



PERSO MANAGEMENT

Comment...

...SQLI évacue le stress de

Pour apaiser les tensions et prévenir les conflits, la SSII forme ses cadres à la communication non violente. Elle a aussi initié une démarche qualité dédiée au management.

LE PROBLÈME

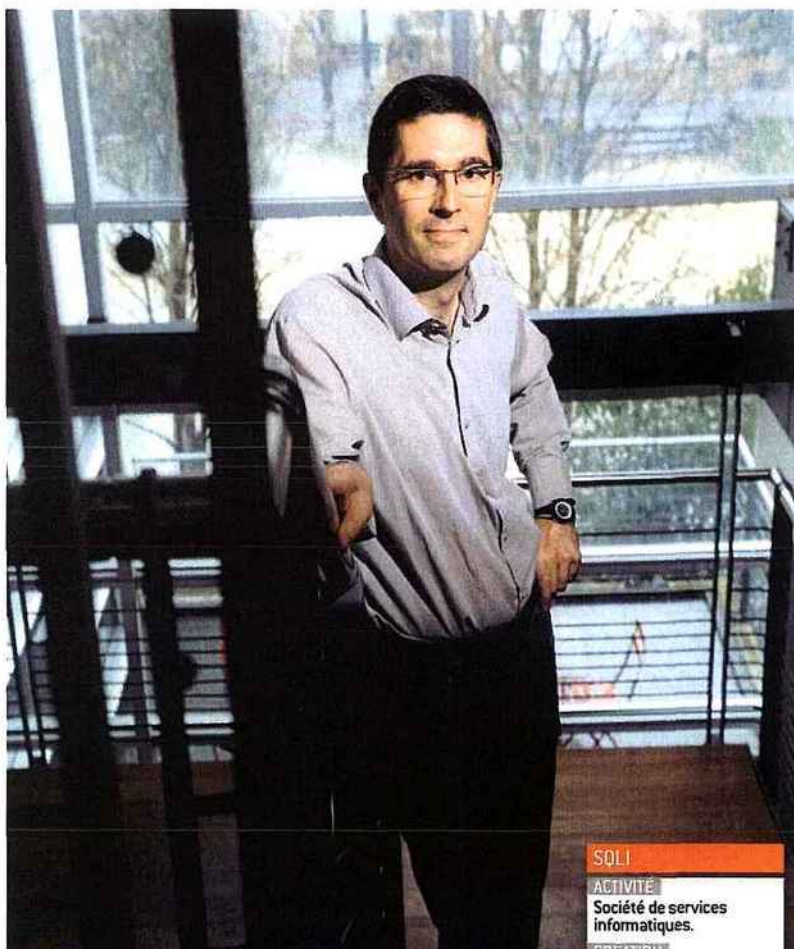
En treize ans, SQLI est passé d'une centaine de collaborateurs à deux mille. Pour négocier ce changement de braquet, la société de services a souhaité mettre en œuvre un certain nombre de process RH. Un cadre afin de ne pas dériver par rapport à ses valeurs historiques que sont l'innovation, la recherche d'excellence ou le respect de l'autre.

LA MÉTHODE

1 L'autorité de compétences comme principe premier

SQLI a édicté l'autorité de compétences en règle d'or. Le collaborateur qui a la compétence sur un sujet a autorité sur les autres, quelle que soit leur position hiérarchique. Ce qui évite bien des rivalités intestines. La société de services accorde aussi peu d'importance aux galons qu'au titre apposé sur la carte de visite. « *Un collaborateur n'occupe pas une fonction mais des rôles* », explique Grégory Pallière. Manager et, à l'occasion, consultant, il est en charge des process RH, mais aussi du secteur de l'industrie en région Rhône-Alpes, entre autres. Un éventail de « rôles » qui correspond à son tempérament. « *Jamais je ne me serais cru capable de rester treize années dans la même entreprise.* »

Ce cadre flexible convient aux personnes autonomes et engagées. En revanche, il peut désarçonner des salariés habitués à une feuille de route bien précise et à des évolutions de carrière planifiées. « *En recrutement, 90 % des candidatures sont repoussées*



Grégory Pallière, manager de départements
« Le métier du service s'avère suffisamment dur pour ne pas se créer de pression supplémentaire en interne »

SQLI
ACTIVITÉ
Société de services informatiques.
CREATION
1990.
PRÉSIDENT DU GROUPE
Yahya El Mir.
CA 2008
157 M€.
EFFECTIF
2 000 collaborateurs.

sur ce critère. Inversement, des professionnels d'un certain âge postulent chez nous pour s'épanouir.»

2 Former les cadres à la communication non violente

Depuis un an et demi, la SSII SQLI sensibilise ses responsables à la communi-

cation non violente (CNV). Une méthode qui s'appuie sur l'empathie et l'écoute. Au travers de jeux de rôle et des mises en situation, il s'agit de débarrasser le discours de ces automatismes qui polluent les relations humaines. L'objectif consistant à établir une communication rassérénée, où les arguments sont énoncés de façon claire et sincère. Un vrai dialogue offrant à chacun

ses équipes

la possibilité d'exprimer son point de vue sans l'imposer.

Cette CNV vise à apaiser les tensions et à prévenir les conflits. « Un individu sur la défensive peut adopter trois comportements : de l'agressivité, de l'évitement, ou un repli sur soi, voire une dépréciation de sa personne », constate Isabelle Desplats, la consultante qui intervient chez SQLI. Elle a formé 45 cadres dans la zone Sud-Est (Lyon, la Suisse et le Maroc) qui a servi de pilote. Le double sera atteint d'ici à la fin du premier semestre avec les équipes du Grand Paris. La formation s'étale sur trois jours consécutifs, ce qui représente un vrai investissement pour une SSII. « Cette formation oblige à un travail d'introspection, relève Grégory Pallière qui a été parmi les premiers à la suivre. On bat les masques, alors que l'école puis l'entreprise nous apprennent à nous bâtir une façade. »

3 Une démarche qualité dédiée à la gestion des RH

Prolongement naturel de la communication non violente, SQLI devrait, dans l'étape suivante, promouvoir la « sociocratie ». Un mode de gouvernance novateur visant à libérer la prise de parole et à développer la coresponsabilisation pour faire émerger le pouvoir de l'intelligence collective. SQLI peut d'ores et déjà s'appuyer sur différents outils collaboratifs, et notamment sur 6MMx, une boîte à idées numérique qui permet à tous les salariés de voter chaque mois pour la meilleure idée. A la Google, SQLI alloue du temps aux porteurs de projets novateurs. Un quota d'heures qui est fonction de l'état d'avancement du projet.

Première SSII européenne à avoir intégré CMMi en 2002, SQLI s'est engagée, deux ans plus tard, dans une démarche People CMM, le pendant du célèbre référentiel de bonnes pratiques pour la gestion des ressources humaines. « Chez SQLI, nous ne voulons pas de DRH, tranche Grégory Pallière. Nous mettons des processus RH et non des RH pour garantir le maximum d'authenticité entre les cadres et les collaborateurs. »

4 Mesurer les progrès accomplis

Il ne suffit pas de poser des process, encore faut-il mesurer les progrès accom-



L'AVIS DE L'EXPERT

Hervé Morgenstern, consultant senior chez PMV Consulting
PMV Consulting a mis au point, à destination des services IT un cadre méthodologique basé sur l'estime réciproque : QBE (Quality by Ethics).

« Il s'agit d'abord de déterminer avec la direction ce qu'elle pressent comme étant des points bloquants.

Le stress peut être d'origine physique – la température dans l'open space – ou émotionnelle – les relations interpersonnelles. Une querelle entre employés sur une place de parking est parfois source de dysfonctionnement, voire de stress. »

« L'envoi d'un questionnaire anonyme aux employés, complété par des entretiens, aide à affiner le diagnostic.

A partir de là, on monte des miniprojets avec, pour chacun d'eux, un responsable de suivi. Cela peut déboucher sur des mesures anodines – installer une machine à café – ou plus structurantes. Comme décider que tout le monde part à 18 h 30 de façon à mieux séparer vie privée et vie professionnelle. »

« La communication du management vers les employés ou entre employés s'améliore par des formations et des mises en situation.

Chacun change de casquette dans des simulations de cas réels. Cela passe enfin par des exercices pratiques : regarder dix minutes la TV sans le son afin de mieux saisir les non-dits. »

« Le programme dure de trois à dix-huit mois.

Au bout de trois mois, on constate déjà des changements perceptibles. Se sentir bien au travail et reconnu représente un formidable levier de performance. Nos relations émotionnelles cachent souvent nos compétences réelles. »

L'approche RH de SQLI

OBJET

- Réduire le stress des équipes, libérer leur force d'innovation, et atténuer les pesanteurs hiérarchiques en mettant en place un cadre propice à l'autonomie, à la responsabilisation et à l'échange direct.

CALENDRIER

- 2004 : mise en place de P-CMM [People Capability Maturity Mode], démarche

qualité destinée au management. Création de la fondation SQLI.

- 2008 : premières formations à la communication non violente (CNV). Lancement du programme 6MMx, axé sur l'innovation collective.
- 2010 : extension des formations à la CNV à Paris et sa région ; extension possible au Grand Ouest au second semestre.

plis. Grégory Pallière estime à 10 % les gains de performance associés à la mise en place de la CNV. « La grande majorité des innovations récentes du groupe sont sorties des entités formées. Alors qu'avec un modèle reposant sur la peur, on se coupe de l'innovation. »

SQLI effectue également des sondages auprès de son personnel. Soixante-dix

questions portant sur les conditions de travail. Avec des retours plutôt positifs. Dans le dernier sondage, moins de 7 % des salariés affirmaient ne pas être contents de travailler chez SQLI, 4 % avaient de mauvaises relations avec leur manager, et 3 % estimaient ne pas évoluer dans une bonne ambiance. ■

XAVIER BISEUL