

FAUT IL PARLER DE REPRISE ?

Alors que le monde entre à nouveau dans sa deuxième ou troisième vague, dans un nouveau confinement, dans un déjà-vu, dans une crise nouvelle, nous assumons avec Evelyn Muñoz de parler reprise dans cet article.

En toute humilité, nous l'assumons avec fierté car plusieurs raisons nous aspirent et nous inspirent :

- Nous avons constaté que cette pandémie est souvent assimilée à une guerre. Nous regrettons ce parallèle car nos familles l'ont vécue et nous pensons que nous sommes bien loin des atrocités qu'ils ont pu voir et vivre. Toutefois, si nous restons sur cette analogie militaire : pour terminer une guerre, il est nécessaire de préparer la paix. Pour sortir de cet enfermement sanitaire, social et économique, préparons ensemble la suite.
- Nous nous sentons doublement privilégiés. En effet, nous avons la chance de réaliser ici au Chili des actions de coaching systémique dans le monde de la santé publique et privée et aussi dans les entreprises au Chili, en France et en Espagne. La différence est considérable entre ceux qui se sont préparés à la reprise et ceux qui subissent la nouvelle vague. Dans ces différents systèmes, nous voyons une multitude de points communs, d'analogies : c'est un véritable laboratoire systémique.
- Ces dernières semaines au Chili, lors de nos séances de coaching systémique, nous avons directement vécu les avantages de l'approche systémique qui se centre sur les causes plutôt que sur les effets. En tant que coach systémique, nous nous centrons sur les petits points communs des différentes causes. Ce sont les décisions et les actions en relation avec ces petits points communs qui vont engendrer des grands changements sur les processus des organisations, des équipes et donc qui créeront immédiatement de nouveaux effets centrés eux-mêmes résultats.
- Explorer le silence en période de crise dans le cadre de la recherche fait sans aucun doute partie du processus de remise en cause. En tant que coach systémique, nous sommes aussi animés par l'action : ce serait pour nous une ineptie totale de rester les bras croisés. Chercher des pistes, entrevoir des opportunités est notre raison d'être.

Dans cet article et à travers ce que nous vivons dans notre laboratoire, ou humblement notre vérité, nous vous proposons deux axes d'actions :

1. Le sens est un équilibre
2. La complexité d'être à la fois dans le collectif et l'individuel

Nous terminerons par notre conclusion qui mène vers une réflexion à la fois globale et locale. Socialement, socialement et économiquement, il est urgent de commencer dès maintenant la reprise.

LE SENS EST UN EQUILIBRE

La pandémie a commencé en Chine il y a 18 mois et forcément, quel que soit notre âge, notre environnement social, elle nous a fait réfléchir sur nous-même, sur la vie. Chacun a tout simplement philosophé, pour, à travers cette introspection, vouloir agir sur sa propre vie, son bonheur, ne plus subir. Voilà, enfin une bonne nouvelle !

Par exemple, cette introspection dans le monde de la santé engendre un chamboulement profond du sens même attribué à la santé : mieux vaut-il prévenir que guérir ? Se poser la question c'est déjà y répondre.

Imaginons un instant que l'ensemble du monde de la santé soit totalement centré sur la prévention : une clinique privée vit de malades, si elle n'a plus de malades, que devient-elle ? Idem pour un hôpital public. Certes, d'un côté le gouvernement aura moins de frais mais certainement plus de chômage donc globalement plus de frais. Une santé centrée uniquement sur la prévention ne serait-elle pas complètement désarmée face à une nouvelle maladie, un nouveau virus ? Une société, une civilisation, qui ne serait que dans la prévention ne prend-elle pas le risque de ne plus prendre de risque ? de s'aseptiser à en devenir froid, sans humanité ? Une société entièrement aseptisée empêche toute adaptation ou contrôle de l'imprévu.

Donc, redonner du sens devient une priorité dans ce moment d'introspection, toutefois, il doit être accompagné d'un équilibre entre sens et bon sens.

Dans les organisations de santé où nous sommes intervenus sur du très court terme, cet équilibre a engendré deux types d'actions qui ont redonné du sens aux équipes COVID :

- Les patients COVID sont essentiellement des personnes âgées et des personnes en situation de surpoids. Certainement liée à l'inertie de la bureaucratie des actions gouvernementales, les équipes COVID ont en autonomie créé des idées nouvelles et très locales. Pour les personnes âgées, les équipes COVID ont mis en place des actions pour permettre aux familles, dans la mesure des possibilités médicales, d'être en contact avec leurs parents ou grands-parents en soin COVID. Pour les personnes obèses, où l'une des difficultés est de pouvoir retourner un patient, il est nécessaire d'être à 6 au lieu de 2 ou 3. Ils se sont entraînés, formés entre eux, formés d'autres personnes comme des auxiliaires pour être plus efficaces afin d'être au mieux préparés pour une prochaine vague.
- Sur du plus long terme, quand l'obésité n'est pas liée à une pathologie, ils ont commencé à anticiper avec les familles où l'obésité est présente en leur apprenant ou réapprenant à mieux se nourrir, à mieux vivre sainement au travers d'ateliers avec des nutritionnistes. Dans la mesure du possible, une personne de l'équipe COVID, que l'ex-patient a croisé quand il était en soin, viendra leur dire bonjour. Ces nutritionnistes sont aussi conscients que très souvent ces patients se nourrissent mal car ils sont dans la croyance que bien se nourrir c'est forcément être riche.

Dans le monde de l'entreprise nous retrouvons les mêmes questionnements de sens. En effet, philosophiquement chacun a remis en cause le système centré sur la consommation, la finance

Efficacité et Performance Commerciales

pour finalement prendre conscience que chacun contribue à la mauvaise mondialisation, à la destruction de la planète et indirectement à la pandémie. Le bon sens est donc de ne pas opposer la performance financière et la performance sociale, Humaine, c'est-à-dire être, dès maintenant, une entreprise responsable, une entreprise qui a un impact positif sur la société, qui respecte l'environnement tout en étant économiquement viable. C'est un savant équilibre.

Là aussi pour le monde de l'entreprise nous vivons 2 axes d'action au quotidien :

- Le télétravail : si au tout début il s'est imposé comme une vérité, aujourd'hui les entreprises qui préparent la reprise ont innové des solutions de télétravail soit en équipe par service soit avec des équipes transversales. Le télétravail se régule : au niveau matériel afin que personne ne soit technologiquement exclu, au niveau humain afin que tout le monde soit socialement inclus (pour certain être à la maison c'est le rêve, alors que d'autres préfèrent être en entreprise). Il se régule aussi au niveau collectif, l'entreprise est forte parce qu'elle est un collectif, elle trouve et réajuste régulièrement son juste milieu télétravail et présentiel en individuel et en collectif.
- Les fournisseurs et les clients : dans le respect de l'environnement le choix des fournisseurs et des clients devient une priorité. L'entreprise peut décider de travailler avec une entreprise locale et d'arrêter de se servir dans des pays éloignés et low-costs donc il se peut qu'il y ait une différence de prix qu'il faudra expliquer au client, trouver de nouveaux avantages aux produits pour le client et les argumenter aux clients. Peut-être même que certains clients ne voudront plus continuer, en tous cas, c'est une opportunité d'aller chercher des nouveaux clients. Par exemple, nous avons un client qui a entrepris de former un fournisseur local pour être mieux servi et au bon tarif.

A travers ces actions nous constatons deux points majeurs :

- Le premier : ces petites actions du quotidien créent une autre dynamique, donnent du sens au travail, créent un climat de confiance qui aspire aussi les clients et les nouveaux clients.
- Le deuxième est un point que nous entendons très souvent « oui mais ça va marcher un temps parce que c'est nouveau et après le naturel revient au galop ». C'est tout à fait vrai si le coach n'agit que sur les effets et/ou que sur les personnes. C'est pour cela que nous proposons d'agir sur les interrelations, sur les causes, les points communs entre les causes. Cet ensemble engendre de grands changements dans le processus des organisations et des équipes car c'est l'équipe et l'organisation qui prennent la décision de modifier des processus, qui changent le système. Le changement devient alors durable. Des personnes peuvent partir du système, d'autres peuvent entrer, le nouveau processus du système reste en place. Quand on entend « c'est l'informatique qui l'oblige », « c'est la procédure qui l'oblige », « c'est la finance qui l'oblige », « c'est le marché », « c'est comme ça. » « C'est parce qu'il faut être à x% de rentabilité » ... c'est un constat d'échec. Cela veut dire que c'est le système qui a pris le dessus sur les hommes et les femmes qui le composent. Le système a perdu la valeur ajoutée de l'être humain qui est sa créativité, sa prise de risque calculée, son courage, son humour, sa volonté, son plaisir, sa liberté. La bureaucratie est devenue plus forte que les hommes

et les femmes du système. On dit que le système administre les hommes et les femmes qui le composent. Par des actions concrètes et quotidiennes sur le processus, actions que nous aimons appeler des micro-compétences, des changements locaux et globaux vont permettre aux hommes et aux femmes de manager le système. Il sera, alors, difficile de revenir à un système qui les administre.

Dans notre laboratoire systémique, les organisations, qu'elles soient de la santé publique ou privée ou du milieu de l'entreprise, 100% d'entre elles ont changé leur rythme de réunions, ont changé leur façon de prendre des décisions, ont pensé et créé un nouvel organigramme. Elles ont agi sur le système qui forcément permet un meilleur bien être aux personnes, un meilleur climat de travail et de retrouver les résultats.

Pour bien réussir tout cela, nos accompagnements sont aussi centrés sur la réussite de cette équation complexe entre collectif et individuel.

LA COMPLEXITE D'ÊTRE A LA FOIS DANS LE COLLECTIF ET L'INDIVIDUEL

Nous constatons que dans ce moment d'avant reprise, de nouvelle vague, de nouveau confinement, il y a constamment un va-et-vient entre le collectif et l'individuel

L'entreprise est avant tout un système collectif. Pour avancer ensemble, c'est-à-dire être dans le bon sens, dans l'équilibre du sens dont nous avons parlé au-dessus, elle a pour carburant 3 mots imbriqués, indissociables qui reviennent régulièrement lors de nos interventions :

- Confiance
- Autorité
- Humanité

La confiance est le mot à la mode, une fois qu'il est prononcé tout est dit ou rien n'est dit. Ici, par l'approche systémique, on découvre que la confiance est l'effet d'une cause liée à la délégation, au droit à l'erreur, à la responsabilisation, à la créativité, l'innovation, à la fin des processus inutiles, des réunionites, de retrouver du bon sens, de la légèreté.

Forcément, dans ce moment d'introspection, le dirigeant, le chef d'équipe, le leader, le manager, le collaborateur s'est posé des questions sur son avenir professionnel, son futur, sur ses actions, sur son envie de participer à la nouvelle réalité. Est-il en confiance sur l'avenir, sur son avenir ? Parfois, dans ces moments de doutes il est nécessaire que le collaborateur, le leader, soit accompagné par son autorité qui agira en toute humanité. Un coach systémique peut-être utile notamment quand ces moments d'introspection touchent le CEO, le Dirigeant, le leader, celui-ci trouvera une relation paritaire avec son coach.

Dans la confiance le collectif sera primordial car la confiance est une énergie collective qui aspire le collectif et l'individu. Elle se créera notamment en réunion parce que des décisions du quotidien comme celles que nous avons nommées au-dessus sont mises en œuvre. Et c'est par l'alchimie entre confiance, autorité et humanité que le collectif modifiera sa façon de fonctionner entre eux, de prendre des décisions, d'agir sur son rythme de réunions, de modifier en intelligence collective son système, de modifier la façon d'être du système jusqu'à vouloir modifier son organigramme.

L'autorité, nous avons expressément choisi ce mot. Les mots donnent du sens. Il n'a rien avoir avec autoritarisme qui est imposé du haut vers le bas. Autorité vient du mot latin (*auctoritas*) c'est celui qui fait grandir, qui fait élever, accroître, qui permet, c'est un manager-coach, quelqu'un qui entraîne derrière lui, quelqu'un qui convainc. Ceci se fera avec la confiance et l'humanité car il créera la proximité dont tout le monde a besoin en cette période. De la même manière que la confiance, l'autorité s'installera grâce au collectif et au cousu-main individuel.

Ce cousu-main individuel se fait avec **humanité**. Nous sommes dans un moment post-traumatique il devient important d'être présent, à l'écoute de chacun, ça devient le rôle sociétal des organisations. Nous constatons que le dirigeant, le leader, les équipes, les organisations qui ont remis le collaborateur au centre de leurs préoccupations en se demandant « quel impact a cette décision sur mon organisation, mon équipe, chacun de mes collaborateurs ? », sont tout simplement prêts pour la reprise et donc affronter les vagues successives.

Cette présence au quotidien à la fois dans le collectif et l'individuel crée courage, espérance, confiance, respect, unité, cohésion et autorité. L'autorité se crée, elle ne s'impose pas.

Pour illustrer comment nous avons vécu l'alchimie entre ces 3 mots, voici deux exemples :

Dans une entreprise de taille intermédiaire :

Après le premier confinement, cette entreprise vivait des moments de conflits, un fort taux d'absentéisme et un manque flagrant de motivation. Lors de nos séances de coaching systémique en présentiel et en distanciel, l'équipe de direction élargie pris conscience que la cause de ce mal-être était liée au fait que durant le premier confinement, ils avaient, par obligation, laissé une totale autonomie et responsabilité à l'ensemble des collaborateurs. Au moment de la reprise, le comité souhaitait revenir comme avant : le système le refusait à sa manière.

Lors d'un coaching d'équipe avec ce même comité de direction élargie, en totale autonomie l'organisation a décidé de réorganiser son système de vente (son service commercial). Avant COVID, un vendeur avait l'habitude de faire la tournée, prendre des RDV, passer du temps chez ses clients et prospects pour créer une relation, proposer le produit et vendre. Aujourd'hui, les déplacements ne peuvent plus se faire, la création de relation se fait par l'intermédiaire de Zoom. Autant dire que le vendeur a perdu une partie de ce qu'il aime dans son métier : créer de la relation, convaincre jusqu'à aimer voir le client signer le bon de commande. Ce sont certainement ces moteurs qui lui font aimer son métier de vendeur. Bien sûr, l'entreprise trouvera très vite les arguments pour lui dire qu'aujourd'hui au lieu de se déplacer et passer du temps dans la voiture, au lieu de réaliser 2 visites par jour, il pourra en faire 4 voire 6 par jour et gagnera plus de clients et bla-bla-bla. Certes, ce discours peut fonctionner sur certains mais

pour d'autres c'est le début de la fin, ils ne voient plus d'avenir, de plaisir. Pour beaucoup de vendeurs, le plaisir du métier réside dans les déplacements, la relation, convaincre en présentiel. Nous avons entendu un commercial dire : « à la fin d'un entretien quand le client me serre la main, je sais si c'est OK ou pas et si ce n'est pas OK, je peux réenclencher. Maintenant, je ne ressens plus rien ». Ces vendeurs-là sont en détresse, ils sont beaucoup plus nombreux qu'on ne le pense car un vendeur par essence n'aime pas avouer qu'il ne va pas bien. Sans rajouter le fait qu'en ce moment vendre c'est plus difficile qu'avant. Imaginons le % de ventes qui se perd. La présence particulière avec humanité, confiance et autorité devient primordiale.

Cette organisation a mis en place toute une série de petites actions. Elle nous permet de citer quelques exemples de ces actions :

- Tout d'abord s'assurer que chacun est bien équipé s'il télétravaille, lui fournir du bon matériel informatique et mobilier si le vendeur le demande.
- Mettre en place un design e.marketing afin qu'en situation d'online-vente face au client, celui-ci ne voit pas l'intérieur privé du vendeur mais le logo de l'entreprise et une belle image marketing. Ceci crée l'appartenance.
- Lui donner un accès payant Premium LinkedIn et un outil d'intelligence commerciale comme Bypath qui permettent aux vendeurs de créer autrement la relation notamment en prospection.
- Laisser le vendeur faire sa prospection à son rythme. L'entreprise a arrêté le contrôle à la quantité et ne se centre que sur la qualité. L'entreprise est plus soucieuse du vendeur que de ses résultats.
- Quand le vendeur est en entretien par Zoom, il peut faire venir à tout moment, son chef des ventes, ou son directeur commercial ou un vendeur sénior de l'entreprise. Justement, sont très souvent appelés ces vendeurs en manquant de relation.
- Deux fois par semaine, une réunion collective est organisée, celle-ci n'est centrée que sur les victoires où chacun partagera son expérience de comment il a vendu en un RDV ou en plusieurs. Chacun repart avec des pistes d'améliorations pour lui.
- Une fois par mois lors d'une de ces réunions, au moins un client vient par Zoom témoigner de comment il perçoit l'entreprise et la vente. Ce client est invité par un vendeur.

Dans une clinique :

Dans toute organisation de santé, il existe un Comité de Gestion d'Entreprise composé de personnes du corps médical et du corps administratif. Dans la santé publique, ce sont des services qui administrent les hôpitaux par zones géographiques. Ces services sont aussi appelés des services de direction de niveau intermédiaire. Il s'agit d'équipes qui ont la tâche difficile d'agir à la fois de manière transversale, pour avoir une vision du Tout, mais aussi de manière verticale parce qu'en lien avec la gouvernance et le corps médical de première ligne. Leur objectif principal est de permettre d'améliorer la qualité du soin du patient et la sécurité du patient.

Au-delà du fait qu'une erreur médicale coûte très cher à la clinique et affecte le personnel de santé, elle est surtout grave pour le patient et cela, personne ne le veut. En fait, pour ce Comité de Gestion d'Entreprise, les services de santé en première ligne sont leur priorité. En langage entrepreneurial on dit que se sont leurs clients. Pour bien faire son métier, ce Comité de Gestion

d'Entreprise a besoin d'une masse d'informations qui sera analysée, décortiquée puis revue avec le service de santé Première Ligne afin qu'ensemble ils puissent réajuster, prendre des décisions pour améliorer la qualité du soin, éviter de refaire les mêmes erreurs et informer les autres services. C'est un service primordial au service des autres afin que les services de premières lignes puissent mieux fonctionner chaque jour. In fine, il contribue indirectement à mieux servir le patient et donc contribue aussi à l'amélioration des résultats de la clinique.

On dit que, lors d'une crise, les principaux défauts d'un système ressortent. Certaines des organisations de santé pour lesquelles nous sommes intervenus font appel à nos services parce qu'après le premier confinement, ces services de gestion d'Entreprise sont perçus par les autres services comme « la gestapo » et ont de plus en plus de mal à avoir les bonnes informations et à les avoir en temps et en heure.

Lors de nos séances de coaching, ce comité de gestion d'Entreprise a pris conscience qu'à cause du stress, de la pression de la gouvernance mais aussi du sentiment d'être moins utiles que les services de santé au front, ils étaient davantage centrés sur leurs tableaux Excel que sur le fait d'être un réel support pour les équipes de première ligne. La bureaucratie leur a fait perdre leur valeur première : la relation avec les autres, être un service support qui collabore avec les autres. Ils se sont déshumanisés.

Quelques mois plus tard, ces services collaborent ensemble, sont perçus par les autres comme un véritable partenaire qui les accompagne, qui agit pour eux, pour le patient, pour la clinique. Par des simples actions comme celles que vous avez lues au-dessus en liant confiance, autorité et humanité, ils permettent d'agir, de faire, de progresser, de travailler en intelligence collective et d'évoluer à chaque instant.

Bien sûr, systématiquement, ces actions ont des répercussions positives sur la qualité du soin du patient, la sécurité du patient et les résultats de la clinique.

Dans la vie de tous les jours, quand on entend parfois que tel médecin est inhumain, n'écoute pas, est froid... on peut se poser la question s'il n'est pas lui-même contaminé par ce système qui crée une forme de déshumanisation. Si c'est le cas, il est temps d'agir vite car les patients demandent de plus en plus d'humanité.

LA CONCLUSION DES COACHS SYSTEMIQUES

En regardant de plus près cette entreprise et ces Comités de gestion d'Entreprises, nous constatons qu'à la dynamique d'équilibre entre sens et bon sens s'ajoutent deux autres dynamiques. La première peut paraître un grand classique est pourtant il est nécessaire. Chacun s'est recentré sur ses fondamentaux : le patient pour le monde de la santé, le client pour le monde de l'entreprise. La seconde est que pour y arriver il a été primordial que chaque équipe, chaque service, chaque organisation se centre sur sa priorité, son sujet, que l'on va appeler ici sa première ligne. Pour les entreprises que nous avons citées en exemple, l'une s'est centrée commerciaux, l'autre s'est centrée sur les services de santé au front. Pour une autre entreprise de taille plus importante, sa première ligne est son bureau d'étude et en Grand Compte nous constatons que c'est souvent la production.

Avec un même objectif commun entre les services, comme par exemple le soin du patient ou les clients, en se centrant sur sa priorité, sa première ligne, chaque service participe à son échelle et de manière systémique à l'atteinte des résultats définis par l'objectif commun.

Alors, quelle est votre première ligne ?

A travers ces exemples, nous espérons que vous pourrez constater que ces organisations ont agi sur le collectif et l'individuel, tout en repensant le système entreprise en s'appuyant sur la confiance, l'autorité et l'humanité.

Elles sont prêtes, non seulement pour la reprise mais aussi pour les vagues successives.

Notre rôle est de créer un contexte qui va faire agir sur des causes, des petits changements, et alors confiance, autorité et humanité ouvriront les portes des résultats.

Pour ne pas pousser un client, pour être sans intention, pour ne pas l'influencer notre rôle est aussi de voir la part que nous avons dans le système que nous formons avec notre client. C'est être conscients de nous-mêmes face à cette nouvelle vague Covid et au-delà de celle-ci, sans cacher nos propres failles ici et maintenant. C'est, donc, être, en tant qu'équipe Evelyn et Claude, dans notre équilibre entre sens et bon sens, agir ensemble en confiance, aspirés par cette envie de faire progresser l'autre, par cette envie d'humanité pour nous et pour le monde. Comme nous aimons à le dire : être les meilleurs pour le monde.

Parfois, il y a des situations où il est urgent d'attendre. Maintenant, il est urgent d'agir, de préparer les hommes et les femmes qui composent le collectif. Il est urgent d'agir pour tout un tas de raisons :

- Quel monde veut-on construire ?
- Réhumaniser le monde.
- Reprendre goût au travail par le bon sens.
- Reconstruire le collectif.
- Depuis au moins 3 ans, nous passons de crise en crise. Quand la crise est permanente, ce n'est plus une crise mais un système. Laisser que ce système s'installe, c'est laisser que s'installent l'individualisme, les conflits, l'autoritarisme, la bureaucratie, le

Efficacité et Performance Commerciales

pessimisme constant, les déficits. Que voulez-vous installer dès maintenant pour demain ?

- Les moments difficiles ne durent pas, c'est parce que l'on sera prêt que l'on agira. Du coup, l'organisation est sereine. Comme dit le Général Pierre de Villiers qui a connu les grandes batailles modernes : Il ne faut pas suivre un système, il faut le conduire.

Bien cordialement.

Evelyn et Claude



Evelyn Muñoz R.
Coach Sistémico de Organización
Coach Ontológico Ejecutivo/ Coach PNL
Directora de Anse Chile
Directora NewOak Consulting

@ sistemicocoach@gmail.com

+56 9 7408 3342



Claude Arribas.
Master Certified Coach
Coach Sistémico
CEO Anse

@ claude.arribas@anse.fr

+33 682 69 70 83

Copyright 2021