

THE DA VIDSON CODE 5

UN OUVRAGE COLLECTIF

SOMMAIRE

5 INTRODUCTION

- 7 Pourquoi ce livre ?
- 11 Présentation de Davidson
- 12 Et si l'homme se réconciliait avec la planète ?

CHAPITRES

- 16 Un sourire à l'accueil
- 18 Une relation client différente
- 22 Parce qu'elle le vaut bien !
- 24 CTRL + ALT + SUPPR
- 30 La fin des valeurs
- 32 Aussi libre que moi
- 36 Une entreprise horizontale
- 40 Something You Should Know
- 44 Tribal Management
- 48 Management Games
- 50 Notre indépendance financière
- 52 Je curle, tu curles... Ils curlent !
- 55 La réciprocité des attentions
- 60 L'équité
- 62 Manager c'est accepter d'être impopulaire
- 64 Inside man
- 68 Le Campus Dav'
- 70 You see it : you do it !
- 74 Discord !
- 78 Parce que je le vau**x** bien !
- 82 Satisfaction V3
- 86 Comment ça va ?
- 90 L'intercontrat, ce n'est pas sale !
- 92 Allumer une bougie
- 94 Vers une société parapluie (progressiste)
- 98 Un battement d'ailes de papillon
- 102 Harry, un ami qui vous veut du bien
- 106 Savoir dire merci
- 108 Ce soir, c'est open bar !
- 112 Vous avez dit "Valeur ajoutée" ?
- 114 Etre sérieux, sans se prendre au sérieux
- 116 De l'importance d'être technophile
- 120 Singular by Davidson
- 124 Mais que diable allait-il faire dans cette galère ?
- 126 Mais que diable allaient-ils faire dans ce chébec ?

128 Remerciements

130 Mantras



Introduction

“Le management est l’ensemble des activités d’organisation et de gestion de l’entreprise et de son personnel. À l’origine, en reprenant les idées émises dès 1916 par Henri Fayol le management est assuré par une fonction transversale qu’il nomme “Fonction administrative” et qui a pour objectif de veiller aux cinq grandes fonctions spécifiques et verticales (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable).

De même, Fayol indique que le management suppose que ceux qu’il appelle les administrateurs soient capables de mettre en œuvre la palette des compétences essentielles, à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler...”

STOP !!!

Vous ressentez une certaine lassitude, teintée de scepticisme à la lecture d’une énième “ recette ” du management ? Comme si le management n’était qu’un ensemble d’astuces ou de techniques qui mériteraient d’être disséquées, explicitées, apprises puis maîtrisées...

Voire éventuellement monétisées en publiant un ouvrage soignant simultanément portefeuille et égo. Car les auteurs se regardent parfois écrire...

Pourquoi *ce livre ?*

Commençons donc en balayant une question qui pourrait se poser à la lecture de notre ouvrage communautaire : nous n'écrivons pas à des fins narcissiques.

Nous ne pensons pas que :

- notre pensée mérite de se répandre dans le monde ;
- nous laisserons une trace dans l'histoire de l'humanité ;
- nous avons raison, les autres ont tort.

Cet ouvrage collectif, écrit par une soixantaine de Davidsonien(ne)s qui ont choisi de travailler ensemble à ce projet, né de besoins beaucoup plus simples et opérationnels que cela.

Le reproche est souvent fait aux sociétés de services et / ou de conseil, de reposer sur un socle de valeurs, qui sonne particulièrement...creux. Ce qui n'est malheureusement pas complètement faux. Le modèle de développement du segment se résume assez souvent comme suit : un dirigeant (motivé par l'argent) va recruter une équipe de commerciaux (avec les mêmes motivations) pour développer un portefeuille de clients auxquels ils vont facturer des missions (le plus cher possible) réalisées par des consultants (les moins chers possible).

L'argent étant au cœur des préoccupations du staff, la seule stratégie tient en général en deux mots : "en gagner". Bref, le management se résume le plus souvent à de la comptabilité assaisonnée de décisions à incidence financière positive (licencier, arrêter des périodes d'essai, et en donner le moins possible à ses salariés en termes de rémunération, formation, participation, avantages divers...). Ce constat vous effraie ? Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul : depuis le début des années 2000, il effraie l'ensemble des acteurs de cet écosystème : consultants (en premier lieu), clients (par compassion pour les précédents, et par dépit devant l'incapacité des sociétés de conseil à conserver leurs équipes, donc leurs compétences...), mais aussi dirigeants et managers.

Encore fallait-il tirer des leçons de cet état de faits, réfléchir à ce qu'il fallait garder, modifier ou jeter pour tenter de bâtir un modèle opérationnel sain, qui ne dégrade pas cette activité intrinsèquement noble qui consiste à aider des clients à délivrer des projets complexes... Conscients que Davidson ne changera pas le monde, nous sommes malgré tout fiers que nos équipes fassent avancer des projets d'une complexité réelle en termes organisationnels ou technologiques... Apporter une pierre à l'édifice des nouvelles solutions énergétiques, de transports ou de télécommunications, n'est déjà pas si mal.

D'où l'objet n° 1 de ce livre :

Écrire afin de réfléchir à comment nous voulons exercer notre métier de conseil et quelle identité (plus globalement quel sens) nous voulons donner au projet *Davidson*.

Notre modèle de développement, comme vous le verrez plus loin, repose sur des comportements managériaux auxquels nous tentons depuis la création de ne pas déroger.

Or plus le temps passe, et plus la tentation pourrait être forte de croire qu'un modèle déshumanisé de grand groupe va succéder à notre organisation initiale, centrée sur l'homme. Rien n'est plus faux. Mais pour ancrer cette certitude, il faut que nous soyons de plus en plus nombreux à nous approprier ce modèle et ses corollaires.

D'où l'objet n° 2 de ce livre :

Décrire nos postures managériales, les graver dans le marbre, les expliquer afin de les transmettre.

Par ailleurs, rien ne sert d'énoncer des valeurs si elles ne sont pas déclinées au quotidien. Les situations de management, de communication, ou les comportements et agissements se déclinent à l'infini dans le monde du travail et plus généralement lors de toute interaction entre des individus. Comment espérer qu'ils agiront conformément aux pratiques en vigueur dans une entreprise qui ne les a pas attendus pour se développer ? Alors à ce stade, vous devez commencer à prendre peur : "Houla, c'est quoi Davidson ? Une secte ? On dicte leur comportement aux gens ? Tout le monde doit rentrer dans le moule ?". Détendez-vous ! Il s'agit plutôt, à travers de multiples exemples tirés du monde du

conseil, de démontrer que le chemin le plus court ou le plus facile, n'est pas toujours le meilleur. Qu'il existe par exemple des nuances si subtiles entre manipuler et influencer, diriger et manager, penser bien faire et... bien faire, qu'identifier la frontière entre ces nuances et l'explicitation ne peut que contribuer au développement de la qualité de vie au travail, puisque certaines erreurs ne seront pas reproduites.

D'où l'objet n° 3 de ce livre :

Donner des guidelines aux nouveaux Davidsoniens non pas pour leur bourrer le crâne, mais pour qu'ils s'en inspirent afin d'améliorer notre cadre commun de travail.

Enfin, nous l'avons dit en préambule, Davidson n'a pas inventé l'eau tiède. Mais s'il y a quelque chose qu'on n'a pas trop mal réussi, c'est d'avoir su nous inspirer de nos erreurs (souvent), de nos réussites (parfois), des travers ou qualités de nos concurrents mais aussi de certaines réflexions d'observateurs du monde de l'entreprise, qui nous ont particulièrement interpellés.

D'où l'objet n° 4 de ce livre :

Partager une bibliographie et des articles qui (nous l'espérons) vous plairont autant qu'ils nous ont plu.

Nous avons failli oublier le 5^{ème} élément. Pour celui-ci, aucune explication de texte n'est nécessaire.

D'où l'objet n° 5 de ce livre :

Vous transmettre un peu de notre passion pour notre métier, et ce projet d'entreprise si particulier qu'est Davidson.



Présentation *de Davidson*

Le bébé ne se porte pas trop mal alors pour vous le présenter, on ne vous noiera pas sous des chiffres d'affaires, d'effectifs ou des EBIT... On vous dira plutôt que Davidson est née des constats suivants:

1. Les sociétés, de manière générale, ces vingt dernières années, ont privilégié la satisfaction des clients et des actionnaires au détriment du bien-être des collaborateurs en interne. Ont ainsi succédé aux patrons paternalistes des années 50 des supersalariés dont les objectifs et rémunérations sont étroitement liés à la performance et aux résultats économiques de l'entreprise. Cette primauté des objectifs économiques a souvent été synonyme d'arbitrages douloureux pour les collaborateurs (mobilités forcées, délocalisations...). Il ne faut donc pas s'étonner si on assiste aujourd'hui à une rupture nette entre l'entreprise et ses collaborateurs. L'entreprise s'est "coupée" de ses collaborateurs.

2. Les sociétés de conseil, qui pourtant plus que n'importe quelles autres sociétés, ont pour capital principal leur capital humain, n'ont pas dérogé à cette tendance, qui a induit au fil des années une dégradation de leur image de marque, et bien au-delà de la qualité même de l'environnement professionnel pour leurs salariés, sous les effets conjugués :

- de la priorité mise sur la rentabilité des projets, au détriment des choix de carrière pour les consultants ;
- d'un recrutement peu sélectif en raison du

turnover important (fuite en avant...);

- d'une perte du sentiment d'appartenance à leur structure.

Confrontés à cette dégradation, leurs managers se sont bien souvent entourés d'une carapace de cynisme ayant aggravé la tendance générale, revenant au paradoxe d'une progressive "déshumanisation" d'entreprises... à capital pourtant 100 % humain.

Devant cette situation, nous avons décidé de prendre un pari à contrecourant : repositionner l'individu au centre du dispositif de l'entreprise, dans une ambiance de travail saine, dynamique et non dénuée de sens !

Le projet d'entreprise de Davidson est donc une tentative pour :

- faire la démonstration qu'on peut manager une entreprise par une approche quasi exclusivement qualitative... plutôt que par des indicateurs quantitatifs ;
- et valider le théorème suivant : l'atteinte de résultats qualitatifs ne se fait pas nécessairement au détriment de résultats quantitatifs mais peut au contraire en générer (ça tombe bien, nous sommes une société privée avec un fort besoin en fonds de roulement, alors des sous, mieux vaut en gagner...).

Si vous voulez vérifier que tout cela n'est pas que de la théorie, mais qu'on peut passer à la pratique, alors lisez la suite...



ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Pour cette quatrième édition du *Da Vidson Code*, la première depuis que nous sommes devenus une B Corp, nous avons souhaité inviter quatre artistes, auteurs de bandes dessinées parmi les plus talentueux de leur génération. Ils nous ont fait l'honneur de "plancher" sur le thème :

"Et si l'homme se réconciliait avec la planète ?"

Peut-être aurions-nous dû l'intituler d'ailleurs "L'homme et la planète réconciliés" tellement il n'est pas tant question de possibilité que d'une nécessité absolue.



Timothée Leman p.29

À l'âge de 18 ans, Bac en poche, Timothée Leman rentre à l'école Pivaut à Nantes (école d'arts appliqués) où il se spécialise en bande dessinée. En 2014, il est repéré par l'association Octopus (anciennement L'Œil de Jack) qui aide les jeunes auteurs à démarrer : vente d'originaux, mise en contact avec d'autres auteurs, avec des éditeurs... C'est ainsi qu'en 2017 il signe chez Sarbacane, *Les Aériens*, un roman illustré de la collection Pépix Noir qui a été son premier travail édité. *Après le Monde* est sa première bande dessinée. Timothée met la barre très haut avec un récit fort, poétique et post-apocalyptique au graphisme époustouffant !



Gaëlle Hersent p.43

Gaëlle Hersent est diplômée des Beaux-Arts ainsi que de l'école des Métiers du Cinéma d'Angoulême. Elle s'intéresse autant à l'image animée qu'à l'image papier. Elle s'associe à Aurélie Bévière et Jean-David Morvan qui écrivent le scénario de *Sauvage : biographie de Marie-Angélique le Blanc : 1712-1775*, d'après l'œuvre de Serge Aroles (Delcourt, 2015). L'ouvrage requiert deux ans et demi de travail pour la dessinatrice ! En 2016, sur un scénario de Claude Carré, elle livre le dessin du roman policier *Les enfants du labyrinthe*. Elle participe ensuite à la série *Dans les cuisines de l'Histoire* pour un album sur *la table du Roi-Soleil*, scénarisé par Rutile (Le Lombard, 2017). En 2019, sur un scénario d'Hubert, elle livre le premier volume du *Boiséleur : Les Mains d'Illian (Soleil)*. En parallèle, elle participe au livre collectif *Axolot, Histoires extraordinaires & sources d'étonnement*.





Jean-Paul Krassinsky p.59

Jean-Paul Krassinsky est né à Tegernsee (RFA) en 1972. Il suit des études d'art à la Sorbonne puis étudie la communication à l'école Estienne jusqu'en 1994. Il dessine, sur un scénario de David Calvo, les trois tomes de *Kaarib*, récit d'aventures de pirates mâtiné de fantastique. En 2005, il crée la série *Les coeurs boudinés* (Dargaud), courtes nouvelles douce-amères. Il sort en 2007 *Le Singe qui aimait les fleurs*, toujours chez Dargaud, puis commence à collaborer au mensuel *Fluide Glacial*, dans lequel il relate avec humour les premiers émois sexuels de dizaines d'anonymes. L'album *Toutoute première fois* sort en 2009. La même année, avec Michelle au dessin, il publie *Génial* (éditions 12bis). Il publie en 2010 pour la collection Poisson Pilote *Les Fables de la poubelle*. Partant du principe que toutes les belles histoires ont déjà été racontées, il raconte les autres.



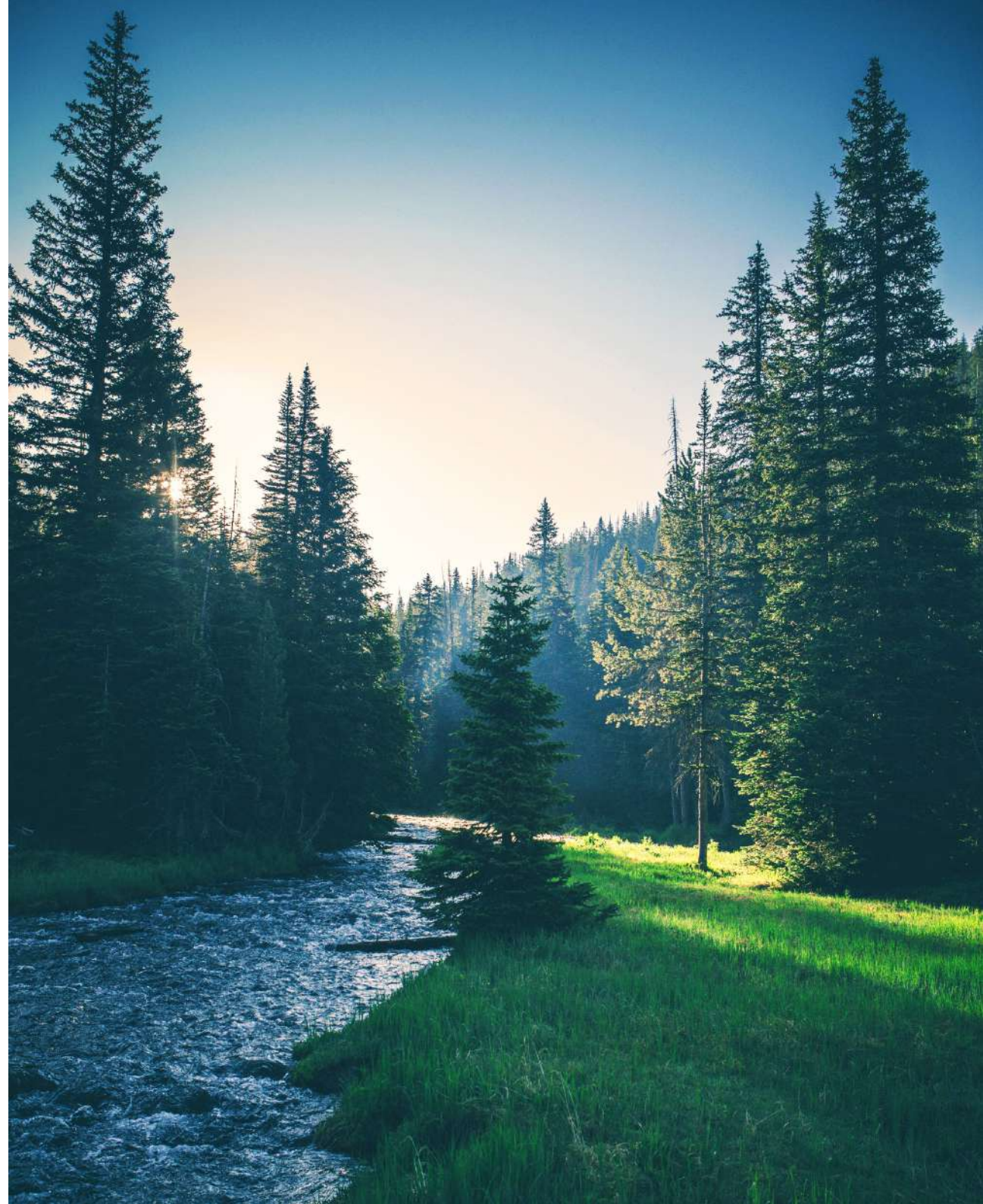
Vincenzo Balzano p.77

Vincenzo Balzano est italien, formé à l'Académie des beaux-arts de Naples. Il publie *Revenge Origin Emily Thorne* pour Marvel, *The Cloud* et *Run Wild* pour Boom Studios puis en 2020 *Clinton Road* aux éditions Ankama. *Clinton Road*, c'est cette étrange route, labyrinthe de mystères où se mélangent extrême solitude et rencontres de personnages étranges, poésie et horreur, présent et passé. On se perd, on se laisse porter, sans résister, tant le talent de Vincenzo Balzano est incontestable. Un grand auteur qui à travers son travail propose une œuvre incarnée et subtile, avec beaucoup d'âme.



Mathieu Bablet p.101

Né en 1987, Mathieu Bablet est fan de films d'horreur et de séries B. Fraîchement diplômé de l'ENAAI de Chambéry (Enseignement aux arts appliqués & à l'image), il envoie le dossier de présentation de sa première BD à Ankama Éditions. *La Belle Mort*, son projet, est immédiatement repéré par Run, qui lui propose de le publier sous son label: 619. S'en suit en 2013 l'époustouflante fable mythologique *Adrastée* publiée en deux tomes puis en intégrale en 2016. La même année arrive le phénomène SF *Shangri-La* (75 000 exemplaires vendus, GFK) sélectionné en 2017 au festival d'Angoulême. En 2020 sort en librairie *Carbone et Silicium* (Ankama Éditions), récit d'anticipation qui aborde transhumanisme et crise écologique.



Un sourire à l'accueil

Sourire, n. m. : au sens propre le sourire est une grimace ou une mimique souvent générée par une émotion.

Étymologiquement, le sourire signifie “avant le rire”. Il est un mouvement léger de la bouche et des yeux ou l’expression manifestée du visage...

Quand je demande à nos visiteurs s’ils ont été bien accueillis chez Davidson, ils me répondent souvent qu’ils ont eu droit à un grand sourire à l’accueil, à des “Bonjour !” polis de tous les membres de Davidson qu’ils ont pu croiser dans nos murs! Ceci me rend particulièrement fière...

En effet, on dit souvent qu’on n’a qu’une seule occasion de faire une première bonne impression. Alors je suis ravie si leurs premières impressions sont les bonnes.

Pas un sourire de façade mais le reflet de notre savoir-être... Alors oui : vous serez accueillis avec un sourire à chaque fois que vous entrerez chez Davidson (et avec un café ou une boisson fraîche, minimum qu’on puisse vous offrir car vous avez eu la gentillesse de nous rendre visite), et on espère bien qu’il sera contagieux : que vous vous sentirez

chez nous comme chez vous... Parce que contrairement à certaines sociétés dans lesquelles on pense que “Ce qui marche en ce moment c’est d’être fun, ben on va être fun alors...”, nous, nous avons décidé, dès la création de la société, que travailler dur ne signifierait pas “faire la gueule toute la journée...”.

Alors travailler en souriant, il va falloir vous y habituer si vous rejoignez l’équipe Dav’ ! Surtout qu’on vous donnera de multiples occasions de sourire : les Davidsoniens et leurs CE partout en France et à l’étranger ne manquent pas d’idées pour se réunir et passer de bons moments ensemble : apéros, soirées théâtre, WE ski, soirées annuelles, plongée, parapente, curling...

Ah au fait, j’ai oublié de me présenter : je m’appelle Anaïs, j’ai débuté chez Davidson à l’accueil justement, avant d’évoluer vers des fonctions d’administration des ventes. Aujourd’hui j’ai un nouveau poste, que Davidson a créé spécialement pour moi : je suis en charge de l’équipe communication et events. Donc de cultiver l’ambiance que vous trouverez si, un jour, on vous accueille définitivement chez Dav’.

Anaïs



Ça vous inspire ?

Consultants

Souriez, vous n’êtes pas filmés !

La plupart des situations, notamment professionnelles, peuvent toutes être regardées sous différents angles. Ce n’est que du travail, tentez de voir le verre à moitié plein !

Managers

Ne faites pas attendre vos visiteurs à l’accueil. Si un retard est inévitable, prenez le temps de l’expliquer et de vous en excuser.

Une relation client *différente*

“Vendeurs de viande”, “agressifs”, “baratineurs”, “n’ont rien compris à nos attentes”, “ne suivent pas leurs équipes”... Les qualificatifs peu flatteurs ne manquent pas dans la bouche de la plupart des clients des sociétés de service ou de conseil pour exprimer leur sentiment général concernant les managers qu’ils y côtoient (logiquement appelés “commerciaux” compte tenu des préoccupations dont ils font montre).

Cette image-là aussi, nous avons envie de la dépoussiérer... Et c’est un euphémisme. Alors bien sûr les différents chapitres de ce *Da Vidson Code* portent en leur sein des pratiques de management qui nous mettent à l’abri de quelques-uns de ces jolis noms d’oiseaux... Mais dès la création de la société, nous avons aussi décidé de nous imposer quelques principes visant à nous différencier dans l’approche client. Parce que dans notre business model “chouchouter” ses salariés est un luxe que l’on ne peut s’offrir qu’en “chouchoutant” ses clients.

D’où 5 règles d’or :

1. Quand on ne sait pas on se tait disait mon grand-père (puis plus tard mon examinatrice à l’oral du Bac de français...). Nous répondons NON quand nous ne savons pas faire. Le fait que cela

surprenne encore la plupart de nos clients montre bien que cette seule habitude est discriminante dans un monde où le commercial s’autocaricature souvent avec des “Oui-oui, pas de problème, on sait faire, on sait TOUT faire...”.

2. Tu ne cèderas pas à la tentation de la mieux-disance...

Je me suis récemment procuré la proposition faite à un client X par un concurrent (appelons-le ALPHA consulting) sur un très gros marché. Celui-ci écrivait noir sur blanc : “dans le cas peu probable d’une défaillance de l’un de nos intervenants, une équipe constituée de 3 experts, formés à l’ensemble des technologies et méthodologies du client X, se tiendra prête à intervenir à tout moment pour reprendre l’activité de cet intervenant, sous un délai de 3 jours ouvrés maximum, et sans surcoût pour X”. Ben voyons ! Avec de telles conditions, le seul client qui verra cette équipe s’appelle David Vincent...

Notre position est la suivante :

- mettre en valeur nos points forts : oui !
- s’en inventer : non !

Bref, ne pas franchir la frontière ténue qui sépare influence et manipulation.



3. “Lorsque tu ne sais pas où tu vas, regarde d’où tu viens” (proverbe africain)

A priori rien n’oblige nos clients à “répondre poliment à toute sollicitation d’un cabinet de conseil”, et encore moins quand ladite société ne sait pas pourquoi elle les appelle. Quand nous appelons un client, c’est que notre réseau ou notre connaissance de son secteur nous a amenés à penser que nous avons un réel service à lui proposer. Pas de prospection systématique donc, mais une approche ciblée et légitimée !

4. Il paraît parfois plus simple et efficace de mentir. Certains vont même jusqu’à penser que “plus c’est gros, mieux ça passe”. Ben nous (on doit être un peu basique), on pense que plus c’est gros,

MOINS ça passe... Le mensonge, s’il permet éventuellement d’atteindre ses fins à court terme, est bien moins simple et confortable à assumer. Il présente par ailleurs un effet secondaire violent : le “boomerang”. En effet : comment réagiriez-vous si vous vous rendiez compte à postériori qu’on vous a menti ? Plus ou moins violemment que si on vous avait dit une vérité pas très agréable à entendre ? Nous misons donc sur la construction de relations de confiance, même si la vérité ne fait pas toujours plaisir à entendre...

5. 50% d’imagination, 50% de transpiration.

Quand on a travaillé pendant plusieurs mois (ou années) à la création et à la mise à jour d’offres packagées, il peut être tentant de les “ressortir” à chaque demande client : on change le logo, deux ou trois références, le plan de charge et zou ! On explique au client que c’est LA bonne façon de faire. Bref on part de l’existant, et on se débrouille pour faire rentrer le cahier des charges dedans.

Erreur : il faut savoir repartir régulièrement de la page blanche.

Pourquoi ?

- faire la customisation d’une offre fait appel à des qualités de mise en page.
 - Concevoir une offre fait appel à des qualités d’analyse et de créativité.
- faire la customisation d’une offre consiste à copier-coller au mieux les demandes clients pour les intégrer dans un squelette de réponse prédéfini : cela se voit !
 - Concevoir une offre revient à développer une réponse autour de la problématique du client qui reste donc au cœur du dossier : cela se voit !

François

Ça vous inspire ?

Consultants

Vous êtes les premiers ambassadeurs de Davidson chez nos clients, chouchoutez-les !

Communiquez sur les outils ou le support mis à votre disposition pour garantir la qualité de nos projets. Quand on vous demande pour qui vous travaillez : répondez Davidson.

Mensonge interdit lors des réunions de qualification. Ce qui ne signifie pas “modestie mal placée”. Mettre en avant ses qualités et compétences n’est pas synonyme de “survendre”.

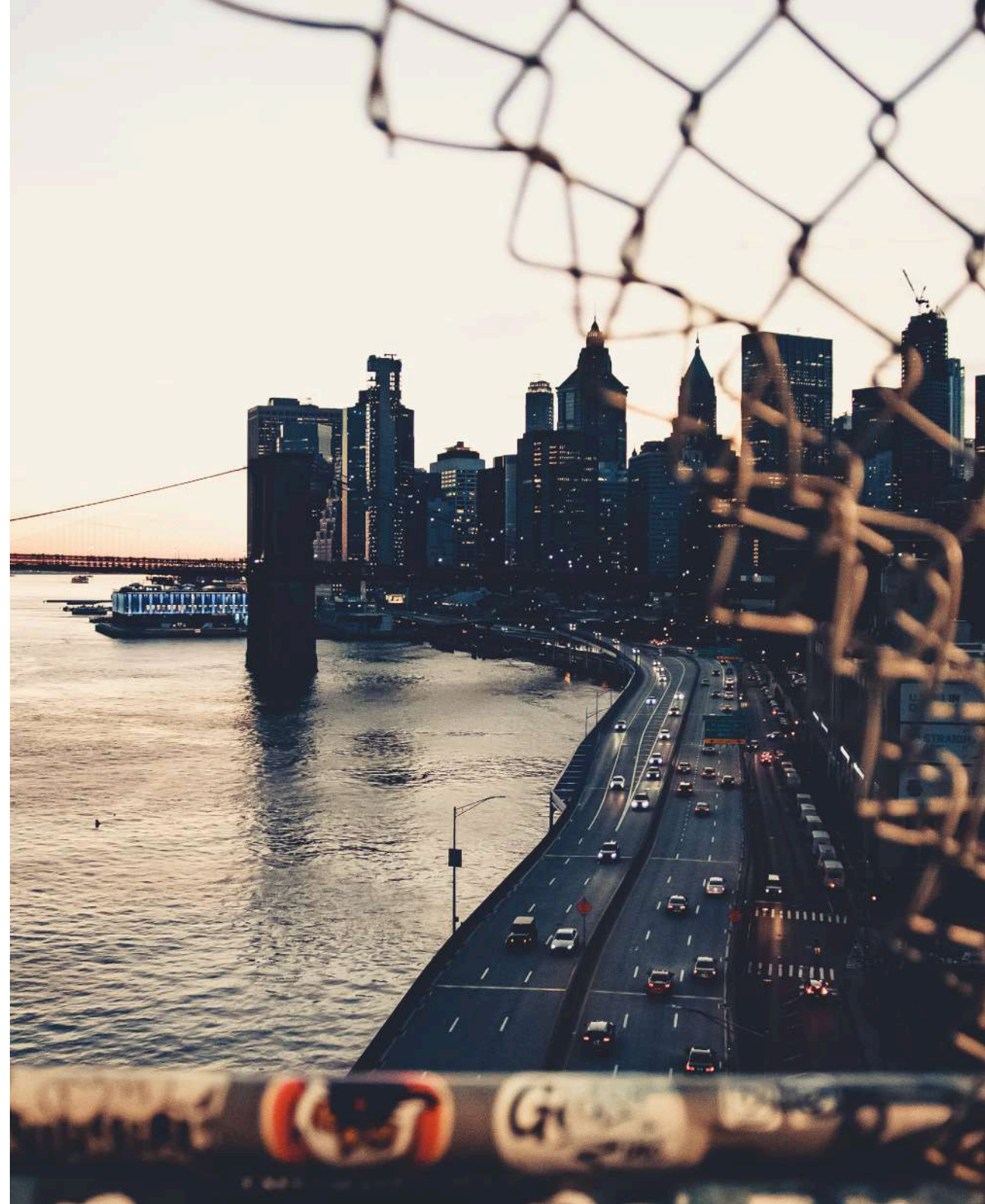
Managers

Préparez vos appels puis vos réunions. Chaque client mérite une présentation soignée et customisée.

Si vous doutez de notre capacité à répondre qualitativement à la demande d’un client (par exemple à la recherche d’une compétence rare et donc potentiellement indisponible le jour J), sachez dire “je ne sais pas faire”. Les “non” mettent en valeur et crédibilisent les “oui”.

Tous

Analysez systématiquement les feedbacks des clients lors de l’audit de fin de mission. Identifiez une action (manager, consultant, Davidson) pour chaque point de progrès.



Parce qu'elle *le vaut bien*

En 2017, Davidson a réalisé son premier bilan carbone (merci B Corp). Mais c'est seulement en 2021 que nous avons pris la pleine mesure de ce qu'il signifiait : nous avons compris que mesurer et réduire nos émissions de gaz à effet de serre n'était pas suffisant, bien qu'il s'agisse d'actions essentielles. Nous avons donc décidé de consacrer une part significative de nos résultats à la restauration d'écosystèmes et au soutien des communautés qui subissent déjà les conséquences du réchauffement climatique, à travers une démarche de philanthropie climatique mise en place par notre partenaire principal Planète Urgence.

L'idée est simple : aider à régénérer les écosystèmes, sans attendre (un label ou des crédits carbone par exemple) en retour.

Ainsi, depuis 2021 :

- Nous avons contribué à créer un dispositif innovant de financement qui s'appuie sur une méthode robuste et rassurante d'évaluation de tous les impacts positifs de tels projets (séquestration carbone, préservation de la biodiversité et accompagnement des communautés locales). Ce dispositif, soutenu par de nombreux acteurs privés et publics dont l'ADEME, a depuis pris son envol. Il s'est systématisé sur tous les projets de Planète Urgence et il est partagé en open source auprès des ONG s'engageant à respecter la charte éthique et le cadre du dispositif. Il permet ainsi de créer une vraie alternative (complémentaire ou non) aux crédits carbone

pour flécher les capitaux privés vers des projets à impact en maximisant l'utilisation des fonds pour les dépenses sur le terrain (vs administratives).

- Nous avons accompagné trois projets sur des zones particulièrement touchées par les conséquences du dérèglement climatique :

1. Reforestation de Tapia à Madagascar et mise en place de nouvelles plantations pour le bois-énergie, essentiel à la survie des populations locales,

2. Réhabilitation de l'écosystème de mangroves sur l'île de Java pour créer une barrière naturelle contre les tsunamis tout en préservant une espèce endémique de rhinocéros et en apportant un revenu supplémentaire aux communautés locales, notamment les femmes qui contribuent à ce projet,

3. Renforcement de la résilience des écosystèmes du parc national de Way Kambas. Ce parc est une des plus anciennes réserves d'Indonésie bénéficiant d'une biodiversité dense et remarquable avec des espèces endémiques en voie de disparition telles que l'éléphant de Sumatra ou le tigre de Sumatra, mais dont aujourd'hui 40 % du parc est dégradé, notamment du fait de feux de forêt (chasse illégale, défrichement).

- En France, nous avons encouragé 35 fermes afin qu'elles puissent opérer une transition dans leurs pratiques agricoles (mise en place de haies, diversification des plantations...).

L'ensemble de ces projets pourrait en théorie séquestrer 70 000 tonnes de CO₂e en 10 ans (nous le confirmerons au fil des analyses terrain réalisées annuellement, lorsque la nature aura fait son œuvre et que nous pourrions mesurer la taille des plantations, leur densité et les co-bénéfices associés).



Au-delà des chiffres, la philanthropie climatique est devenue une extension essentielle de notre culture d'entreprise.

Elle dit que nous voulons :

- Changer notre regard sur ce qui est beau et important,
- Agir humblement pour ce qui compte vraiment,
- Rendre autant qu'on a reçu (déçu...),
- Aider ces hommes et femmes qui, au bout du monde, restaurent mangroves, forêts et biodiversité.

Si un jour on nous demande ce qu'on faisait pendant que la planète chauffait, on pourra répondre qu'on tentait de restaurer des puits de carbone, là où on le pouvait.

Alain

Ça vous inspire ?

Consultants

Remplissez votre bilan carbone individuel avec le plus grand soin, sans cela notre comptabilité globale est impossible et nos plans d'actions plus difficiles à calibrer.

Tous

Renseignez-vous sur tous les dispositifs et les actions (Discord...) permettant de réduire vos émissions équivalentes individuelles.

Ctrl + Alt + Suppr

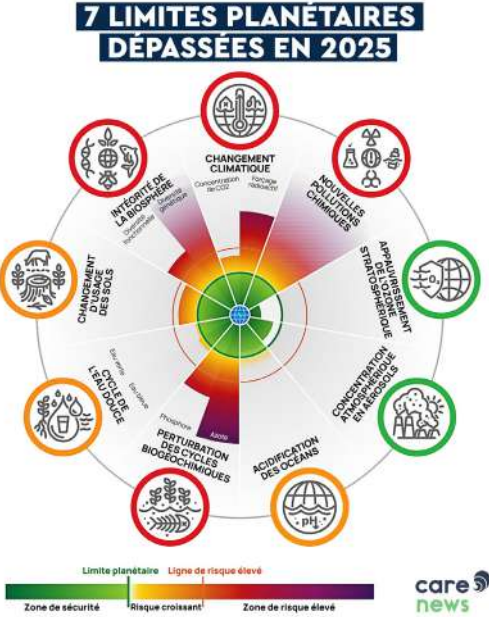
“Les sociétés humaines sont des machines thermodynamiques à convertir la nature en déchet”. C’est en 2021 que j’ai entendu cette phrase prononcée par Arthur Keller lors d’une conférence intitulée “Les défis de notre temps”. Elle marque le début de ma prise de conscience : le changement climatique, de plus en plus visible, n’est qu’un des symptômes qui révèle un mal bien plus profond, systémique, menaçant l’habitabilité même de notre planète et par conséquent la survie de l’ensemble du vivant.

Les limites planétaires sont franchies les unes après les autres, car la frénésie de consommation de nos sociétés humaines transforme la nature en déchet, implacablement et rapidement. Devant une telle inclinaison à détruire, il ne suffit plus de réduire nos émissions de gaz à effet de serre, de préserver des poches de biodiversité, de circulariser notre économie, ou de réduire nos pollutions. Il s’agit de réinventer en profondeur notre manière d’habiter le monde.

Dans ce contexte, Davidson m’a confié la mission de Right Tech Manager, afin de contribuer aux réflexions sur la place du numérique dans la transition environnementale.

Car le numérique :

- Induit la consommation d’une quantité importante d’énergie, d’eau, de ressources abiotiques (pour la fabrication et le fonctionnement des terminaux, réseaux et datacenters),



- Repose sur un cercle vicieux où des usages grandissants tirent le déploiement d’infrastructures plus puissantes, qui elles-mêmes autorisent des usages plus consommateurs en ressources (cas typique de l’IA aujourd’hui).

Dès lors nous devons adresser 3 grandes questions :

1. Les impacts directs du numérique peuvent-ils s’inscrire dans des trajectoires réellement soutenables ? Pour répondre par l’affirmative, il nous faut développer de nouvelles pratiques pour réduire drastiquement les impacts

environnementaux de nos produits. Elles reposent sur la production d’analyses permettant de quantifier les impacts, puis sur la mise en œuvre de démarches d’écoconception afférentes. Ces travaux sont déjà en cours au sein de Davidson, avec de multiples partenaires engagés dans la transition (ex : le Shift Project).

2. Comment le numérique va-t-il devoir s’adapter à un monde de plus en plus contraint ? Les tensions sur l’approvisionnement en métaux rares, les enjeux géopolitiques liés au hardware, aux logiciels et au stockage des données ou encore l’accès à l’énergie sont autant de menaces systémiques. L’écoconception et la low-tech peuvent apporter ici des réponses partielles, en réduisant la complexité et la taille des infrastructures nécessaires.

3. À quoi voulons-nous que le numérique serve vraiment ? Chez Davidson nous considérons que tous les usages ne se valent pas et qu’il est urgent, a fortiori si notre « budget » pour

concevoir et utiliser des services numériques est limité, d’en évaluer la vertu. Notamment quand on constate qu’aujourd’hui le Streaming Video représente plus de 60% de l’usage des réseaux en France, et que parmi les contenus diffusés on retrouve la pornographie et les vidéos TikTok très loin devant l’information, l’e-learning, etc.

Ces trois questions renvoient fatalement à la question de la responsabilité. Car puisque le numérique agit comme un catalyseur en accélérant des dynamiques qui sont intensifiées par les usages en ligne, un numérique non responsable ne peut qu’accélérer le dérèglement du monde.

Les acteurs du numérique, Davidson inclus, doivent impulser rapidement un mouvement responsable, faute de quoi ils resteront dans le camp des coupables plutôt que dans celui des porteurs de solutions.

Alexandre

Ça vous inspire ?

Consultants

Inscrivez-vous à notre formation interne de 10 heures sur l’écoconception numérique, pour devenir acteur du changement sur vos projets.
Plongez dans notre « Référentiel d’écoconception » et ses 150 bonnes pratiques pour améliorer l’empreinte environnementale de vos services numériques.

Tous

Jouez à la Little Big Map et à ses lots dédiés au numérique et à l’IA.
Découvrez nos 3 rapports écrits avec des membres du **Shift Project**.



L'empreinte écologique du numérique en quelques chiffres :

4.4% de l'empreinte carbone de la France.

1.7 Tonnes de Ressources mobilisées par an et par personne.

11% de la consommation électrique française.

Les Terminaux Utilisateurs

50%
Les Terminaux
Utilisateurs

Nos ordinateurs, smartphones et écrans représentent la moitié de l'impact. Leur fabrication concentre le gros de l'impact en France.

Que faire chez Davidson ?

- Acheter reconditionné plutôt que neuf
- Allonger la durée de vie des équipements

Et côté développements :

- Assurer la compatibilité ascendante
- Privilégier le « Mobile First »

Les réseaux

4%
Les Terminaux
Utilisateurs

Bien que mineur, l'impact des réseaux (antennes, câbles, routeurs) n'est pas nul. Il est directement lié à la quantité de données que nous faisons transiter.

Que faire chez Davidson ?

- Préférer le Wi-Fi au réseau mobile
- Préférer le téléchargement au streaming

Et côté développements :

- Mettre en cache tout ce qu'on peut
- Optimiser les contenus (formats, compression, bitrate)

Les Data Centers

46%
Data Centers

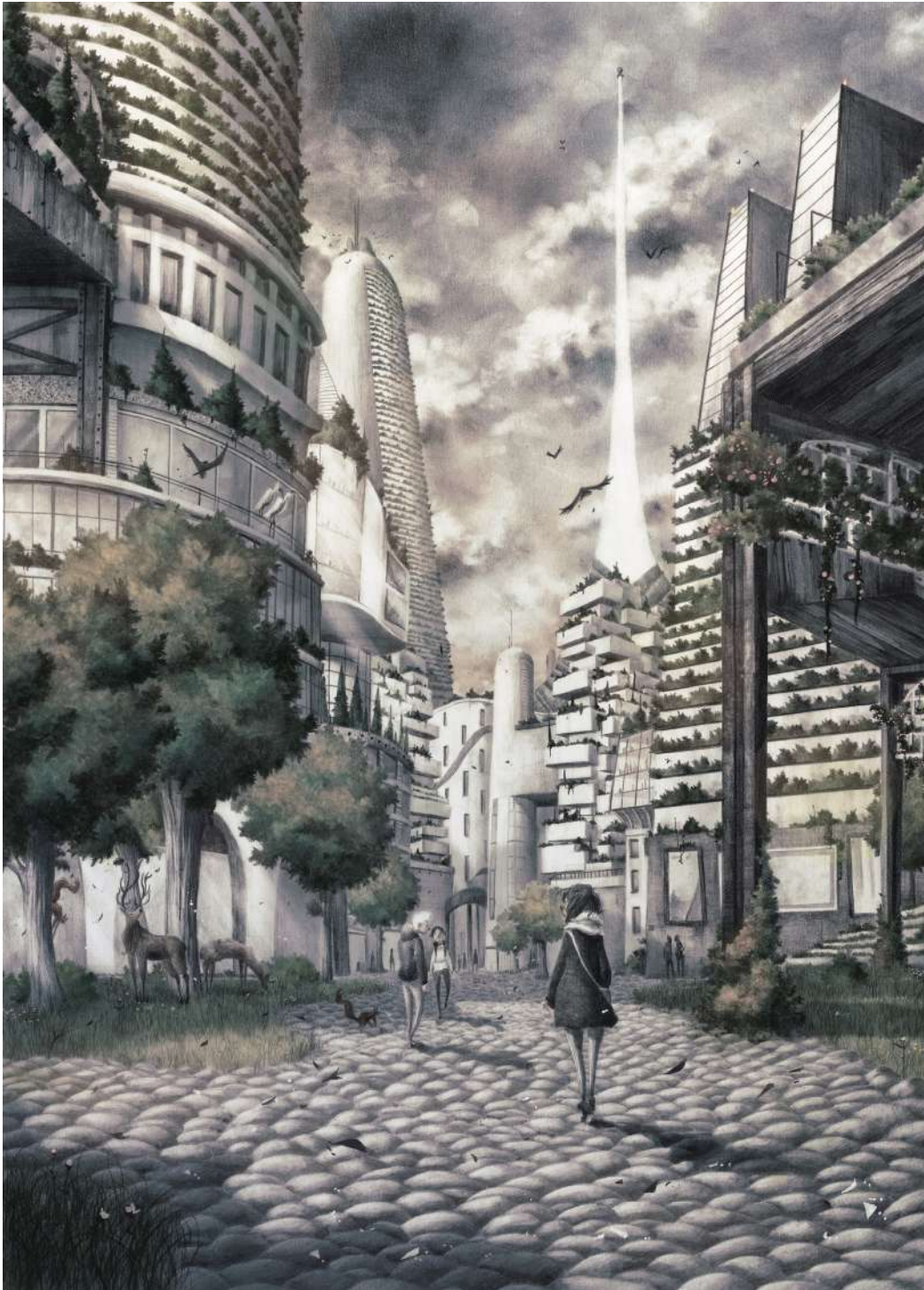
La prise en compte des data centers situés à l'étranger et l'explosion des usages (IA, streaming) ont fait de l'hébergement un enjeu quasi équivalent à celui des terminaux.

Que faire chez Davidson ?

- Limiter son usage de l'IA
- Archiver les données

Et côté développements :

- Choisir des hébergeurs français
- Utiliser des mécanismes de right-sizing et d'auto-scaling



ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

J'ai tout de suite imaginé une ville verte, avec une architecture atypique et en cohabitation avec la nature et le milieu animal. En oubliant les villes surpeuplées, les voitures et le bitume. Tenter de refaire de la mégalopole un lieu où il fait bon vivre.

Timothée LEMAN



La fin des valeurs

On nous demande souvent quelles sont nos “valeurs”. Sans doute parce que de nombreuses entreprises mettent au centre de leur transformation RH / managériale un projet qui débute par une interrogation concernant leurs valeurs. Une fois établies, elles seront ensuite systématiquement mises en avant en interne (notamment à l’occasion de ce fameux projet de transformation) et deviendront des éléments de langage supportant la communication externe.

On comprend bien la logique : si le socle de valeurs n’est pas installé, comment pourrait-on espérer construire les organisations / postures managériales / *process* afférents ? Telle une incantation, nommer ces valeurs leur donnera corps et la prophétie se fera autoréalisatrice. C’est un pari dangereux, car leur énoncé pourrait bien passer pour suspect. J’ai souvent vu des salariés ricaner à peine les mots prononcés dans leur entreprise : “Nous, transparents ? Équitables ? Bienveillants ? Laissez-moi rire, des

paroles pas des actes...” Conduire un changement des modes de management sur de telles bases reviendrait assurément à partir avec un handicap sérieux !

Et puis ne trouvez-vous pas que les termes dépeignant des valeurs comme intégrité, créativité, excellence, innovation, collaboration, etc., qui semblent profonds dans l’absolu, deviennent creux et génériques une fois couchés sur le papier ? Ils méritent autre chose que des vitrophanies.

Voici pourquoi, chez Davidson, on déteste parler de valeurs : vous ne les trouverez ni sur les murs, ni sur le site Web, et encore moins dans le *Da Vidson Code*. Non qu’on en manque, simplement tout cela est pour nous une histoire de “charrue avant les bœufs” !

Notre objectif au quotidien est de bien faire, ou du mieux qu’on peut, en respectant ce qu’on pourrait appeler nos “principes” : empathie, adhocratie, équité (réciprocité / symétrie des attentions), etc.

Si nos efforts, nos choix et postures aboutissent à asseoir quelques “qualités”, alors les observateurs pourront bien les appeler valeurs si ça leur chante, mais ils prendront à nouveau un risque, car finalement à partir de quel pourcentage de salariés satisfaits de la transparence de l’entreprise ou de l’équité des traitements peut-on se déclarer officiellement entreprise transparente, équitable ? 20 % des voix peuvent suffire pour être président de la République, mais peut-on dire d’une société qu’elle est éthique si par

exemple 40 % des salariés pensent que non ? Où se situe la barre à franchir pour s’autoproclamer vertueux dans un domaine ? 50 % ? La majorité des deux tiers ? 99 % ? Et pourquoi pas 100 % ? On sent bien qu’on oscille ici entre risque d’imposture ou de... chimère.

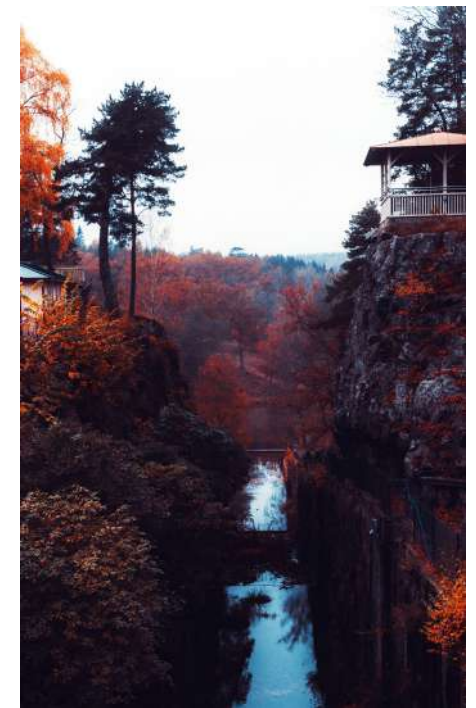
Bref : aux valeurs évaluées nous préférons les vertus qui, elles, demandent de... s’évertuer.

Bertrand

Ça vous inspire ?

Tous

Les actes en disent souvent plus long que les paroles



Aussi libre que moi

Ah Paris ! Ses monuments, ses théâtres, ses musées !!! Quelle magnifique ville à visiter. En revanche, y vivre...

Je me présente : Éric, consultant chez Dav'. Et pas parisien dans l'âme...

Pourtant, à peine mon diplôme d'ingénieur en poche, je décide de m'y installer, car dans mon domaine (les télécoms), les postes y sont plus nombreux qu'ailleurs. J'entre donc chez Davidson début 2010 et démarre une mission de longue durée chez un opérateur de télécommunications en proche banlieue. Je pilote le déploiement de sites radios tout autour de Paris.

Problème : 6 mois plus tard, j'ai vraiment du mal avec la vie parisienne et son "speed". Si j'ajoute que ma future femme, qui termine ses études, préférerait travailler en province (à Lyon idéalement, vous comprendrez que je m'interroge sur l'avenir de ma relation avec Davidson. Comment faire après si peu de temps ? Je suis persuadé qu'à peine sorti de ma période d'essai, on risque évidemment de me refuser une mobilité en région. C'est donc avec une certaine appréhension que je prends le téléphone pour faire part de mon souhait

à mon manager. Et là, surprise : en 5 minutes c'est acté. " Ne t'inquiète pas Éric, la mobilité fait partie de la vie du consultant, on sait bien qu'on a un flux Paris-Province, **on n'a pas créé des filiales en province pour imposer la mobilité aux gens, mais pour la faciliter...** "

J'augmente alors la difficulté : vous n'auriez pas un poste pour ma femme à Lyon ? Alors vous me croyez ou pas mais :

- deux semaines plus tard, ma femme signe chez Davidson Rhône-Alpes... Elle a fait un processus d'entretien raccourci, et Davidson RHA a évidemment privilégié sa candidature ;
- trois mois plus tard (c'est-à-dire à la première opportunité intéressante pour moi) je la rejoins. Ah Lyon ! La sérénité retrouvée. Nous avons pris nos marques rapidement, et notre famille s'est agrandie... Que demander de plus ?

J'ajoute un dernier élément qui n'est pas un détail. La mission sur laquelle je travaillais à Paris a été "perdue" par Davidson, notre client ayant préféré la proposition de renouvellement d'un... concurrent. Apprenant la nouvelle, j'appelle mon manager :

" - Désolé, j'aurais préféré que Davidson Paris ne



perde pas le projet, je suis navré pour toi surtout que tu as favorisé ma mobilité !

- C'est la vie Eric, l'essentiel est que tu sois à Lyon... On perd un projet, on te garde toi..."

Éric

Ça vous inspire ?

Consultants

Pesez le pour et le contre, toutes les régions ne se ressemblent pas en terme d'opportunités de projets. Soyez convaincant: donnez envie à la filiale qui vous accueille de vous avoir dans son effectif (même si on ne vous demande pas de refaire un processus d'entretiens...)!

Managers

Traitez le plus efficacement possible toutes les demandes de mobilité. Le déploiement géographique de Davidson le permet !

Ex : si un Davidsonien Parisien vous demande une mobilité sur Rennes, organisez-lui un RDV avec le Directeur de Davidson Ouest. Si celui-ci donne un GO pour une mobilité, vous gérez le *backup*. Dans le meilleur des cas, vous ferez : une filiale heureuse (celle de destination), un consultant heureux, et vous backuperez votre projet. Votre consultant s'en souviendra longtemps et vous revaudra ça tôt ou tard...

Dans le pire des cas, vous aurez au moins essayé. Les gens ne vous reprocheront jamais ne pas avoir réussi, si vous avez tout tenté. Et consolez-vous, un jour vous profiterez d'une mobilité à votre tour...



Allons plus loin...

La gestion de la mobilité géographique est essentielle. Le choix des projets, et les changements de missions le sont tout autant. L'évolution de carrière des Davidsoniens est étroitement liée à ces décisions clés.

Managers

Ne vendez pas un projet “moyen” à un consultant en espérant qu’il ne va pas s’en rendre compte. Si le projet ne convient pas, trouvez-lui-en un autre. Proposez votre projet à un consultant pour qui cela représente potentiellement un intérêt.

Si votre consultant souhaite évoluer, ne lui répondez pas : “il n’y a rien d’autre” avant d’avoir tout essayé (dans le périmètre global de Davidson). N’oubliez pas de prévenir votre client sortant qu’il y a un souhait d’évolution. Vous n’êtes pas à l’abri d’une bonne surprise !

One Minute Management : si votre consultant vous informe qu’il ne se sent “ pas très bien ” sur son projet, ne fixez pas un RDV lointain. Parlez-en vite, fixez un plan d’actions ou de sortie, suivez-le au jour le jour.

Une entreprise *horizontale*

Mes associés et moi sommes tous passés par le monde du conseil avant de créer ensemble Davidson. Dans ce secteur, les modèles d'organisation copient souvent, malheureusement, ceux des sociétés "traditionnelles". Pourquoi "malheureusement" me direz-vous ?

Les grandes sociétés du CAC 40 se portent bien ! Elles se développent sur tous les continents, génèrent des dividendes confortables - parfois même en période de crise - et il est même agréable de travailler dans certaines d'entre elles... Pourquoi ne pas les copier ? Pourquoi une société de conseil ne devrait-elle pas être composée d'équipes, de départements, de services, de divisions... Comment pourrait-elle se développer sans des couches multiples de *low / mid* et top management, dans lesquelles chacun est responsable de décliner des objectifs stratégiques et de remonter des indicateurs de performance opérationnelle ? Bien, tout simplement parce que cela ne marche pas... Ou alors pas longtemps dans notre secteur...

Une société de conseil ne fabrique pas des voitures, ne gère pas de problèmes de stocks, d'approvisionnement de ses usines, de non-conformité de ses produits... En tout cas, pas prioritairement. Une société de conseil a pour

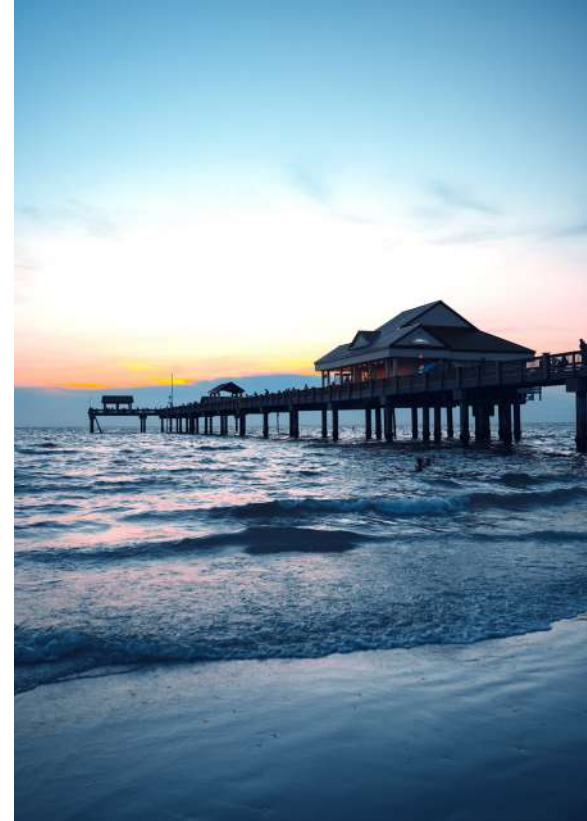
principal patrimoine les hommes et les femmes qui la composent (devant même son patrimoine "clients").

La structure horizontale que nous avons choisie nous offre de multiples avantages :

- elle nous permet de travailler "transversalement", en coopération quand le besoin s'en fait sentir. Dans tous les autres cas, elle nous l'évite : pas de réunions de "synchro", de processus décisionnel lourd... On travaille dans le cadre d'une petite cellule avec peu d'inertie. Les réunions ne s'éternisent pas. La réunion la plus longue de l'histoire de Davidson a duré 1h30. La plupart durent 30 mn... On en a en moyenne 2 par semaine... Le reste passe par de la communication point-point ;
- en écrasant la "pyramide verticale" bien connue, elle rapproche l'ensemble des salariés : le consultant le plus junior de Davidson a un accès direct aux dirigeants et associés ;
- on a tous connu des lourds et longs processus de décision, qui prennent souvent des dénominations révélatrices comme :

"escalade" : on assimile le fait d'en référer à sa hiérarchie à l'ascension d'un pic vertigineux...

"circuit" de validation : trajet formé de lignes droites et virages, ramenant au point de départ.



Notre modèle les réduit à leur plus simple expression :

- les entités sont de dimension managériale raisonnable. Chaque directeur ou associé pilote entre 30 et 200 personnes avec un seul échelon intermédiaire. La couche d'abstraction est donc particulièrement fine, d'autant plus que le directeur est dans sa filiale le premier recruteur, manager et commercial de Davidson. Donc accessible et à l'écoute ;
- il nous permet d'avoir un positionnement "clair". Les entités sont découpées en géographies et métiers, mais s'appellent toutes Davidson X, Y ou Z. Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire : chacun peut apporter

“

Davidson reste une marque unique, ses principes forment un socle commun, les décisions importantes se prennent de façon communautaire.

”

sa pierre à l'édifice et y laisser son empreinte dans l'organisation.

Si je veux rester honnête, je dois également vous faire part du principal inconvénient de ce type d'organisation : elle nécessite que de multiples passerelles de communication se mettent en place, de manière spontanée, puisqu'il existe peu de schéma de communication préétabli au sein de l'entreprise. Il faut décrocher souvent son téléphone et se mettre en relation avec de multiples interlocuteurs...

Mais n'est-ce pas le faible prix à payer pour ré-humaniser des relations de travail que réseaux sociaux et mails ont fini par dégrader ?

Bertrand

Ça vous inspire ?

Consultants

Les dirigeants sont accessibles, profitez-en !

Tous

N'ayez pas le réflexe "escalade".

La plupart des décisions peuvent être prises et communiquées sans en référer à une hiérarchie.

Si vous pouvez l'éviter : n'envoyez pas un mail à un collègue qui se trouve à quelques mètres ou même à un étage de vous !

Les réunions les meilleures sont les plus courtes : si vous soulevez un problème, proposez plusieurs stratégies ou une solution. Une réunion ne sert pas à énoncer des problèmes, mais à décider d'actions.

Si vous n'avez pas de raison de vous trouver dans une réunion, n'y allez pas (surtout pour lire vos textos).

Intéressez-vous aux expériences et réussites précédentes de vos collègues dans les autres entités : mon problème a-t-il été déjà rencontré ? Comment a-t-il été solutionné ? Si vous améliorez un process ou un outil, communiquez autour de ce changement !



Something *you should know*

SYSK ou Something You Should Know, au-delà du clip magique de *Michael Learns To Rock*, c'est l'histoire d'un petit outil aux grands pouvoirs que nous avons imaginé chez Davidson.

Le métier de manager chez Davidson a ses paradoxes : très individuel parfois - car devant certaines situations on est seul - mais nécessairement collectif. Les individualités ne suffisent pas pour rencontrer le succès. Chez Davidson nous sommes convaincus que seul le collectif permet aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes, et nous cultivons les réflexes visant à partager les bonnes idées et les informations utiles, pour éviter les effets de chapelle, et conserver la même posture managériale !

Mais le chemin du travail collectif est parfois pavé... De mauvaises intentions / actions de nos petits collègues. Or des petits grains de sable peuvent enrayer la plus belle machine (OK j'arrête les métaphores...).

Il nous a donc semblé vital de pouvoir procéder régulièrement à ce que nous pourrions appeler poliment une "synchronisation collective". La question du "comment ?" s'est assez vite posée.

Certaines entreprises utilisent "l'évaluation 360°" ou déploient des trésors d'imagination pour donner du *feedback* avec des règles comme "sept

remarques positives pour une négative". Nous, désolés, on ne va pas poser une demi-journée pour dire que quelque chose ne va pas.

Nous avons confié le projet à une de nos Triades. Ses membres ont convergé rapidement vers les principes suivants :

- l'outil devait susciter l'intérêt et l'envie de participer ;
- il ne devait pas se transformer en *bashing* ;
- et couvrir néanmoins un maximum de situations ;

C'est ainsi que SYSK a vu le jour. Sa mécanique est simple :

- pour poster un avis négatif sur quelqu'un, je dois d'abord avoir posté un avis positif sur lui ;
- chaque avis donné me fait gagner un jeton ;
- les avis positifs sont des champs libres ;
- les avis négatifs sont à choisir dans une liste de commentaires prédéfinis couvrant le maximum de comportements managériaux (15 à ce jour) sur un ton assez direct mais non agressif. On peut citer :

"Un de tes candidats s'est inscrit à « perdu de vue »" ;

"Manager peut rimer avec Dictateur... Mais ça s'arrête là..." ;

"Surprendre vaut mieux que survendre" ;

"Bonjour: n.m. Terme de salutation courtois", etc.

- les avis sont tous anonymes. Ni le receveur ni sa hiérarchie ne pourront jamais savoir qui étaient les émetteurs (informations non stockées dans le système). Ils sauront juste quels messages ont été émis ;
- lorsque ma boîte aux lettres indique qu'elle contient des messages (sans m'en donner le nombre), j'ai le choix entre dépenser 1 jeton pour en lire un aléatoirement ou 3 pour les lire tous.

Résultats et enseignements après la mise en place de l'outil :

- la mécanique de jeu (système des jetons) conduit à l'émission de nombreux messages. En moyenne chaque manager reçoit 2 messages par mois ;
- SYSK est d'abord une boîte à poutous ! 95 % des avis sont positifs (alors que nous aurions pu imaginer que les gens ne l'utiliseraient que pour donner du *feedback* négatif... Nous aurions eu alors un 50 / 50 positifs / négatifs à cause de la règle du "un avis positif d'abord"). Bref SYSK sert surtout à se faire des petites déclarations positives que nos agendas chargés nous font malheureusement trop souvent oublier...
- "Les emmerdes, ça vole toujours en escadrille." Les *feedbacks* négatifs sont rarement isolés ! De ce fait le système nous met à l'abri des "de toute façon, son *feedback* à lui ou elle ne m'intéresse pas, je sais qu'il ne m'aime pas..."
- **les abcès sont crevés TRÈS vite ! Les messages obligent à la remise en question et la prise de conscience.**

Ah, j'allais oublier le PRINCIPAL impact de cet outil : je réponds BEAUCOUP plus vite à mes emails qu'avant.

Pierre

Ça vous inspire ?

Managers

Positifs ou négatifs, on ne perd jamais son temps en lisant ses SYSK. La liste des irritants est faite pour évoluer : n'hésitez pas à faire vos suggestions...



ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Venus à vélo, les personnages sont assis sur une carcasse de SUV, abandonnée dans une rue où l'herbe a repris ses droits sur le bitume (fait pour la circulation automobile mais qui réchauffe l'atmosphère ambiante due à sa couleur noire) à savourer un thé en référence à la cérémonie du thé au Japon qui est un moment particulier où l'on se concentre sur les gestes effectués et le moment présent.

Gaëlle HERSENT

Tribal management

Petit flashback : réunion managers, le 21 janvier 2015 à 11h02

Notre journée de travail a débuté depuis plus de deux heures et nous a permis de faire une revue des réussites et échecs de l'année 2014. C'est désormais le moment d'évoquer l'année à venir.

Slide n° 54 : la liste des chantiers (ce qu'il faut améliorer, ce qu'il faut lancer, ce qu'il faut arrêter) proposés par l'ensemble des managers et regroupés par thèmes.

Slide n° 55 : la salle devient soudainement très silencieuse...

LEVEL 1
2%



Des individus dispersés vivent leurs vies
" All life sucks "

LEVEL 2
25%



Des individus sans lien fort et permanent, notion de groupe vague...
" My life sucks "

LEVEL 3
49%



Des individus, dans une structure pyramidale.
Je veux être le meilleur, Egosystème
" I'm great " (You're not)

LEVEL 4
22%



Les individus ont compris l'intérêt d'un fonctionnement en équipe, et que tout le monde gagne si l'équipe gagne
Multiples interactions
" We're great "

LEVEL 5
2%



Le socle du projet de marque est connu de tous, au point de devenir une évidence. Les projets et process se déploient de façon autonome
"Life is beautiful, we are martians"

55



Nous découvrons le concept du tribal management, tiré de l'ouvrage *Managez votre tribu* de Dave Logan, John King et Halee Fischer-Wright.

Qui dit tribal dit tribu : la tribu est l'élément de base de toute entreprise humaine d'importance, entre autres lorsqu'il s'agit de gagner sa vie. Certaines tribus exigent de chacun qu'il excelle, et ces tribus évoluent constamment. D'autres tribus se contentent du minimum nécessaire. D'où vient la différence de performance ? Des leaders tribaux. Le leader tribal concentre ses efforts sur l'édification de la tribu ou, plus précisément, sur le développement de la culture tribale. Quand il réussit c'est le succès assuré. **Au niveau 5 de "l'évolution tribale", le sens donné à l'action et à la stratégie est suffisamment clair et connu de tous pour que les projets s'auto-organisent autour de triades.**

Le 21 janvier 2015 à 11 h 05, slide n° 55, nous comprenons que notre façon de mener les projets clés chez Davidson va radicalement changer. Notre DG nous annonce que les 15 chantiers prioritaires ne seront pas pilotés par la direction mais

confiés à des triades, autonomes, libres de faire avancer les projets comme bon leur semblent sous deux conditions :

1. Ne produire aucun reporting ;
 2. Soumettre à la communauté le fruit de leurs réflexions sur ces sujets pour trouver un consensus avant de prendre des décisions irréversibles (ou à fort coût de réversibilité).
- Aussi qu'il s'agisse de la refonte d'une partie de notre ERP, de la création d'un outil de feedbacks croisés (le fameux SYSK que nous décrivons dans un autre chapitre de ce livre), du renouvellement de nos supports de communication, nous fonctionnerons désormais en groupes (de) volontaires pouvant laisser libre court à leur créativité...

5 ans plus tard, quel est le retour d'expérience ?

- Entre 10 et 15 triades majeures se déploient chaque année pour conduire des projets, dans un mode collaboratif, sans pression managériale et avec une rapidité et des résultats qui dépassent de loin ce qui aurait été réalisé dans un mode "classique". Au delà de la capacité à aboutir à un "livrable", on constate également

que les “V0” sont souvent proches du “Viable Product”.

- Le management tribal a subi son épreuve du feu en avril 2020, lorsque la crise COVID nous a tous “renvoyés à la maison” avec des dizaines de problématiques et d’opportunités nouvelles à traiter (maintenir la motivation à distance, maximiser l’utilité du temps disponible en organisant des formations, prendre les bonnes décisions opérationnelles dans le juste tempo, éprouver la robustesse de notre digitalisation des processus, lancer des chantiers d’optimisation Fast Track... pour n’en citer que quelques-unes). Les habitudes et réflexes, ancrés avant cette période si particulière, ont facilité la mise en place d’une organisation “de crise” capable d’exécuter rapidement les itérations d’un processus qu’on pourrait “résumer” par :

1. Analyser un événement.

2. Identifier les alternatives qui s’offrent à Davidson sous 24H.

3. Utiliser l’intelligence d’un collectif pour prendre la décision optimale

4. Propager l’information et la décision

5. Organiser la mise en oeuvre opérationnelle sous 72 heures

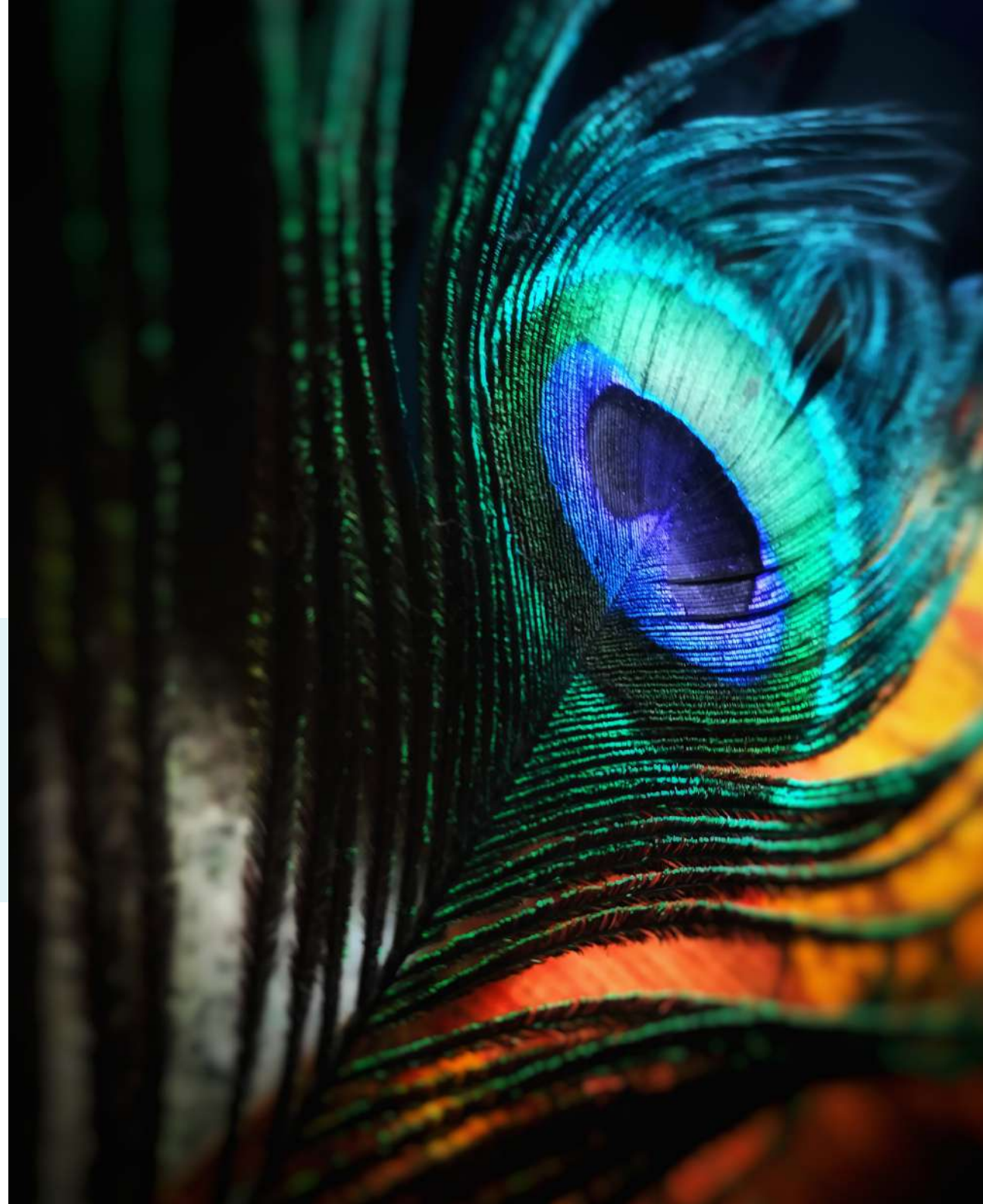
6. Mesurer d’efficacité et revenir à l’étape 1 si nécessaire.

Jonathan & Thibault

Ça vous inspire ?

Tous

Sans idée nouvelle, pas de triades. Utilisez tous les canaux d’expression (forum, bilans d’évolution, sondages, rapports d’étonnement, concours d’intérêt pro / perso,...) pour alimenter les tribus et leurs réflexions !





Management *Games*

Un soir d'été chez Davidson.

Nous nous trouvons devant des supports de cours assez inhabituels puisqu'il s'agit de... jeux de cartes.

Ce soir un intervenant extérieur est venu nous présenter la vision du *Management 3.0* de Jurgen Appelo. Nous allons passer 2 heures à... jouer. Et découvrir ensemble comment le "Delegation Poker" ou les "Moving Motivators" peuvent nous

aider à mieux travailler, favoriser l'autonomie et la prise de responsabilités.

Nous débriefons à plusieurs de cette formation et de ce qu'elle nous a concrètement apporté. Deux conclusions s'imposent :

1. Certains paradigmes ou des partis pris nous laissent dubitatifs. On peut mentionner celui qui consiste à réfuter que l'argent ne soit pas un levier de motivation (OK pas le seul mais...), ou encore celui qui estime que tout est déléguable à

des équipes auto-organisées (au risque de perdre finalement la substance de la décision et de la responsabilité...). Nous n'appliquerons donc pas tels quels les outils proposés par Appelo ;

2. Néanmoins le format est excellent. Nous qui avons beaucoup phosphoré sur la redéfinition du rôle et de la posture du manager tenons peut-être ici une approche pour l'ancrer sans "bourrage de crâne". Associer le jeu et le fun à une activité sérieuse, voilà qui colle bien à la culture Davidson ! Remplacer des Powerpoints interminables par un support plus ludique pour transmettre et apprendre ne peut pas nous laisser insensibles...

Et voilà comment après une soirée qui donna à réfléchir et une nuit qui porta conseil, nous décidâmes de nous lancer dans la création de notre propre boîte de jeux.

Revenons au présent de l'indicatif (ouf !) pour vous raconter la suite. La décision prise, on passe en mode action :

- d'abord identifier les thèmes : la culture Dav², le savoir-faire et le savoir-être ;
- ensuite réfléchir aux supports les plus adaptés : quizz, jeux de cartes, jeux de rôles... ;
- enfin leur donner vie avec des supports funs et une belle boîte pour emballer tout ça.

Les jeux ont été distribués en septembre aux coaches. Après quelques mois de pratique, on peut dire que nos *Management Games* ont eu du succès : coaches aussi bien que coachés soulignent le fait que ces jeux favorisent les interactions, les retours d'expérience, les discussions ouvertes et spontanées !

Virginia

Ça vous inspire ?

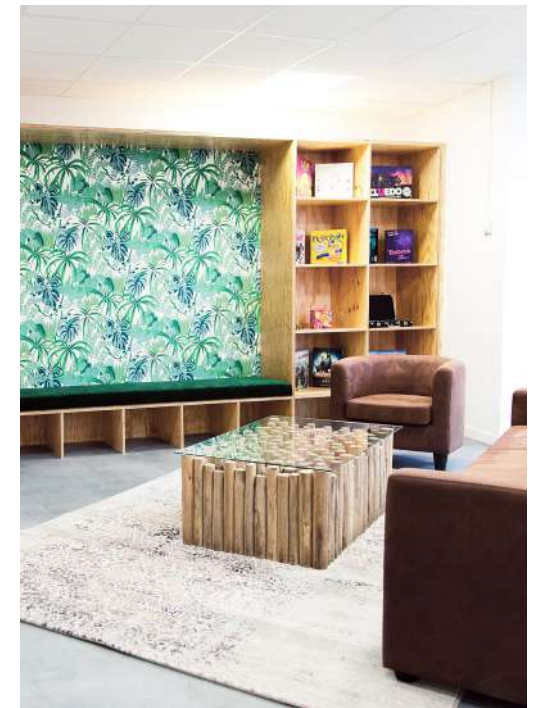
Managers

Ayez le réflexe d'utiliser vos Management Games lors de vos points hebdos et laissez-vous prendre au jeu.

Si vous pensez à de nouveaux jeux utiles pour former les managers, parlez-en ! Les *Management Games* sont faits pour évoluer dans le temps.

Tous

Si vous constatez que des compétences / process / comportements peuvent être améliorés, remontez l'info, nous trouverons un moyen d'intégrer cela dans la prochaine version des *Management Games*.



Une indépendance *financière*

Quelques mois après la création de Davidson, alors même que notre entreprise était encore petite, nous nous sommes surpris à dessiner une vision à moyen voire à long terme, ce que l'on n'arrivait pas à faire au sein des grands groupes dans lesquels nous étions salariés auparavant.

Sans doute parce qu'avant, on nous demandait constamment nos chiffres hebdomadaires, avec une obsession du résultat et de l'action court terme. Il est paradoxal qu'une PME soit plus axée sur sa construction à 5 ans qu'un grand groupe, mais la raison en est finalement simple : la Bourse est avide de données à très court terme des sociétés qui y sont cotées. En ne l'étant pas, nous nous sommes achetés du confort ! L'indépendance financière, c'est aussi que nous n'avons pas fait appel à un investisseur extérieur. Par nature, celui-ci regarde le seul critère de la rentabilité "en bas à droite", et peut ajouter à l'inquiétude d'une crise économique, la pression du dividende à maintenir à tout prix, soit une incitation forte à prendre des décisions court-termistes.

Or, ce n'est pas l'alpha et l'oméga de notre aventure, même si nous sommes une société privée qui doit gagner de l'argent (l'indépendance étant

un luxe que l'on doit être en mesure de s'offrir). Notre ambition est de construire sur la durée un acteur haut de gamme du conseil technologique dans lequel les salariés se sentent chez eux, dans une *Great Place To Work*.

Enfin, nous ne sommes pas surendettés, donc pas de compte à rendre à un banquier qui se transformerait vite en *cost-killer*. Pour avoir eu l'expérience malheureuse de nous voir lâchés par un factor du jour au lendemain en pleine crise du crédit début 2009, et à quelques jours de payer nos salaires, nous nous sommes faits vacciner contre la dépendance à l'égard des banquiers ! Nous ne nous endettons pas non plus pour réaliser des opérations de croissance externe, car nous privilégions la croissance interne, autofinancée. Autre corollaire intéressant... **Nous ne regardons pas chaque dépense à la lumière de son impact négatif sur les profits mais nous la confrontons à des objectifs qualitatifs : produit-elle un effet positif sur le bien-être des Davidsoniens ?** Vous découvrirez ainsi que formation, participation aux bénéfices, financement d'événements, sponsoring... ne sont pas des concepts abstraits chez Davidson...

Édouard



Ça vous inspire ?

Consultants

Soyez vigilants sur l'envoi de vos décomptes de temps ! Sans eux la facturation est impossible !

Managers

Pensez à obtenir vos commandes avant tout lancement de projet !

Admin

Vous jouez un rôle capital dans la gestion de la trésorerie et des impayés ! Notre indépendance en dépend !



Je curle, tu curles... *Ils curlent!*

Un week-end ski, une descente en VTT, une terrasse party, une soirée opéra ou théâtre... Toutes ces activités sont nées d'une idée individuelle qui a engendré un événement collectif...

Exemple vécu :

Un soir, lors d'un week-end ski Davidson. On se retrouve dans un petit bar de station, autour de quelques bières. On est en train de se réchauffer car l'un des membres du CE a organisé en fin de journée une course de luges sur l'une des plus

grandes pistes de la station. 60 Davidsoniens en train de hurler à Avoriaz... Bref on est assis bien au chaud, et on évoque les futurs événements internes. L'un d'entre nous lance "Je ferais bien un truc qui sorte de l'ordinaire..."

Tout en réfléchissant, on regarde du coin de l'œil la diffusion d'un match de Curling tout en se demandant "Pourquoi font-ils ça ? Agiter un balai pour faire avancer un palet sur la glace ??? Franchement qui a inventé un sport pareil ?"

C'est le déclic : la prochaine soirée Davidson sera... Une soirée curling. Histoire de ne pas mourir idiot...

L'idée plaît (ou fait marrer) à tout le monde. Fabrice appelle le club (il n'y en a qu'un en région parisienne...), organise l'activité, met le CE dans la boucle qui donne son accord. Et quelques semaines plus tard, on se retrouve debout sur la glace, à l'entraînement avec la seule équipe de l'Île-de-France de curling. Gros fou rire devant le patinage "pas-du-tout-artistique" de mes collègues.

C'est ça l'esprit Dav' : on propose, on vérifie que ça intéresse du monde, on organise et on s'éclate ! En 10 ans chez Davidson, je n'ai pas entendu parler d'une idée d'événement, même loufoque qui n'ait pas été concrétisée. Alors bien sûr, comme dans toutes les sociétés, il y a les événements incontournables : soirée annuelle, soirée théâtre, soirée cuisine, karting, etc. Mais nous essayons surtout d'organiser des sorties qui sortent du commun, et qui offrent l'opportunité à certains d'entre nous qui ne se seraient jamais lancés seuls, de découvrir des activités nouvelles : au-delà du curling, je pense à la plongée sous-marine, au parapente, à la chute libre, la descente en VTT, le vol en planeur... De quoi créer un super esprit d'équipe, et rencontrer un maximum de Davidsoniens que nous ne voyons que rarement ou ne connaissons que via des discussions sur le portail de la société.

Pour ma part, un an à peine après mon entrée chez Davidson, j'avais participé à une dizaine d'événements, et j'ai obtenu mon niveau 1 de plongée lors d'un WE organisé à Bormes-les-Mimosas avec un groupe de 8 autres Davidsoniens...

Johann

Ça vous inspire ?

Consultants

Soyez égoïste ! Plus sérieusement, si une activité vous tente à titre personnel, pourquoi ne pas la proposer à la collectivité et la transformer en une activité de groupe !

Suivez l'actu des soirées et événements sur le portail communautaire. Réagissez sur les topics du forum de Dutler !

Managers

Diffusez les infos événements de manière récurrente à vos équipes.

Tous

Les différents CE ne peuvent pas tout gérer et proposer... N'hésitez pas à leur venir en aide !





La réciprocité *des attentions*

On évalue trop souvent la réussite d'un entrepreneur à la richesse (et je ne parle pas malheureusement à ce stade de richesse humaine) que sa société est en mesure de produire. Quel REX ? Quels dividendes pour les actionnaires ? Quelle plus-value de cession ?

La finalité du créateur d'entreprise serait donc de se remplir les poches et/ou celles de ses actionnaires, à l'opposé du développement du bien-être des collaborateurs ?

Pas nécessairement, si l'on en croit les ultra-cyniques qui vont jusqu'à noter que les 100 entreprises dans lesquelles il fait le meilleur travailler aux USA surperforment en résultats de 25 % par rapport à leurs concurrentes. Bref, objectif : "gagner un max" ; Moyen : "des salariés heureux, motivés et productifs".

J'ai la chance d'avoir développé Davidson avec des associés (ou des salariés qui le sont devenus) qui partagent une vision bien différente : **une entreprise est avant tout un outil de travail commun, évalué non sur sa capacité à délivrer un rendement grandissant, mais sur sa capacité à produire de la valeur pour ses clients ET ses salariés** (les deux se rejoignant si on considère que les salariés sont les premiers clients de l'entreprise et peuvent donc concentrer de fait une

part significative de notre attention). Postulat qui se traduit en une ambition opérationnelle reposant sur le cercle vertueux suivant :

- l'engagement de chacun alimente la performance de l'organisation ;
- en conséquence elle produit des résultats (qualitatifs et financiers) supérieurs ;
- autorisant une réallocation de budgets et/ou d'efforts focalisés sur le bien-être des salariés (avantages, cadre de travail, attentions diverses...).

Ainsi la boucle se referme et conduit à un juste retour des choses, où le salarié sait son investissement valorisé, et restitue cette reconnaissance sous la forme d'un engagement accru.

Je ne voudrais toutefois pas résumer la réciprocité des attentions à une juste répartition des profits. Pour cela il est nécessaire d'envisager le cercle vertueux précédent dans son sens contraire et a priori moins évident :

- les dirigeants s'impliquent au plus près de leurs salariés : pas de barrière avec la direction, accès libre et fluide (multiples canaux de communication, moments de rencontre, ambiance informelle, réponse des dirigeants sous quinze jours à toute idée déposée dans la boîte à idées de l'intranet...);

- ils n'hésitent pas à traiter les bobos, notamment en travaillant l'empathie (la vraie, qui repose sur une écoute active et sincère) et font peser le poids de l'entreprise sur ses partenaires ou ses fournisseurs pour en résoudre certains. Exemple : travailler avec un partenaire bancaire unique et lui demander d'être "imaginatif" pour résoudre un cas d'endettement personnel ;
- les décisions se prennent à la lumière de l'effet qu'elles produisent en interne, pas uniquement en ROI financier pur. Ceci afin d'envoyer un message sans équivoque : l'entreprise place sa valeur en "moi" plutôt qu'à l'extérieur (actionnaires, investisseurs) ;
- les décisions sont partagées et sollicitent la créativité puisqu'elles reposent principalement sur les idées des salariés, dans une logique de développement du sentiment d'appartenance : " Je me sens bien car la société me donne beaucoup, et de l'autre côté, j'apporte ma pierre à l'édifice par la force de mes propositions."
- Cette réciprocité instaurée, encore fallait-il s'assurer qu'elle perdure, surtout dans une phase de développement rapide, et d'intégration de nouveaux salariés pour lesquels la culture d'entreprise de Davidson n'est pas une "évidence". Or on corrèle généralement l'accroissement de taille d'une entreprise à sa progressive déshumanisation. Pourtant nous connaissons tous des employés malheureux dans des sociétés de quelques personnes, et

croisons des cadres satisfaits dans des entreprises de tailles plus importantes. Nous avons donc décidé de ne pas céder à la fatalité. Pour cela nous nous "faisons peur" chaque année en participant à l'audit de l'institut Great Place To Work. Nous avons également choisi de candidater au label B Corp, qui reconnaît les entreprises capables de migrer d'une approche EGOcentrée (la meilleure du monde) vers une approche ECOcentrée (la meilleure POUR le monde). Ces démarches présentent l'intérêt majeur d'entretenir un autre cercle vertueux : celui de la remise en question permanente et de la recherche d'idées nouvelles pour faire évoluer notre société dans le bon sens. Bref en faire toujours plus pour que perdure ce à quoi nous tenons comme à la prunelle de nos yeux : notre ambiance et notre management holocratique.

Bertrand

Ça vous inspire ?

Managers

Adoptez la réciproque attitude !

Pas de posture hiérarchique (j'ordonne, tu exécutes), restez accessibles, et légitimez-vous par votre capacité à écouter et à accompagner vos équipes dans leurs évolutions. Soyez un G.O. et amenez vos équipes à se comporter de même !





ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Se réconcilier avec la nature, c'est penser l'environnement en l'intégrant dès le départ dans nos constructions et autres artefacts humains. Dans mon illustration, j'ai tenu à montrer des enfants car ils seront capables, certainement davantage que nous, de prendre en compte cette nécessité. Charge à nous de les y sensibiliser au mieux.

Jean-Paul KRASSINSKY

L'équité

On ne va pas rentrer dans le débat de ce qui vaut mieux : l'égalité ou l'équité. Cette dernière a mauvaise presse, car elle induit une distribution inégalitaire. De notre point de vue, c'est pourtant la condition pour réparer certaines injustices liées au fait que tout le monde ne prend pas le départ dans les mêmes conditions : l'égalité, c'est courir le cent mètres contre Usain Bolt dans son état de forme habituel. L'équité, c'est corriger l'inégalité des chances en lui mettant une paire de chaussures de ski aux pieds. Au moins, il y a "compète"...

Nous sommes démasqués : nous préférons l'équité, et la part d'inégalité qui l'accompagne, sans laquelle nous ne pourrions envisager une proportionnalité entre ce qui est donné (en travail, temps, compétence, engagement, etc.) et ce qui est offert en retour (reconnaissance, évolution, salaire, etc.).

Bref, équité renvoie à proportionnalité qui renvoie à... mérite. Tout devrait donc aller pour le mieux dans le meilleur des mondes, puisque l'histoire de Davidson nous a montré que la très grande majorité des Davidsonien(ne)s privilégiait un système méritocrate à un fonctionnement strictement égalitaire. Et pourtant... Si vous êtes manager, peut-être avez-vous déjà entendu ces propos(itons) à l'occasion d'un bilan avec un de vos managés ?

- “ Pourquoi tu n’arrondirais pas mon salaire aux 50 euros supérieurs ? Je me suis donné à fond cette année sur ma mission...” ;
- “Je pense mériter une augmentation au-dessus des grilles ! Les autres n’ont pas besoin de le savoir...” ;
- “OK, j’ai raté mon objectif, mais avec deux jours de retard seulement parce qu’un client m’a annulé un projet. Tu vas quand même valider ma prime, n’est-ce-pas ? ” ;
- “J’aimerais un plus gros budget pour ma voiture de fonction. Tu me l’autorises ? Les contrats que j’ai signés sont très profitables...”.

Personnellement j’adooore ce genre de doléances :

1. Elles me feront inévitablement passer pour le méchant qui dit non. Sournoise inversion de la culpabilité qui était pourtant celle du salarié “hors jeu”, puisqu’il tentait de contourner les règles communes établies, parfois sans les assumer. (“ Les autres n’ont pas besoin de le savoir ”... Comme si le fait de ne pas être pris en flagrant délit neutralisait... le délit.) Je m’en remettrai : “Manager, c’est accepter d’être impopulaire ”, on me l’a assez rabâché chez Davidson...



2. Elles sont une perche toute droite tendue vers l'iniquité, perche brûlante que je n'ai absolument pas envie de saisir. Pourtant, dans une logique à court terme, j'y aurais tout intérêt. L'iniquité étant *a priori* le plus court chemin vers la tranquillité.

Pourquoi ne pas donner 50 euros de plus par mois à quelqu'un qui me les demande bien que le système d'évaluation ne le prévoit pas ? Parce qu'il rentrera content bien sûr ! Davidson s'en remettra, et moi j'aurai évité une négociation pénible et conserverai mon aura de sympathie !

Ce serait pourtant une grave erreur, car ce qui est en jeu dépasse le cadre du contentement (ou du soulagement) immédiat ! Car, si Davidson survivra financièrement si je cède, nous pourrions en revanche faire le deuil de notre principe fondamental d'équité. Et je dis "nous", car le demandeur lui-même paiera le prix de sa requête inéquitable : il avait rejoint Davidson parce qu'il pensait que

nous étions différents, qu'il ne croiserait jamais dans nos couloirs quelqu'un qui, à expérience et performances égales, serait davantage reconnu que lui et mieux rémunéré. Et voilà qu'il crée les conditions, la tentation de lui dire oui et de corrompre tout le système. L'exception infirmant bien évidemment la règle, sauf en grammaire.

Romain

Ça vous inspire ?

Tous

Avant de répondre à certaines demandes, posez-vous la question : est-ce juste vis-à-vis des "autres" ?

Manager c'est accepter *d'être impopulaire*

Soyons lucides : le manager qui veut être aimé de tout le monde n'a pas choisi le bon métier. Chez Dav', on pense qu'accepter une part d'impopularité est la condition (la marque ?) d'un management réussi. Voici pourquoi...

D'abord il arrive régulièrement que, quoi qu'on fasse, quoi qu'on décide, y compris après avoir consulté toutes les parties prenantes, on ne trouve pas le consensus qu'on recherchait pourtant. Confucius notait : « Lorsque tu fais quelque chose, sache que tu auras contre toi ceux qui voulaient la même chose, ceux qui voulaient le contraire, et l'immense majorité de ceux qui ne voulaient rien faire ». Brassens l'exprimait d'une autre façon :

« Pour plaire à tout le monde, il faut être le ciel bleu. Et encore, il y a des gens qui n'aiment pas le ciel bleu. ».

Ensuite les managers qui refusent l'obstacle de l'impopularité sont bien souvent les mêmes qui nourrissent le besoin de soigner une plaie d'ego. Or si le manager veut nourrir son ego avant ses résultats, alors il risque d'engendrer davantage de flagornerie (phénomène de cour) que d'encourager et reconnaître l'engagement.

Si manager est un métier et non une récompense, alors le vrai succès est plus probablement de favoriser le développement des compétences plutôt que son indice de popularité. Ajoutons un constat qui risque de froisser certains lecteurs : le manager se présentant sous l'axe de la « coo-litude » est plus probablement paresseux que courageux. Car il est plus simple et rapide de « boire une bière » et « caresser dans le sens du poil » (court terme) que de former, donner du sens, et dire la vérité (long terme) même quand celle-ci n'est pas facile à entendre.

Aussi manager c'est agir et agir c'est créer un changement, déranger. Or tout le monde n'a pas la même appétence pour le changement, notamment lorsque celui-ci induit une remise en question. Revoir un processus, ne pas donner suite à une idée, redistribuer les rôles, sont autant de décisions qui peuvent faire grincer des dents. Chez Dav', on veut que le changement soit l'habitude plutôt qu'un événement rare. Dans ce cas l'impopularité peut relever d'un signal positif et non d'une « condamnation ». Si vos décisions froissent des susceptibilités parce que vous avez refusé un compromis bancal ou parce que vous avez privilégié l'intérêt collectif plutôt qu'individuel alors vous êtes peut-être sur la bonne voie.

Terminons sur une note positive.

Nous avons souvent constaté que les managers qui donnent un cap, créent un cadre exigeant et apprenant, tiennent leurs engagements, défendent l'équité même en situation de désaccord, ne confondent pas autorité et autoritarisme, peuvent générer un sentiment plus fort que la popularité : le Respect, qui ne nécessite pas de plaire à tout le monde, qui ne dépend pas d'être aimé mais d'être aligné.

Paul

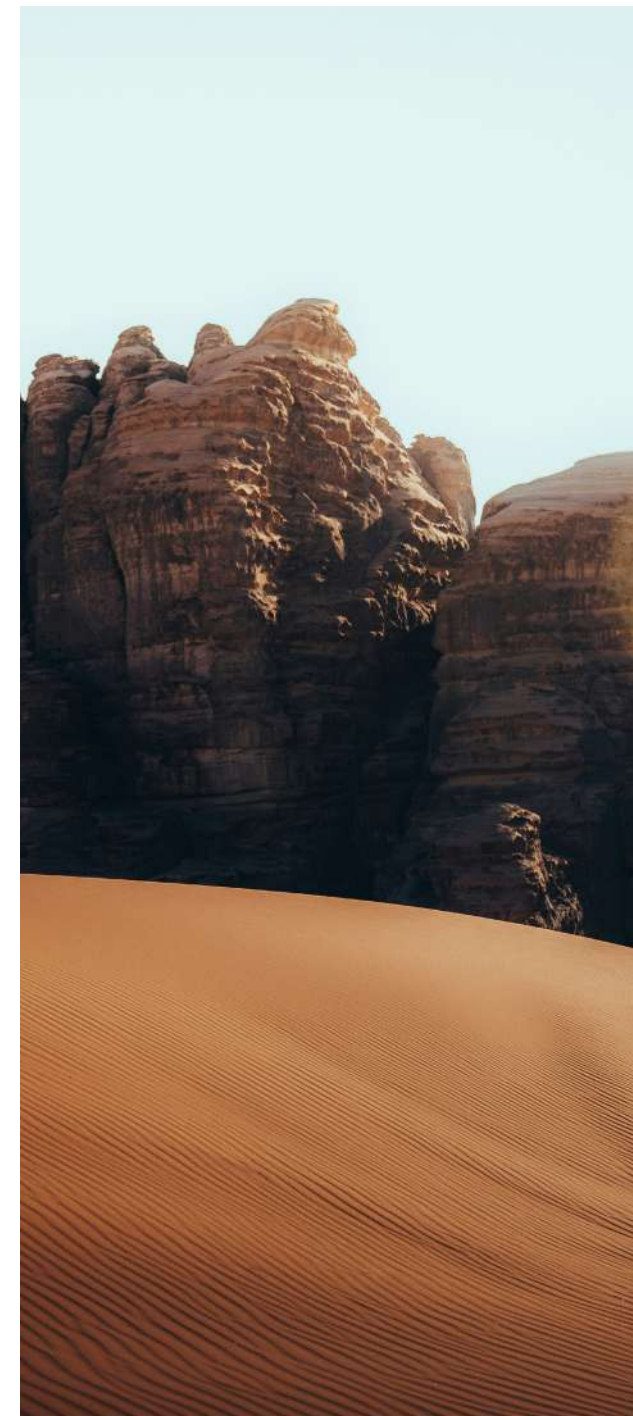
Ça vous inspire ?

Managers

Si vous êtes impopulaires pour une bonne raison, tenez bon.

Tous

Aidez votre manager à limiter son impopularité.



Inside Man

Lorsqu'on m'a proposé de participer à la nouvelle version du *Da Vidson Code*, il m'est apparu immédiatement qu'un thème (une question) s'imposait : peut-on transposer le management tribal de Davidson à d'autres entreprises ?

Côtoyer Davidson depuis 2013 (des heures et des heures d'échanges avec des fondateurs et managers) et vivre avec eux (mon entreprise Ethikonsulting partage leurs locaux) facilite la réponse à cette interrogation. Et la réponse est non.

Bien entendu, l'histoire de Davidson est source d'inspiration pour les nombreuses entreprises qui réalisent des *learning expeditions* au siège de Boulogne, mais de là à transposer le management tribal dans d'autres organisations... Je n'y crois pas.

Pourquoi ?

Première raison : les boss. *A priori*, rien ne les distingue des autres dirigeants si ce n'est une chose. Ils vont plus vite et s'auto-engueulent plus souvent que leurs congénères.

Deux exemples concrets pour mieux comprendre.

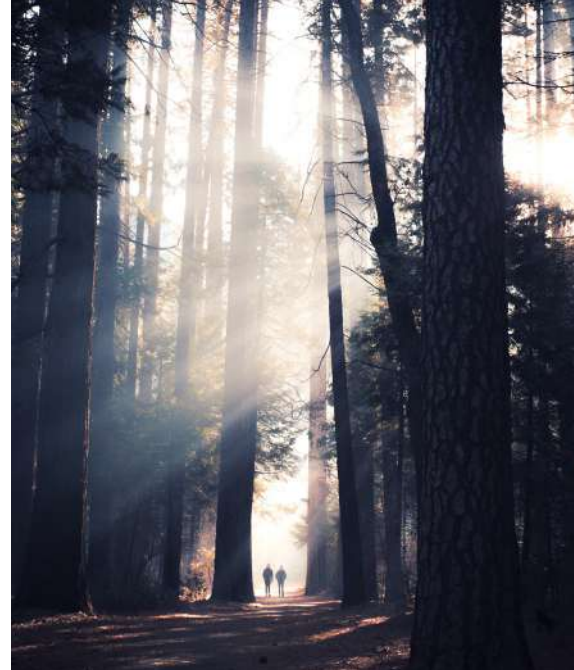
Dans toutes les entreprises classiques, on nous parle de charte de valeurs. Pas chez Dav'. L'ouvrage que vous tenez dans vos mains recense les bons comportements au quotidien. Ils illustrent la culture d'entreprise. À quoi sert une liste de bonnes intentions si elle n'est pas incarnée du 1er janvier au 31 décembre ? Des bonnes attitudes découlent les valeurs. Pas l'inverse.

Un de mes amis dirigeant d'une grande entreprise a fait de la formule du cardinal de Retz son mode de management : "On ne sort de l'ambiguïté qu'à ses dépens." Chez Davidson, c'est tout le contraire. Le mot égale la chose. Pas d'implicite. L'explicite est de rigueur. C'est parfois brutal, maladroit, mais tellement plus efficace et fédérateur que de tourner autour du pot. Le cadre est connu de tous. Il est défini par le *Da Vidson Code*. L'autonomie est énorme, mais gare à ceux et celles qui ne respectent pas les limites du terrain de jeu...

Deuxième raison : le collectif.

Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin.

Le niveau de jeu collectif est plus élevé qu'ailleurs. Les meilleurs "joueurs" sont attirés par une



culture d'entreprise récompensée quatre fois de suite en Europe par Great Place To Work. Depuis septembre 2018, l'entreprise est certifiée B Corp – label qui valorise les entreprises souhaitant être *better for the world* au lieu de *best of the world*.

Les erreurs de recrutement sont rares. La culture soude énormément mais exclut rapidement les quelques erreurs de casting. L'erreur est encouragée, même s'il ne faut pas trop en faire. La patience n'est pas la qualité principale de la culture davidsonienne...

Une autre chose m'a frappé : les Davidsonien(ne)s cherchent à recruter des gens capables de les dépasser. Dans la plupart des organisations, il est bénéfique d'avoir une armée de collaborateurs qui travaillent POUR vous, mais qui ne prendront jamais VOTRE place. J'ai fait le constat que les Dav' veulent intégrer des gens capables de travailler AVEC eux, de les dépasser.

Tout cela fait que le niveau de jeu est élevé, les joueurs sont autonomes et sortent régulièrement de leur zone de confort. L'organisation plate favorise le dialogue et par conséquent la confiance (je me sens écouté, donc utile), et renforce la fierté d'appartenance.

Troisième raison : le plan de jeu

Il fait bon vivre chez Davidson : l'ambiance est sympa, les locaux incroyables, l'autonomie élevée, les irritants du quotidien peu nombreux... Il ne reste plus qu'une seule chose à faire : délivrer et performer.

Davidson a une stratégie claire et s'est doté des outils nécessaires (par exemple, un système d'information entièrement digitalisé incluant un

intranet sans équivalent, qui facilite la réactivité et la résilience en toutes circonstances). Mais une stratégie sans actions n'est qu'une hallucination. Davidson est "une machine à réaliser le plan". Les résultats sont là. Le chiffre d'affaires est en croissance permanente (à l'exception peut-être d'une année de pandémie mondiale) et la rentabilité présente depuis le premier jour. Chez Davidson, vous n'avez aucune excuse pour ne pas performer. Ce n'est pas le monde des Bisounours. Il vaut mieux être aligné avec cette citation d'Aristote : "L'excellence n'est pas un acte unique mais dans la répétition."

Frédéric

Ça vous inspire ?

Managers

Pratiquez le *One Minute Management* qui consiste à traiter en temps réel les événements positifs (la reconnaissance d'un travail bien fait via des félicitations,) ou négatifs (en expliquant l'insatisfaction et en donnant des objectifs précis) !

Tous

Recrutons des meilleurs que nous.





Le Campus

Davidson

débuter ma première mission. En effet, je ne me vois pas m'investir à fond dans mon premier job tout en supportant quatre heures quotidiennes de transport en commun...

Problème : après plusieurs mois de recherche, ma chasse au studio reste infructueuse. Première discussion avec mon manager pour parler d'une mission potentielle. Je lui glisse que j'ai un problème de logement et j'entends alors parler du campus pour la première fois :

“ - On a une solution pour nos salariés, un campus qui se situe à 10 minutes à pied du lieu de ta première mission.

- Un logement de fonction ?
- C'est un peu plus que cela... ”

Deux mois après mon installation ma situation a de quoi faire pâlir d'envie nombre de jeunes salariés : au campus, tout a été pensé par Davidson pour offrir l'expérience de vie la plus agréable possible.

Chacun des sept studios est entièrement indépendant et aménagé pour offrir un maximum de confort. Quand je parle de studio, il faut écarter l'image des minuscules chambres de bonnes.

Ceux du campus sont presque des pièces à vivre... Rien ne manque : lit double, commode, armoire, bibliothèque, bureau, table de chevet, salle de bain avec tout ce qu'il faut, connexion internet, sans oublier une grande télé... Un luxe !

Mais ce n'est pas tout. Davidson a considéré qu'il fallait faciliter la transition du monde étudiant vers la vie professionnelle (après de belles années d'écoles d'ingénieur et de vie de promo, il est parfois difficile de se retrouver seul dans un studio). Pour cela, des espaces de vie commune ont été créés sur tout le RDC : jardin arboré avec terrasse en bois, fauteuils et barbecue (vivement l'été), cuisine - salle à manger (idéale pour prendre l'apéro avec ses collègues-colocataires et pour préparer le dîner dans une ambiance sympa) et enfin salon, avec ses canapés, ses tables basses et sa grande télé. Dire qu'avant la rénovation du bâtiment, cette pièce était un garage...

Alors que se cache-t-il derrière ce projet? Certains voudraient y voir le retour du management paternaliste. Mais force est de constater qu'il n'en est rien... Le campus est à l'image de toutes les autres pratiques lancées depuis la création de l'entreprise qui consistent à remettre le salarié au centre de ses priorités et lui donner un cadre qui lui permette de se sentir bien dans ses baskets. Conséquence : ça génère plutôt un fort esprit d'équipe, une envie furieuse de s'investir à fond dans sa mission mais également de participer à l'ensemble des événements Davidson. Bref d'apporter sa pierre à “ l'édifice Davidson ”. Tout le monde y gagne !

Loger des salariés à petits prix, dans des appartements tout équipés, complétés d'espaces de vie élégants. Bienvenue chez les fous !

Étienne

Ça vous inspire ?

Managers

Surveillez le tableau de bord mensuel pour connaître les disponibilités des studios.

Consultants

Les studios sont alloués pour un an, afin que d'autres puissent ensuite en bénéficier. Pensez à alerter au plus tôt en cas de déménagement pour que Davidson puisse anticiper !



You see it : *you do it!*

Il était une fois quatre personnes qui s'appelaient **TOUT LE MONDE, QUELQU'UN, CHACUN et PERSONNE.**

Il y avait un travail important à faire, et on a demandé à **TOUT LE MONDE** de le faire.

TOUT LE MONDE était persuadé que **QUELQU'UN** le ferait.

CHACUN pouvait le faire, mais ce fut **PERSONNE** qui le fit.

QUELQU'UN se fâcha parce que c'était le travail de **TOUT LE MONDE.**

TOUT LE MONDE pensa que **CHACUN** pouvait le faire, mais **PERSONNE** ne réalisa que **TOUT LE MONDE** ne pouvait le faire.

En fin de compte, **TOUT LE MONDE** fit des reproches à **CHACUN** parce que **PERSONNE** n'avait fait ce que **QUELQU'UN** aurait pu faire.

Cette anecdote vous rappelle une situation vécue ? Ce n'est pas étonnant. Certains trouvent en effet plus simple de se trouver des excuses pour ne rien faire : " Je ne veux pas déranger / ça ne marchera jamais / Ce sera forcément trop cher / Ils ne m'écouteront pas..." , plutôt que de prendre des responsabilités. On les appelle les "Y'a qu'à, faut qu'on"... On les appelle comme ça, parce qu'ici, il existe une règle d'hygiène bien différente...

Cette règle, c'est que quand tu détectes un

dysfonctionnement, ou que tu penses avoir une idée / un projet qui peut plaire à la communauté, tu prends la responsabilité de faire avancer le Schmilblick.

Vous entendrez donc assez vite cette petite phrase qui s'échange souvent entre Davidsoniens : "You see it : you do it !" ou sa déclinaison moins shakespearienne : les responsabilités se prennent, elles ne se donnent pas...

Démonstration par l'exemple (ou les exemples vécus)

EX.1 : Sophie (manager) échange avec son responsable :

Sophie : " - J'aimerais développer un nouveau secteur d'activité pour Davidson !

- Why not, c'est une excellente idée !

- Mais je manque de crédibilité sur ce secteur !

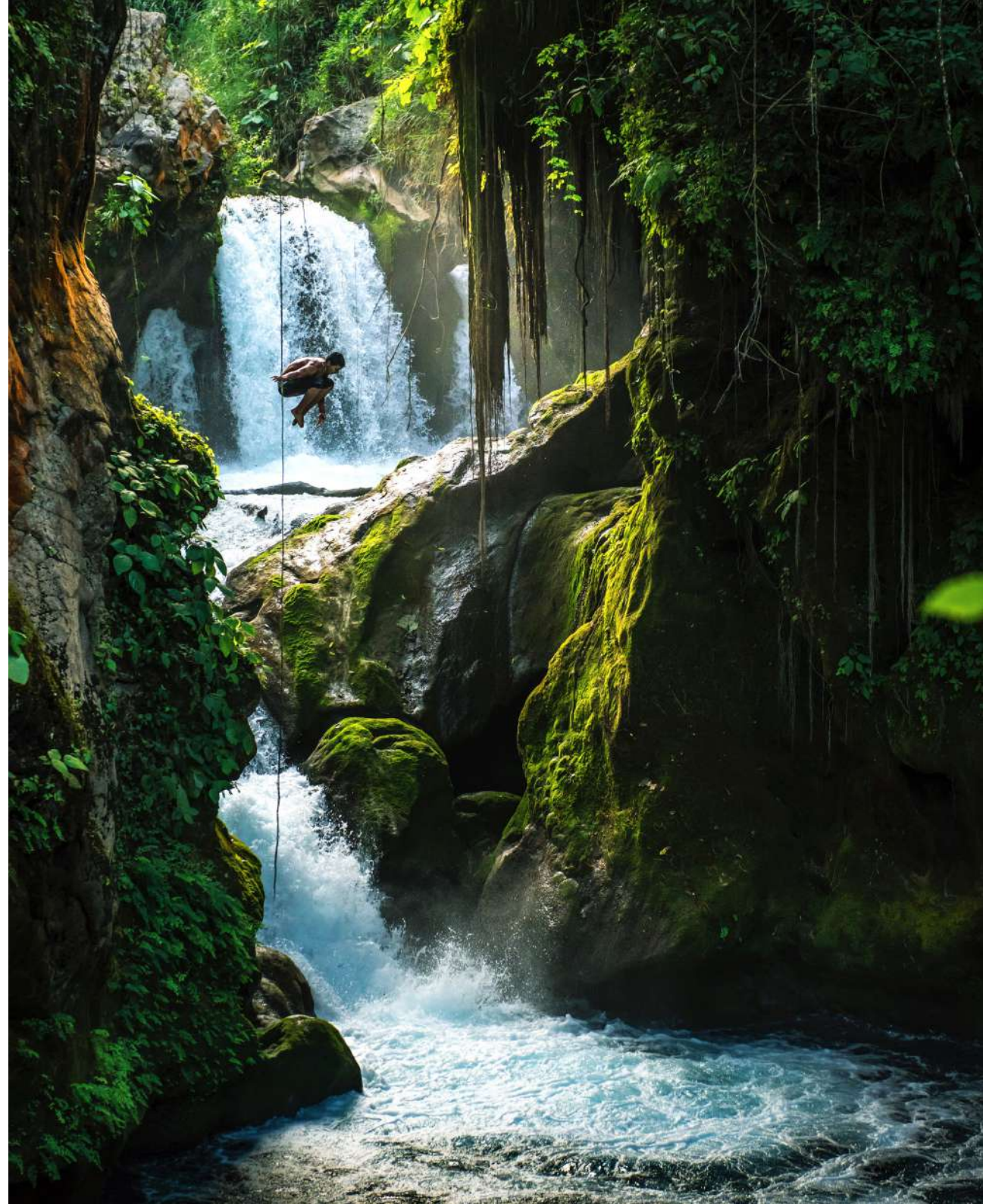
- Comment règle-t-on ce problème ?

- Idéalement, il me faudrait une formation qui me permette de mieux comprendre ce nouvel environnement.

- Je suis d'accord, tu t'en occupes ?

- Oui, et je pense aussi qu'il serait intéressant d'impliquer d'autres managers intéressés

- Excellente idée, je te propose donc d'identifier la formation et le formateur qui te sembleront les plus pertinents. Tu me trouves 3 devis ? "





RÉSULTAT : une formation dispensée 2 mois plus tard pour des managers venant de 4 régions !

EX.2 : un consultant (Nazim) pense que Davidson doit renforcer son expertise dans le domaine de la 4G et en parle à son manager :

Nazim : “ - Je pense qu’on devrait mettre le paquet sur le domaine du LTE.

- Que faudrait-il faire ?

- D’abord aller à la pêche aux infos : décortiquer le standard, se former auprès des constructeurs, préparer nos propres sessions internes de formation.

- Bonne idée, je te propose de constituer un groupe de consultants qui vont participer à l’étude, de partir te former auprès d’un constructeur en Allemagne, puis de constituer des modules de formation que nous utiliserons en interne.

RÉSULTAT : 6 mois plus tard, une synthèse issue des standards est disponible sous la GED communautaire, et 3 sessions de formation sont planifiées.

Alors évidemment, pour que cela fonctionne, il faut quand même pouvoir compter sur l’accessibilité, l’écoute et la réactivité de la hiérarchie (c’est quand même mieux de leur expliquer l’objet du chèque qu’on leur fait signer...). Ça tombe bien, nos boss sont dérangeables (Great Place to Work) / capables de comprendre (modèle

horizontal, ils ne sont pas dans la stratosphère) / et réactifs (*One Minute Management*).

Autre truc étonnant : quand on ne les alimente pas, nos chers boss organisent des réunions post-it ! On se retrouve tous autour d’une table et on soulève nos questions / idées / remarques sur des post-it qui vont être lus ensuite à voix haute, et traités en live dans des réunions qui n’excèdent pas une heure. Évidemment les post-it sont anonymes... Mais la règle est identique : si tu émetts une idée intéressante, il y a de grandes chances que l’on t’en confie la concrétisation !

RÉSULTAT : la crèche d’entreprise/ Dav School
Le who’s who des davidsoniens online...
You see it... You do it !

Sophie

Ça vous inspire ?

Tous

Bannissez les “ Il faut/ il faudrait/ y’a qu’à... ”. Dites plutôt “ Je vais me charger de ”. Vous verrez : ça change la vie... ou au moins la vie au travail.

Discord !

80 à 90% des effectifs de Davidson ne sont jamais dans les locaux de... Davidson. Nous réalisons le plus souvent nos missions chez nos clients (ou en télétravail ...). 50% de nos clients ne mobilisent qu'un ou deux de nos consultants. Nous sommes donc « éparpillés » chez plusieurs centaines de clients, avec relativement peu de rendez-vous pour nous voir tous (même si nous ne ratons aucune occasion de le faire : formations, soirées, réunions au siège, etc.). Il nous est donc difficile de « faire communauté », qu'il s'agisse de se (re)connaître ou de développer un réseau efficace, permettant à un consultant de s'appuyer sur toutes les compétences de la société (et pas seulement sur les siennes) pour répondre aux attentes de son client.

Depuis 2005, nous avons cherché les meilleurs moyens de créer des passerelles permanentes entre tous les Dav' : un forum de communication dès 2005 (avec un vieux CMS Joomla) puis un intranet plus complexe en 2015 (sur une base Drupal). Nous avons ensuite testé différentes plateformes (Slack, Teams...) mais celles-ci ne nous offraient pas la flexibilité, l'ouverture, les automatisations et les fonctionnalités que nous recherchions.

Et puis la crise Covid est passée par là : pendant de longues semaines, il fallait communiquer très régulièrement avec des « groupes » de collaborateurs (« Où les consultants basés à Strasbourg vont-ils chercher leurs masques ? »

« Quelles sont les règles de déplacement pour tel client ? », etc.). Les forums de discussion et les mailing lists ont vite montré leurs limites ... C'est là que Discord nous est apparu comme une évidence !

Discord est une plateforme sociale née en 2015 et considérée aujourd'hui comme le principal outil de discussion utilisé par celles et ceux qui jouent aux jeux vidéo. L'application est une version plus poussée des groupes Facebook et WhatsApp ou des boucles Telegram.

Sur Discord chaque utilisateur dispose de « rôles » lui permettant d'accéder uniquement à certains salons ou de réaliser certaines actions. Il est donc très facile d'y organiser sa communauté en fonction des responsabilités de chacun dans l'entreprise, de créer des canaux (salons) pour de l'information descendante ou au contraire pour des discussions, des échanges, des idées ... On peut également mettre en place un calendrier d'événements en ligne (conférences, webinars) que pourra rejoindre toute ou une partie de la communauté.

Bref Discord est devenu notre « entreprise virtuelle » : chacun y a son rôle et ses responsabilités, peut y travailler ou ... pas (de nombreux salons permettent de parler musique ou sport, de vendre son canapé-lit, etc.). C'est un endroit qui nous ressemble : vivant, bordélique mais organisé. On y vient sans raison particulière mais on y reste pour répondre à une



question d'un collègue, s'inscrire à une formation, rejoindre en live un comité Impact, lire un article partagé intéressant.

Car des salons Tech Tribes sont animés par les Practice Leaders, ces consultants expérimentés et passionnés qui partagent leurs expertises ou leurs questions sur des sujets variés, allant de la cybersécurité à la transformation industrielle en passant par l'IA générative.

Matthieu

Ça vous inspire ?

Tous

Même si vous n'êtes que lecteur et pas contributeur actif, votre présence compte ! N'hésitez pas à réagir aux contenus publiés, ça fait toujours plaisir. Un article vous a plu : partagez-le !



ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?



Une femme à cheval s'approche de l'âme de la Terre.
Un arbre blanc s'élève de la mer.
Des pétales blancs emportés par le vent.
Un arbre si beau, et pourtant si fragile... Tout comme notre planète.

Vincenzo BALZANO

Parce que *je le veux bien !*

Il y a quelque temps, je dînais chez des amis. L'un d'entre nous parlait de son entretien annuel d'évaluation avec comme un sentiment de s'être fait avoir :

- un document de bilan laborieusement préparé mais malheureusement non lu par son responsable ("tu as pensé à remplir le document ?") ;
- une mauvaise foi de son boss sur le bilan de l'année écoulée avec l'objectif mal dissimulé de minimiser les réussites obtenues pour... minimiser l'augmentation de salaire ;
- des objectifs impossibles à atteindre.

Bref, un exercice biaisé avec en prime la certitude que les bilans à venir seraient de la même veine.

Je n'ai heureusement pas vécu la même chose chez Dav'.

Ici nous pensons que le bilan doit être l'occasion d'un échange, et que la démarche doit être honnête, transparente, et permettre au consultant de se situer et de progresser.

D'abord, pour détendre l'atmosphère de cet exercice potentiellement anxiogène, l'entretien se déroule la plupart du temps non pas dans le bureau du manager (assis confortablement dans son fauteuil pendant que le consultant le regarderait depuis la chaise de l'invité) mais le plus souvent au café d'à côté.

Nous connaissons par avance les critères sur lesquels nous allons être évalués. Pas de surprise: la qualité des missions menées se taille la part du lion avec les deux tiers de la note globale. Deux autres critères entrent en compte à égalité pour le tiers restant: la participation au développement de la société, mais aussi à la vie interne (ou mieux encore l'organisation d'événements Davidson : une formation, une soirée, un week-end sportif...). L'entretien débute donc par une auto-évaluation (3 notes sur 20, 7 et 3 points) dont nous discutons. Ensuite nous parlons avenir.



C'est l'occasion de définir ensemble des objectifs : points d'amélioration, mais aussi et surtout souhaits d'évolution de carrière et donc parfois de changement de mission.

Last but not least : le manager Dav' a l'obligation de poser 4 questions qu'il est fréquent de voir "esquivées" dans de nombreuses sociétés :

1. Quels sont tes besoins en termes de formation ?
2. Quelle idée nouvelle peux-tu formuler pour améliorer le fonctionnement de Davidson ?
3. Y a-t-il quelque chose que l'on puisse faire pour améliorer ton équilibre vie pro / vie perso ?
4. Quelle note de 0 à 20 m'attribues-tu en tant que manager ?

Cela signifie que les points d'action ne sont pas tous du côté du managé ! Le manager doit aussi répondre aux attentes du consultant !

Finalement, on en vient au sujet "pépettes" (terme régulièrement utilisé par les managers de Dav' en fin d'entretien). Pas de piège, le barème est connu : il est publié en début d'année sur le forum par la direction, qui le fixe en fonction des résultats de l'année N-1. Il s'exprime en pourcentage pour nos trois catégories de consultants : débutants, confirmés, seniors.

Bien évidemment, les débutants sont avantagés, et l'augmentation est rétroactive en cas de retard par rapport à la date anniversaire d'entrée dans la société !

Nassima & Sylvain



Ça vous inspire ?

Managers

Lors du premier bilan annuel, prenez le temps d'expliquer la raison d'être de ce système. Idem, dès l'embauche, indiquez à vos équipes les critères d'évaluation.

Consultants

Sur l'aspect vie interne et participation au développement, Davidson ne vous demande pas de remplacer les managers ou de sacrifier votre vie personnelle avec une deuxième journée de travail qui commencerait après la journée passée chez un client... Ayez "juste" quelques réflexes. Une idée : exprimez-la ! (bilan, forum,...) ;

- Le meilleur stagiaire chez votre client : parlez-lui de Davidson ;
- Le consultant qui se plaint de sa société : idem ;
- Un client potentiel, une *division booming* ? : Remontez l'info !

Satisfaction ^{U3}

Pour certains, c'est une chanson des *Rolling Stones* classée 2^{ème} meilleure chanson de tous les temps. Pour d'autres, c'est une belle pièce de bœuf Black Angus, saignante, dégustée autour d'une bonne bouteille de *Romanée-Conti* avec des amis.

Cela peut être aussi le sentiment général ressenti par rapport à son travail (qui, occupant un volume horaire non négligeable dans une vie active, peut largement peser positivement ou négativement sur le moral général). Nous avons voulu mesurer "ça" chez Davidson : ce sentiment de satisfaction de nos consultants vis-à-vis de leur société ou de leur mission par la mise en place d'un baromètre du moral et de l'humeur générale.

Il était important pour nous de recueillir l'état d'esprit de nos collaborateurs de manière régulière, mais de façon légère... Il n'était donc pas question de fixer un point managérial "systématique". Pourquoi imposer aux agendas de chacun une demi-heure de bilan hebdomadaire si tout va bien ? Autant aller faire un tennis ou un ciné, ça ira encore mieux...

Dans un premier temps nous avons donc décidé de mettre en place, au niveau de notre extranet,

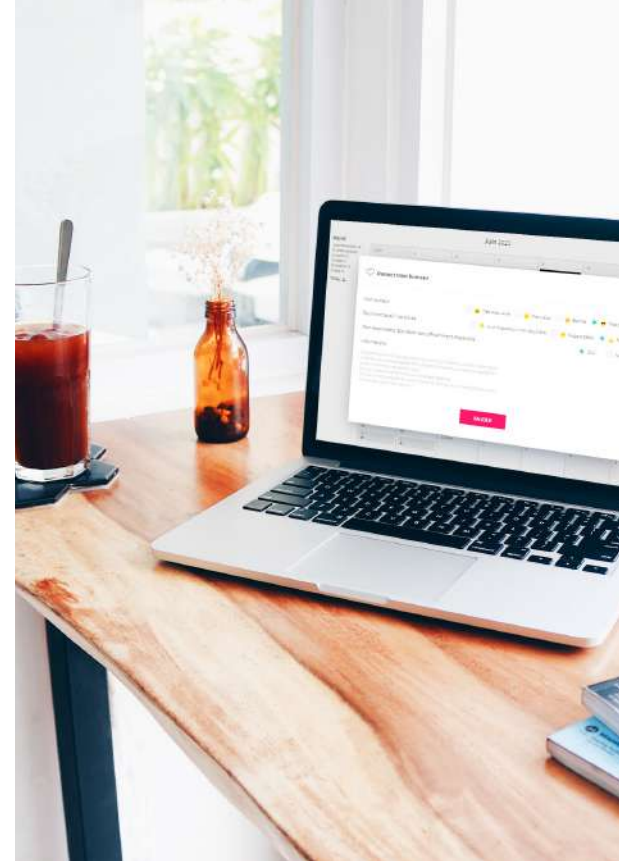
un petit formulaire qui permet à chaque consultant de donner son humeur via 4 smileys au moment de l'envoi de son décompte de temps mensuel (ce qui est un passage obligatoire dans notre métier). Ainsi un manager qui voit fondre ces petits sourires numériques a une alerte simple et un prétexte tout trouvé pour déclencher un "comment ça va ?" (voir chapitre suivant).

Le temps passant, nous avons voulu ajouter d'autres étages à la fusée. Les Davidsoniens répondent désormais à 3 questions supplémentaires :

1. Quel est ton principal irritant ?
2. Comment apprécies-tu ton équilibre vie pro / vie perso (Ça roule, c'est supportable, ou ça impacte mon équilibre...)?
3. Ton manager est-il suffisamment disponible pour toi ?

Un système d'alerte permet de prévenir un manager si une mauvaise humeur ou un déséquilibre vie pro / vie perso devait se manifester. Ce dernier peut ainsi traiter immédiatement le problème et convenir d'un plan d'action avec la personne concernée.

Nous avons également souhaité que les dirigeants



de chaque filiale reçoivent un baromètre mensuel compilé qui permet de :

- suivre l'évolution du pourcentage de gens satisfaits ou très satisfaits tout au long de l'année et de constater les progrès collectifs ;
- prendre l'initiative de s'entretenir avec certains managers s'ils notent que le moral de leurs équipes reste en berne malgré leurs actions. Il ne s'agit pas de faire des reproches, "tu es un mauvais manager puisque tu n'arrives pas à résoudre le problème de tes équipes", mais de rechercher avec eux des solutions possiblement plus efficaces. Aussi les situations d'insatisfaction qui durent depuis plus de trois mois sont mises en visibilité !

En résumé :

- je suis ronchon OU la climatisation de mon bureau ne marche pas OU ma fille demande : "Qui est ce monsieur ?" en me voyant OU mon manager a la disponibilité de Barack Obama: alerte mensuelle déclenchant une action de mon manager ;
- j'allume un *red flag* pendant 3 mois consécutifs: le dirigeant de mon entité va vérifier auprès de mon manager que des actions sont en cours.

Enfin toutes ces données sont collectées et alimentent les dashboards individuels des équipes, ce qui permet d'avoir une vision globale de l'évolution à l'échelle de l'année. Échelle qui a du sens, car évidemment la Satisfaction - la vraie, avec un grand S - ne s'apprécie que dans la durée !

Ça tombe bien. On a décidé de prendre le temps de bien faire...

Gabriel



Ça vous inspire ?

Managers

One Minute Management : action immédiate sur une baisse de moral.

Et rassurez-vous :

- ces smileys ne servent pas à vous faire culpabiliser, mais juste à développer une antipolitique de l'autruche ;
- on ne vous demandera pas de suivre des dizaines d'indicateurs, mais ceux-ci en valent la peine non ?

Consultants

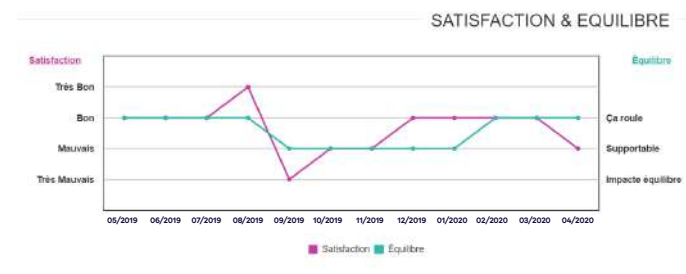
N'ayez pas peur d'utiliser les smileys !

Pas de "Je ne veux pas me plaindre ou les déranger avec ça..."

Le saviez-vous ?

Le smiley classique tel qu'on le connaît tous, visage rond jaune et souriant, a été inventé par Harvey Ball en 1963 pour une société d'assurances américaine qui planchait sur une campagne de communication interne pour améliorer le moral de ses employés.

Quand on vous dit qu'on n'a rien inventé...



94%

Taux de satisfaction moyen chez Davidson en 2025 (baromètre "Satisfaction" et sondage annuel GPTW).



17

nombre de salariés insatisfaits depuis plus de 3 mois chez Davidson en Nov 2025 (baromètre "Satisfaction").



Comment *ça va ?*

“Comment ça va ?” Cette question – que vous entendez probablement 100 fois par jour – n’est malheureusement pour la plupart d’entre nous qu’une formule rhétorique adossée à un “Bonjour” ou un “Salut”.

Au mieux parce qu’il s’agit simplement d’une “politesse” que l’on se fait entre collègues. Au pire parce qu’il est à la mode de ne “surtout pas mélanger le pro et le perso”, sous ce prétexte, on va faire l’économie de s’intéresser aux gens.

Chez Davidson, nous avons décidé que lorsque nous poserions cette question (et nous la posons souvent !), nous serions attentifs à la réponse.

Donc lorsque je pose cette question, j’ai vraiment envie de savoir ce qu’il en est : “Comment vont tes proches ? Le petit dernier marche-t-il ? Pas trop dur le week-end dans ta belle-famille ?”. Cela peut paraître superflu, superficiel mais pas pour moi : j’ai vraiment envie de savoir comment se portent les gens que je côtoie au quotidien dans mon travail. Pas par curiosité malsaine mais juste par intérêt profond. Autrement dit : son “merci ça va...” était-il un vrai “merci ça va !!!” ?

Si j’ajoute que je suis manager chez Davidson, basé au siège, et que mes consultants réalisent

des missions aux quatre coins de la France (voire du monde), vous comprendrez que ne les voyant que de façon occasionnelle, j’ai vraiment besoin (et envie) de mettre à profit ces rencontres pour mieux connaître mes équipes, développer une relation de confiance et poser ainsi les bases d’un management de carrière qualitatif. Comme on passe peu de temps ensemble, il faut qu’il se passe quelque chose pendant ce temps.

Ensuite, il est évidemment totalement hypocrite de penser qu’il y a une séparation nette entre problèmes personnels et professionnels. Il est humain que des difficultés personnelles puissent avoir une répercussion dans le monde du travail : les connaître peut permettre d’adapter les conditions de travail à la situation. Il ne faut pas ajouter à la pression déjà subie une pression supplémentaire. Bien au contraire, je pense que c’est le rôle du manager de relativiser l’importance du travail face à des situations personnelles plus délicates : “Take it easy. Ce n’est QUE du travail...”

Bien sûr, tout cela ne vaut que si la relation que vous entretenez avec vos collègues est une relation honnête et de confiance. Mais si tel est le cas, alors votre question ne sera pas de “forme” et vous aurez une forte chance que la réponse ne le soit pas également.



Globalement derrière cette question se cache l’envie de comprendre notre interlocuteur.

Jean Decety, célèbre neurobiologiste, décrit une de nos capacités qui consiste à “se mettre à la place d’une autre personne pour comprendre ses sentiments, trait distinctif qui nous rend si profondément humain et qui est à la source du raisonnement social et des comportements moraux”. Cette capacité, c’est l’empathie. Et si on la travaillait ?

“ - Comment ça va ?
- ça va déjà mieux...”

Yann

Ça vous inspire ?

Tous

Quand vous posez la question, arrêtez-vous pour écouter la réponse...

L'intercontrat

ce n'est pas sale !

Nous rencontrons Davidson en août 2007 et le coup de cœur est réciproque. Mickaël et moi (nous sommes deux copains de promo de l'ISEN) nous voyons remettre notre premier contrat de consultant. On pense que le plus dur est fait !

Septembre 2007 : nous réalisons nos premières réunions de qualification avec des clients de Davidson, pour des missions potentielles. Elles se passent bien mais les besoins ne se confirment pas (le client ne dégageant finalement pas de budget pour les missions). Les premières craintes apparaissent et on finit par s'inquiéter en se disant que “notre crédit est déjà entamé”. Notre manager nous appelle. On craint évidemment qu'il commence à émettre des doutes sur notre recrutement mais il n'en est rien : il nous rassure et nous demande si nous avons envie de nous impliquer avec lui sur l'identification d'un projet motivant dans son portefeuille client. Ce qui revient concrètement à rechercher les prescripteurs-clés potentiels dans nos domaines. On se dit : “c'est une bonne démarche, on contribue à aider notre manager”. Les semaines passent, les projets ne sont pas légion. Mickaël et moi, nous nous appelons de plus en plus souvent : “Tu ne crois pas que c'est bientôt la fin de l'aventure ?”. Autour de nous les autres jeunes embauchés ont tous leur mission en poche. Les amis nous disent : “Mais

vous croyez quoi ? Vous êtes bientôt dehors ! Vous êtes un centre de coût !”. Le raisonnement paraît assez logique et cette logique finit par nous faire craindre le pire.

Pourtant le temps qui s'écoule ne s'accompagne pas d'une baisse de motivation chez notre manager : il continue à nous solliciter, nous soutient, nous rassure et surtout croit en nous “ça va marcher !”. A ce stade, on commence à se dire “ils sont un peu toqués dans cette boîte, ou masochistes”. Définitivement on n'est pas dans une société comme les autres : et ça motive ! Quelques semaines et réunions techniques archi-préparées plus tard, la récompense : le fameux démarrage pour nous deux et de surcroît sur des projets qui nous plaisent : le pied !



Ce récit illustre parfaitement notre vision de l'intercontrat et comment Davidson considère cette période : la période d'intercontrat n'est pas sale. Elle peut et doit être mise à profit. D'abord l'intercontrat n'est pas un drame : notre boss nous a dit un jour qu'une société de conseil qui n'avait pas d'intercontrat ne faisait pas correctement son boulot. Nous l'avons d'abord pris pour un fou (la diminution du taux d'intercontrat étant une obsession chez nos concurrents), et puis il nous a expliqué :

“ Si tu n'as pas d'intercontrat, cela peut être la conséquence de plusieurs problèmes :

1. Tu ne recrutes pas assez et tu es en sous-staffing ce qui veut dire que tu ne peux probablement pas traiter l'ensemble des appels d'offres qui t'intéressent... et tu risques de voir ton image de société réactive se ternir chez tes clients ;

2. Cela peut vouloir dire également que tu staffes trop vite tes équipes, sans finalement te laisser le temps d'avoir des opportunités de bon niveau pour elles : la période d'intercontrat peut allonger la fenêtre d'observation du marché, qui est la fenêtre pendant laquelle on va observer les offres de mission qui correspondent à tes équipes. N'importe qui peut staffer son effectif



en acceptant de faire n'importe quoi chez ses clients... ”.

L'intercontrat est une opportunité et un moment privilégié pour faire ce qu'on n'a pas toujours le temps de faire lorsque les projets sont tendus : mettre à jour le référentiel projet de Davidson, lire les deux / trois specs ou articles qu'on avait gardés dans un coin, partager des infos avec les autres consultants via le forum, rédiger des supports de formation, se former, travailler sur un des nombreux chantiers “outils internes” de Davidson, préparer un événement avec le CE... Par ailleurs Davidson a peu d'intercontrat (3 % en moyenne depuis la création, avec un écart type faible...). Quand on l'est, on est très sollicités, pour l'interne comme évoqué ci-dessus, mais surtout pour des projets potentiels chez nos clients !

Nicolas & Mickaël

Ça vous inspire?

Consultants

L'intercontrat s'anticipe : pensez à mettre à jour votre dossier de compétences dès la fin de mission annoncée et connue. Rencontrez les managers pour leur présenter : donnez-leur envie d'être de super agents de joueur, car vous êtes un super joueur !

Vous connaissez le marché : suggérez des idées à votre manager qui n'a pas la science infuse.

Suivez les actions menées pour vous par les différents managers, n'attendez pas qu'ils vous appellent.

Capitalisez et partagez : c'est peut-être le moment de réaliser et mettre à disposition des formations ou synthèses qui seront appréciées par tous.

Travaillez vos présentations : la réussite des entretiens clients est capitale : c'est en gagnant qu'on franchit les marches qui permettent de faire évoluer sa carrière, plus vite que dans des postes sédentaires.

Si l'intercontrat dure... Peut-être les projets ne sont-ils pas " juste " au RDV (cas d'une période de crise, d'un métier ciblé hyperspécifique...). Soyez ouverts. Comment peut on élargir le terrain de jeu: mobilité géographique temporaire ou ouverture sur de nouveaux métiers ou secteurs booming ?

Restez actif, les séries américaines c'est sympa mais ça finit par endormir et cela n'aide pas à préparer les réunions. Profitez de ce temps pour

mener des actions constructives en interne : n'obligez pas Davidson à vous imposer des horaires de travail.

Managers

L'intercontrat s'anticipe : rencontrez votre consultant dès la fin de mission connue, faites un point sur ses motivations, transmettez son dossier à l'ensemble des managers si votre portefeuille ne vous donne pas au moins 99 % de certitude sur votre capacité à proposer une mission qui colle parfaitement aux motivations énoncées.

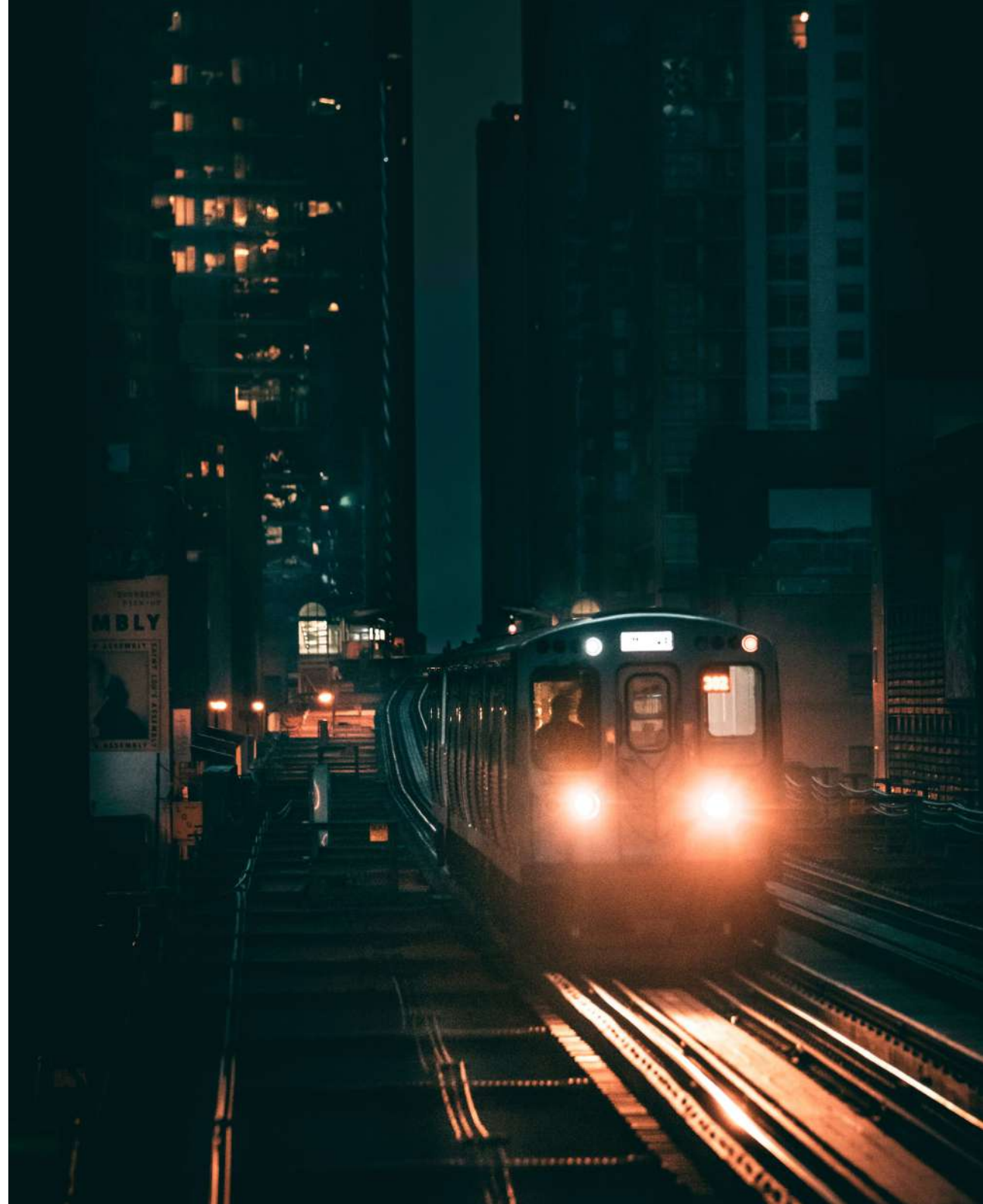
Préparez les réunions : ne croyez pas un consultant qui vous dit " je n'ai pas besoin de préparation " tant que vous ne l'avez pas constaté par un entretien-simulation abouti.

N'imposez pas d'horaires stricts ou de présence inutile à vos consultants : privilégiez des actions intéressantes pour eux sur lesquelles vous assurerez un suivi. Ne mettez pas de pression aux consultants en intercontrat : c'est d'abord la responsabilité du management.

Pas de rupture d'essai pour motif d'intercontrat !

Ne pipeautez pas les dossiers des consultants : mensonge interdit. Idem pour les réunions clients. Pas de compétences imaginaires donc...

Listez des idées de comptes, sur votre portefeuille ou celui des autres. Tenez le consultant au courant des actions. Lisez la presse : vous devez savoir quelles sont les entreprises potentiellement à la recherche des compétences disponibles au sein des équipes de Davidson.



Allumer *une bougie*

Quand je suis arrivée chez Davidson, beaucoup de choses existaient déjà pour aider les associations : mentorat avec Article 1, mécénat pour la Fondation des Femmes, dons financiers... C'est d'ailleurs cet engagement qui m'a donné envie de rejoindre l'entreprise. Et pourtant, après quelques mois, j'ai ressenti qu'il y avait comme un « trou dans la raquette » sur le volet de l'impact sociétal.

C'est pourquoi nous avons eu l'idée de mettre en place une plateforme centrale de solidarité : SoliDav'.

Elle permet à tous les salarié(e)s de l'entreprise (voire au-delà comme nous le verrons) de conduire des actions variées auprès d'associations (jusqu'à trois jours par an et par personne) et de démultiplier notre impact sociétal.

Après trois ans, Solidav' c'est : un déploiement dans tous les pays de Davidson, un réseau d'ambassadrices et d'ambassadeurs dans toutes nos filiales, 1660 missions réalisées par plus de 700 Dav', 113 associations accompagnées pendant 6000 heures ! Nos Dav' s'engagent sur tous les fronts : visites en EHPAD, collectes alimentaires, mentorat de jeunes, accompagnement de sortants de prison, témoignages dans des

lycées, ramassages de déchets, dons du sang... Ils peuvent d'ailleurs accueillir les associations chères à leur cœur dans le dispositif pour qu'elles puissent bénéficier d'un accès à tous les motivé(e)s chez Dav'.

Parfois, et en particulier dans mon rôle de manager des impacts sociaux et sociétaux, j'entends que ce n'est pas à l'entreprise de gérer tous les « maux » du monde. Lorsque l'obscurité (voire l'obscurantisme) gagne du terrain, lorsque les crises, les injustices et l'indifférence s'accumulent, la tentation de baisser les bras et de détourner le regard existe. Or, le seul remède contre la dépression, c'est l'action : le "helper's high" *. On regarde les choses en face, on se retrouve les manches et à notre mesure on agit. Même imparfaites ou inachevées nos actions peuvent compter : chaque don, chaque espoir circule, nourrit et répare.

L'argent, le (sentiment de) pouvoir, d'invulnérabilité, la notoriété peuvent faire oublier une vérité fondamentale : si on ne se tourne pas vers les autres alors on court le risque de passer à côté de l'essentiel (« Vous réaliserez que votre véritable bonheur intérieur ne provient pas des choses matérielles de ce monde » déclara Steve Jobs juste avant sa mort). Peut-être la vraie



réussite consiste-t-elle à ouvrir des portes plutôt qu'à les fermer, à bâtir des ponts plutôt que d'ériger des murs, à donner plutôt que prendre.

Mais revenons à Solidav' : nous avons voulu que cette plateforme soit ouverte au plus grand nombre et pas seulement à Dav' : une collecte de sang ? On l'ouvre au public. Une association a besoin de places pour ses tuk-tuks ? On prête notre parking. Des lycéens veulent participer à notre ramassage de déchets ? On les invite à rejoindre nos équipes de collecte. Souvent, c'est un joyeux bazar, mais ce sont autant de souvenirs et de beaux moments de vie. Parce qu'avoir un travail et des locaux sympas est une chance qui implique une responsabilité : celle de prendre notre part vis-à-vis de la société et de partager. Ce faisant, au milieu de la nuit, on aura allumé une bougie !

Des études de gens très bien (Harvard, Stanford) ont montré que les personnes engagées régulièrement dans des actions bénévoles ou altruistes déclarent plus de bonheur, moins de stress et même une meilleure santé physique sur le long terme. Car les bonnes actions libèrent des endorphines (hormones du plaisir et de l'apaisement), de la dopamine (hormone de la récompense) et de l'ocytocine (hormone du lien social, qui renforce le sentiment de proximité et de chaleur humaine).

Maëli

Ça vous inspire ?

Managers

Lors de votre prochain moment d'équipe, proposez un team building solidaire. C'est simple, utile et beaucoup plus marquant qu'une activité « classique ». Un article vous a plu : partagez-le !

Consultants

Pendant l'intercontrat, vous pouvez vous engager sans limite de temps. Testez une première mission !

Tous

Près de 500 missions sont disponibles sur SoliDav' (dont 200 en IDF). Prenez 10 minutes cette semaine pour en sélectionner une qui vous motive réellement.

**Le "helper's high" est un terme utilisé en psychologie et en neurosciences pour désigner la sensation de bien-être que l'on ressent après avoir aidé quelqu'un ou fait une bonne action.*

Vers une société parapluie (progressiste)

L'histoire de Davidson, comme vous l'avez compris à ce stade de la lecture, s'est écrite dans un premier temps autour des enjeux de la QVT (Qualité de Vie au Travail). On ne reviendra pas ici sur les raisons, largement racontées dans le Davidson Code, qui nous ont conduits à nous focaliser sur cet enjeu mais plutôt sur ses « conséquences ».

Et pour ça, revenons en 2017.

Après 12 années focalisées sur le « bien-être » au travail nous avons (modestement) atteint un bon niveau de maturité en la matière. Le taux de satisfaction de nos équipes est élevé (grâce à cela Davidson vient d'être nommée pour la quatrième fois consécutive Best Place To Work Europe), les postures managériales s'observent, les irritants sous contrôle. Et pourtant nous avons comme un « petit goût amer » dans la bouche. Un doute commence à émerger... Et si « faire la boîte » dans laquelle on rêve de travailler n'était pas (paradoxalement) une target « paresseuse », réductrice, nombriliste, sectaire...

Peut-être devinez-vous où je veux en venir : après autant de temps consacré à soigner notre environnement de travail (notre « chez nous »)

nous avons commencé à envisager une autre façon de concevoir « une société ». Concentrés sur le projet de réconcilier l'entreprise avec ses collaborateurs, nous avons omis d'élargir nos perspectives pour voir au-delà du simple « environnement de travail ».

Le collectif B Corp ainsi que l'ensemble de nos premiers engagements sociaux et sociétaux nous ont ouvert les yeux sur une problématique bien plus vaste : et si la grande question de ce deuxième quart de XXI^e siècle, n'était pas de réconcilier la société (au sens de l'entreprise) avec la Société (au sens le plus large, civil ou politique) ? Dans un monde où tout s'accélère, où tout est toujours plus complexe, l'entreprise en réussite ne serait-elle pas celle qui est la plus couvrante (protectrice de l'ensemble de ses parties prenantes et plus largement de toutes les parties qu'elle « rencontre ») et non celle qui est la plus grande (le plus gros chiffre d'affaires, le plus grand nombre d'employés...).

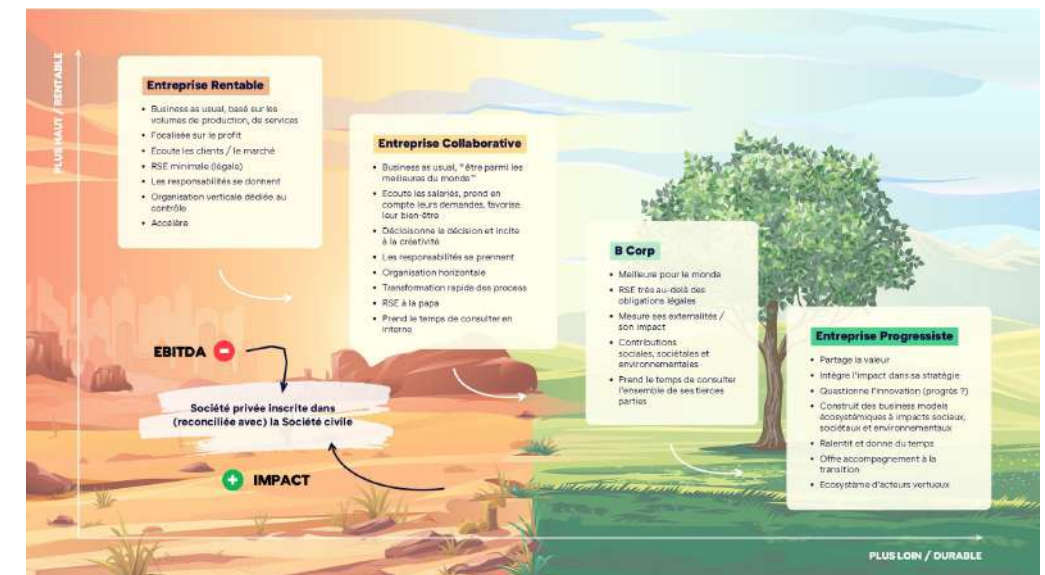
La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) que nous avons rejointe dans sa première session a fini d'agir comme un catalyseur en nous rappelant les impacts majeurs des activités humaines sur le Vivant et par conséquent la

nécessité absolue de transformer les modèles d'affaires pour faire face aux défis environnementaux et sociaux du XXI^e siècle (dans le respect des neuf limites planétaires).

Dès lors, Davidson a choisi de pleinement reconsidérer ses externalités (en vue d'augmenter le plus possible les positives tout en réduisant au maximum les négatives) sans oublier l'existence d'une « dette » historique (en effet, si l'on prend l'exemple du bilan carbone de nos

activités, celui-ci ne se résume pas à une photographie annuelle, ou même à une éventuelle trajectoire SBTi, mais s'évalue au regard des vingt années d'existence ... de Davidson).

C'est ainsi qu'est née notre définition de l'entreprise progressiste (que nous tentons d'être) et qui est illustrée ici.



Au-delà des responsabilités sociales, sociétales et environnementales que nous souhaitons voir grandir chez Davidson, la notion de « progrès » nous semble fondamentale à un deuxième titre : l'innovation ne peut être considérée comme un progrès que si elle sert le Vivant. Dans une société qui revendique essentiellement des interventions sur des projets « innovants », il devient dès lors essentiel de ne pas confondre les deux notions.

C'est pourquoi nous avons entamé la notation ODD (comme Objectifs de Développement Durable de l'ONU) de toutes nos missions : elle consiste à évaluer chacune d'elles au regard de leur impact sur les 17 ODD.

Notre objectif est évidemment de faire progresser chaque année le pourcentage des missions de notre portefeuille servant au moins un de ces objectifs et donc de mobiliser chaque année davantage nos compétences pour des projets et/ou des clients vertueux.

Je ne vous détaillerai pas ici tous nos chantiers progressistes (nos plans de transition sont partagés sur le web si vous avez quelques heures devant vous) mais je vous en partage quelques-uns, au cœur des activités de nos trois teams « impact » :

- **Environnement** : électricité décarbonée, électrification progressive de notre flotte, mise en œuvre du forfait de mobilité durable, suppression de la viande

rouge dans nos cantines, sensibilisations régulières aux enjeux climatiques, contribution carbone proportionnelle à nos émissions (y compris historiques).

- **Social & Sociétal** : des congés adaptés (endométriose, rentrée scolaire, parents d'enfants malades, etc.), une salle maternité, 1500 € d'aide CESU annuelle pour le handicap, une sensibilisation obligatoire au sexisme ordinaire, une trajectoire ambitieuse pour l'index ÉgaPro (déjà à 90/100) et de nombreuses actions sur la diversité et la QVCT. Pour la société : 1 % de notre chiffre d'affaires reversé à des associations ainsi que SoliDav' que nous détaillons dans un chapitre de ce livre.
- **Right Tech** : bilan carbone et ACV de notre DSI, allongement de la durée de vie de tous nos matériels, déploiement d'un référentiel d'écoconception, partenariat d'études avec le Shift Project.

Il est peu probable que Davidson efface rapidement sa « dette » envers la Société (et le Vivant plus largement). En attendant, on va essayer de construire un bel abri contre les intempéries.

Bertrand



Ça vous inspire ?

Managers

Choisissez un sujet impact à approfondir (santé mentale, inclusion, climat, numérique responsable...). Plus vous êtes outillé(e)s, plus vous pourrez porter ces sujets avec justesse auprès de vos équipes et de vos clients.

Tous

Certaines avancées fortes viennent du terrain. Si vous pensez qu'on doit progresser, dites-le à votre manager, à l'équipe Impact ou même au CODIR annuel (ouvert à toutes et tous).

Un battement *d'ailes de papillon*

Chez Davidson, l'engagement sociétal ne date pas d'hier : dès 2007, bien avant notre certification B Corp, nous avons décidé de consacrer 1 pour 1000 de notre chiffre d'affaires à des structures d'intérêt général. Une partie de ces fonds est destinée à soutenir nos partenaires historiques ou à venir en aide lors de crises humanitaires, famines, tremblements de terre ou inondations. Depuis 2022, une part importante de cette enveloppe est directement confiée à nos salarié(e)s, grâce à un appel à projets organisé chaque été, suivi d'une campagne de votes interne.

Voici quelques-uns des projets lauréats qui, derrière des chiffres, sont avant tout des histoires humaines.

2022 – Donner accès à l'eau à quatre villages du Mali (Association Ummanité) :

Grâce à l'installation de forages dans les villages de Belakan, Niako, Teguela et Bougoula, 11 500 habitants disposent désormais d'un accès durable à l'eau potable. Autant de familles qui n'ont plus à parcourir des kilomètres chaque jour pour s'approvisionner, et dont la vie quotidienne s'en trouve profondément transformée.

2023 – Changer le quotidien de 2 000 personnes au Sénégal (Association La Marche à Suivre) :

Une école équipée et autonome en énergie solaire, dix lampadaires solaires installés dans le village et un forage pour l'accès à l'eau : autant de réalisations qui améliorent durablement la vie d'une communauté située à 200 km de Dakar, et ouvrent de nouvelles perspectives aux enfants comme aux adultes.

2024 – Deux projets complémentaires, deux impacts forts :

- **Prendre soin des enfants malades à l'hôpital Necker** (Petit Cœur de Beurre) : goûters festifs, lectures apaisantes en réanimation pédiatrique, supports d'information accessibles, massages pour les parents et les soignants... autant d'attentions qui redonnent un peu de douceur au cœur de l'épreuve.
- **Aider des femmes battues à déménager** (Fondation des Femmes) : dix déménagements solidaires réalisés, un guide d'essai-mage, une charte et six nouvelles structures prêtes à rejoindre le réseau « Elles Déménagent ». Une dynamique d'entraide concrète qui se déploie sur tout le territoire.



2025 – Quatre prix, quatre manières d'agir pour le bien commun :

Prix 1 – Faire progresser l'égalité et la justice sociale, former et informer : sept sessions de formation et un site multilingue pour défendre les droits des femmes migrantes victimes de violences (Association Olympe).

Prix 2 – Soutenir celles et ceux qui traversent l'épreuve : vingt hôpitaux équipés de boîtiers Morphée pour apaiser le stress et la douleur des enfants hospitalisés (Association Woma).

Prix 3 – Favoriser l'autonomie par le savoir et l'emploi : mobilisation des collaborateurs Davidson pour l'inclusion de jeunes en situation de handicap : mentorat, hackathons et ateliers numériques (Association Arpejeh).

Prix 4 – Agir pour le Vivant, sous toutes ses formes : sauver 21 tonnes de repas par an grâce à la création d'un atelier de reconditionnement alimentaire conforme aux nouvelles normes (Association Le Chaînon Manquant).

Ça vous inspire ?

Tous

Si vous êtes bénévoles dans une association, proposez-lui d'intégrer notre programme SoliDav. Elle pourra

bénéficier du mécénat de compétences et sera informée du lancement de notre appel à projets annuel.



ET SI L'HOMME SE RÉCONCILIAIT AVEC LA PLANÈTE ?

Le thème m'a immédiatement évoqué les problématiques écologiques que certaines villes Françaises souhaitent aborder aujourd'hui : face à l'augmentation des températures et à une absence d'autonomie alimentaire pour les citoyens, il est de plus en plus question de privilégier les espaces verts au béton, et d'encourager les jardins partagés et autres potagers urbains. La ville que je voulais représenter a réussi cette transition, où la nature reprend une place importante.

Mathieu BABLET



Harry, un ami *qui vous veut du bien !*

c'est un véritable bêtisier :

- “Lors de la signature de mon contrat, il y avait sur le document le nom d'un autre consultant rayé et le mien écrit au stylo à la place” ;
- “La DRH de ma société m'a contacté sur LinkedIn pour me proposer un poste: après 6 ans d'ancienneté elle ne savait même pas que j'étais salarié...” ;
- “Mon manager ne répond plus à mes appels depuis qu'il sait que j'ai besoin d'une formation.”

On se marre bien en écoutant ce déballage d'horreurs. Jusqu'à ce que l'un d'entre nous, qu'on n'avait pas trop entendu, réagisse :

“Désolé chez nous ça ne se passe pas comme ça: les consultants ne sont pas des numéros, et leur avis compte. D'ailleurs on utilise un forum pour se connaître, partager des documents, préparer des événements pour la boîte, ou déposer une annonce pour un appart à louer... Les formations sont *open bar*, pas besoin de supplier ton manager pendant des heures... Globalement on est content de bosser ensemble et d'appartenir à cette société”.

Alors là on reste médusés.

“ - Tu veux que je te coopte ?

- Euh... Oui. ”



Un soir de semaine comme un autre. Je décide d'aller boire un verre avec quelques collègues. On parle de tout et de rien : des projets du moment, des derniers résultats du foot et des vacances à venir.

On parle aussi boulot. Et quand des consultants de sociétés différentes parlent boulot, ils évoquent assez vite l'ambiance et les relations au sein de leurs entreprises. Chacun y va de son anecdote,

Et là c'est parti : entretiens vite menés, pas besoin d'attendre 3 semaines pour avoir une réponse, chose que je n'avais jamais vue, puisqu'on t'appelle dans la semaine pour te dire si tu passes à l'étape suivante ! Et me voilà embarqué dans la grande famille...

Après quelques semaines je retrouve mes anciens collègues. Ils sont tous persuadés que la magie est retombée. Raté c'est encore mieux qu'attendu: pas de promesses en l'air, pas d'intercontrat pendant lequel on t'oblige à venir au siège pour ne rien faire... J'ai découvert l'accueil et les soirées Made in Davidson: du pur bonheur... J'ajoute que ma première mission correspond à mes attentes, et ce n'est pas un détail !

Le bilan quelques mois plus tard :
4 départs au sein de mon ancienne équipe, nous sommes tous chez Dav' !

Stéphane

Ca vous inspire ?

Consultants

Ayez le réflexe cooptation qui contribue grandement à l'esprit de famille Dav' !

- suivez le processus jusqu'à son terme ;
- sélectionnez les meilleurs et les meilleurs seulement !
- utilisez le module de cooptation DUTLER pour déposer et suivre les candidatures dont vous êtes à l'initiative.

Managers

Les cooptations doivent être suivies de près :

- on s'assure que la fiche d'entretien fait bien apparaître le cooptant ;

- on n’oublie pas de verser la prime de cooptation!

La cooptation est “ sacrée ” :

- recevez en priorité les candidats cooptés ;
- tenez informé le cooptant : que ce soit OK ou NOK (quelles sont les raisons ? Expliquez où se situe la barre...).

Inquiétez-vous si vos équipes arrêtent de coopter...

La cooptation est un baromètre de la satisfaction des salariés dans la société. Recommanderiez-vous Davidson à votre meilleur ami si vous ne vous y sentiez pas bien ?

Chouchoutez aussi les non-cooptés, ce n’est pas de leur faute s’ils ne connaissent personne chez Davidson, et tenez-les informés du suivi de leur candidature.

Allons plus loin...

Puisqu’on parle de recrutement, ne nous contentons pas d’un focus sur la cooptation. L’intégration de nouveaux Davidsoniens est un moment clé dans la vie de la société, et nous devons y apporter une attention toute particulière.

Managers

Ne recevez pas des candidats dans un bureau où s’empilent des tonnes de documents, voire de CV...

Ne mettez pas la pression à des candidats pour signer un contrat de travail (sauf impératif projet, pas de menace ridicule du type “ vous avez jusqu’à ce soir minuit, après notre offre tombe... ”). Il est

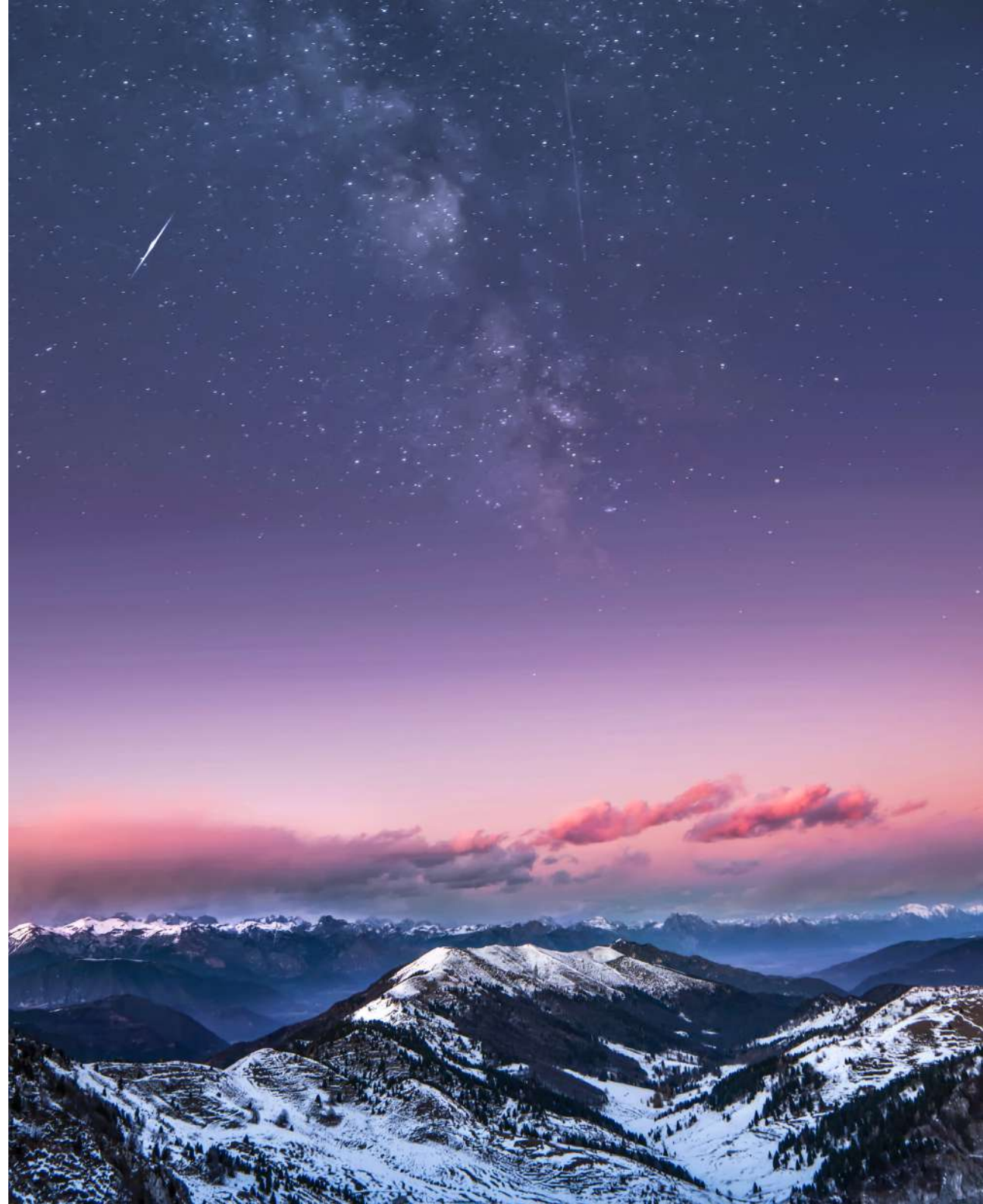
légitime qu’un candidat veuille examiner une proposition d’embauche à tête reposée, et ne puisse pas toujours se décider “ en live ”. Même s’il est vrai que plus la réflexion est longue, et moins le coup de cœur est grand.

Prenez le temps de “ qualifier ” les CV reçus ou consultés. Quelques mots clés suffisent rarement pour valider le matching entre la motivation d’une personne en recherche d’emploi et la nature des postes que vous offrez : vérifiez la motivation (lettre de motivation, intitulé du CV) ou devinez-la (fil rouge du parcours professionnel). N’appellez que des candidatures ciblées.

Salaire à l’embauche : veillez à ce que les propositions faites soient cohérentes avec nos abaques, ne pratiquez pas la stratégie du “ le moins possible mais juste ce qu’il faut pour qu’il dise oui ”.

Ne rencontrez des candidats que si leurs parcours et motivations sont en cohérence avec l’offre que vous développez. Nous n’avons pas de “ base de CV ” à alimenter !

À la question : embauche directe (sur le potentiel) ou embauche projet (sur ok client) ? La réponse est : LES 2 ! Ne recrutez pas quelqu’un avec un top potentiel si vous n’estimez pas à 99 % vos chances et votre capacité à lui proposer (pendant ou après la fin de son processus de recrutement) le projet de ses rêves ! Inversement, hors de question de recruter quelqu’un simplement parce qu’un client a dit “ oui ”. Il doit également passer la barre Davidson.



Savoir dire *Merci*

Il y a quelques mois, je participais à une table ronde d'entreprises - grands groupes et PME - sur le thème du feedback aux salariés. Ou comment transmettre satisfaction, insatisfaction et axes d'amélioration à un collaborateur. L'une des règles les plus fréquemment énoncées par les intervenants - majoritairement des DRH provenant de groupes réputés, et considérés comme étant des employeurs de référence - fut :

“ Ne dites jamais merci à vos salariés, vous deviendriez immédiatement redevable ”. Mais de quoi ? Florilège de réponses :

- d'une augmentation ;
- d'une évolution de poste ;
- de leur donner de votre temps lorsqu'ils en auront besoin (ma favorite!).

Tout cela ne m'a pas laissé indifférent :

Constat n°1 : ne croyez jamais que les DRH sont vos amis. Certains mériteraient qu'on leur retire le “ H ” de l'acronyme.

Constat n°2 : les managers ont parfois tendance à caricaturer leurs salariés comme des individus qui ne ratent pas une occasion de réclamer. Devant une telle avidité (qui finirait par mettre en péril l'entreprise si on y cédaît) la seule attitude possible serait donc cette froideur prudente et manipulatrice qui consisterait à ne surtout pas tendre la

main : “ On y laisserait nécessairement le bras ”.

Interrogation n°1 en découlant : comment distingueront-ils le salarié performant de celui qui fait moins que le strict minimum ? Puisque tous les deux recevront pour récompense la même indifférence...

Interrogation n°2 : comment les managers peuvent-ils établir une relation honnête avec leurs équipes si une défiance systémique prévaut même dans les situations les plus positives ?

J'arrête de digresser, les constats et réponses ne méritent pas de développement. Tout cela, ce n'est ni plus ni moins qu'une façon de voir les choses. En voici une autre :

- les employés d'une entreprise ne sont pas nécessairement avides ;
- leur motivation ne se résume pas à un susucré qu'on vient réclamer quand le travail est bien fait ;
- leur relation à l'entreprise n'est pas unidirectionnelle (j'en prends le plus possible en donnant le moins possible).

Ils sont tout à fait capables de faire la différence entre une entreprise qui se porte bien, pouvant restituer sous diverses formes ses profits à ses salariés, et une entreprise en difficulté dans laquelle tout le monde doit se serrer les coudes

(incluant d'éventuels actionnaires et des dirigeants supersalariés qui n'ont pas à se servir avant les autres mais plutôt vocation à donner l'exemple). C'est d'ailleurs paradoxalement dans le second cas que le MERCI prend encore plus son sens : qu'il reste au moins la reconnaissance quand le salaire ou les évolutions de carrière ne suivent pas proportionnellement au dévouement.

Si j'ajoute d'une part que, la politesse n'a jamais fait de mal à personne, et que d'autre part, savoir dire merci n'exclut pas un “ on se dit tout ? ” quand ça ne va pas...

Alors vous aurez compris pourquoi ce remède antihypocrisie est devenu une règle de savoir-être dans notre entreprise qui ne vend pas QUE du savoir-faire...

Bertrand

Ca vous inspire ?

Consultants

Le “ merci ” lui non plus n'est pas unilatéral.

Managers

Osez le remerciement ! Ne le reportez pas à plus tard et évitez le réchauffé ...

Cultivez les “ petites attentions ” ! Dire merci à l'autre c'est aussi penser à lui dans les moments sympas (mariage, anniversaire, naissance ...) mais encore plus dans les moments difficiles (problème personnel, fatigue professionnelle liée à une mission ou à une période stressante)... Le budget fleurs / chocolats / goodies est illimité, profitez-en !

Loin des yeux, près du cœur. N'oubliez pas les absents. Arrêt maladie ne signifie pas arrêt d'attention portée.



Ce soir, *c'est open bar !*

Avant de rejoindre Davidson, j'ai travaillé pendant plus de dix ans pour un groupe de conseil dans le domaine des télécommunications. À la différence de la plupart de mes ex-collègues, je n'ai jamais eu à me plaindre de mes missions ou de ma rémunération. Une chose m'a toutefois particulièrement agacée au point de créer une frustration qui a fini par me donner cette fameuse envie "d'aller voir ailleurs". Il s'agit de la formation. Ou plutôt de l'absence de formation...

Phase 1 : à la recherche de l'arche perdue

C'est simple : la formation c'est l'arche d'alliance. On pense qu'elle existe ("Oui oui tu peux en demander"), il paraît même que certains l'auraient vue ("il y a un planning qui doit circuler"). Mais personne n'a jamais mis la main dessus ("Non moi je n'en ai jamais eu") et il vaut mieux ne pas en parler : ça porte malheur (le manager ne se risquera jamais à vous demander si vous en avez besoin, vous pourriez lui répondre que oui). Bref la formation, ce doit être tabou. Mais je vis avec, puisque l'avantage d'être consultante c'est que la diversité des missions apporte son lot de nouveautés et de découvertes.

Phase 2 : à la recherche du temps perdu

Je finis toutefois par avoir un besoin concret : la certification PMI™. Dans mon domaine, le management de projets, de plus en plus d'acteurs du

segment demandent la maîtrise de cette méthode et la certification associée. Je me dis naïvement que cela ne devrait être qu'une formalité, imaginez : 7 ans sans rien demander, pas d'intercontrat, une certification valorisante pour moi et mon employeur sur un marché concurrentiel... *Easy !*

Évidemment la suite ne me donne pas raison :

1. je laisse des messages téléphoniques sans obtenir de réponse ;

2. je finis par "coincer" mon manager au siège :

" - Tu as eu mes messages ?

- Oui, oui, bien sûr mais ce n'est pas urgent si ?

- Cela le devient.

- Ah bon ben planifions ça pour l'année prochaine... " ;

3. l'année suivante : désolé, j'avais zappé tu aurais dû me le rappeler. Ça va prendre un peu de temps, il faut que je mette plusieurs instituts en concurrence pour avoir le meilleur devis, tu sais " ils se gavent "... (Ndla : enfin pas depuis 1 an...);

4. ça y est j'ai deux propositions à te faire : la meilleure c'est en *e-learning*, c'est génial pour 50 euros tu as un accès illimité à des QCM et des cours en ligne, tu peux faire ça le week-end tranquillement. La deuxième ce sont 15 sessions en cours du soir de 19h à 21h à partir de janvier l'année prochaine, ils n'ont pas de place avant... C'est marrant moi, *en googleisant*, j'en avais trouvé plusieurs en journée, avec des disponi-





bilités plus proches. Un problème de budget peut-être ?

Alors l'étape 5 c'est que j'ai candidaté ailleurs et que je travaille depuis chez Davidson. Notamment parce que lors de mon processus de recrutement, j'ai eu des réponses cohérentes à mes questions sur la politique de formation. "Ici c'est *open bar*, on accepte toutes les demandes sous réserve qu'elles ne soient pas saugrenues, et qu'on puisse avoir un petit retour sur investissement". Moins d'un an après mon arrivée, j'ai demandé à mon manager si je pouvais entamer ce fameux cursus.

Voici ce qu'il s'est passé :

1. il a trouvé que c'était une super idée, et de plus un deal gagnant-gagnant puisque cela aiderait Davidson à me valoriser auprès de ses clients ;
2. il a donné son accord en *live* ;
3. quelques minutes plus tard je recevais un mail de sa part me donnant le contact du responsable formation qui allait me communiquer le planning des préparations PMI™ ;
4. j'ai choisi mon créneau dès réception du planning et ai reçu ma confirmation d'inscription quelques jours plus tard.

Dans deux mois, je serai certifiée. C'est ça l'esprit Dav' : on mise sur le sens des responsabilités de chacun, puisqu'évidemment la société ne pourrait suivre un rythme de demandes incohérentes et disproportionnées, et Davidson investit sur l'individu tout en le valorisant.

Depuis quelques semaines, je travaille à la préparation de modules internes de formation,

proposition que j'ai formulée dans le cadre d'un projet nommé *Davidson Management School*.

C'est peut être ça leur principal retour sur investissement finalement.

Véronique

Ça vous inspire ?

Managers

Acceptez toutes les demandes de formation (non loufoques) !

Tous

Évitez de couler la boîte. Une bonne formation est une formation qui vous est utile mais qui peut également représenter un intérêt pour Davidson.

Partagez vos connaissances: Discord permet de diffuser aux Davidsoniens des articles, des trainings, des synthèses. Ayez le réflexe "upload" dans la base documentaire ou sur Opigno. Entre deux missions, profitez éventuellement du temps disponible pour mettre en place ou améliorer de nouveaux supports de cours, et si possible les décliner en *E-learning*.

Exprimez régulièrement vos demandes en termes de formation dans la rubrique dédiée de l'extranet Davidson ! Ainsi nous orienterons nos efforts vers les sujets clés.



Vous avez dit *valeur ajoutée ?*

Lors de mon premier entretien de recrutement chez Davidson, j'ai été assez surpris par une des questions qui m'a été posée :

“ - Sauriez-vous faire la différence entre un prestataire et un consultant ? ”

J'ai pensé : “ Le premier intérimaire de luxe travaille pour une petite ou une grosse ESN, le deuxième pour Bain ou Mac Kinsey...”

J'ai dit :

“ - Non.

- Il y en a pourtant une : c'est la “valeur ajoutée”.

J'ai contenu un rire. Une expression surfaite de recruteur qui vend de sa noble institution... Mon sourire en coin ne l'a pas empêché de poursuivre : “- Contrairement à ce que l'on croit, ce n'est

pas la nature de la mission qui fait le consultant (même si certaines s'y prêtent forcément plus que d'autres) : c'est l'attitude. Devant une mission que l'on vous confiera, serez-vous un simple exécutant des tâches y afférant, ou vous efforcerez-vous d'aller au-delà des attentes de votre client ? Autrement dit : prendrez-vous des initiatives originales ? Aurez-vous le réflexe d'améliorer la productivité de l'équipe que vous accompagnez ? Transposerez-vous automatiquement les bonnes pratiques issues de vos expériences précédentes, même courtes ? Vous étonnerez-vous de ce qui doit vous étonner ?

Bref, irez-vous au-delà de ce qui vous était demandé ? Si oui, quand bien même vous n'avez pas 20 ans d'expérience, vous avez les réflexes d'un très bon consultant...”

Je dois l'avouer le discours m'a séduit. Sans doute parce que les quelques éléments exposés ont fait écho à quelques-unes des qualités pros que j'avais tenté de développer dans ma première expérience qui était une création de société.

Deux ans plus tard, le recruteur est devenu mon manager. Et un manager bien décidé à me faire développer les “réflexes” du consultant. Je le vois chaque mois pour un point d'avancement avec notre client. Chacune de mes présentations comporte un slide intitulé “propositions complémentaires”.

En 12 mois nous avons déployé plus de 10 propositions nouvelles validées par le client. Elles ont élargi de manière intéressante le scope du projet initial, et m'ont ouvert de nouveaux horizons.

Le client sourit chaque mois au moment de découvrir ce slide. Lui qui ne nous avait rien demandé... m'appelle maintenant “monsieur plus”...

Anisse



Ça vous inspire ?

Admin

Si vous avez un peu de “bande passante” au quotidien, utilisez-la pour réfléchir aux voies d'optimisation ou d'élargissement du projet.

En première approche, vous pouvez commencer par examiner à la loupe les facteurs et motifs de “perte de temps”. Décrivez-les avec des propositions d'actions correctives associées.

Dans un deuxième temps, demandez-vous si vous travaillez en action ou réaction, donc en anticipation ou pas. Si ce n'est pas le cas, analysez votre gestion du temps, des priorités, des tâches... Une replanification s'impose probablement.

Managers

Transmettez à vos équipes les outils facilitant la démarche (rapport d'étonnement, document d'avancement, présentation type de comité de pilotage...) et assurez-vous que les remarques remontées sont au moins examinées par le client.

Etre sérieux

sans se prendre au sérieux

“Déjà-vu, déjà entendu” pensez-vous ? Il est vrai que dans la plupart des sociétés, cette petite phrase vise à se donner bonne conscience. “On est une boîte super sympa. La preuve : on a un baby-foot !” (Note d’Adrien : je n’ai rien contre les baby-foots : j’ai milité pour qu’on en achète un !). Dommage parce qu’au-delà de la propagande coolistique, il y aurait bien quelques petites choses à dire sur le sujet.

D’abord un postulat :

- ne pas se prendre au sérieux ne veut pas dire être l’ami Ronald McDonald : être “cool” ne signifie pas être “clown”.

Ceci étant posé :

- notre philosophie, c’est que RIEN dans notre activité (qui n’est pas fondamentalement à risques et qui mobilise des acteurs suffisamment éduqués pour réussir à communiquer poliment) ne justifie qu’on s’énerve, fasse la gueule, soit cynique ou en compétition avec son voisin. Voisin qu’on “dézinguera” d’ailleurs en réunion à la première occasion.

Ici on a une phrase toute faite pour cela : “take it easy”. En clair, ne cédon pas à la panique, au stress ou à l’agacement. Parce que tout ceci n’est QUE du travail.

Ne confondons pas (et rappelons à nos collègues qu’il ne faut pas confondre) :

1. la “vraie” vie qui comporte de réels écueils (un problème grave de santé par exemple) ;
2. le monde du travail et son effet loupe qui grossit souvent les problèmes. Qui n’a jamais sur-réagi à un mail mal interprété ? Qui ne s’est jamais retrouvé noyé dans le boulot simplement parce qu’il manquait de sommeil ?

Si nous digressons un peu sur le thème de l’équilibre vie professionnelle / vie personnelle : quand un problème personnel interfère avec un contexte professionnel, un problème “dur” rencontre un problème “mou”. C’est donc à l’entreprise de s’adapter pour prendre en compte, le temps nécessaire, une situation individuelle délicate. À titre d’exemple, nous avons décidé de mettre en place un Campus Dav’ qui permet à Davidson de louer et mettre à disposition de ses jeunes salariés des appartements meublés. Ceci afin de leur éviter “la galère” de la recherche d’appartement en région parisienne, a fortiori lorsqu’ils n’ont pas de garant et qu’ils sont en période d’essai (voir l’article P68 “Le Campus Dav”).

Il n’en reste pas moins que nous ne vivons pas



dans le château de la princesse de *Walt Disney*. Sans ultradramatiser, il faut tout de même avoir conscience du fait que les entreprises se développent aujourd’hui dans des environnements très concurrentiels où rien n’est jamais acquis. Alors pour survivre dans cette jungle, vivons heureux, vivons concentrés ! Et sur ce point on peut dire que la leçon a été bien comprise chez Davidson, nous sommes toujours aussi impressionnés par la capacité des gens que nous croisons ici à “déconner quand ils peuvent déconner”, et à se mettre au boulot avec une efficacité et une pugnacité redoutables quand il faut convaincre un client ou mener un projet à son terme. Bref à être sérieux sans se prendre au sérieux...

Adrien

Ça vous inspire ?

Managers

Dédramatisez les situations.

Ex : votre salarié doit quitter le bureau parce que son enfant est malade : AUCUN problème. Mettez sur son professionnalisme plutôt que de râler sur son absence. Votre consultante vous annonce qu’elle est bientôt maman : offrez-lui des fleurs pour lui éviter l’angoisse du “Comment va le prendre mon patron ?”.



De l'importance *d'être technophile*

vas voir, c'est la mission de tes rêves, fais-moi confiance"), c'est la rentabilité qui prime.

Quand je suis arrivé chez Davidson, j'ai découvert une culture d'entreprise assez différente : ici les managers sont pour la plupart d'anciens ingénieurs et consultants. Quand ils ne le sont pas, ils le sont presque. Exemple : une semaine après mon arrivée je croise deux managers que j'entends parler d'UMTS et LTE en long et en large...

“ - Vous sortez de quelle école d'ingé ? Ils se marrent ...

- On sort d'écoles de commerce...”

Chez Davidson, on aime la techno parce qu'on pense que les technologies sur lesquelles on travaille (cloud, réseaux radio de nouvelle génération, énergies nouvelles...) changent un peu le monde qui nous entoure...

Un manager Davidson est donc une personne qui connaît techniquement ou fonctionnellement les problématiques de ses clients et consultants (sans pour autant les remplacer). C'est un prérequis évident pour qu'il... s'y intéresse... et joue ainsi pleinement son rôle :

Quand ils évoquent leurs responsables hiérarchiques de leurs sociétés, la grande majorité des consultants que je croise parlent de leurs “commerciaux”...

Et pour cause : le profit est souvent la principale préoccupation de ces derniers. Qu'il s'agisse de staffer rapidement des missions (en pipeautant le client), les prolonger aussi longtemps que possible (“désolé on n'a rien d'autre pour toi”), soigner les rentabilités (en limitant si nécessaire les hausses de salaires et les dépenses de formation...) ou limiter le coût de l'intercontrat (“tu



- déterminer si les candidats chez Davidson possèdent les qualités personnelles et les compétences techniques pour être de bons consultants. L'idée est donc de pouvoir les challenger vis-à-vis de l'expertise demandée. Valider également que l'ouverture d'esprit, la faculté d'adaptation, la proactivité, pour ne citer que quelques-unes des qualités essentielles afférentes au métier de consultant, sont au rendez-vous ;
- réussir à mettre en place des projets gagnant-gagnant pour les clients et les équipes Davidson (besoin du client traité/motivation des consultants prise en compte) ;
- assurer un suivi efficace du projet (de nombreuses situations peuvent être anticipées ou à minima comprises par quelqu'un qui a déjà vécu des problématiques similaires) ;
- être pertinent dans les phases de changement de mission, qui sont fondamentales pour le consultant car c'est dans ces moments clés que se joue une partie de son évolution.

Bref, tel un guide de haute montagne, un manager ne marche pas à votre place, mais connaît l'itinéraire, ses dangers mais aussi les plus beaux chemins pour atteindre le sommet.

Alors j'entends dire parfois “vous devez y perdre en termes d'efficacité commerciale !”. Certes nos managers ne sont pas formés pour être agressifs commercialement... Mais ça tombe bien. Notre marché est saturé depuis des années par des comportements de cette nature. Les consultants et les clients expriment majoritairement un sentiment de “ras-le-bol”. Ras-le-bol des commerciaux qui sont prêts à tout pour signer des affaires. Notre conviction profonde est qu'aujourd'hui, la qualité des réponses et des solutions techniques prime sur des approches purement commerciales.

Ça vous inspire ?

Consultants

N'hésitez pas à solliciter votre manager tout au long de votre projet. **L'évolution du consultant vers le métier de manager est privilégiée en interne :** n'hésitez pas à poser des questions à votre manager pour en savoir plus sur son poste, ses avantages et inconvénients, et les qualités qu'il requiert.

Managers

Transmettez à vos équipes les outils facilitant la démarche (rapport d'étonnement, document d'avancement, présentation type de comité de pilotage...) et assurez-vous que les remarques remontées sont au moins examinées par le client.

Maîtrisez votre sujet ! Pour cela prenez le temps nécessaire (avec les équipes, via des lectures ou des formations internes) pour dégrossir puis approfondir une thématique en rapport avec votre prospection...

Intéressez-vous en détail aux projets et équipes. Les dossiers de compétences, les références projets (fiches missions EOS, ppt sur le cloud Dav' ou *Bizz meeting*) ne doivent avoir aucun secret pour vous !

Identifiez et encouragez les managers potentiels au sein de vos équipes. Prenez le temps

d'examiner toutes les demandes d'évolution vers les postes d'ingénieurs d'affaires et notifiez rapidement un refus étayé si tel doit être le cas.

La théorie du chaos

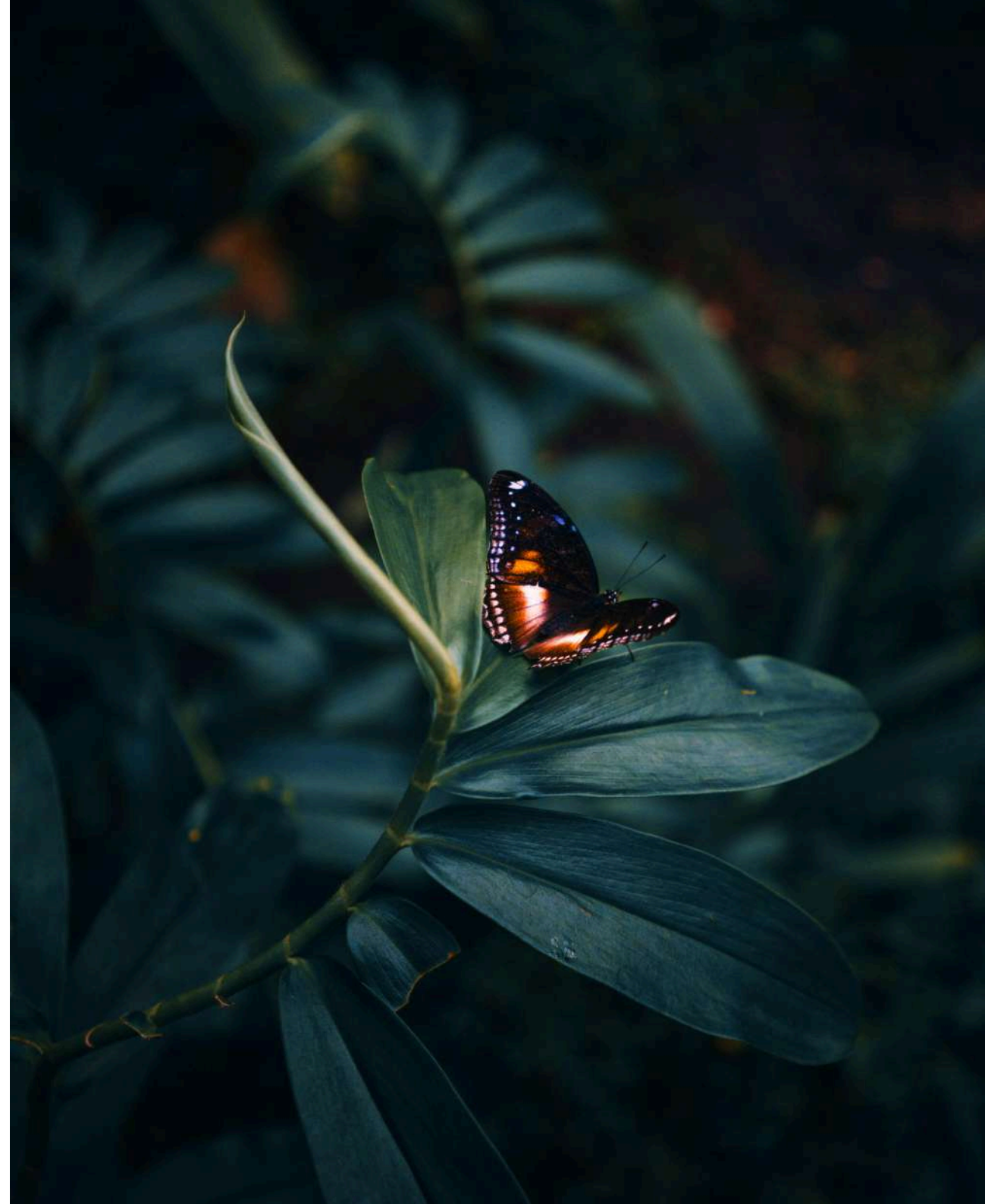
Edward Norton découvre en 1963 que l'on peut obtenir un comportement chaotique avec seulement trois variables, soit un système non linéaire à trois degrés de liberté.

Il montre ainsi qu'une dynamique très complexe peut apparaître dans un système formellement très simple. L'appréhension des rapports du simple et du complexe s'en trouve profondément bouleversée. En particulier, on s'aperçoit que la complexité peut être intrinsèque à un système, alors que jusque-là on la rapportait plutôt à un caractère extrinsèque, accidentel, lié à une multitude de causes.

En 1972, Edward Lorenz présente l'effet papillon devant l'Association Américaine pour le progrès des Sciences avec une célèbre question : "Le battement d'aile d'un papillon au Brésil peut-il déclencher une tornade au Texas ?".

Edward Norton Lorenz

23 mai 1917 -16 avril 2008 / USA



Singular

by Davidson

Si vous atteignez cette page, bravo ! C'est que vous avez eu le courage de lire tous les articles de mes camarades en rapport avec l'entreprise horizontale, le management tribal, Satisfaction, etc. Après la théorie, la pratique, car de mon côté j'avais envie d'écrire un chapitre avec moins de texte et davantage d'images pour vous présenter le Projet (avec un grand "P") qui incarne à lui seul notre façon de travailler et nos principes : celui de notre nouveau siège *Singular*.

4

C'est le nombre d'étages, mais c'est surtout le nombre de sondages envoyés au lancement du projet à l'ensemble des futurs habitants du siège. 4 sondages pour 4 étapes de décision.

Préambule : constitution de la triade (si vous ne savez pas de quoi je parle, reprenez la lecture de ce livre depuis le début).

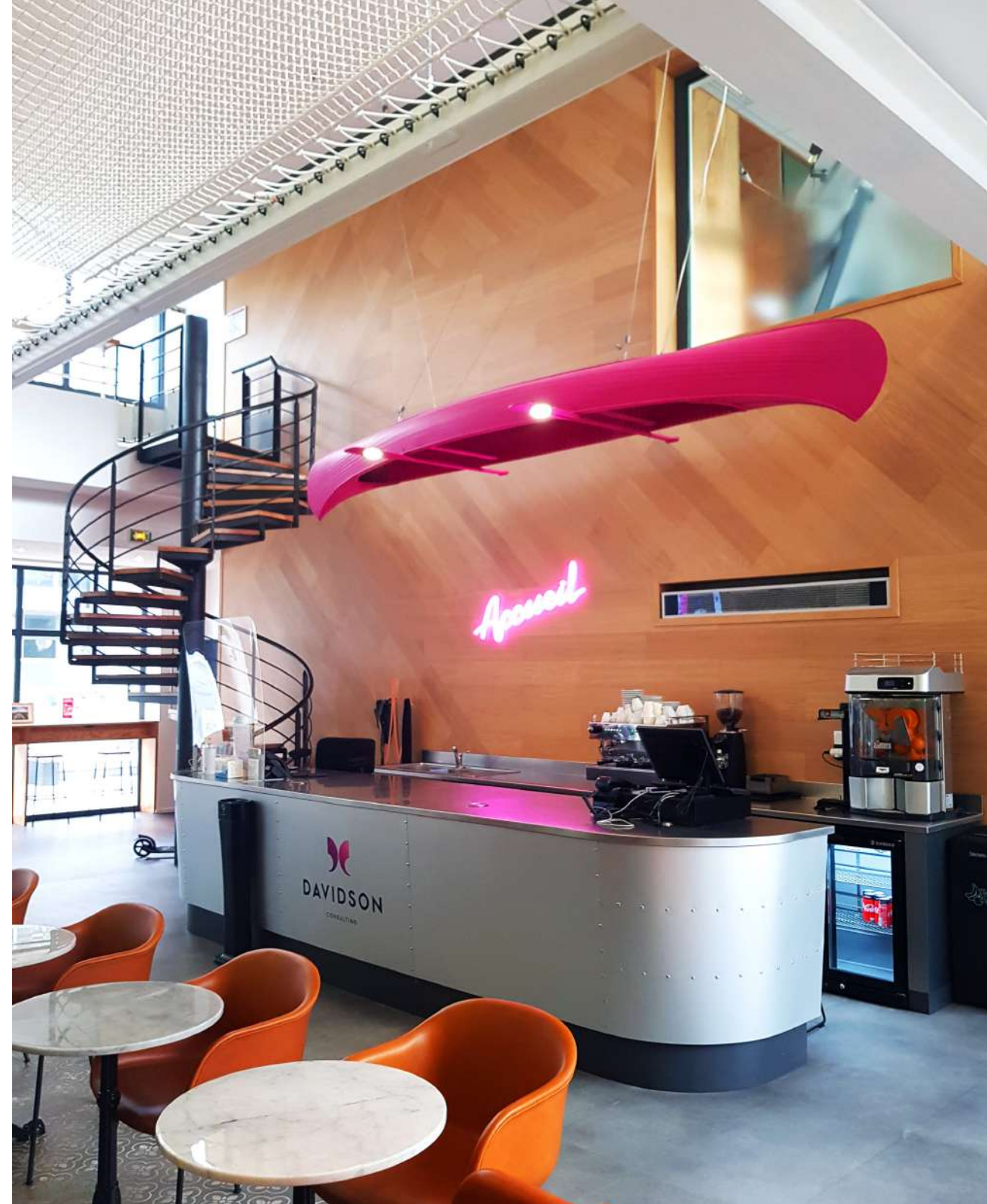
Étape 1 : appel à contributions. Nous interrogeons les 140 futurs résidents permanents du siège ! 137 répondent à un sondage qui contient des dizaines de questions qui nous permettront de dessiner notre nouveau lieu de travail, comme par exemple : bureau solo ou open space ? Place

de parking ou emplacement vélo ? Service de restauration ou tickets restaurant ? Ainsi que de nombreuses questions ouvertes afin que les Dav' puissent exprimer leur créativité (*Une idée folle ?*, etc.).

Étape 2 : envoi d'un deuxième questionnaire pour vote, qui reprend les meilleures propositions collectées lors de la première étape et qui détache les principales tendances. Objectif : valider le corpus des idées qui devront être concrétisées lors des phases études et réalisation. Pas si simple quand on sait qu'à la question des bureaux les réponses étaient 50 % pour des espaces individuels, 50 % en faveur d'open spaces... Comment avons-nous tranché ? Pour le savoir, il faudra venir prendre un café avec nous...

Étape 3 : présentation de la synthèse des idées retenues (plus de cent) ou non (trois). L'objectif était évidemment d'intégrer le maximum de propositions dans le projet et d'expliquer pourquoi certaines étaient abandonnées :

- la salle de sport : parce que ce n'est pas notre métier et que... ça ne sent pas bon ;
- la serre à papillons : pov' bêtes...
- le potager : pov' légumes...





Étape 4 : appel à contributeurs pour participer à différents groupes de travail pour parachever “l’œuvre”. Le diable se cachant dans les détails, nous avons choisi de les soigner. Pour ne citer que quatre exemples :

- une triade a créé le parfum Dav’ qui est diffusé dans nos locaux (ce n’est pas une blague) ;
- une seconde a planché sur le service de restauration (organisation, nature des plats, etc.) ;
- une autre a choisi l’ensemble des mobiliers et des éléments de décoration. Elle est même allée jusqu’à dessiner les motifs des tapisseries qui ornent nos box de réunion !
- une quatrième a réfléchi au naming de l’immeuble (Singular, vous devinez pourquoi...)

Résultat : après deux semaines de sondage, deux mois d’étude, un mois de curage et quatre mois de travaux : 4 500 m² à notre image ! Bienvenue chez... nous vous !

Yann

Mais que diable allait-il *faire dans cette galère ?*

Je suis un ex-banquier et je travaille chez Davidson... Vous venez de lire ce livret et vous vous dites peut-être que la société qu'il décrit plane au-dessus de la réalité dans une bienfaisante déconnexion de ce monde cruel et économiquement perturbé.

Et là, de deux choses l'une :

- soit vous n'y croyez absolument pas et la première phrase de ce texte vient de vous conforter dans l'idée (il fallait bien qu'il y ait un banquier quelque part, c'était trop beau pour être vrai...);
- soit en bon esprit positif et confiant que vous êtes, vous avez cru sur parole ce qui est écrit et vous vous dites : "Mais qu'est-ce qu'il fout là ?".

Mon ex-patron, dirigeant d'un groupe bancaire, a opté pour la seconde proposition. Il faut dire que pour la banque qu'il dirige, le cas de Davidson est un peu "hors sol" : une société qui tout à la fois, affiche des performances financières solides et loge certains de ses collaborateurs à prix préférentiel dans des logements achetés à cet effet, ne peut que susciter l'étonnement et une certaine admiration parfois teintée d'une très "légère" condescendance bienveillante.

C'est probablement ce que ce monsieur a exprimé

lorsque, apprenant mon départ de la vénérable institution, il m'a dit en substance : **"Ils m'ont l'air un peu romantiques chez Davidson"**. Le terme "romantiques" est authentique. Avant d'ajouter : **"En tant que directeur financier vous allez être l'empêchement de tourner en rond..."**.

J'avoue qu'il a d'abord un peu fait mouche : je ne suis pas un cynique mais je connais bien le monde du travail - celui du conseil notamment - et je suis un peu revenu des discours enchantés des recruteurs de tout poil. D'une part, je n'ai jamais spécialement espéré être heureux au travail (être serein me suffisait amplement). D'autre part, être le gars qui parle finance dans une société où l'on en parle peu me paraissait une moyennement bonne idée.

Alors pourquoi donc ai-je signé ? Parce que j'ai compris lors de mes discussions avec les dirigeants que mon futur rôle de financier ne me condamnait pas à une posture de rabat-joie. Car il ne faut pas confondre maîtriser et contrôler. Davidson a compris selon moi quelque chose d'essentiel : **une société dirigée par des bureaucrates et surcontrôlée ou surgouvernée réussit rarement.**



Elle saura pourquoi elle perd de l'argent (notamment parce qu'elle aura mesuré finement le coût de toutes les "surcouches de mid-management" ajoutées) mais n'aura pas nécessairement identifié les bonnes recettes pour en gagner. Et pour preuve : connaissez-vous une société de 3000 personnes, n'ayant réalisé aucune croissance externe en dix ans d'existence, et dirigée par des bureaucrates ?

Bref à chacun son rôle : mon équipe (direction financière) sait combien coûte une ramette de papier et combien nous en achetons chaque année. Nous pouvons en autonomie optimiser cette dépense (ou vigiler d'autres processus plus complexes et élaborés, l'intérêt de la fonction

"achat ramette" étant vite limité...). Les managers et consultants de Davidson ne le savent pas. Tant mieux. Ils se concentrent sur le "Comment ?" et le "Pour Qui ?" comme vous l'avez compris à la lecture de cet ouvrage.

Franck

Ça vous inspire ?

Tous

Entre un choix court-terme et un choix long-terme, n'hésitez pas : option 2.

Mais que diable allaient-ils *faire dans ce chébec ?*

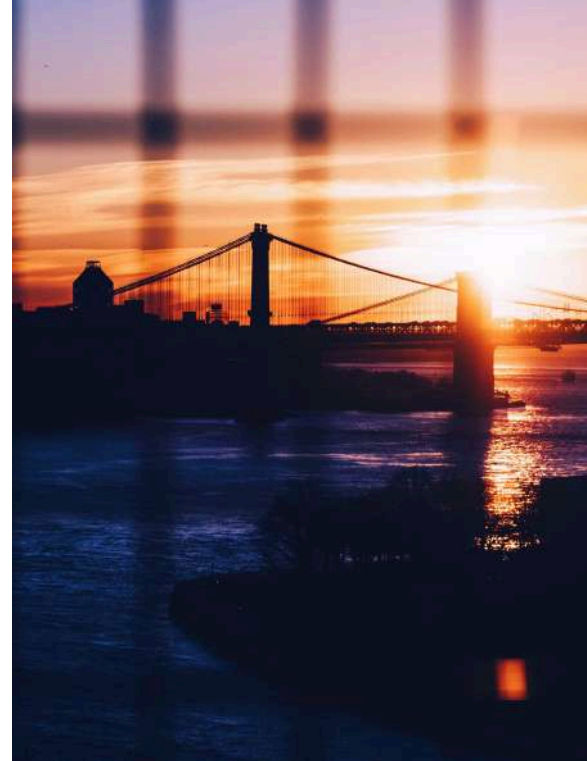
Fin 2019, quoique notre situation soit confortable, nous décidons de quitter nos fonctions de business manager (que nous occupons dans la même société) pour participer à l'aventure Davidson. Choix peu rationnel en apparence donc (tout ronronne) mais vital pour nous, car nous sentons qu'il est temps de rejoindre un environnement, une marque dont les convictions et pratiques managériales sont alignées avec les nôtres.

Le 17 mars, nous sommes chez Davidson depuis quelques semaines (pour Anne) ou quelques jours (pour François) à peine... C'est pourquoi à l'annonce du confinement général pour cause de Covid, alors que nous sommes en période d'essai,

un plus que léger doute nous envahit quant à la pertinence de notre *move*...

Les semaines qui suivent sont folles. Les mauvaises nouvelles économiques et sanitaires se succèdent partout dans le monde : entreprises et individus en sont le plus souvent réduits à naviguer à vue. Première surprise : devant cette situation, on ne nous raconte pas d'histoires. Le management a l'honnêteté de reconnaître que la meilleure chose qu'on puisse faire collectivement est de gérer les événements comme ils viennent, de ne surtout pas faire de plans sur la comète ni se perdre en conjectures, mais :

- tirer profit de cette période pour phosphorer, ce qu'on n'a pas toujours le temps de faire quand on est dans le rush des opérations !
- lancer quinze triades qui exploreront autant de pistes de créativité et de changements (autour de sujets comme le *Da Vidson Code 4* que vous tenez entre les mains, la refonte de notre site Web, de notre référentiel de compétences, la construction du plan de reprise d'activité, etc.) ;
- s'autoformer, se faire former, former les autres (plus de deux cents formations en visio seront organisées en moins de quinze jours pour le staff et les consultants) ;



“

Créer les conditions pour que le risque COVID se transforme en opportunité et que la marque Davidson sorte grandie de la période !

”

- communiquer, communiquer, communiquer : mails transmis tous les dix jours à l'ensemble des salariés, informations quotidiennes sur nos groupes de messagerie, création de groupes d'échanges, partage d'infos, liens utiles sur le cloud Dav', etc.

Bref, créer les conditions pour que le risque Covid se transforme en opportunité et que la marque Davidson sorte grandie de la période !

Nous sommes venus chez Davidson car nous pensions qu'il s'agissait d'une société insolite dans notre monde du conseil / des prestations. Nous nous y sommes définitivement intégrés car nous avons appris à connaître des collègues disponibles, bienveillants, qui nous ont permis, à travers des triades, de travailler ensemble sur des

sujets structurants pour la société, aussi récentes que soient nos arrivées. Cela faisait si longtemps qu'on ne nous avait pas demandé notre avis... L'entreprise que nous avons rejointe a compris qu'il ne suffit pas de "donner" aux collaborateurs pour qu'ils se sentent épanouis dans leurs jobs, mais qu'il lui faut aussi être capable de recevoir et traiter toutes les suggestions qui, si elles se transforment en réalités, constitueront autant de briques que les salariés seront fiers d'avoir apportées au mur Dav'. Mur qui pourrait devenir rempart en temps de crise.

Tout cela semblait naturel pour les Davidsonien(nes).

Pour nous c'était... surnaturel.

Anne & François

Remerciements

Évidemment aux auteurs et relecteurs

Adrien, Alain, Agnès, Alienor, Anaïs, André, Anisse, Anne, Antoine, Bertrand, Charline, Édouard, Elmehti, Éric, Étienne, Fabrice, Franck, François G., François N., François T, Frédéric, Gabriel D., Gabriel G., Gérald, Hamid, Imène, Isabelle, Javier, Jonathan, Khaoula, Maëli, Marie G., Matthieu B., Matthieu T., Maud, Mélanie, Meriem, Mickaël C., Mickaël P., Mily, Nassima, Nicolas A., Nicolas R., Paul, Pauline, Pierre, Reda, Rémi, Samira, Sarah, Sophie, Sylvain, Thibault, Thuy, Véronique, Virginia et Yann.

Et aussi :

à **Ludovic, Christophe ainsi qu'à tous les auteurs** de nous avoir aidés à concrétiser ce joli projet BD : "Et si l'homme se réconciliait avec la planète...?"

à **tous les partenaires** qui par leurs actions déterminées nous aident à progresser chaque jour : l'institut Great Place To Work, la Convention des Entreprises pour le climat, le mouvement B Corp, le Shift Project, Planète Urgence, Fermes d'Avenir, Komeet, Amnesty International, l'Alliance pour le mécénat de compétences, l'ANDRH, l'Association Française pour les Managers de la Diversité, Linklusion, Jobinlive, l'Alliance pour la santé mentale, Alternego, Reverso, Babilou, Goods To Know, Com'une différence, Hoccoia, Medicalib et Optisanté.

à **André Comte-Sponville et Serge Marquis**, pour leurs aimables autorisations de retranscription et de publication. Nous nous efforcerons de monter de Platon en Spinoza chaque jour !

à **tous ceux** qui nous ont suggéré de superbes lectures additionnelles, ainsi que d'utiles corrections. Cet ouvrage n'en est que plus... collectif !

Mais surtout :

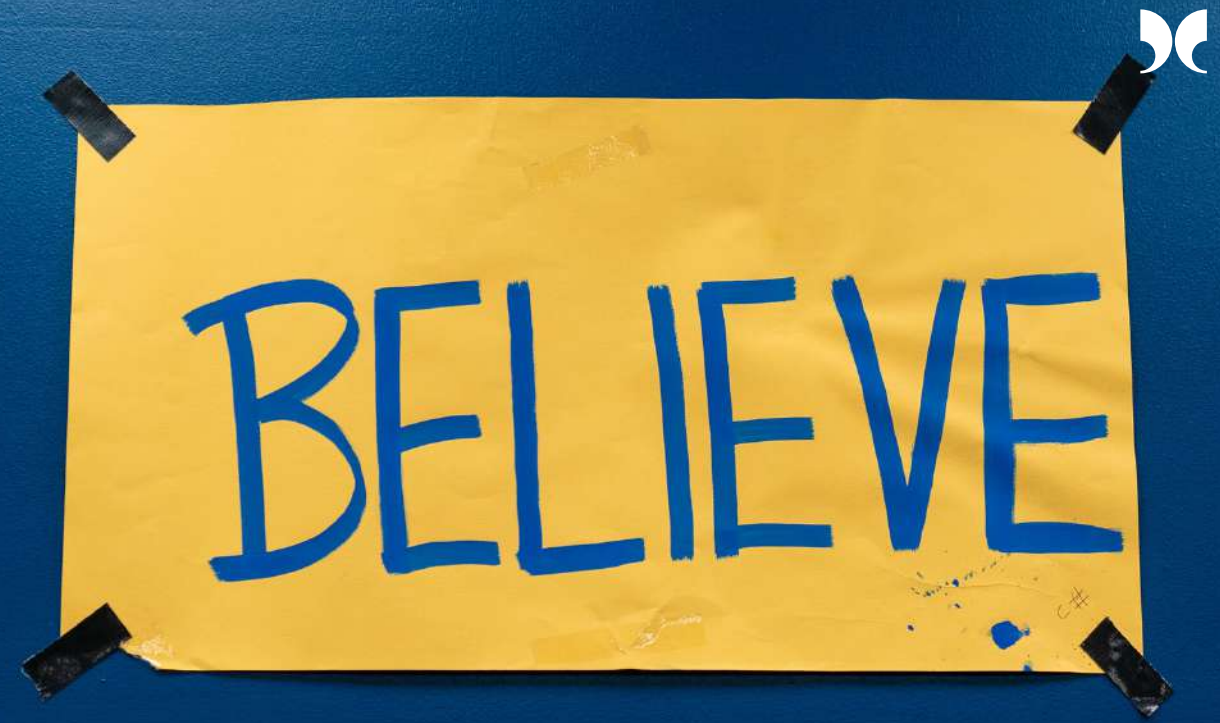
à **tous les davidsonien(ne)s qui concrétisent chaque jour cette idée un peu folle qu'est Davidson.**

Partagez et envoyez-nous vos avis à l'adresse suivante : **davidson@davidson.fr** !
Cet ouvrage n'en sera que plus collectif...

It's still the beginning

Ce livre a été imprimé sur papier certifié PEFC

Mantras





Personne n'est
supérieur à **l'équipe**.

Les 15 secrets des All Blacks



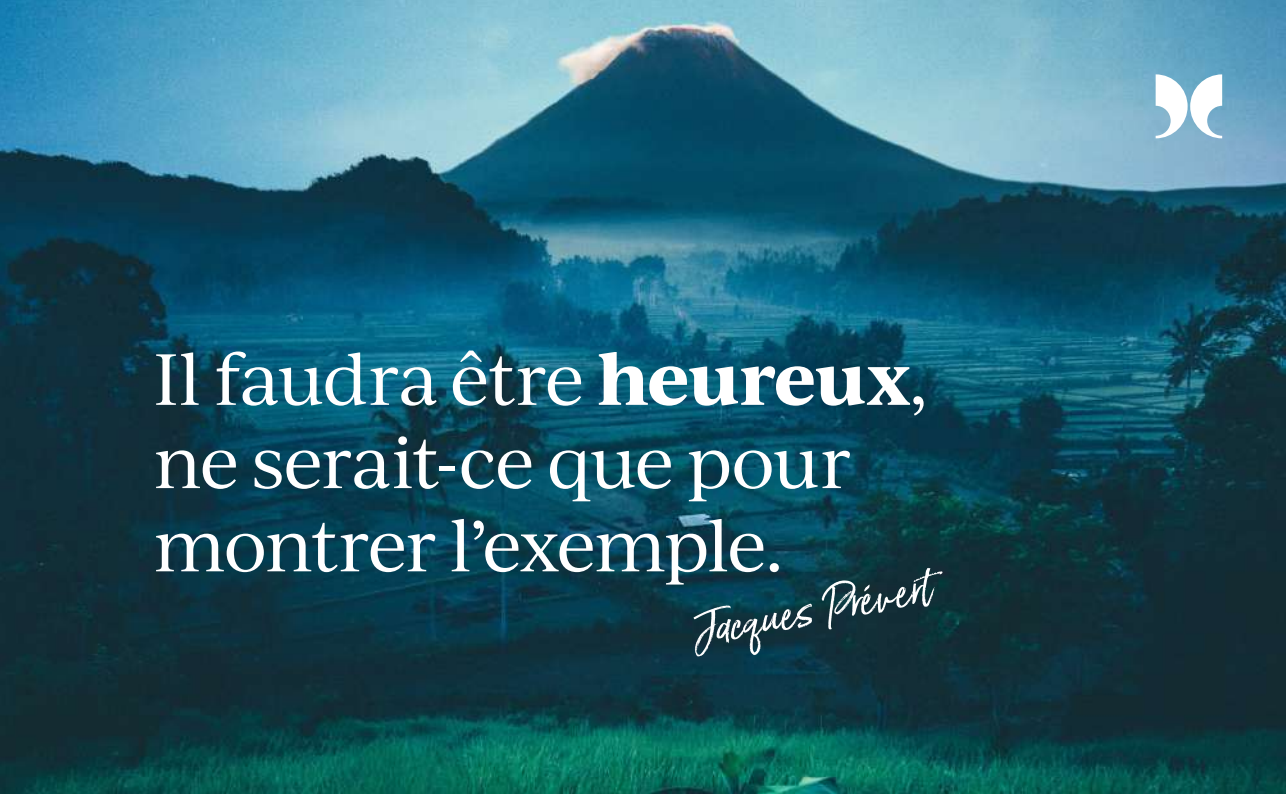
Les histoires fabuleuses
arrivent à **ceux qui**
les racontent.

Ira Glass



Quand il est dur
d'avancer, ce sont les durs
qui avancent.

John Kennedy



Il faudra être **heureux**,
ne serait-ce que pour
montrer l'exemple.

Jacques Prévert



Don't follow Rules.
Follow **Principles**.

*Musk
(avant son burnout)*



Surprendre vaut mieux
que surprendre.

Davidson



You See It, You Do It.

Davidson



Pas de place pour
les connards.

Les 15 secrets des All Blacks



L'excellence est un art
qui s'exerce dans
la répétition.

Aristote



Le talent sans
le travail n'est qu'une
sale manie.

Georges Brassens



Être meilleur
ne s'arrête **jamais.**

Christophe Unos



Le courage c'est
d'aller à l'idéal et de
comprendre le réel.

Jean Jaurès





Pour plaire à tout le monde,
il faut être **le ciel bleu**.
Et encore, il y a des gens
qui n'aiment pas le ciel bleu.

Georges Brassens



Ton job est fait
quand **le job** est fait.

Rob Strasser



THE DA VIDSON CODE 5

UN OUVRAGE COLLECTIF