

incollab accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.

Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !



Une semaine de quatre jours pour plus de productivité ?

Copenhague,

Aujourd'hui nous avons rendez-vous avec **Frederikke La Cour Nygaard** au sein des locaux d'IIH Nordic au sud de Copenhague. IIH Nordic est une agence de marketing digital spécialisée dans l'analyse des données.

La mission d'IIH Nordic est de **créer de la valeur à travers la technologie dernier cri et la connaissance digitale**. L'entreprise a été créée en 2005 par Steen et Henrik qui partageaient une vision commune : combiner le business et les données, afin de créer un endroit purement exceptionnel où les gens ont envie de venir travailler ! IIH Nordic est une startup qui est devenue très vite prospère. En effet, on retrouve IIH dans les classements danois et européens de Great Place to Work !

Aujourd'hui, IIH emploie 46 personnes et il y a autant d'hommes que de femmes. « C'est une entreprise où il y a beaucoup de jeunes » nous explique Frederikke. En effet, l'âge moyen est de 41 ans. Si l'entreprise n'est pas très grande, Frederikke nous explique qu'ils sont très connus au Danemark, IIH compte d'ailleurs parmi ses clients d'importantes des entreprises danoises comme Danfoss, mais aussi IKEA, Kerastase Paris, Rockwool, Médecin Sans Frontière, ainsi que des clients à Dubai. Chez IIH Nordic, les gens sont « **heureux, curieux, dignes de confiance et tournés vers l'autre** » nous confie Frederikke. IIH Nordic est connu pour avoir instauré la semaine de 4 jours de travail !



Le 4-Days-Work-Week (4DWW) : la semaine de 4 jours

Le principe

En 2017 IIH a mis en place le “**4-days 30-hour weekday**”. Depuis, les employés d’IIH travaillent du lundi au jeudi soir, cette réduction du temps de travail n’a eu aucun impact négatif sur leur rémunération, bien au contraire ! Chaque employé travaille 4 jours au lieu de 5 tout en gardant les mêmes avantages. « *On ne travaille pas les vendredis, mais à la place on fait quelque chose pour nous, afin d’améliorer notre qualité de vie* » nous confie Frederikke. Ce modèle a procuré une extrême satisfaction auprès des employés, ils sont **moins malades, moins stressés, et donc plus performants**.

La mise en place du « 4-days 30-hour weekday » a également eu un **effet positif sur les revenus**. Des employés heureux et motivés sont des employés plus efficaces, et cela se voit d’ailleurs au niveau des résultats de l’entreprise ! Les employés se sont appropriés le modèle 4DWW et en sont devenus le moteur. Cette méthode de management fonctionne très bien car les employés savent pertinemment qu’il s’agit d’un privilège, ils savent également que s’ils travaillent de manière moins efficace ils seront obligés de retourner à l’ancienne méthode. « *Tout est dans leur intérêt* » nous explique Frederikke !

Des employés plus productifs et en meilleure santé, des profits qui augmentent, tout en travaillant moins : utopie ou réalité ?

En 2014, Henrik Stenmann le fondateur de IIH et ses équipes devaient affronter une dure réalité. Les employés travaillaient environ 60 heures par semaine, étaient très stressés et débordés, n’avaient pas le temps de travailler sur ce qu’ils aimaient, et IIH ne parvenait pas à retenir les talents au sein de l’entité.

C’est pourquoi, un jour, Henrik a rassemblé son équipe pour brainstormer afin de changer la situation. Une idée géniale est sortie comme une blague : « **Travaillons 4 jours par semaine, je suis sûr que nous serons plus productifs !** ». Finalement, la blague a été prise au sérieux, et tout le monde a commencé à se sentir concerné par le projet. En revanche, Henrik savait pertinemment que pour que ce modèle fonctionne il fallait une très grande collaboration et cohésion entre les employés : « **If we want to be successful with a 4 days work week we have to be like an orchestra, let’s do it together !** » - « *si on veut que ce modèle fonctionne on va devoir travailler en concert, faisons-le ensemble !* »



Bien sûr les débuts ne furent pas faciles puisque les employés n'étaient pas réellement prêts à changer leurs habitudes. Henrik a réalisé qu'il devait apprendre plus sur le changement de management et élaborer donc un plan afin de fédérer tous les employés. Quelques années plus tard, on peut dire qu'Henrik a relevé le challenge avec brio !

Afin que ce modèle du 4DWW fonctionne, IIH Nordic a mis en place une formule :

connaissance + outils + comportement = productivité

L'importance de la connaissance et de l'apprentissage

IIH a réalisé des vidéos afin d'expliquer le changement de management à ses employés. Pour Frederikke, les gens se souviennent généralement mieux des vidéos que du texte, c'est aussi un moyen très fonctionnel pour les nouveaux employés qui doivent comprendre comment fonctionne l'entreprise.

IIH utilise également du **“digital speed learning”** afin d'améliorer la vitesse d'apprentissage du modèle de l'entreprise. Ils utilisent des **« flash cards »**, un moyen mémo-technique qui s'est révélé très satisfaisant !

IIH Nordic utilise aussi les réseaux sociaux afin de **partager de l'information et d'améliorer la collaboration**. Ils utilisent beaucoup **Yammer et Slack** afin de réduire le nombre d'email. Yammer est une sorte de « Facebook for Work », ce réseau permet de constituer des groupes dans lesquels les employés peuvent publier et partager du contenu fun ! *« Par exemple grâce à Yammer tout le monde sait qu'aujourd'hui c'est l'anniversaire de Jasmine et on essaye de célébrer son anniversaire avec nos moyens de petite entreprise [...] Ici c'est très informel, on s'offre des cadeaux, il y a un vrai sens de la reconnaissance, si un employé a fait du bon boulot, il n'est pas rare que ses collaborateurs lui offrent un cadeau »* continue Frederikke.

IIH Nordic travaille également avec **Trello Board** afin d'avoir une totale transparence entre les employés.

Les outils : “comment un seul outil peut faire autant qu'une centaine d'employés et permettre d'économiser des centaines d'heures de travail ? »



Frederikke nous confie que IIH Nordic investit dans de nombreux outils technologiques afin d'augmenter la productivité et l'efficacité de ses employés. Pour que cela fonctionne au mieux : IIH Nordic entraîne ses employés à utiliser ces outils qui les aideront dans leurs tâches de tous les jours.

« On essaye de trouver des outils technologiques toujours plus performants pour avoir des retours sur investissement bien plus importants tout en limitant les efforts ».

Par exemple, l'équipe spécialisée dans l'informatique et le digital utilise un outils Matrix qui lui permet d'accomplir ses tâches plus vite et mieux ! *« C'est une façon plus intelligente de faire les choses plutôt que de se fatiguer et de se tuer à la tâche »* poursuit Frederikke. L'objectif de IIH Nordic est de limiter les apports par rapport aux rendements ! Frederikke nous explique que l'effort que l'on doit mettre dans une tâche doit avoir un plus gros effet que l'effort fourni. Évidemment, IIH Nordic accompagne ses employés dans l'utilisation de ces outils, *« c'est crucial ! »* nous confie Frederikke.

« Pour moi l'innovation managériale c'est lorsqu'on regarde les choses avec un nouveau regard. L'innovation managériale c'est aussi trouver une nouvelle manière de penser et de faire les choses. C'est dans l'intérêt de l'entreprise mais également des employés. C'est un processus qui a pour but de donner du sens à notre travail. Ici, on essaye de limiter le travail ennuyant. Pour se faire on essaye donc d'automatiser toutes les tâches ennuyantes. »

Adopter un nouveau comportement vis-à-vis d'autrui et du temps

Afin que le modèle du 4DWW fonctionne IIH Nordic a dû changer entièrement leur façon de travailler.

Une meilleure gestion du temps pour plus de productivité

Dans un premier temps ils ont changé le temps qu'ils accordaient auparavant à leur réunion. Ils sont passés de réunion de 1h par défaut (sur Outlook) à 20 min. Ils ont un **chronomètre** placé au centre de chaque table de réunion afin de gérer au mieux leur temps et font généralement leur réunion juste après le déjeuner. En effet, selon eux, les employés sont souvent fatigués en début d'après-midi et tant mieux car ils vont droit au but ! Les réunions sont donc bien mieux orchestrées et il en sort de très bonnes choses dans un laps de temps beaucoup plus court. Avec cette méthode de chronomètre, IIH Nordic a **une meilleure visibilité et économise ainsi environ 480 heures par mois au total !**





La technique Pomodoro pour plus de concentration



IIH Nordic utilise également la **technique Pomodoro** qui consiste à **se concentrer pendant 25 minutes sur une tâche et de prendre 5 min de pause**. Les employés ont au-dessus de leur bureau des petites loupiotes qui s'allument en vert lorsque les employés sont disponibles et en rouge lorsqu'ils sont dans le temps de concentration sans interruption qui leur est accordé avec les 25 min de Pomodoro ! *« Vous savez, nos nerfs ont souvent besoin qu'on ne les interrompe pas dans leur travail quand ils codent, ils ont besoin de s'isoler »* nous explique Frederikke en riant. Il y a au centre de l'open-space un tableau électrique où les employés peuvent voir qui est disponible « en vert » ou qui souhaite ne pas être dérangé « en rouge ». Cela permet de **gagner beaucoup de temps**, les employés savent à qui s'adresser et ne perdent pas de temps à traverser les locaux pour finalement voir que la personne n'est pas disponible !

Le travail à distance n'est pas une contrainte

Parfois les employés travaillent à la maison, mais finalement avec le 4DWW ils n'en ont pas trop besoin ! Selon Frederikke, **ce modèle apporte plus de flexibilité et d'agilité**. Bien sûr, il est toujours possible de travailler à distance, par exemple ils ont deux employés qui travaillent hors de Copenhague et un employé en Pologne qui fait du télétravail.

Mais il y a des limites au télétravail continue Frederikke. En effet, si les clients sont présents alors les employés d'IIH doivent impérativement être là ! IIH Nordic ne souhaite pas négliger le contact humain. *« Après les gens aiment réellement venir travailler ici, car c'est calme et il y a une bonne ambiance de travail »* ! Si les gens travaillent souvent de chez eux, c'est parce qu'il y a moins de bruit, *« mais nous on a essayé de régler ce problème avec notre technique de management Pomodoro »*.



IIH Nordic a opté pour l'open-space afin de faire tomber les barrières entre les employés

Nous entrons dans les locaux d'IIH Nordic, style industriel épuré, tout est en open-space, le CEO travaille au milieu des employés.

L'espace est structuré de façon tripartite. Il y a 3 équipes exécutives :

- Le marketing qui s'occupe de la partie réseaux sociaux ;
- L'informatique qui s'occupe du content marketing et des key words ;
- Le département analyse qui gère le machine learning, google analytics...

IIH Nordic utilise également **la musique pour plus de concentration au travail** Apparemment on fait moins d'erreur et on est plus productif lorsque l'on écoute une musique appropriée !

La collaboration, clé de la bonne entente entre collègues

Frederikke nous explique qu'il ne faut pas négliger les relations sociales entre employés. Toutes les semaines, IIH Nordic organise un événement avec l'ensemble de ses collaborateurs. La semaine dernière c'était la « **summer party** », IIH Nordic a loué un bateau pour l'occasion afin d'emmener l'ensemble des employés naviguer sur les canaux de Copenhague !

Un processus de recrutement classique mais minutieux

Frederikke qui est également responsable du recrutement chez IIH nous raconte que les phases de sélections sont parfois très longues. En effet, il faut faire le tri entre les personnes qui souhaitent réellement travailler pour IIH Nordic et celles qui ont entendu parler du modèle 4DWW, et donc seulement intéressées par la semaine de 4 jour. Frederikke nous confie qu'ils épluchent longuement les profils LinkedIn des candidats, et vérifient qu'ils ont assisté à des conférences organisées par IIH Nordic...

Ici il n'y a pas de différence entre employés, stagiaires, managers, CEO...

L'entreprise est complètement horizontale. Il n'y a pas de différence entre les étudiants, les stagiaires, les employés à plein temps. Frederikke nous confie que chez IIH Nordic, ils font en sorte que tous les stagiaires se sentent bien, et qu'il y ait une très grande égalité dans les rôles ainsi qu'une très bonne intégration. « *Pour moi, c'était assez perturbant au début, je ne savais pas qui était un employé plein temps ou un stagiaire* » nous confie Frederikke en rigolant. IIH Nordic donne aussi beaucoup de libertés aux employés, ils peuvent notamment choisir sur quels sujets ils souhaitent travailler.



Une entreprise qui se sent responsable du bien-être de ses employés

La santé au cœur du management

Tous les jeudis durant 1 heure les employés ont la possibilité de prendre une pause et d'aller dans le gymnase des locaux afin de faire des exercices de fitness – donnés par un coach – dans le but de **stimuler l'énergie et la créativité**. Les employés sont également **libres d'aller courir 25 minutes** quand ils le souhaitent, afin de décompresser ou de faire une pause. D'autres vont brainstormer en allant jouer au ping-pong ou au baby-foot qui sont accessibles dans les locaux. « *Même le CEO vient parfois jouer au ping-pong avec nous* » nous confie Frederikke en rigolant !

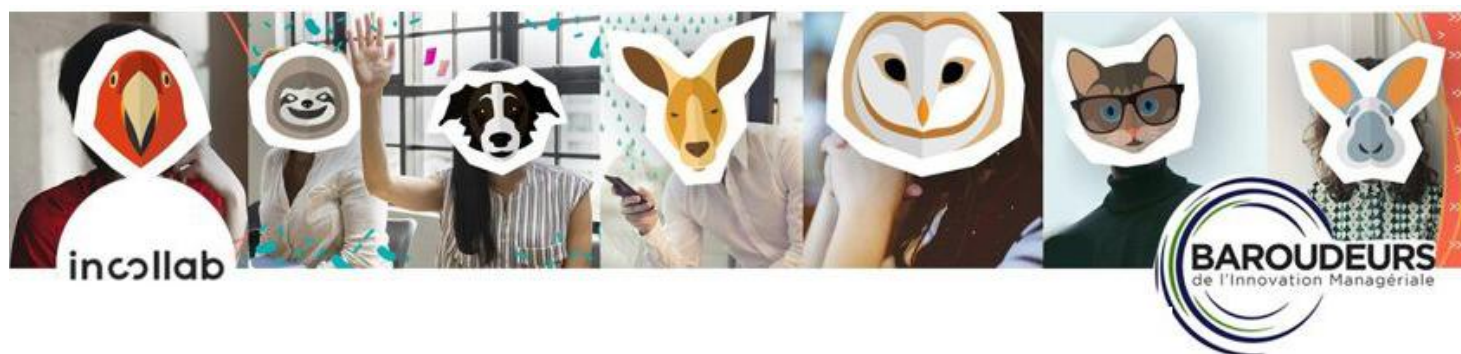
Une entreprise socialement responsable et respectueuse de l'environnement

Quand une personne est licenciée de l'entreprise, IIH Nordic se sent responsable et l'aide à retrouver un bon emploi qui lui plaise ! IIH Nordic ne néglige pas non plus son impact sur l'environnement : des trottinettes électriques sont mises à disposition des employés afin qu'ils puissent se rendre à des réunions extérieures rapidement tout en étant respectueux de l'environnement et en réduisant les coûts des taxis.

La culture du feedback afin de limiter les conflits

« *Depuis que je suis ici je n'ai jamais été confrontée à un conflit, nous travaillons dans une atmosphère très relax, le CEO est accessible et il travaille au milieu de nous tous !* ». La confiance règne entre les employés, « *je n'ai jamais entendu quelqu'un élever la voix. Ici tout le monde se respecte* ». IIH Nordic utilise également « **Office Vibe** » pour des questionnaires réguliers : **avoir des feedbacks des employés est une clé pour générer plus de motivation, d'engagement et de bonheur au travail**. "Office Vibe" permet à IIH Nordic de savoir si les employés sont satisfaits ou reconnaissants envers l'entreprise. Pour Frederikke, la satisfaction est plus intéressante que le bonheur au travail.

IIH Nordic met également l'accent sur les moments partagés et organise des « **lucky lunch** ». Le temps du repas entre collègues est très important ! L'idée qu'IIH Nordic a mise en place est celle d'un déjeuner avec un collègue pris au hasard afin d'assurer plus de cohésion entre les collaborateurs. Ces déjeuners ont pour but d'améliorer les relations entre les employés et pour que ces derniers apprennent à mieux se connaître. En effet, selon Frederikke les bonnes relations permettent d'accroître la confiance et de travailler mieux ensemble !



IIH Nordic félicité pour son modèle 4DWW qui a porté ses fruits !

Alors si passer d'une semaine de 5 jours à 4 n'est pas un changement facile, **IIH Nordic a brillamment relevé le défi** ! Le seul moyen de réussir est de se préparer correctement à de tels changements, d'utiliser les bons outils au bon moment et de parvenir à fédérer tout le monde !

IIH Nordic est un exemple phare de ce modèle ! Les employés sont inclus du début à la fin du processus. Aujourd'hui, ils sont plus motivés, moins malades, plus heureux, plus productifs, créatifs et efficaces ! Pour sûr cela a un impact positif sur l'entreprise. En effet, **IIH Nordic a vu sa productivité, ses innovations et son profit augmenter** ! IIH Nordic a d'ailleurs reçu de nombreux prix !



NOTRE RESSENTI

IIH est notre entreprise coup de cœur au Danemark. Nous avons été marquées par des thématiques qui sont ressorties lors de cet entretien :

- **L'importance de la confiance entre l'employé et l'employeur** : travail à distance, arrêts maladies, possibilité d'aller faire du sport pendant les heures de travail...
- **La flexibilité des horaires du travail** : beaucoup commencent leur travail à 7h du matin pour finir à 15h, afin de partager des moments en familles
- **La flexibilité du travail à domicile grâce à aux nouvelles technologies** : les danois utilisent énormément Skype for Business ou encore Face Time, de plus presque tout le monde a un portable et Internet payés par l'entreprise, afin que chacun puisse travailler de chez soi si besoin !
- **L'importance de la famille, un management qui reflète la société danoise** : la famille a notamment une place cruciale dans la société ce qui a un impact direct sur la vie au travail. Au Danemark, il n'y a pas de système de nourrices donc les parents doivent aller chercher leurs enfants à l'école entre 15h et 17h. Ainsi beaucoup d'employés quittent relativement tôt leur lieu de travail, quitte à retravailler le soir de la maison quand les enfants sont couchés
- **Une hiérarchie très plate**, chaque employé a son mot à dire, et il n'y a pas de tabou ! Peu importe l'entreprise pour laquelle on travaille, l'entreprise au Danemark est très plate et les employés ont beaucoup de liberté basée sur un contrat de confiance entre l'employé et son employeur.