

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...



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 “VO” 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 72H
6. Mesurer d’efficacité et revenir à l’étape 1 si nécessaire.

Jonathan & Thibault

Ça vous inspire ?

Tous

Sans idées nouvelles, 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 !

