

LES ENTREPRISES POST-MODERNES

à

CULTURE DIGITALE ?

Comment se fait-il que des entreprises sont plus performantes que d'autres ? Ont-elles trouvé la solution miracle ? Le produit miracle ? Le produit niche ? Le secteur miracle ? L'organisation miracle ? Le bouton motivation ?

Lors des différents articles que vous pouvez trouver sur ce site concernant la performance des entreprises, je parle souvent des entreprises Post-Modernes à culture digitale.

Ces entreprises ont un autre paradigme qui reflète bien la phrase culte de Peter Drucker : en période de turbulence, le danger le plus grand n'est pas la turbulence mais d'agir avec la logique d'hier.

Dans un de mes articles, je parle de la logique de la planification à la logique d'intuition.

Vous avez été nombreux à me poser des questions sur ces différences de logiques. J'en ai même réalisé des conférences sur Madrid, Bilbao et Montpellier.



Depuis plusieurs mois, j'explore plus mes clients Français et Européens PME, ETI (Entreprise à Taille Intermédiaires) et Grands comptes pour mieux peaufiner cet angle de logique d'intuition et d'entreprises Post-Modernes à culture digitale.

C'est l'enjeu de cet article : vous donner des pistes, des exemples de ce que font ces entreprises Post-Modernes à culture digitale.

Cet article contient 4 grands chapitres :

1. La logique d'intuition
2. La vie des entreprises Post-Modernes à culture digitale
3. Des exemples concrets de résultats
4. Pour passer à l'action

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claudio.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret: 447 624 297 00019 - APE: 7022Z

I – La logique d’Intuition

Dans l’article « que font de différents les entreprises performantes », je donne des explications sur ce passage de la logique de planification à la logique d’intuition. En cliquant sur ce lien, vous retrouverez plus en détails ces explications : <http://www.anse.fr/francais/que-font-de-different-les-entreprises-performantes>

De manière plus globale, la logique de la planification part d’un état d’esprit rationnel. C’est à dire un état d’esprit où tout est calculé, planifié, où tous les imprévus sont espérés être prévus. Un état d’esprit où le système entreprise est très centralisé vers le haut, afin de contrôler, de mesurer, de diriger, d’analyser et de vérifier en permanence pour réajuster, rectifier, avancer.

Dans ces entreprises de logique de la planification, l’organigramme a une place prépondérante, le temps est très linéaire.

La prise de décision est plus dans les mains des experts, des analystes, des ingénieurs. C’est une culture technocrate. On pourrait dire qu’elle est plus centrée cerveau gauche.

Ces entreprises ont aussi développé la culture humaniste afin de tirer du meilleur de chacun. C’est ainsi qu’elles ont centré leurs actions vers la motivation des collaborateurs et la participation active à la prise de décisions.

La logique d’intuition des entreprises Post-Modernes à culture digitale part d’un état d’esprit, d’une ADN du développement de l’émergence, de créativité, d’innovation, d’expérimentation, d’irrationnel. On pourrait dire qu’elle est plus centrée cerveau droit.

C’est un paradigme différent car qui dit expérimentation, innovation, créativité, émergence dit automatiquement erreur. L’entreprise Post-Moderne est à l’aise avec l’erreur, elle l’encourage, elle fait la différence avec l’échec.

- En effet, comment, dans cette période évanescence, l’entreprise Post-Moderne peut-elle retrouver ou trouver des taux de rentabilité et de croissance à deux chiffres?
- Comment l’entreprise Post-Moderne peut-elle arriver à créer un contexte où elle se permet d’expérimenter, d’essayer, de réajuster et de réussir ?
- Comment l’entreprise Post-Moderne se permet-elle de ne pas investir dans des formations sur la motivation, la gestion des conflits?
- Comment, pour l’entreprise Post-Moderne, la RSE (Responsabilité Sociétale de l’Entreprise) fait partie de sa vie ?
- Comment, pour l’entreprise Post-Moderne, le client et le produit ou service sont au centre de toutes les discussions ?

Efficacité et Performance Commerciales

- Comment, pour l'entreprise Post-Moderne, la discipline et non la rigueur est une vertu?
- Comment, pour l'entreprise Post-Moderne, l'irrationnel est « presque » sa raison d'être ?

II – La vie des entreprises Post-Modernes à culture digitales

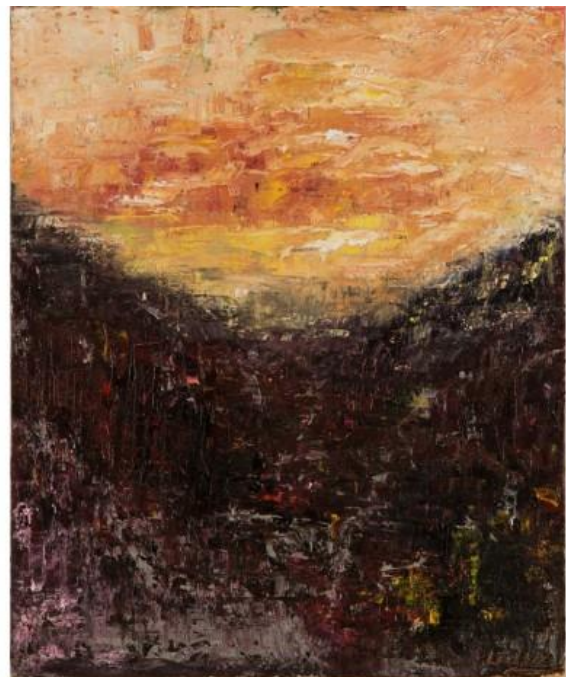
Mon expérience auprès de mes clients PME, ETI et Grands Comptes me permet d'affirmer que ce simple mot « erreur » est à la base des entreprises Post-Modernes.

En effet, accepter les erreurs est un changement complet de paradigme. Car accepter les erreurs c'est accepter d'en faire, accepter que l'on en fasse, c'est accepter de les dire, c'est encourager à les dire. L'erreur n'est plus un échec qui a besoin d'un coupable mais bien d'une action pour faire mieux, au service du résultat. Cela peut paraître très théorique car nous vivons depuis des décennies avec cette ADN de la logique de planification. Cela peut paraître même utopique, mais le vivre et le voir vivre c'est un autre environnement de système entreprise.

Ces entreprises Post-Modernes ont développé tout un système où tous les points qui suivent et bien d'autres sont imbriqués les uns avec les autres. C'est holomorphique, cerveau droit et cerveau gauche. Je me demande même si en entreprise le mot « erreur » n'est pas l'interface entre les deux cerveaux.

Ces points ne sont pas à prendre sous forme séquentielle, c'est un tout, sans limite :

- L'entreprise Post-Moderne a défini ou redéfini ses fondamentaux : son système de valeur, ses croyances, son idéologie, ses limites et ce qu'elle n'accepte pas. Hors de ces limites, rien n'est permis. A l'intérieur de ces limites, tout est permis. Ainsi, les erreurs sont acceptables à l'intérieur de ces limites. L'expérimentation, l'innovation et donc l'erreur sont encouragées à l'intérieur de ces limites. C'est ainsi qu'elle sait prendre des risques. On ne parle donc plus de rigueur mais bien de discipline au service de la performance de l'entreprise. Jim Collins, dans ses recherches dans les années 90 - 2000, parlait de discipline paranoïaque. A l'époque, j'avais trouvé ces mots excessifs, aujourd'hui, je pense qu'ils sont salutaires pour la sauvegarde de la performance de l'entreprise.



Efficacité et Performance Commerciales

- L'entreprise Post-Moderne sait où elle est championne du monde et le reste coûte que coûte. Chacune a son domaine d'excellence et personne ne doit être plus fort qu'elle dans ce domaine. Ce système de croyance est un système très motivationnel, il implique une discipline virtuose car chacun retrouve sa fierté et sa raison d'être dans l'entreprise.
- L'entreprise Post-Moderne manie avec aisance le paradoxe de l'irrationnel. En effet, elles vont plus développer l'expérimentation que la planification pour atteindre un objectif et un résultat. Dans ces entreprises, on expérimente et une fois que l'essai est concluant (à l'intérieur des limites), on planifie et on agit vite.
- L'entreprise Post-Moderne accepte et laisse se créer, ce que j'ai appelé, des groupes d'émergences. Ces groupes, très souvent composés de 6 à 7 personnes ont une durée de vie de maximum de 18 mois. Ils se réunissent pour traiter d'une préoccupation, d'une solution à mettre en œuvre, d'une ambition. Dans ces groupes, il peut y avoir plusieurs niveaux hiérarchiques, lors des réunions, c'est la parité qui fonctionne car le leader de la réunion est le thème, le résultat à atteindre. Il n'y a pas d'enjeu de pouvoir car les groupes d'émergences sont réduits et ont une durée de vie courte. Ils sont là pour obtenir un résultat autrement dit, ils ne sont pas là que pour la prise de décisions, ils sont là pour la mise en œuvre des décisions qu'ils ont prises. C'est un paradigme totalement différent. Les réunions sont courtes, parfois même informelles, la direction peut avoir un exemplaire des décisions prises. Ce qui intéresse tout le monde ce sont les résultats. Les thèmes essentiellement abordés dans ces réunions sont centrés client ou amélioration produit/service pour le client. Ils sont aussi centrés résultats.
- Le dirigeant-leader de l'entreprise Post-Moderne n'est plus autant centré sur l'analyse, la mesure et le contrôle mais sur l'autonomie de ses collaborateurs, l'encouragement des actions, la prise de risque, la non démotivation, le respect des valeurs, du sens, des limites, des forces (champion du monde), de la simplicité, de la discipline, de l'erreur et du résultat. Il permet à ses collaborateurs de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Ce n'est pas la pyramide à l'envers, il prend son rôle de manager-coach.
- Par sa simplicité, son domaine d'excellence, l'entreprise Post-Moderne se mesure à partir de 2 à 3 KPI bien connus de tous. D'ailleurs les groupes d'émergence décident et mettent en application en fonction de l'amélioration de ces KPI, elle est ainsi beaucoup plus orientée résultat.

L'entreprise Post-Moderne a développé un contexte d'apprentissage qui in fine ressemble aux modèles des start-up des années 95, c'est pour cela que nous les appelons culture digitale. Ces groupes d'émergence ressemblent à des start-up. C'est une transversalité, circularité de start-up qui se développe au sein même de l'entreprise toutes au service des autres, des clients, des produits et/ou services, de l'innovation, de l'expérimentation et bien sûr de la performance.

III – Des exemples plus concrets

Les exemples que je cite sont les résultantes de mes clients PME ou ETI ou Grands Comptes. Ces exemples sont valables quelle que soit la taille de l'entreprise, car dans la culture digitale, la taille n'est pas un critère puisque les entreprises Post-Modernes fonctionnent sur le modèle de plusieurs start-up (petite taille) fonctionnant ensemble:

- Une équipe de direction commerciale d'un grand groupe international a réussi dans un de ces secteurs en souffrance à mobiliser ses équipes. En moins d'un an, ils ont retrouvé une croissance à deux chiffres. Ils ont simplement mis en œuvre des groupes d'émergence ayant pour seul objectif « nous ne devons plus générer des clients mais générer des fans ». Ce changement va dans le sens d'être champion du monde dans ce secteur, la mobilisation a redonné de la fierté à tous les acteurs pertinents de son secteur.
- Dans ce changement de paradigme, une équipe de direction fonctionnelle, très souvent perçue dans sa tour d'ivoire, a tout simplement redéfini ses clients internes principaux. Il a positionné un membre de son équipe dans les groupes d'émergences qui œuvrent pour ses clients internes et dans les réunions de direction de ses clients internes. Il va de soi que la circularité et la transversalité s'est améliorée mais aussi la relation avec le client final car tout le monde s'est mis au service de son client principal. Quel est mon premier client ? La direction générale, elle-même, a défini que son premier client était l'entreprise. Chacun s'est mis au service de l'autre. Cela peut paraître une lapalissade, mais le voir se réaliser, la résultante est autre. Ce ne sont plus des paroles, ce sont des actes.
- Une PME dans un secteur technologique à forte concurrence asiatique définit son domaine d'excellence (champion du monde) : sur tel secteur de produit nous devons être irréprochables tant sur la qualité du produit que sur la qualité du service. Dans la fierté de la discipline, être irréprochable c'est avoir zéro défaut. C'est aussi créer un contexte afin que chacun prenne conscience que zéro défaut c'est dire les erreurs très tôt, les réparer juste à temps, c'est anticiper et c'est être discipliné dans tous les instants. C'est donc, d'une part, gagner en coût de production et d'autre part en coût de revient car avec zéro défaut, l'entreprise n'a plus besoin de SAV. Ces gains permettent à l'entreprise d'être compétitive à nouveau sur le marché au niveau du tarif avec une qualité meilleure. Deux groupes d'émergence se sont créés (il n'y avait personne de la direction familiale dans aucun des groupes d'émergences) : un groupe centré sur le zéro défaut et un autre sur comment redonner vie au SAV. Ils ont pris toute une série de décisions pour que chacun se contrôle durant tout le processus de production et de livraison. Ils ont encouragé et félicité quand une personne annonce son erreur. Chaque erreur a été une remise en question et suivi d'actions. Ils ont transformé le SAV en Service d'Amélioration de la Vie des Clients. En accord avec les clients, ils ont posé un mouchard sur le produit afin d'informer régulièrement (une fois par mois) leur client de l'utilisation de leur produit et des gains qu'ils pourraient faire en utilisant mieux le produit. In fine, ils revendent d'autres services autour du produit phare.

Efficacité et Performance Commerciales

- Une ETI à partir des groupes d'émergence a pris la décision de changer sa structure logistique avec ses franchisés. L'enjeu permettre au franchisé de n'être orienté que sur ses actes de ventes et le décharger de la logistique siège/franchise. Le CA des franchisés a augmenté ainsi que la marge de l'ETI.
- Une Start-Up qui devait réaliser une levée de fond, a réussi à convaincre ses banquiers à partir d'expérimentation, de faits, de témoignages clients, de support pratique et non théorique. Ils ont levé 1M€, alors qu'elle n'a que 18 mois d'existence.
- Une PME dans l'agroalimentaire a mis en place une solution très simple autour des KPI. Ils sont communiqués tous les jours, chaque matin, chacun commente les actions qu'il a mises en œuvre pour arriver au résultat de la veille et ce qu'il va faire de différents aujourd'hui pour être plus efficace et plus proche des valeurs de l'entreprise. En fin de journée, chacun commente ses résultats, ce qu'il va garder pour demain.

Parmi ces exemples concrets, nous pouvons constater que ces entreprises Post-Modernes sont centrées résultats, actions, orientées clients et qualité produits et/ou services.

IV – Pour passer à l'action

Je constate que quand j'explique tout cela, très souvent on me dit « oui, mais c'est ce que nous faisons ». Toutefois, quand je pose les questions suivantes, je constate que les réponses ne sont pas si claires:

- Quelle a été votre dernière erreur ? A qui l'avez-vous dit ? En effet, si vous-même n'acceptez pas et ne dites pas vos erreurs, il y a de fortes chances que vos collaborateurs cachent eux aussi leurs erreurs.
- Le système-entreprise sait-il faire la différence entre erreur et échec ? Combien de fois avez-vous encouragé une erreur ?
- Combien de fois par jour le mot autonomie est-il employé ? Est-ce un vœu pieux ?
- Sur quel domaine êtes-vous champion du monde ? Sur quel domaine êtes-vous reconnu comme tel ? Si je pose la même question à vos salariés que répondront-ils ? Si je pose la même question à vos clients, fournisseurs que répondront-ils ?
- Combien de réunions se réalisent sans vous ? Pour combien de ces réunions, les décisions prises sont mises en application ? Quels impacts ces réunions, sans vous, ont sur les résultats de l'entreprise ?
- Combien de fois par an, les personnes fonctionnelles ont réellement visité un client ?

Efficacité et Performance Commerciales

- Combien de fois par an, vos clients sont invités aux réunions de décisions de type groupe d'émergence ?
- Combien d'actions d'amélioration sont menées suite à un mécontentement d'un client ? Est-ce la direction qui le suit ou est-ce géré par l'entreprise en totale autonomie ?
- Combien d'actions d'amélioration sont menées suite à un défaut de produit ou de service ? Est-ce la direction qui le suit ou est-ce géré par l'entreprise en totale autonomie ?
- Combien de fois par an ou par mois avez-vous pu vous consacrer à votre premier client, c'est-à-dire votre entreprise elle-même pour lui proposer vos services comme si c'était un client final ?
- Parlez-vous de rigueur ou de discipline ? La rigueur est imposée par le haut, la discipline est naturelle.
- Combien de fois vous vous penchez sur l'organigramme ? Chacun défend-il sa place dans l'organigramme ou le meilleur résultat pour l'entreprise et le client ?
- Quelles actions avez-vous menées qui sont dans la logique des entreprises performantes d'aujourd'hui ?
- Quel est votre processus de décision ? Est-il connu de tous y compris de vos clients et fournisseurs ?
- De quand date la dernière véritable action créative de l'entreprise qui lui a permis de gagner des points de rentabilité ?
- Qu'avez-vous fait de totalement différent qui a permis à votre système entreprise de changer de cadre de références et de retrouver votre projet de performance ?
- Si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous avec ? Quel est votre ressenti face aux conséquences de passer à l'action des entreprises Post-Modernes ?



Efficacité et Performance Commerciales

Très souvent ces questions mènent à la réflexion car effectivement, les entreprises les ont en tête, dans le mental. Cependant, les entreprises Post-Modernes grâce à leur culture digitale sont véritablement en action.

Alors, quel est le rôle du coach systémique ? :

Justement, le rôle du coach systémique est de créer un creuset dans lequel le système-entreprise s'ajustera dans cette culture digitale, cet ADN, cet état d'esprit d'acceptation de l'erreur, du développement de l'émergence, de créativité, d'innovation, d'expérimentation, d'irrationnel.

Le coach systémique interviendra par module de 3 - 4 jours sur une équipe et/ou toute une organisation au complet où se retrouveront les 100, 200 personnes de l'organisation. Le coach systémique selon la taille de l'entreprise peut intervenir sur plusieurs équipes d'environnement différents, ou de groupe d'émergence. Le coach systémique peut aussi, au départ, être en accompagnement avec le dirigeant ou le leader de l'équipe qui souhaite développer l'entreprise Post-Moderne.

Avec l'ensemble des coaches systémiques du réseau Metasystème, nous constatons aussi que le coaching systémique s'intègre parfaitement avec la méthode Lean Management développée en Grand compte et en ETI.

Le Lean Management est un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département. Pour cela, le Lean Management se fixe comme objectif d'éradiquer les gaspillages, la surcharge de travail et l'irrégularité. Lors de l'intégration du Lean Management, très souvent se développent dans l'entreprise des groupes Kaizen. Ces groupes Kaizen ressemblent à nos groupes d'émergences. Nous constatons que le Lean Management couplé à l'état d'esprit de la culture digitale des entreprises Post-Modernes sont le cerveau droit et gauche, le Yin et le Yang au service de la performance de l'entreprise.

V – Si vous êtes dirigeant, leader, manager d'entreprise ?

- Vous souhaitez développer la performance de votre système-entreprise ?
- Vous souhaitez passer à l'action et être une entreprise performante Post-Moderne à culture digitale ?
- Sans pour autant investir sur des actions avec une armada de consultants tout en privilégiant des actions pragmatiques et centrées résultat,

Je vous invite à me laisser un message soit en passant par la rubrique Contact <http://www.anse.fr/francais/contact/> ou par tel au 06 82 69 70 83 ou par skype claudio.arribas.

VI – Si vous êtes coach ou consultant ?

- Vous souhaitez permettre à vos clients d'entrer dans ce nouveau paradigme ?
- Vous souhaitez développer votre talent de coach et par là même développer votre CA de coaching ?
- Nous vous proposons plusieurs types de formation de coaching systémique de l'École Metasystème d'Alain Cardon où plusieurs milliers de coachs ont été formés en Europe :

En premier lieu, la supervision qui reste le développement de la compétence du coach. C'est une véritable ressource pour développer vos compétences et par là même votre activité commerciale. Il reste encore quelques places dans les groupes de supervision systémique de l'école Metasystème d'Alain Cardon que j'anime sur Montpellier et Toulouse. Je vous invite à cliquer sur ce lien pour avoir accès aux dates et différentes modalités : <http://www.anse.fr/francais/groupe-de-supervision-systemique-a-montpellier-et-toulouse/>

Vous souhaitez développer votre talent de coach, en apprenant à vous vendre sans intention et augmenter votre volume de CA de coaching, cliquez sur ce lien vous aurez accès au détail du programme Anse-Metasystème : Mieux se vendre en tant que coach : <http://www.anse.fr/francais/formation-coaching-pour-coach-et-consultant-comment-mieux-se-vendre>

La formation au coaching systémique est le meilleur moyen pour permettre ce changement de paradigme. Je vous invite à cliquer sur ce lien pour avoir accès aux différents modules de formation de l'école Metasystème animés par Alain Cardon sur Paris ou Lyon ou en Roumanie <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/formation-au-coaching-systemique/> ou

par Claude Arribas sur Madrid en Espagne : <http://www.anse.fr/espanol/fechas-y-inscripciones-en-espana/>

Vous pouvez, aussi, me laisser un message en passant par la rubrique Contact <http://www.anse.fr/francais/contact/> ou par tel au 06 82 69 70 83 ou par skype claudio.arribas.

VII – De l'Ombre à la Lumière, l'œuvre de Laura l'artiste-coach

En lisant cet article, vous avez aperçu des œuvres de l'Artiste-Coach Laura Calabuig, vous pouvez visiter son œuvre complète de l'Ombre à la Lumière en cliquant sur ce lien : <http://www.lauracalabuig.com>

Je vous remercie pour votre confiance.

Bien Cordialement.

Claude Arribas

06 82 69 70 83

Copyright 2014. www.anse.fr

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues

Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claudio.arribas@anse.fr - www.anse.fr

SARL au capital de 7 500 € - Siret: 447 624 297 00019 - APE: 7022Z