

Gestion de la connaissance – Pratiques chez Fujitsu

# Performance durable en entreprises co-construire dans l'autonomie

Sustainable performance in organizations : co-creating in autonomy

Knowledge Management – Fujitsu Practices

ファビオバーリ – 企業における持続可能なパフォーマンス：自立と協力

知識管理 – 富士通のベストプラクティス

**Fabio Balli**

Master of Advanced Studies in Human Systems Engineering

Article disponible en anglais et en français sur [www.fabioballi.net](http://www.fabioballi.net)

Montréal, 2013



## Synthèse

Cet article aborde la question des éléments de l'environnement de travail qui favorisent une performance d'équipe élevée. Il se base sur les bonnes pratiques de Fujitsu, dans l'équipe Macroscope basée à Montréal.

Le texte s'adresse aux managers qui souhaitent mener leur équipe au succès ainsi qu'à toute personne intéressée.

### Objectif

Cet article rend visible plusieurs éléments de leadership qui favorisent durablement une haute performance. Les exemples concrets partagés par l'équipe permettent au lecteur de modéliser ceux-ci dans sa propre activité.

Finalement, un chapitre met en perspective les cultures japonaise et Québécoise, pour inviter à une réflexion plus globale.

### Méthodologie

Après une période d'observation et d'intégration de six semaines, l'auteur a réalisé dix entrevues de 15 à 40 minutes auprès des membres permanents de l'équipe. Les résultats ont été rassemblés en fonction des thèmes récurrents. Un questionnaire non nominatif a permis de mesurer l'autonomie et les préférences de travail au sein de l'équipe (80 % de réponses). Des parallèles ont ensuite été faits avec divers modèles systémiques.

### Résultats

Les observations confirment que l'autonomie et la coopération dans une équipe sont des facteurs clés pour atteindre une haute performance et la maintenir sur le long terme.

### Originalité, valeur

Les 15 pratiques émergent des membres de l'équipe. L'auteur a facilité la démarche, en reliant a posteriori ces vécus aux connaissances actuelles en matière de dynamique de groupe. L'observation se fait dans une multinationale japonaise active au Québec. Le sujet traite des bonnes pratiques d'une équipe qui est dédiée aux bonnes pratiques (processus parallèle).

## Index

Introduction.....	3
Macroscope en bref.....	3

### Bonnes pratiques

Des compétences complémentaires .....	4
La capacité de prendre le relais (subsidiarité).....	4
Une vision partagée (holoptisme) .....	4
Un soutien mutuel continu entre pairs.....	5
Un leader valorisant et protecteur .....	5
Une équipe auto-organisée.....	5
Un environnement de travail performant.....	6
Une contribution réelle au sein de l'organisation.....	6
Une identité qui dépasse le domaine professionnel .....	7

### Recommandations

Valoriser les potentiels et les rendre visibles.....	8
Répartir les tâches de manière plus efficiente.....	8
Réserver des espaces pour innover .....	8
Mettre en place des indicateurs de pilotage.....	8
Se positionner et exprimer ses besoins.....	9
Offrir un salaire à la hauteur de l'engagement .....	9

### Cultures japonaise et Québécoise

Fujitsu et Macroscope.....	10
La gestion de la connaissance au Japon.....	10
Un engagement en faveur de la communauté .....	10
Un leadership fédérateur et ouvert .....	11
Une performance durable.....	11
Des synergies possibles .....	12

### Annexes

Remerciements .....	14
L'auteur .....	14
Mots clés .....	14
Références.....	14

*Ce n'est pas une histoire  
dans laquelle les personnages grandissent,  
mais une histoire dans laquelle ils s'appuient  
sur quelque chose qui est déjà en eux,  
mis en évidence par des circonstances particulières.  
Hayao Miyazaki*

## Introduction

Aujourd'hui, de nombreux gestionnaires et employés souhaitent améliorer leur performance d'équipe et leur capacité à résoudre des problèmes complexes.

Si les habiletés à travailler en équipe sont souvent recherchées lors d'un recrutement, les entreprises qui ont mis en place un cadre de travail flexible, ouvert, convivial sont encore rares. De nombreuses compagnies continuent en effet d'imposer des horaires fixes, un matériel informatique unique, une information standard par exemple, alors que cela va à l'encontre d'une haute performance.

Lorsque j'ai débuté mon intervention *pro bono* au sein de l'équipe Macroscopie de Fujitsu Amérique du Nord, j'ai rapidement perçu une culture ouverte, basée sur la coopération et l'autonomie.

Les liens qui unissent l'équipe Macroscopie vont en effet au delà de la réalisation de la vision de l'entreprise. Au fil du temps, ces dix professionnels de talent rassemblés autour d'un leader modeste, enthousiaste, authentique, ont en effet développé une pratique qui leur permet une haute performance.

A travers cet article, j'ai souhaité rassembler et partager les éléments clés de ce succès d'équipe. Ces bonnes pratiques pourront inspirer les leaders et collaborateurs qui souhaitent développer leur agilité et leur aptitude à résoudre des problèmes complexes.

Pour cela, j'ai intégré durant quelques semaines l'équipe, en tant que personne-ressource. J'ai ensuite réalisé un questionnaire en ligne, qui m'a permis de vérifier le positionnement de l'équipe selon deux modèles théoriques. J'ai choisi pour cela deux outils basés sur la systémique et le constructivisme.

Ensuite, des entrevues individuelles de 15 à 40 minutes m'ont permis de récolter le vécu de chaque membre de l'équipe et du leader. Ici, j'ai utilisé un questionnement ouvert, avec quelques thèmes clés : les points forts de l'équipe, les relations entre collègues et avec le leader,

l'environnement de travail, la contribution individuelle, la situation idéale.

Suite à cela, j'ai fait émerger de l'ensemble des échanges (indiqués par un fond gris) les thèmes récurrents. Cette structure par mots clés m'a permis de créer des liens explicites ou implicites avec des modèles théoriques tels que la psychologie positive (Bateson, Jung, Berne, Steiner, Csíkszentmihályi, Goleman, Rifkin, Laugeri, etc.), la systémique (Varella, Maturana, Morin, Capra, Dawkins, Bernard-Weile, etc.), ou la théorie des organisations (Mayo, Herzberg, Maslow, Vroom, Senge, Minzberg, etc.).

Pour terminer, j'ai souhaité ouvrir une réflexion sur les différences et complémentarités liées aux cultures, dans ce cas la culture Québécoise – où évolue l'entreprise – et la culture japonaise – d'où provient l'entreprise.

NB : Cet article pourra être interprété de manière fort différente, en fonction des références et des intérêts du lecteur. Le lecteur est donc invité à "gérer la complexité", tirer parti du texte pour créer des ponts avec sa pratique et explorer les sujets qui l'interpellent.

## Macroscopie en bref

L'équipe observée dans le cadre de l'article conçoit, développe et assure le soutien de Macroscopie, un référentiel de bonnes pratiques développé depuis 1984 par DMR, puis intégré à Fujitsu.

Macroscopie est une solution web (SAAS) qui rassemble des modèles théoriques, des descriptions, des outils, des livrables types pour gérer et documenter les projets et maximiser leur impact.

Cette méthodologie est utilisée par Fujitsu pour ses projets internes et lors de mandats. Elle est également vendue à des multinationales et des PME.

Macroscopie est conçu et publié à travers un environnement d'édition spécifique, Macroscopie ProcessUnifier. Ce logiciel, comparable à un gestionnaire de contenus web, permet d'adapter processus et contenus aux besoins spécifiques de l'organisation.

Le terme Macroscopie est inspiré du livre de Joël de Rosnay (1977), qui traite de systémique et de gestion de la complexité.

*Aucune route n'est longue à côté d'un ami.  
Proverbe japonais*

## Des compétences complémentaires

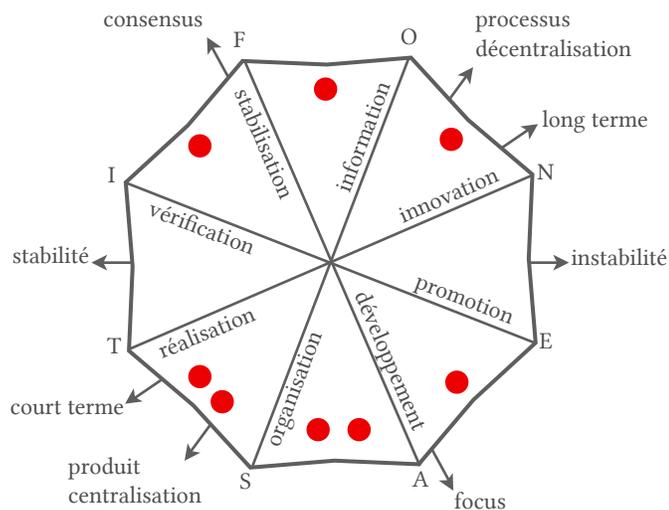
Au sein de l'équipe, chaque personne a son domaine d'intervention, chacun a un rôle à jouer et sait exactement ce qu'il à faire : "chaque personne a son petit carré de sable et en fin de ligne ça avance".<sup>9</sup>

La répartition des tâches se fait selon l'expérience, les forces et faiblesses de chacun, mais aussi selon les intérêts : "je peux être fort mais tanné de faire quelque chose".<sup>4</sup>

Les membres ont une bonne connaissance du produit, ils connaissent l'expertise de chacun, savent à qui poser la question pour obtenir le résultat souhaité. Ainsi, les demandes sont toujours redirigées vers la bonne personne, en fonction des compétences.<sup>0</sup>

Cela permet de tirer parti des talents (innés) et compétences (acquises) que chaque membre souhaite développer dans son activité.

La complémentarité des personnes est confirmée par le diagnostic rapide *Leonardo 3.4.5*, un outil systémique pour définir les préférences individuelles en organisation.



Dans ce schéma, on peut en effet observer que la majorité des fonctions utiles (triangles) à une entreprise sont couvertes par les membres (points rouges), et que les risques liés à une vision unique (uniquement orientée sur le court terme par exemple) sont faibles.

## La capacité de prendre le relais (subsidiarité)

Les collaborateurs aiment s'entraider et sont "tous plus ou moins capables de prendre le relais"<sup>3</sup> : "On a plusieurs chapeaux, on touche à tout."<sup>0</sup>

Personne ne prend le leadership et il n'y a pas d'appartenance au niveau des sujets traités, il n'y a "rien dans ta cour ou dans ma cour"<sup>4</sup> ; l'information est accessible à tous.<sup>0</sup>

Il y a place à l'essai, on peut dire "ça moi j'aimerais travailler dessus" lorsque l'on souhaite se perfectionner ou essayer une nouvelle activité. La confrontation se fait de façon constructive : "il y a personne où je me sentirais moins à l'aise, où je ne lui poserais pas de question".<sup>2</sup>

L'intérêt commun prime sur les intérêts personnels : "si je peux pas jouer le rôle que je voulais, c'est pas grave, Macroscopie continue à vivre".<sup>9</sup> "Chacun a à cœur le bien de Macroscopie, on veut faire quelque chose de bien et tous s'entraider."<sup>1</sup>

Le souci est de livrer un produit de qualité, pas juste une façade, et on livrera pas ou lâchera pas tant que l'on n'est pas satisfait.<sup>1</sup> Les idées qui ne peuvent être réalisées sont "notées sur une liste d'épicerie".<sup>4</sup>

## Une vision partagée (holoptisme)

"Dans l'équipe, chacun connaît de A à Z la vision" du leader, et a une vue d'ensemble du produit : "on sait que si je modifie cette partie là j'interagis, toutes les ramifications sont touchées".<sup>4</sup>

L'équipe développe petit à petit le produit pour atteindre la vision.<sup>4</sup>

Compte tenu du périmètre restreint, chaque collaborateur sait où l'équipe veut aller, "il n'y a pas besoin de beaucoup de mots",<sup>5</sup> "le travail se fait avec des priorités et non selon un plan établi"<sup>4</sup> : "on était tous d'accord, ce n'était pas une surprise, on savait que cette version 5.0 s'en venait".<sup>8</sup>

Cette "force agile" permet de virer de bord facilement, de s'ajuster aux besoins des clients. Lorsque ceux-ci ont une demande, la priorité de l'équipe<sup>4</sup> est d'y répondre tout de suite.<sup>8</sup> "Le but est de livrer à temps un produit impeccable"<sup>4</sup> et aider les clients à tirer parti de Macroscopie dans un esprit collaboratif : "on le fait avec vous, pas à votre place".<sup>7</sup>

Il est intéressant d'observer que les collaborateurs ne définissent pas de manière similaire la vision vers quoi tend Macroscopie. Ils se retrouvent cependant dans l'esprit, et nomment des concepts récurrents :

- ▶ Accessible (5 x) : grand public, démocratisé
- ▶ Collaboratif (5 x) : enrichi par la communauté
- ▶ Intégré (3 x)

Cela correspond bien à la méthode elle-même, qui se veut être un savoir-être plutôt qu'une application stricte d'outils. Ce niveau d'abstraction peut être mis en lien avec l'agilité perçue ; il dénote d'un certain lâcher prise sur le "comment" au bénéfice du "pour quoi".

### Un soutien mutuel continu entre pairs

Le travail d'équipe est attendu.<sup>7</sup> Les collaborateurs se voient "comme une équipe et non comme plusieurs individus."<sup>1</sup> "Il n'y a pas un champion à travers l'équipe"<sup>4</sup>, "c'est une équipe championne et non une équipe avec des champions"<sup>8</sup> ; "une équipe gagnante où tout le monde souhaite participer pour arriver à un travail d'ensemble."<sup>6</sup>

Dans cette petite équipe de gens soudés, "les membres s'entraident sans problème ni friction."<sup>5</sup> Si l'un a un problème, tout le monde va participer,<sup>2</sup> "tout le monde met la main à la pâte et va aider ceux qui ont besoin de plus d'aide"<sup>6</sup> : "même si je ne suis pas fort et que je vois que quelqu'un est débordé, on va se craquer les doigts et on va l'aider".<sup>4</sup>

Cette "chimie au sein de l'équipe",<sup>5</sup> cet état d'esprit font que le travail est plus facile.<sup>8</sup>

### Un leader valorisant et protecteur

Aujourd'hui, les collaborateurs "font partie des décisions" ; le leader a appris à connaître l'équipe,<sup>0</sup> il la conduit et recueille les suggestions.<sup>2</sup>

Plutôt que faire du micro-management, le leader aime partager sa vision des choses et demander comment on s'y rend : "moi je veux ça, prenez le chemin que vous voulez".<sup>5</sup>

Après quelques années, cette approche fonctionne très bien. "Souvent, les collaborateurs prennent des initiatives puis viennent vérifier si c'est la bonne chose, et dans 99 % des cas c'est une bonne chose à faire"<sup>5</sup> : "si les bons points sont mis, il est toujours d'accord".<sup>8</sup>

Le leader est conscient de la valeur de l'équipe et "toujours intéressé à ce qu'elle fait".<sup>0</sup> Il a "confiance à 100 %"<sup>8 4</sup> dans l'équipe, dans ses ressources : "quand un chef de département te fais confiance, ça te valorise et ça te rend plus efficace".<sup>3</sup>

Reconnaissant pour le travail effectué,<sup>0</sup> il sait que "le groupe est capable de livrer la marchandise dans les temps et la qualité désirée".<sup>4</sup> En réunion, il donne des encouragements.<sup>8</sup>

"Quand quelque chose ne fonctionne pas, c'est facile d'aller le voir et de parler ; il est compréhensif et jamais mécontent."<sup>3</sup> "S'il apporte des idées, on peut lui dire 'ça a pas d'allure', il a beaucoup d'écoute",<sup>1</sup> est facile d'approche, toujours disponible ; les interactions sont simples,<sup>0</sup> sans stress.<sup>8</sup>

Ce style de leadership rejoint le concept de *base de sécurité* décrit par Kohlrieser : "la façon dont un leader renforce la confiance et influence les autres en offrant un sentiment de protection, de sécurité et d'attention et en étant une source d'inspiration qui, combinés, donnent de l'énergie pour oser, explorer, prendre des risques et rechercher des défis".

### Une équipe auto-organisée

L'équipe "bénéficie d'une autonomie sur tous les points"<sup>9</sup> et se réunit une fois par semaine.<sup>0</sup>

Chaque collaborateur peut ainsi "travailler à la maison, selon son choix personnel"<sup>3</sup> : "on peut échanger, partager nos écrans, etc."<sup>9</sup>

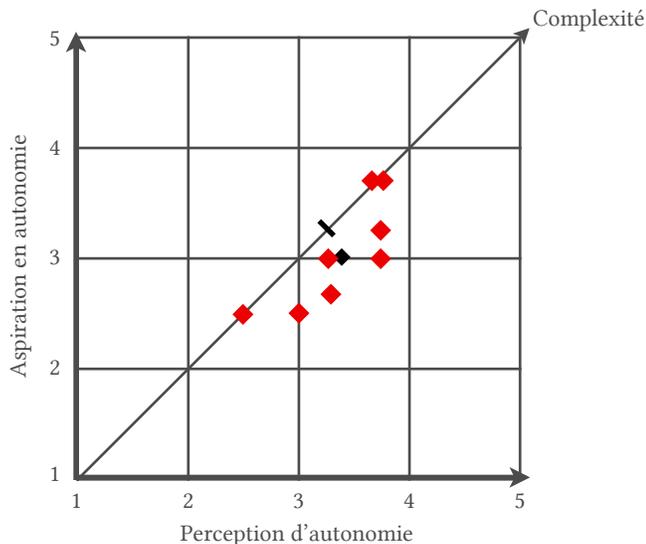
Cette "belle flexibilité"<sup>3</sup> offre un côté très utilitaire : "avec des enfants, si je n'avais pas cette possibilité, ça me ferait payer un service de garde ; je peux prendre une heure parce que j'ai un rendez-vous, ça aussi c'est génial",<sup>2</sup> "si j'ai un rendez-vous chez le médecin, je peux quand même faire la journée de la maison, c'est vraiment bien".<sup>0</sup> Cela a par ailleurs un impact positif sur l'entourage : "ma conjointe dit que ce n'est pas un job, c'est une position".<sup>2</sup>

Si le travail à distance permet une efficacité accrue pour les heures additionnelles,<sup>6</sup> les collaborateurs se retrouvent malgré tout régulièrement au bureau : "hors du bureau, les liens sont moins forts, à un moment donné, il faut un échange humain".<sup>3</sup> Cela permet de "régler rapidement des décisions",<sup>9</sup> de disposer d'un accès Internet plus rapide, de plusieurs écrans, d'être

parfois plus productifs,<sup>0</sup> et pour certains d'éviter de faire beaucoup d'heures supplémentaires.<sup>3</sup>

Quels que soient les choix, les collaborateurs sont accessibles ou avertissent de leur absence ; ils sont disponibles quand il y a besoin de se revoir<sup>0</sup> : "même si on est pas au bureau on s'appelle, on reste connectés"<sup>0</sup> ; il existe une confiance réciproque sur les heures faites.<sup>4</sup>

Cet alignement au niveau de l'autonomie a pu être validé à travers la *Boussole du Management* de René Rupert, qui permet de cartographier l'état d'esprit d'une organisation.



L'écart entre l'autonomie perçue et celle souhaitée par chacun des collaborateurs (losange rouge) est faible. L'état d'esprit au travail est donc positif. Les collaborateurs se sentent suffisamment autonomes, voire souhaiteraient être un peu plus encadrés.

La répartition des losanges sur la diagonale montre que certains rôles sont plus autonomes que d'autres.

Le niveau d'autonomie moyen de l'équipe (losange noir) correspond à la complexité du processus de travail (barre noire). L'activité concernée est ici d'un niveau de coordination, tendant plutôt vers une routine d'équipe. Le résultat obtenu démontre un haut niveau de performance, et une dissipation minimale de l'énergie investie.

## Un environnement de travail performant

Cette confiance et cette autonomie sont perçues aussi à l'extérieur de l'équipe, qui est "bien choyée tant au niveau équipement que licences"<sup>4</sup> "ici tout fonctionne très rapidement, on a un contact direct, les échanges sont assez ouverts".<sup>3</sup>

Si une machine est nécessaire, le leader est "toujours partant, dans les limites du budget"<sup>0</sup> : "on a pas mal carte blanche, on a pu monter une salle de serveurs avec nos propres environnements, on sert souvent de cobayes pour tester des nouveaux systèmes". Cela est facilité par la proximité de collaborateurs qui travaillaient précédemment sur Macroscopie.<sup>4</sup>

Seule la mise en place d'un système de vidéo-conférence a été abandonné "en raison d'un contexte trop compliqué".<sup>9</sup>

Si besoin, l'équipe va aussi chercher des ressources externes, et "intègre tranquillement pas vite les nouveautés".<sup>4</sup> L'arrivée de nouveaux collaborateurs se fait bien,<sup>3</sup> mais requiert un certain temps.<sup>8,6</sup>

## Une contribution réelle au sein de l'organisation

Si l'ensemble de l'équipe se retrouve dans certaines valeurs de Fujitsu et 60 % dans toutes les valeurs, aucun répondant n'a retranscrit de façon précise la vision de Fujitsu : "*En se consacrant constamment à l'innovation, le Groupe Fujitsu vise à contribuer à la création d'une société réseautée qui est enrichissante et sécuritaire, et qui conduit à un avenir prospère où tous, partout dans le monde, pourront réaliser leurs rêves.*". Quelques uns des mots clés cités par les répondants sont : qualité, connaissance des besoins des clients, intégration, mondial.

Sur la contribution de Macroscopie à l'organisation, les membres de l'équipe considèrent qu'ils apportent la valeur ajoutée suivante :

- ▶ mettre à disposition des professionnels des méthodes et bonnes pratiques éprouvées ;
- ▶ établir une norme internationale en méthodologie, qui couvre la majorité des activités d'une entreprise ;
- ▶ soutenir les consultants dans l'acquisition et la gestion de leurs mandats ;
- ▶ favoriser les échanges à travers un environnement collaboratif.

## Une identité qui dépasse le domaine professionnel

L'état d'esprit qui découle de ces bonnes pratiques est décrit par la plupart des collaborateurs lors des entretiens : un groupe d'amis.

"Le matin je me lève et j'ai pas de misère, j'ai hâte de rentrer [au travail]." <sup>8</sup> "Il y a une ambiance excellente, je ne viens pas voir des collègues mais des amis." <sup>9</sup> "On est plus que des collègues, on est vraiment des amis." <sup>4</sup> "Ce sont mes plus belles années, les plus intéressantes." <sup>8</sup>

"Quand je me lève le matin, je dis pas ça me tente pas, c'est des amis que je vais aller voir. On ne trouvera pas la même équipe ailleurs ; la relation transcende un peu le travail, il y a une bonne solidarité entre les membres de l'équipe, qui s'est bâtie avec les années." <sup>2</sup> "C'est presque une équipe de rêve." <sup>5</sup>

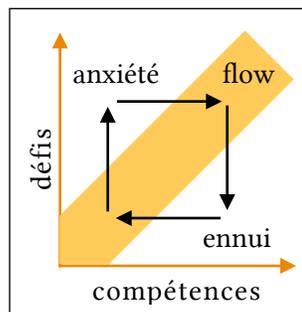
Le plaisir à travailler ensemble est fortement ancré dans l'identité du groupe et maintient la cohésion des membres : "on a toujours travaillé fort, dans la bonne humeur, on peut faire des blagues" <sup>0</sup> "on peut déconner tant qu'être sérieux" <sup>2</sup> "c'est une équipe gagnante, tout le monde a un esprit de collaboration, tout le monde a une vision d'aider pour arriver au but commun." <sup>6</sup>

Certains collaborateurs se retrouvent parfois à l'extérieur, <sup>4</sup> et proposent leur soutien lorsque l'un d'eux vit une situation personnelle difficile. <sup>2</sup>

Cet esprit de fraternité abonde dans le sens de deux concepts, présentés ci après.

Le *flow* de Csikszentmihalyi décrit que les gens sont heureux lorsqu'ils vivent une expérience optimale. Cette capacité à être enchanté au quotidien correspond à huit critères :

- ▶ l'activité est réalisable, consiste toutefois en un défi et requiert une aptitude particulière ;
- ▶ la personne est concentrée sur ce qu'elle fait ;
- ▶ l'objectif est clair ;
- ▶ l'activité en cours donne une rétroaction immédiate ;
- ▶ la personne s'implique fortement et n'est pas distraite ;
- ▶ la conscience de soi disparaît au profit d'un renforcement ultérieur du soi ;



- ▶ la personne maîtrise ses actes ;
- ▶ la perception du temps est transformée.

Si le flow n'est pas un état permanent, il est possible d'observer dans les pratiques décrites ci-dessus que les membres de l'équipe bénéficient de compétences élevées, et qu'ils relèvent des défis intéressants.

Une autre étude, menée par Gallup sur un million d'employés pendant 25 ans décrit douze éléments clés qui font un environnement de travail idéal :

- ▶ je sais ce qui est attendu de moi au travail ;
- ▶ j'ai le matériel nécessaire pour travailler correctement ;
- ▶ chaque jour, je peux faire ce que je fais le mieux ;
- ▶ j'ai reçu de la reconnaissance ces sept derniers jours ;
- ▶ mon supérieur se soucie de moi en tant que personne ;
- ▶ quelqu'un encourage mon développement ;
- ▶ mon opinion compte ;
- ▶ la mission d'entreprise me fait sentir que mon travail est important ;
- ▶ mes pairs s'engagent pour un travail de qualité ;
- ▶ j'ai un meilleur ami au travail ;
- ▶ durant le dernier semestre, j'ai parlé de mes progrès ;
- ▶ j'ai l'opportunité d'apprendre et d'évoluer.

Ici aussi, les entretiens et observations montrent que la majorité de ces conditions sont atteintes.

La deuxième partie traite des pistes d'amélioration récoltées auprès de l'équipe.

*La connaissance doit être reçue et donnée.  
La connaissance est une âme et un impromptu nécessaire,  
telle l'improvisation dans un morceau de jazz.  
Ikujiro Nonaka*

### Valoriser les potentiels et les rendre visibles

Au niveau de l'équipe, il y a plusieurs "papillons dans leur cocon". "Certains collaborateurs ont un potentiel énorme, qu'ils ne connaissent pas et n'exploitent pas ; ils doivent oser, se faire confiance et s'exposer plus."<sup>5</sup>

Il apparaît également important d'ajouter des compétences à l'équipe,<sup>5</sup> notamment sur la communication interne et externe : la relation aux clients,<sup>8</sup> les réseaux sociaux, des activités de journalisme,<sup>4</sup> etc. Plus collaborative, la nouvelle vision requiert en effet de faire interagir, réagir les clients,<sup>4</sup> d'animer la communauté. "L'équipe doit oser s'exposer davantage ; elle a des choses à dire, des réponses à donner."<sup>5</sup>

De nouvelles ressources permettraient de mieux avancer dans les développements, de réaliser des tâches qui amèneraient beaucoup de visibilité et des fonctionnalités intéressantes,<sup>4</sup> d'avoir certains outils plus à jour. Si elle prend un certain temps,<sup>6</sup> l'intégration de nouvelles personnes se déroule bien.<sup>3,8</sup>

### Répartir les tâches de manière plus efficiente

Actuellement, la volonté d'offrir un support rapide et de qualité à la clientèle ralentit beaucoup les autres activités.<sup>4</sup> Un premier contact avec un client prend facilement quatre heures, après quoi il faut répondre au plus vite<sup>2</sup> ; une demande de changement peut requérir une semaine de suivi<sup>4</sup> : "on réagit beaucoup à ce qui se passe".<sup>9</sup>

"Nous avons beaucoup d'autonomie mais nous sommes aussi engagés sur certaines activités".<sup>7</sup> "On regarde trop d'affaires en même temps, on en oublie presque ce qu'on avait planifié. Il y a presque un niveau de saturation et le fait qu'on ne soit pas beaucoup, il faut mettre la main à la pâte, où c'est nécessaire tout de suite."<sup>6</sup> "Des fois il y a tellement de choses qu'il faut gérer que l'on n'a pas le temps de se concentrer sur l'une et on ne peut pas finaliser."<sup>4</sup>

Ces interruptions sont plus difficiles à gérer avec le nouveau site : "il y a beaucoup plus d'interactions bien que l'équipe reste la même".<sup>0</sup> La fragmentation des

tâches doit être retravaillée<sup>9</sup> afin qu'il y ait moins de coupures.<sup>1</sup>

Plusieurs pistes sont esquissées :

- ▶ trouver un équilibre entre répondre toujours à ce qui survient et réaliser ce qui avait été décidé ; focaliser davantage, quitte à seulement documenter les bonnes idées qui ne peuvent être faites en temps réel<sup>5</sup>
- ▶ regrouper,<sup>1</sup> centraliser les demandes ou les attribuer spécifiquement à une personne,<sup>9</sup>
- ▶ avoir un ou deux nouveaux collaborateurs<sup>6</sup> dédiés au suivi clients : "S'il y avait une personne à plein temps, ça dégagerait beaucoup."<sup>4</sup>

### Réserver des espaces pour innover

Dans cette "petite équipe, serrée au niveau des ressources",<sup>8</sup> le temps est compté et plusieurs choses sont laissées de côté, notamment la formation.<sup>0</sup>

"A travers l'équipe, les défis qu'on a sont intéressants ; il y a plein d'idées que l'on voudrait faire. On ne manque pas de motivation mais il y a tellement d'interruptions que ça enlève la possibilité de les faire."<sup>0</sup> "Il faut voir comment faire avec ce qui est en place."<sup>1</sup> "Actuellement, ce sont plus des tâches d'interaction, de correction, ... il y a moins de place pour mon côté créatif, la latitude pour structurer un nouveau processus, créer des nouvelles choses, de nouvelles façons de représenter, voir comment collaborer avec les utilisateurs. On est plus dans des tâches routinières, on a pas vraiment les moyens de faire de plus grandes choses."<sup>6</sup>

Il apparaît important de "sortir le nez de la version actuelle", d'avoir un horizon à plus long terme mais aussi de "créer des contacts hors de l'équipe, qui fonctionne un peu en vase clos".<sup>1</sup>

### Mettre en place des indicateurs de pilotage

L'équipe "sait intuitivement ce qu'il faut faire", mais il manque une certaine discipline au niveau de la documentation<sup>5</sup> : "J'aimerais que l'on planifie un peu plus".<sup>6</sup>

Il est difficile d'organiser et cerner les travaux, de dire ce qui est terminé ou non, de définir les ressources utilisées, les tâches, le temps, l'effort fournis, de savoir combien coûte la livraison d'une version. La dernière version a été livrée tardivement car il n'y avait pas de plan détaillé et l'équipe complétait régulièrement la liste de tâches à réaliser.<sup>9</sup>

La prise de décision est fragmentée au niveau de différents outils ce qui rend la traçabilité et l'évaluation difficiles : "Si la discussion que je débute par courriel continue en verbal puis par sms, il est difficile pour moi de rattacher ces bouts, je trouve complexe à gérer."<sup>9</sup>

Si le contrôle était poussé à l'extrême à une époque, "il est maintenant dans l'autre extrême".<sup>5</sup> L'idée est donc de mettre en place un outil de gestion, de suivre un plan de projet avec des indicateurs, ce qui peut s'avérer difficile car les priorités évoluent régulièrement.<sup>9</sup>

Macroscope n'est en effet pas appliqué de façon concrète dans l'équipe, plus dans son état d'esprit.<sup>9</sup>

Les outils de support sont aussi sujet à amélioration : permettre aux clients de gérer leurs demandes de changement en ligne,<sup>6</sup> assurer le suivi des composantes, améliorer l'échange de documents car l'outil actuel n'est pas toujours adéquat, mieux exploiter la collaboration à l'interne, etc.<sup>1</sup>

"Au niveau des clients, il serait intéressant d'avoir une meilleure idée des utilisateurs : reconnaître la personne qui consulte le site, voir comment elle le fait, ce qu'elle aime et ce qu'elle n'aime pas, faire ressortir le domaine d'intérêt, prendre le pouls."<sup>1</sup>

### Se positionner et exprimer ses besoins

Si le leader laisse beaucoup de latitude, les rôles ne sont pas figés dans le ciment et ne sont pas toujours clairs : "On est mêlés, il y a une nuance mais je la saisis pas vraiment."<sup>6</sup> "Les gens ne considèrent pas que me parler aura un poids et ils vont contacter le leader. Il n'y a pas eu d'engagement clair de l'organisation."<sup>9</sup> "Je voudrais avoir les coudées un peu plus franches."<sup>6</sup>

Ce flou est cependant voulu par le leader, qui demande à chacun de prendre le rôle qui lui convient, de manière collégiale et naturelle : "il faut que tu prennes ta place".<sup>5</sup>

Les caractères différents au sein de l'équipe créent également quelques frictions : l'un préférant la discussion spontanée et la confrontation d'idées, l'autre favorisant une réflexion préalable à l'échange et des rétroactions spécifiques.<sup>6</sup>

La distance est aussi un facteur qui rend la prise de responsabilités et la participation aux décisions plus difficiles. Penser à changer son statut sur l'application de communication est donc important.<sup>9</sup>

### Offrir un salaire à la hauteur de l'engagement

Plusieurs collaborateurs souhaitent "une plus grande marque d'appréciation, de reconnaissance au niveau des la rémunération"<sup>8</sup>, qui est alignée actuellement sur minimum légal.<sup>9</sup> Un membre résume : "Si il n'y avait pas cet environnement, ça ferait longtemps que je serais parti parce qu'il y a des opportunités ailleurs, de meilleurs salaires."<sup>2</sup>

La troisième partie propose une mise en perspective de ces pratiques par rapport à la culture japonaise. En effet, malgré sa connaissance limitée du Japon, l'auteur a souhaité ouvrir un espace de réflexion sur la base de son expérience et de différentes sources, listées en fin de document.

*Dans la langue française [...], les personnes évoluent dans une sorte d'espace newtonien – à savoir, dans l'espace absolu et vide. D'où cette idée abstraite de tous les sujets, transcendante à la situation [...]. Par contre, dans la langue japonaise, cette identité ne peut exister du fait même que l'espace pour ainsi dire n'est que le réseau social subtilement hiérarchisé de toutes les personnes.*  
Hisayasu Nakagawa

## Fujitsu et Macroscopie

Créée en 1935 à Tokyo, Fujitsu est le troisième fournisseur mondial de services informatiques après IBM et HP. Aujourd'hui le groupe emploie quelque 172 000 collaborateurs dans 60 pays et dispose de plus de 94 000 brevets.

Si la moitié du chiffre d'affaires est encore réalisé au Japon, le président de Fujitsu, Masami Yamamoto poursuit une stratégie de développement des affaires à l'échelle mondiale.

C'est dans cette optique que le groupe a acquis Amdahl en 1997, qui avait acquis DMR deux ans plus tôt.

Société Québécoise de conseil en technologies de l'information, DMR Conseil est à l'origine de Macroscopie. La méthodologie résulte en effet de deux guides édités par DMR dès 1984 pour le développement de systèmes d'information.

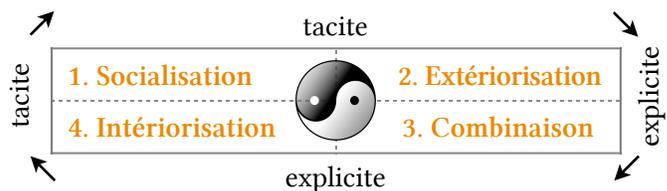
Mais quels sont les points communs entre les pratiques Macroscopie et la culture japonaise qu'incarne Fujitsu ?

## La gestion de la connaissance au Japon

A la période des Lumières, l'empereur Meiji entame des réformes pour que le Japon s'ouvre au monde. Les castes sont abolies, l'éducation devient obligatoire, et les marchands font le serment à l'empereur d'aller rechercher la connaissance au delà des mers et d'insuffler des idées nouvelles pour le bénéfice du pays.

Le *kata*, la création de la connaissance consiste en la réunion de conditions favorables afin que le *budo*, la connaissance tacite, intuitive s'exprime. Ikujiro Nonaka décrit ce mouvement dans le modèle *SECI* :

- ▶ créer des conditions favorables d'émergence (1)
- ▶ mettre en place des espaces de dialogue (2)
- ▶ faire une fertilisation croisée avec d'autres savoirs (3)
- ▶ intégrer les nouvelles connaissances (4)



Le *ba*, la connaissance collaborative ne se décrète donc pas ; il s'agit de stimuler, faire circuler les énergies pour que des "routines créatives" se mettent en place.

## Un engagement en faveur de la communauté

Plusieurs bonnes pratiques de l'équipe Macroscopie se réfèrent à la coopération : un soutien continu entre pairs, la complémentarité, la subsidiarité, une vision partagée, une identité qui dépasse le domaine professionnel.

Cette valeur forte est également présente dans la culture japonaise : la vie de la communauté prime et il est vital que l'ensemble des collaborateurs intègrent et contribuent aux finalités de leur groupe. La quiétude du métro de Tokyo en donne une illustration : l'organisation se fait de façon consensuelle et les éléments perturbateurs sont pris en charge et traités rapidement.

Un espace est cependant ouvert pour que chacun puisse se connaître, s'apprécier, à l'exemple des sites Intranet personnels également en place chez Fujitsu. Cela rejoint le besoin de valoriser les potentiels, de se positionner et d'exprimer ses besoins.

Dans une étude réalisée sur 40 ans dans plus de 70 pays, Hofstede établit divers index spécifiques aux cultures nationales. Le premier index oppose l'individualisme – liens entre individus faibles, chacun s'occupe de soi et de ses proches – au collectivisme – individus intégrés dès la naissance dans des groupes qui les protègent à vie en contrepartie d'une loyauté indéfectible.

Collectivisme (6) vs individualisme (91)		
Etats-Unis	max.	91
Canada (total)		80
<b>Québec</b>		<b>73</b>
France		68
<b>Japon</b>		<b>46</b>
Chine		20
Guatemala	min.	6

Ce premier tableau décrit que la culture Québécoise est davantage individualiste que la culture japonaise.

Si les liens dans l'équipe Macroscope sont forts, cela tient davantage à la dynamique de l'équipe qu'à un engagement personnel envers l'entreprise. Celle-ci offre cependant un cadre qui permet ces relations de qualité.

### Un leadership fédérateur et ouvert

Ces relations sont également favorisées par un leader valorisant et protecteur, qui encourage l'équipe à s'auto-organiser et à se positionner.

Ici aussi, cela semble rejoindre la philosophie de création de connaissance au Japon. Chez Fujitsu, cela apparaît à travers la décentralisation et l'accent mis sur les cadres intermédiaires, qui renforce la participation.

Le "leader héros" s'efface au profit d'un "story teller" qui incite, oriente, questionne, et donne à percevoir un état d'esprit à travers un mouvement global, modélisable.

L'énergie est investie dans l'instant présent, dans l'occupation de l'espace, dans l'atteinte de la perfection : lorsque l'individu, le moyen et l'objectif ne font plus qu'un. La métaphore de l'archer, de la flèche et de la cible qui ne font qu'un est souvent utilisée pour décrire la notion très japonaise de "trésor vivant".

On observe chez Macroscope la volonté du leader de laisser ses collaborateurs prendre leur juste place. Cela rejoint la passion des japonais pour l'implicite, qui souligne la confiance accordée aux capacités d'une personne à se situer et s'engager, et qui permet d'aller plus loin que le langage des mots – plus un sujet est souverain, plus sa liberté d'action est grande.

La communication entre différents niveaux hiérarchiques est également ouverte, à condition de respecter certaines règles tacites : comme au *jeu de go*, c'est la nature et la force des connexions entre les pierres qui font la solidité du territoire.

Le savoir doit être accessible au plus grand nombre sans discrimination, afin de pouvoir mettre en commun les ressources disponibles. Dans cette optique, le papier est limité au maximum, ce qui permet de formaliser et rendre accessibles les connaissances : la valeur de l'information est dans le flux et non dans l'archivage, l'objectif est de transformer l'information et le capital intellectuel en valeur durable.

Hofstede décrit ici un index de distance au pouvoir, soit la mesure dans laquelle les membres les moins puissants d'une organisation acceptent que le pouvoir soit distribué inégalement.

Distance au pouvoir faible (11) vs élevée (104)		
Malaisie	max.	104
Chine		80
France		68
<b>Québec</b>		<b>54</b>
<b>Japon</b>		<b>54</b>
Etats-Unis		40
Canada (total)		39
Autriche	min.	11

On observe ici que le Québec et le Japon affichent une distance au pouvoir similaire.

Le résultat moyen indique que le collaborateur s'identifiera en partie à son responsable, l'employé attend une certaine cohérence entre ses valeurs, sa vision et celle du leader ; il sait toutefois se différencier et accepte d'autres points de vue.

### Une performance durable

L'environnement de travail performant encouragé par le leader permet à l'ensemble des membres de contribuer de manière agile à l'organisation.

Ici, l'écart entre les cultures Québécoise et japonaise est plus grand. Si toutes deux ont une approche discrète, peu agressive et ne forcent pas les événements, le Japon est en permanence à l'écoute des signaux faibles.

Il ne considère pas le changement comme un élément provenant de l'extérieur, mais comme un vécu, un ensemble de signes auquel il faut être vigilant.

Le changement débute par la connaissance de soi ; la *ba* constitue aussi un moment vécu durant lequel se vit un processus de mutation et d'émergence de sens.

Le Québec a sans doute une approche plus spontanée, basée davantage sur les émotions que sur la rationnel.

Chez Fujitsu comme dans nombre d'autres compagnies japonaises, la référence à l'ADN de l'entreprise est importante. Cet héritage est visible à travers les extraits cités dans la philosophie de l'entreprise.

*Nous voulons contribuer à la création d'une société réseautée prospère qui relie les communautés, les entreprises, les familles et les personnes.*  
Naoyuki Akikusa, onzième président, 1999

*Fujitsu réserve une place prépondérante à la pensée innovatrice et à la créativité. Nos rêves, les rêves de nos clients, ainsi que les rêves de l'humanité, peuvent alors devenir la réalité.*  
Takuma Yamamoto, neuvième président, 1989

*Je ressens vivement le besoin de transformer cette entreprise pour que ses employés y travaillent avec fierté et joie.*  
Manjiro Yoshimura, premier président, 1935

Hofstede décrit l'orientation sur le long terme comme l'encouragement de vertus orientées vers la reconnaissance future, notamment la persévérance et l'épargne. A contrario, une orientation sur le court terme indique un lien orienté sur le passé et le présent, en particulier le respect de la tradition, la préservation de la dignité, l'accomplissement des obligations sociales.

Orientation court terme (0) vs long terme (100)		
Corée du sud	max.	100
<b>Japon</b>		<b>88</b>
Chine		87
France		63
<b>Canada (non détaillé)</b>		<b>36</b>
Etats-Unis		26
Puerto Rico	min.	0

Le tableau confirme que le positionnement stratégique des deux cultures par rapport au temps est à prendre en considération. Le Québec privilégiera une approche terrain très pragmatique alors que le Japon encouragera une vision globale, davantage intangible et abstraite.

### Des synergies possibles

Si Macroscope est né au Québec, le produit est en totale adéquation avec la vision "Human centric intelligent society" de Fujitsu.

Bien que le référentiel de bonnes pratiques soit distribué à l'échelle internationale, il ne semble être

utilisé ni représenté directement au Japon actuellement. Cela apparaît être une opportunité importante, qui rejoint la volonté de l'équipe de créer de nouveaux partenariats et d'augmenter sa visibilité.

Point d'amélioration soulevé par l'équipe, la façon dont les tâches sont réparties pourrait s'inspirer de la culture nippone. Les japonais tendent en effet à faire une seule chose à la fois et à s'y engager totalement. Autre point, la mise en place d'indicateurs de pilotage : le Japon est reconnu pour sa capacité à capturer et traiter l'information.

L'équipe Macroscope pourra également s'inspirer de l'expérience japonaise dans la création de communautés d'utilisateurs. La première étape de la stratégie d'intelligence collective a été atteinte avec la mise en place d'un espace collaboratif sur Macroscope 5.0. Il s'agit maintenant d'identifier les communautés qui peuvent émerger, pour en accompagner l'éclosion.

Dans le même domaine, la structure japonaise pourra apprendre de la culture Québécoise, plus ouverte en termes de diversités et d'appartenance libre à une communauté.

Les femmes ont en effet les mêmes prérogatives que les hommes au Québec, là où le Japon donne une claire priorité aux hommes. Par ailleurs, si les mœurs évoluent rapidement, la culture japonaise reste ancrée dans la tradition et reconnaît l'expérience de l'âge là où l'Amérique reconnaît davantage les compétences.

Hofstede différencie ici sociétés masculines – hommes plutôt affirmés, durs, focalisés sur les succès matériels et femmes plus modestes, tendres, préoccupées par la qualité de vie – et sociétés féminines – hommes et femmes plutôt modestes, tendres, préoccupés par la qualité de vie.

Société féminine (5) vs société masculine (110)		
Slovaquie	max.	110
<b>Japon</b>		<b>95</b>
Chine		66
Etats-Unis		62
Canada (total)		52
<b>Québec</b>		<b>45</b>
France		43
Suède	min.	5

Ce tableau confirme la primauté de l'homme dans la culture japonaise, culture qui se sent également davantage menacée par les situations ambiguës ou inconnues, comme le montre le dernier tableau.

Acceptation (8) vs évitement (112) de l'incertitude		
Grèce	max.	112
<b>Japon</b>		<b>92</b>
France		86
<b>Québec</b>		<b>60</b>
Canada (total)		48
Etats-Unis		46
Chine		30
Singapour	min.	8

La conquête de la liberté d'action par la création de connaissance est au cœur des communautés stratégiques japonaises.

L'équipe Macroscopie bénéficie d'un magnifique potentiel, tant au niveau des ressources de l'équipe, que de l'environnement de travail propre à Fujitsu.

Puisse cet article encourager la fertilisation croisée, et donner envie au lecteur d'aller plus loin dans la création et le partage de la connaissance.

## Remerciements

Cet article a été possible grâce à la coopération de l'équipe Macroscopie dirigée par Serge Deschamps : Annie Lauriault, Dominic Nolin, Dave Couture, Francine Massicotte, Lorraine Lauzon, Martin Cedras, Nathalie Caccamo, Stéphane St Denis, Sylvie Besette et Tom Handley.

Merci également à Chantal Aubort, Damien Sekularac, Chris Altmikus, Nicole Laberge, Claude Cardinal, Fadi Joseph et Pascal Flambard pour leur contribution.

## L'auteur

Titulaire d'un Master of Advanced Studies in Human Systems Engineering, j'accompagne les organisations vers une performance d'équipe durable et des environnements épanouissants.



Ma spécialité est la gestion de changements culturels et technologiques, ce qui inclut la collecte de bonnes pratiques, l'accompagnement des leaders, la conception de technologies collaboratives, la ré-ingénierie des processus organisationnels et la pérennisation.

Récompensé à trois reprises pour un engagement professionnel hors-pair, je bénéficie de neuf ans d'expérience en gestion de projets multidisciplinaires au sein d'organisations européennes et canadiennes.

Aujourd'hui, je m'implique dans la promotion de la santé et de l'éducation à travers des initiatives collaboratives. Je facilite également des ateliers sur les nouveaux paradigmes collaboratifs.

[www.fabioballi.net](http://www.fabioballi.net) | [info@fabioballi.net](mailto:info@fabioballi.net)

## Mots clés

Knowledge management, gestion de la connaissance, communauté de pratiques, cultures, ressources humaines, stratégies, facteur humain, développement organisationnel, gouvernance, gestion du changement, organisation apprenante, leadership participatif, management, innovation, intelligences collectives, collaboration, architecture matricielle, dynamique de groupe, gestion des compétences, diversité, agilité, état d'esprit, performance, interculturel, étude de cas, Japon, Canada, Québec, Macroscopie, DMR, Fujitsu.

## Références

- ▶ Alleysson, Elyane et al. (2012). *Perspectives multiculturelles et analyse transactionnelle. Compréhension, communication, intervention*. Editions AT, Lyon.  
incluant *Kinjiro Ninomiya, ou le paradoxe dans la culture japonais* et *Thérapie familiale au Japon*
- ▶ Buckingham, Markus et al. (1999). *First, break all the rules. What the world's greatest managers do differently*. Pocket Books, Londres.
- ▶ De Rosnay, Joël (1977). *Le macroscopie, vers une vision globale*. Points essais, Paris.
- ▶ Fayard, Pierre (2006). *Le réveil du Samouraï, culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*. Dunod, Paris.  
incluant *Le management intermédiaire chez Fujitsu Ltd*.
- ▶ Fujitsu (2008). *The Fujitsu Way*. Fujitsu, Tokyo.  
[www.fujitsu.com/global/about/profile/philosophy/](http://www.fujitsu.com/global/about/profile/philosophy/)
- ▶ Fujitsu (2012). *The Fujitsu Way*. Fujitsu, Tokyo.
- ▶ Hofstede, Geert et al. (2010). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill, New York.
- ▶ Kohlrieser, George et al. (2012). *Care to dare, unleashing astonishing potential through secure base leadership*. Jossey-Bass, Hoboken.
- ▶ Mohannak, Kavoos (2011). *Knowledge integration within japanese firms. The Fujitsu Way*. Journal of Knowledge Management Practice, vol. 12, Ontario.
- ▶ Roulleaux, Martin (2008). *Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération*. Eyrolle, Paris.
- ▶ Thorp, John et al. (2007). *The information paradox, realizing the business benefits of information technology*. Fujitsu Consulting, Montréal.
- ▶ Turcotte, Claude (2009). *DMR, une entité à part entière dans le ventre du géant Fujitsu. Interview d'André Pouliot*. Le Devoir, 5 janvier, Montréal.