

# 18 Mois de crise, que s'est-il passé chez nos clients ? Comment prévoir la suite ? Le 1<sup>er</sup> Mars 2010

Cet article est composé de 4 grandes parties ; en cliquant sur chacun des liens vous aurez accès directement au chapitre. Vous découvrirez ce que vivent les entreprises, ce qu'elles ont entrepris à travers le coaching et leur coach et la vision d'une culture d'entreprise en devenir.

Vous découvrirez aussi des témoignages clients. Le choix de ces témoignages s'est porté sur des PME régionales qui représentent 70% de l'activité d'ANSE sur sa région de Montpellier, Nîmes, Marseille, Toulouse, Lyon. En effet, faire témoigner nos clients grands comptes comme AXA, Photon Technologie (filiale d'EDF NR), EADS, Alcatel, Adidas, Bayer, Thyssen Krupp, Air France, Europcar, Concorde Hôtel ou bien d'autres, c'était donner une fois de plus du crédit au fait que le coaching ne s'adresse qu'aux grands comptes alors qu'il s'adresse bien à tous types de sociétés et de leaders.

Cliquez sur les liens suivants pour accéder aux informations qui vous intéressent :

Introduction : Pour-quoi cet article ?

I – Reconnaître les dégâts de la crise dans l'entreprise

D'ordre structurel

D'ordre émotionnel

Leurs conséquences

II – La crise au delà d'une opportunité

La croissance du dirigeant à travers le coaching du dirigeant

La croissance de l'équipe à travers le coaching d'équipe

La croissance de l'organisation à travers le coaching d'organisation

Le retour aux fondamentaux : management et commerciaux

III – La crise ne nous pousse t-elle pas à inventer une autre culture d'entreprise ?

## POUR QUOI CET ARTICLE ?

La crise économique, financière ou mondiale, difficile encore de lui donner un nom, s'est déclenchée en Septembre 2008 et, par ces effets systémiques elle est toujours bien là. C'est vrai que certains commencent à voir le bout du tunnel mais chacun d'entre nous reste prudent dans ses propos et dans ses actions entrepreneuriales.

En même temps, nous vivons quelque chose de complètement nouveau puisque tous les économistes s'accordent à dire que c'est la crise la plus importante depuis la crise de 1929, certains vont même dire que c'est la crise la plus importante que l'homme ait connue. Un peu comme si ayant pratiquement écarté dans nos pays occidentaux le risque d'une guerre sanglante, un certain laisser-aller aurait créé une espèce de guerre économique qui du coup touche tout le monde. Aurions-nous besoin de vivre de temps en temps des crises ? Ce n'est pas le propos philosophique de cet article mais ce serait bien de se pencher sur la question pour éviter ces états de faits. Il est vrai que depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, dans les pays occidentaux, nous sommes la première génération à vivre un moment aussi difficile. Cependant, il est bien de relativiser, nous sommes bien loin de vivre ce qu'ont vécu nos grands-parents et bien loin de ce qui se vit dans d'autres coins du monde.

Comme c'est nouveau, c'est forcément difficile car nous aimerions trouver et avoir la solution miracle pour que d'une baguette magique tout redevienne comme avant. Après 18 mois de crise, nous commençons à prendre conscience que tout ne reviendra pas comme avant et que certaines cartes du jeu sont à redistribuer ou sont déjà redistribuées. Alors, chacun y va de sa solution, de sa théorie, de sa vision mais concrètement la réalité est bien là.

Le 20 janvier 2009, en tant que coach en entreprise, le CJD de Montpellier me proposait de réaliser une intervention afin de faire part de ma vision de la crise et sur ce que mes clients commençaient à mettre en oeuvre. Grâce au réseau de coachs Metasystème avec lequel je travaille, nous avons déjà pas mal de retour et pouvions témoigner de ce que nous vivions avec nos clients. Cette intervention a été le fruit d'un premier article qui au moment de sa sortie et d'un e.mailing a reçu plus de 500 visites. J'en profite pour vous remercier.

En Juin 2009, j'ai envoyé un autre e.mailing dont le titre était plus centré sur l'action **Comment reprendre l'initiative de l'avenir plutôt que de simplement subir la crise ?** De même ce mailing a permis de créer des visites à la fois sur l'article du 20 janvier et aussi sur les actions de coaching que nous réalisons.

En ce début d'année 2010, à partir d'échange avec mes clients, mes relations, vous avez été nombreux à me demander une suite à ces différents articles pour d'une part expliquer plus concrètement ce qui s'est passé en clientèle et d'autre part en retirer des premiers enseignements. De même, dans le réseau Métasystème, vous avez été nombreux à nous poser des questions sur comment repenser l'entreprise comme s'il y avait une recherche d'un nouveau business modèle ou plutôt un nouveau profil, culture d'entreprise à développer ou à mettre en place. Nous ressentons par ces questions que l'entreprise est à la recherche d'une

nouvelle culture ou qu'elle a compris qu'il est nécessaire d'écrire une nouvelle culture d'entreprise.

Les membres du réseau Métaystème étant tous des coachs en entreprise avec plusieurs années d'expérience, nous avons échangé sur notre vision, nos expériences en entreprise. Comme nous intervenons à la fois dans des PME, des grands comptes, des multinationales, des institutions, et aussi dans divers pays d'Europe comme la France, l'Allemagne, la Belgique, la Roumanie, l'Espagne nous avons constaté qu'il n'y avait pas trop de différence entre un pays et un autre, entre un type de société et une autre ce qui veut bien dire que la problématique est mondiale et que les réactions sont aussi mondiales.

Nous avons aussi constaté que certains clients nous ont appelés pour les accompagner dans cette épreuve, que certains clients n'ont pas eu besoin d'accompagnement car ils étaient en marche, en route. Certains prospects ont accéléré la décision pour que nos actions de coaching aient une portée bénéfique le plus tôt possible alors que d'autres prospects sont toujours prospects et devraient mener une action dans les prochains mois.

C'est donc ainsi qu'est né cet article articulé autour de 3 axes :

- ✂ Reconnaître les dégâts de la crise dans l'entreprise
- ✂ La crise au delà d'une opportunité
- ✂ La crise nous pousse t-elle pas à inventer une autre culture d'entreprise ?

Réalisant mon activité essentiellement dans le sud de la France (axe Montpellier, Nîmes Toulouse, Marseille, Lyon), j'ai voulu explicitement prendre des entreprises locales comme témoignage afin de démontrer que tout le monde vit la même chose quel que soit son type, sa région et sa taille.

## **RECONNAÎTRE LES DÉGÂTS DE LA CRISE DANS L'ENTREPRISE**

Le fait qu'elle soit mondiale et médiatisée, la crise a eu au moins pour effet d'être connue de tous. Selon le secteur d'activité, chacun a été touché plus ou moins vite, plus ou moins fort mais tout le monde, sauf à part quelques exceptions, a été touché.

**Le plus grand risque était certainement de ne rien faire.** Chacun dans son coin a pris des décisions et a essayé de les mettre en place. Par exemple, ANSE, a diversifié sa clientèle pour développer son portefeuille de prospects et de clients, a multiplié sa prospection, a adapté son module de coaching court. Le réseau Metasystème a développé la formation au coaching dans divers pays d'Europe et ANSE a pris en charge les pays hispaniques. S'il n'y avait pas eu la crise, aurions-nous développé ces activités aussi rapidement ?

Dans de nombreuses entreprises, à défaut de stratégie à plus long terme, le concept de crise a suscité généralement des réflexes plus stratégiques comme se recentrer sur son cœur de métier, faire baisser les stocks inutiles, couper toutes dépenses non productives, voire radicalement réduire l'organisation pour en limiter les coûts de personnel.

L'ensemble de ces réflexes stratégiques nécessaires a eu des effets collatéraux, pas toujours mesurables ni prévisibles :

#### a) d'ordre structurel

Selon les activités, le bilan 2008 et autres, les banquiers ont réagi en fermant plus ou moins les robinets. Les fournisseurs ont eux aussi commencé à diminuer leurs stocks et exigé des moyens de paiement plus rapides. De nouveaux concurrents sont arrivés soit pour élargir leur portefeuille de commande, soit pour se débarrasser de stock, soit pour explorer un nouveau marché avec son lot d'erreur, de baisse de prix et de mondialisation. La liste est longue. Toutefois, cette crise a eu aussi pour effet de rendre le client plus regardant, plus exigeant et plus professionnel. L'erreur est de moins en moins permise, voire au premier mécontentement du client celui-ci en a profité pour voir ce qui se passait ailleurs car le client est parfois devenu plus volatile, plus exigeant. Il est aussi devenu plus compréhensif mais souhaitant un langage de la vérité sur l'état de santé de son fournisseur. Tout cela comme si le client et les autres intervenants externes ne voulaient plus entendre d'effet d'annonce, d'effet marketing ou autre ou plutôt comme si le marketing devenait le langage de la vérité, de la preuve.

Cet ensemble de réaction a eu pour effet de parfois obliger à baisser les prix donc les marges, à chercher de nouveaux fournisseurs, clients, de nouvelles stratégies, écrire de nouveaux business modèles, de nouvelles actions, à passer du temps avec ses banquiers, Commissaires aux comptes, experts-comptables, associés, actionnaires : **faire 2 fois plus de choses, en 2 fois moins de temps et 2 fois plus vite**. Voilà une expression que nous avons souvent entendue.

#### b) d'ordre émotionnel

Les médias ont mis en avant les effets de stress qui ont provoqué jusqu'à des suicides dans les entreprises. Un simple jugement de ma part me fait dire que c'est aussi lié à un défaut de management. Les psychologues constatent que ces personnes en détresse sont souvent des personnes qui, certes, avaient aussi des problèmes personnels, mais qui étaient totalement impliquées dans la vie de l'entreprise et dans leur travail au quotidien.

Cette crise a eu pour effet de créer une perte de sens, de valeur, et de rajouter de la tension supplémentaire à la tension déjà existante. En effet, la peur, la colère, l'anxiété, le désappointement sont des sentiments qui ont pris le pas sur la joie, le calme, le bien-être, la sérénité, la stimulation, l'énergie, l'affection, l'amour, la confiance en soi et en l'autre.

Quel n'est pas le salarié qui a peur de perdre son poste, qui a peur que son entreprise disparaisse ? Quel n'est pas le salarié qui a peur car tout simplement son conjoint vient de perdre son emploi et que tout repose sur ses épaules ?

Quel n'est pas le dirigeant qui a peur de perdre en 5 minutes ce qu'il a monté en plusieurs années ? En effet, quel n'est pas le dirigeant qui dit avoir tout tenté, ne plus voir de solutions et être noyé dans toutes ses émotions négatives ? Les médias ont beaucoup parlé du stress du salarié, ils ont moins parlé du stress du chef d'entreprise et notamment en PME. Il ne faut pas

oublier que les gens qui ont décidé de travailler en PME c'est justement parce qu'ils recherchaient une société à taille humaine c'est à dire une société où les émotions s'expriment et je crois qu'en PME en période de crise les émotions sont plus vives.

Cet article pourrait s'attarder sur les émotions, les exemples émotionnels, rentrer dans le détail mais l'enjeu de cet article est de démontrer que ce que vous avez vécu, vivez est somme toute identique à ce que d'autres ont vécu et que **le véritable enjeu n'est pas de se rassurer car d'autres vivent la même chose mais bien de voir comment sortir de ses émotions et de ses problèmes structurels car les conséquences sont parfois lourdes à vivre au quotidien.**

### c) Leurs conséquences

L'une des premières conséquences de ces effets structurels et émotionnels c'est un accroissement de l'individualisme, de silos au sein de l'entreprise avec la notion de chacun pour soi et non «Tous pour un et un pour tous ». C'est ainsi que parfois, chacun, y compris le dirigeant est devenu plus individuel, défendant en premier lieu ses propres intérêts avant celui de l'entreprise. Gros paradoxe car logiquement les intérêts de l'entreprise sont les intérêts de chacun mais voilà c'est une des conséquences de la crise.

Conclusion : dans ces entreprises se sont créées des concurrences inter-services, des compétitions malsaines en oubliant la coopération, l'intelligence collective. Ceci créant chez certains un fort désappointement.

La peur de la perte de son emploi ou aussi de voir son manager, leader, patron en détresse a créé ou multiplié des effets pervers de jeu de pouvoir au sein de l'entreprise, de jeu de séduction, de jeu de manipulation. En effet, il y a eu des changements de comportements ou certains montrent du doigt les carences des autres sans apporter de véritables solutions, certains veulent montrer au dirigeant combien ils sont plus forts que le voisin dans le cas où le patron doit en choisir un parmi les autres. Parfois, le dirigeant lui même, pris par ses propres émotions ne sait plus s'il doit faire des choix et lesquels faire.

En analyse systémique, tous ces jeux de pouvoir, de séduction, de manipulation, ces créations de bouc émissaire nous semblent tout à fait normaux et ne nous surprennent pas. Toutefois, ils créent l'effet inverse de ce qui est espéré. En effet, **dans cette période de crise, l'entreprise doit être mobilisée vers l'extérieur**, elle doit centrer son énergie vers les vrais enjeux (batailles), vers la mise en oeuvre d'actions différentes, d'indicateurs de mesure de résultats différents ; or là ces effets néfastes aspirent l'entreprise vers l'intérieur. Ils ont un but inconscient : la peur d'aller vers autre chose, la peur de prendre des décisions, la peur du changement. En effet, en aspirant (et en se laissant aspirer) la direction, et donc l'entreprise ou l'équipe, vers l'intérieur celle-ci perd contact avec l'extérieur. Alors qu'en période de crise l'extérieur (actionnaires, banques, fournisseurs, clients, marché, pouvoir public...) sollicite encore plus et veut entendre le discours du dirigeant, leader. De même l'extérieur permet au dirigeant, aux cadres dirigeants de ressentir le marché et de prendre des décisions stratégiques qui parfois sont totalement différentes de ce que l'entreprise avait pu imaginer avant la crise mais qui ont du sens avec le projet d'entreprise et celui du dirigeant.

C'est justement pour éviter ces différentes conséquences ou parce que les entreprises ont compris qu'elles avaient atteint une limite parce que leurs réunions ne ressemblaient plus à grand chose (parce qu'il y avait trop de conflits, trop de problèmes internes), que la théorie du dos rond n'était plus le bon principe, que les bons chiffres n'étaient plus au rendez-vous, que le bout du tunnel semblait bien loin et que malgré tout, il doit y avoir encore des pistes non explorées qu'elles nous ont appelé pour mettre en place un ou plusieurs modules de coaching.

Modules de coaching où très souvent comme en approche systémique nous avons utilisé l'ensemble de ces points néfastes ainsi que d'autres points pour permettre à l'entreprise de les transformer en opportunité et pour aller bien au delà de ces opportunités.

### LA CRISE AU DELÀ D'UNE OPPORTUNITE

Lors de l'intervention au CJD en janvier 2009, nous constatons que la crise était une réelle opportunité pour mettre en place des actions différentes pour changer de système de management et se lancer de nouveaux défis. Aujourd'hui, nous constatons que ces mêmes entreprises passent la crise avec de bons résultats ou en tout cas de meilleurs résultats que leurs concurrents et qu'il s'est développé un système culturel différent.

Ce système culturel n'est plus la culture du changement comme on pouvait le penser en 2008 mais une culture de provocation du changement c'est à dire une culture qui fait exprès de changer pour s'adapter ou pour obliger le marché à s'adapter. C'est à dire une culture qui n'est jamais la même. La culture du changement serait de savoir passer de l'état A à l'état B, la provocation au changement serait de passer de l'état A au B parce que je l'ai décidé puis au E puis au Z puis au P et ainsi de suite. C'est comme le sportif de haut niveau : soit il sait s'adapter au jeu de son adversaire (culture du changement), soit il sait constamment provoquer un jeu différent pour que son adversaire, qui n'est jamais le même, n'ait plus de jeu (culture de la provocation du changement). On pourrait appeler ceci aussi la culture de la confusion.

Dans les faits : ça bouillonne d'idées, d'actions, ça avance, ça réajuste (même en cas de réussite). L'entreprise est centrée sur 2 ou 3 indicateurs simples de résultats qu'elle mesure au quotidien. La rigueur et la convivialité font bon ménage, la compétition saine entre les services a enfin pris le pas sur la concurrence entre les services. Chacun a compris qu'il avait besoin de l'autre pour être meilleur. C'est peut-être pour cela que ce mot nouveau de **coopétition** (mélange de compétition et de coopération) arrive dans les entreprises. L'entreprise devient un vrai lieu d'échange où s'expriment à la fois l'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle au profit de la compétence, du résultat et dont le manager, leader, dirigeant n'est plus au centre du système mais un facilitateur qui permet à ses collaborateurs de provoquer le changement.

C'est ainsi que pendant cette période nos clients ont mené différentes actions de coaching:

**a) La croissance du dirigeant à travers le coaching de dirigeant**

Parfois chez certains cadres, managers, dirigeants, leaders, ce coaching individuel a duré une paire d'heures et pour d'autres un module complet de 3 à 5 jours sur 3 à 4 mois. Bien sûr c'est selon le cas et les besoins.

Ce qui est intéressant c'est de constater qu'il y a un dénominateur commun chez ces mêmes leaders :

- ✂ Une réelle volonté de ne plus être aspiré vers l'intérieur pour justement être centré vers ses priorités comme l'extérieur.
- ✂ Une grande humilité dans le fait de savoir qu'il existe encore d'autres solutions et que tout ne peut pas venir de lui.
- ✂ Envahi par les émotions comme celle de l'affection et de l'amour de son entreprise, de son équipe, de son projet, de son produit mais aussi de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs.
- ✂ Envahi par les émotions comme la colère de voir que chacun attend l'autre, par la tristesse de voir certains baisser les bras, et le désappointement à la fois par les réactions internes, externes et pouvoirs publics.
- ✂ Optimisme

Sur les faits, ces leaders ont pris conscience que toutes ces aspirations et émotions les ont empêchés de prendre du recul sur eux-même, sur leur potentiel, sur celui de leur entreprise, sur les actions à mener vers l'extérieur et sur la véritable autonomie de leurs équipes. Ces leaders ont pris conscience aussi que trop de choses dépendaient d'eux.

Une fois que tout ceci a été «nettoyé», accepté, et qu'ils ont repris confiance en leur système, en leurs potentialités, ces leaders ont créé ou changé leur équipe ad hoc dans un seul objectif : recréer du sens dans l'entreprise, recréer ou créer une véritable culture du résultat, permettre à l'équipe d'être autonome pour justement permettre au leader d'être centré sur de véritables tâches de leader.

*Mr AMAT, NOVOVIS, Montpellier, 50 salariés, secteur du bâtiment : « C'est par la création d'une équipe de direction que tout le monde s'est centré résultats et objectifs, in fine nous passons honorablement l'année 2009. Je ne sais pas comment nous aurions passé l'année 2009 si nous avions eu le même système de management qu'avant la crise. Je pense que je n'aurai pas vu tout ce qu'ils ont mis en application et mes managers n'auraient pas mis en place toutes ces actions aussi rapidement si je leur avais imposé. Nous avons mieux anticipé. » [www.novovis.com](http://www.novovis.com)*

*Mr BRUN, MAGELLAN, Montpellier, 5 salariés, secteur de l'immobilier : «La crise est devenue l'affaire de tous. Tous étaient autant motivés que moi, une saine compétition s'est créée entre les salariés. J'ai été surpris par la qualité des décisions prises collectivement et*

*par l'implication immédiate de chacun. Les commerciaux dans cette période de crise ont dépassé leur objectif. » [www.magellan-ci.com](http://www.magellan-ci.com)*

*Mr BERNE, NEMAUSARCHES, Mc Donald Nîmes, 120 salariés, restauration rapide :  
« l'enjeu était de définir un projet d'entreprise commun ; surprenant comme chacun s'est mobilisé et s'est engagé. »*

Créer ou changer une équipe ad hoc que certains ont appelé Comité de pilotage, Comité des décisions opérationnelles ou plus communément Comité de direction n'est pas chose facile. Le rôle du coach c'est justement de permettre au leader de changer de cadre de référence, de lui permettre d'envisager toutes les options afin qu'il choisisse sa véritable équipe. Pour le leader c'est un véritable chantier que de savoir qui enlever ou ajouter et comment accompagner ces changements.

### **b) La croissance de l'équipe à travers le coaching d'équipe**

L'équipe est constituée. Chacun vient avec ses propres croyances, peurs, colères, envies, amour. Parfois même, les jeux de pouvoir, de séduction, de manipulation se jouent, bien sûr de manière inconsciente. Tout ceci crée des situations virulentes, surprenantes, décapantes et donc très limitantes pour le développement et le changement. On s'est aperçu que parfois ces jeux se sont créés à cause de la crise, que parfois ils étaient déjà existants dans l'entreprise mais n'avaient pas encore eu l'occasion de s'exprimer. Tout cela un peu comme un virus qui fait un travail de fond. On s'est aussi aperçu que des entreprises ont réagi très tôt et ont empêché le virus de faire son chemin ou tout simplement d'entrer dans l'entreprise ou l'équipe.

De plus, l'équipe qui pouvait s'attendre à une solution miracle ou parfois au pire prend conscience que son leader d'une part lui fait confiance et d'autre part attend beaucoup d'elle. Elle doit donc devenir autonome, se fixer une nouvelle feuille de route et la suivre.

Toutefois, voilà quelques beaux paradoxes. En effet : l'autonomie ne se donne pas, elle se prend : si chacun attend que l'autre devient autonome personne ne le sera. Donc l'autonomie c'est avant tout agir. Par contre, faire des actions c'est aussi se tromper. Se tromper c'est montrer et accepter ses faiblesses et à cause de cette prise de conscience le système ralentit. Mettre en place une feuille de route avec des indicateurs de mesures de résultats c'est accepter d'être mesuré donc comparé, donc jugé. Sacré travail d'équipe et sacrée volonté de l'entreprise de décider de passer par là dans cette période, pour certains c'est même devenu un passage inconfortable et pourtant nous constatons que ce passage est devenu une force pour les équipes.

C'est aussi le rôle du coach qui utilisera certains outils comme le processus de réunions déléguées pour permettre à chacun de s'exprimer. Parfois même, des conflits ont éclaté. Cela a permis de mettre en évidence la volonté de chacun de réussir et donc de se centrer sur de véritables enjeux communs.



Dans ces moments là, le coach joue le rôle de médiateur et surtout il permet dès les premiers contacts de centrer l'équipe vers l'avenir, vers les résultats qu'elle souhaite. Il est parfois comme l'ostéopathe qui va permettre au corps de se recentrer, de changer de posture et de prendre une nouvelle posture pour mieux avancer.

Dès la première réunion, l'équipe prend déjà des décisions avec un plan d'actions. Très tôt l'équipe comprend que la réunion n'est pas un lieu d'échanges théoriques, de perte de temps mais bien un lieu d'actions à mettre en oeuvre au quotidien. Concrètement au bout de 2, 3 réunions, l'équipe dépasse ses conflits, ses émotions et comprend qu'elle a un super enjeu : être moteur pour elle et pour l'entreprise. Les échanges et la circularité entre les services et les hommes se réalisent. Chacun comprend mieux l'autre, comprend mieux les enjeux de l'autre. Chacun comprend mieux que parfois les enjeux sont opposés et trouve donc des solutions pour s'expliquer, s'ajuster et faire avancer l'entreprise. L'entreprise vit le passage de la concurrence interne à la compétition, coopération, co-élaboration interne. Lors de ces discussions, le client, le marché, reviennent au centre des décisions.

Très rapidement l'équipe s'engage vers de nouveaux objectifs qu'elle voudra mesurer par elle même. C'est quand ces indicateurs de mesures de résultats sont simples, très mesurables et touchent tout le monde que l'équipe est sur la voie du développement durable.

Au début des décisions simples de forme seront prises un peu comme pour tester le nouveau système et l'engagement de chacun et par la suite, des décisions plus fortes et de fond sont prises. Les indicateurs de mesure de résultats sont devenus de véritables outils de management, la réunion n'est pas centrée sur le constat des chiffres du mois mais bien sur l'avenir : **« qu'allons nous faire de différent pour rattraper le retard ? Superbe, nos résultats sont bons, que devons-nous conserver et qu'allons nous faire de différent pour le mois prochain ? »** Chaque réunion est le lieu de réflexion et d'actions pour faire différemment et donc provoquer un nouveau changement. Le mot différemment prend tout son sens car c'est lui qui provoque constamment le changement. Sans pour autant tout révolutionner à chaque fois mais de nouveaux détails mettent l'entreprise en alerte, peut-être l'empêchent de s'endormir ou de croire qu'elle a réussi. L'humilité est une valeur forte qui se développe.

*En exemple : les décisions vont de ce client qui décide de déplacer tout un ensemble de lavabos en une nuit afin de gagner du temps et de mieux nettoyer la matière première à ce client qui décide en pleine crise de changer de plan de commission des commerciaux (plan qui existait depuis la création de l'entreprise). Pour ce dernier cas, l'entreprise met en place un plan de commission des commerciaux beaucoup plus simple qui mobilise et implique toute l'entreprise. L'entreprise a changé sa ligne d'arrivée, elle n'est plus centrée que sur la prise de commande mais sur un système de procès verbal de réception client. Ce changement en cours d'année 2009 était osé. Certains commerciaux ont quitté l'entreprise, de nouveaux sont entrés et à fin 2009 l'entreprise a eu un bilan bien plus positif que 2008 (presque équivalent à 2007 qui avait été une belle année). Pour 2010 le challenge semble vaste.*

*Le comité de direction de NOVOVIS, Montpellier, 50 salariés, secteur du bâtiment, décide de créer une étroite relation quasi quotidienne entre la production, les achats, le commerce, la logistique, la finance, le marketing et la qualité afin d'anticiper au mieux les achats en fonction des affaires en cours, du stock, de la logistique et des prix du marché. Tout cela l'équipe le fait sans l'intervention du dirigeant, prend de grandes décisions tout en restant centrée sur ses indicateurs de mesures de résultat qu'elle visualise tous les jours. Des points de marge sont ainsi grappillés, de nouveaux clients sont gagnés, ce qui fait du bien au résultat financier de l'entreprise. [www.novovis.com](http://www.novovis.com)*

*Dominique BARGUILLET de BEAU MAS BUREAUTIQUE à Nîmes avant la crise l'entreprise avait une progression de 30% par an. Le projet d'entreprise en 2008 était de continuer ce développement en embauchant du personnel. La crise aurait pu être un frein à cette croissance car d'une part on peut supposer que le marché est moins fort et d'autre part dans cette période les salariés n'envisagent pas de quitter leur poste et la bureautique attire peu les demandeurs d'emplois. A la place d'attendre des jours meilleurs ou de continuer ce qu'elle sait faire, l'entreprise n'a pas changé de vision ou d'objectifs. Elle a modifié ses moyens en développant son activité à partir du succès de l'auto entrepreneur en accompagnant ces personnes dans la réussite de leur projet à travers celui de notre entreprise. Un business modèle totalement novateur, enrichissant pour tous les intervenants et illimité en terme de croissance. Ceci se réalise par la participation de tous dans un modèle paritaire qui motive tout le monde et qui garantit une qualité de travail en interne et en clientèle.*

*Des exemples surprenants comme celui de créer une coopération avec un concurrent ou de collaboration avec des fournisseurs pour créer de nouveaux produits plus en rapport avec l'écologie. Ou en étant force de proposition, afin d'imposer de nouvelles normes écologiques permettant ainsi à l'entreprise de s'ouvrir de nouveaux marchés et d'être complètement proactive, provocatrice sur son marché.*

On remarque dans ces équipes qui provoquent le changement plusieurs points communs :

- ✂✂ L'acceptation de la délégation et la fin d'une certaine délégation vers le haut.
- ✂✂ Une présence plus importante dans le système du management.
- ✂✂ De part leurs actions, ces équipes sont devenues plus autonomes et ont pris confiance en elles.
- ✂✂ Les nouveaux indicateurs de mesure des résultats sont simples et surtout très mesurables et visuels au quotidien.
- ✂✂ La rigueur est devenue un maître mot associé à convivialité, humour et humilité.
- ✂✂ Des erreurs ont été commises mais ces équipes étaient plus centrées sur le réajustement pour corriger que sur la recherche du « à qui la faute ». La solution comme l'erreur appartient à tout le monde.
- ✂✂ Les décisions sont collectives. Chacun est responsable à 100% de ce qui se fait.
- ✂✂ L'intégration d'une nouvelle équipe ou personne n'a pas fait que cette nouvelle équipe ou personne est rentrée dans le moule ; au contraire l'ensemble est devenu différent, la nouvelle équipe a construit un nouveau moule.

Donc une fois l'équipe créée et en bonne marche, l'autre dénominateur commun entre ses entreprises est que très rapidement les managers (N) de chacune de ces équipes ont travaillé en collaboration avec leurs N-1 : effet ricochet, effet écho. Chacun a dupliqué ce travail avec ses équipes. Parfois par l'intermédiaire du coach, parfois seul. C'est ce que l'on appelle aussi dans notre jargon de coach : le coaching d'organisation.

### **c) La croissance de l'organisation par le coaching d'organisation**

Très souvent le coaching d'organisation est réduit à un séminaire d'entreprise dans lequel pratiquement toute l'organisation ou 5 à 6 niveaux hiérarchiques (50 à 70 personnes) ou toute l'entreprise viennent travailler sur un thème afin de prendre des décisions communes et de se mobiliser vers le même sens et une vision d'entreprise partagée.

Le séminaire peut en être une conséquence, mais s'il y a un coaching d'organisation c'est qu'au préalable il y a eu un travail de fond avec la direction. Certaines équipes et les managers ont eu aussi un travail d'accompagnement avec leurs collaborateurs.

En tout cas quand l'organisation entière est centrée vers les mêmes résultats, le même sens, chacun apporte sa pierre à l'édifice, chacun est porteur de changement, chacun provoque le changement au quotidien. Chaque jour de nouvelles idées, actions sont mises en oeuvre.

Le coaching d'organisation en séminaire est puissant car il permet de bien positionner le rôle de chacun, de casser les croyances de chacun. Des décisions surprenantes sont prises, des rapports nouveaux s'instaurent.

*Gilles BETINAS, AIR ASSISTANCSE, Montpellier, Marseille, 400 salariés me dira plus tard que le coaching de l'organisation lui aura permis de le rassurer pour prendre de grandes décisions comme celle de se rapprocher d'un grand groupe. Aujourd'hui, il est fier de voir comment s'est passée cette intégration et de voir que la majorité des managers ont pris des rôles importants dans ce nouveau groupe d'un millier de salariés. [www.airassistances.com](http://www.airassistances.com)*

*Marie Laure GALLAND, Capwan, SSII, Lyon, Toulouse, Bordeaux témoigne ainsi : « nous avons souhaité élargir le coaching à l'ensemble de nos collaborateurs à travers le coaching d'organisation. Un véritable électrochoc pour les personnes qui n'avaient pas encore travaillé avec Claude Arribas et qui pouvaient avoir des idées pré conçues du coaching, plutôt réservé à l'équipe dirigeante.*

*Nous avons réuni toute notre société (20 salariés, éparpillés sur 3 sites habituellement) pendant une journée et les bases du travail à réaliser étaient fondées sur nos objectifs 2010, avec un objectif fondamental, mélanger les personnes habituellement éparpillées sur 3 sites.*

*Le constat est très positif car chacun a participé activement dans les groupes de travail qui ont tourné. La dynamique d'équipe s'est créée après quelques heures d'échanges et des actions concrètes ont été formulées. En tant que dirigeante, j'ai vu cette journée se passer en crescendo dans la créativité et les échanges. Je pense que cette expérience a été positive pour l'ensemble des salariés, et le positionnement de chacun, son rôle dans le groupe.*

*Depuis, nous avons validé certaines décisions qui ont été mises en place très rapidement, et je ressens une implication plus forte qui est l'essence même de l'entreprise pour arriver à une bonne cohésion d'équipe, et améliorer notre service client.*

*Dans ma position de dirigeante, le coaching organisationnel me permet d'avancer plus rapidement dans un schéma de délégation. Ceci complète le travail permanent du dirigeant qui doit prendre de la hauteur et se remettre en cause perpétuellement. Ma vision est élargie lors de ces journées de travail où je suis plus en observation et analyse qu'en action.*

*Pour conclure, les positions de chacun s'affirment, y compris la mienne, à travers des responsabilités mieux maîtrisées. Ce qui signifie en termes d'efficacité, des gains de temps considérables, donc une efficacité améliorée. Pour moi, ce travail doit toujours aboutir à des actions, souvent simples à mettre en œuvre, dans le respect des attentes de nos clients et de nos salariés. » [www.capwan.fr](http://www.capwan.fr)*

Lors de ces différentes interventions, le coach et le coaching n'ont été qu'un facilitateur d'idées et un catalyseur d'actions à mettre en oeuvre au quotidien. Je suis toujours agréablement surpris d'entendre de tels propos : « j'étais loin d'imaginer que mon cariste avait de telles idées car en fait il va nous faire gagner 2h par nuit » et le DAF (directeur administratif et financier) de rajouter « si vous le mettez de suite en place dès septembre 2009, cela nous permettra de dépasser nos objectifs alors que je pensais que nous arriverions à 75%. »

#### **d) Retour aux fondamentaux**

Certaines entreprises se sont recentrées sur leur métier de base, ont même arrêté d'explorer ailleurs et sont revenues à leurs fondamentaux. D'autres au contraire ont été obligées d'innover et d'aller chercher ailleurs. Dans les 2 cas, elles ont modifié leurs habitudes. Toutefois, pour la majorité, elles sont revenues en interne aux fondamentaux du management, et aussi de la vente. Un peu comme si elles avaient besoin de mettre en place des piqures de rappel qu'elles avaient oubliées.

C'est ainsi qu'en management avec la rigueur, le système de réunion oublié s'est remis en place avec ses maîtres mots comme la ponctualité, l'assiduité, la présence, l'énergie, la confidentialité et la confrontation. L'entretien individuel annuel est passé d'une corvée à un véritable outil de management. Le management s'est transformé en un outil d'accompagnement-coach au lieu d'un outil persuasif ou trop empathique. Le management ne s'est pas non plus transformé en un système déléгатif qui crée une espèce d'abandon mais plus en un système qui tend au déléгатif en définissant les règles du jeu et en accompagnant ses collaborateurs dans l'atteinte des résultats. Le manager est un leader. Le mot leader prend ici tout son sens car il a une signification différente par rapport au mot manager. Très souvent, un bon manager définit d'abord des moyens pour atteindre un objectif alors qu'un leader regarde le futur, la percée qu'il peut réaliser et seulement ensuite, il se donnera les moyens pour atteindre sa percée. Autrement dit, à la manière d'un sportif, le leader visualise la ligne d'arrivée et parcourt son chemin tandis que le manager regarde le chemin à parcourir depuis la ligne de départ. Cette différence peut être minime mais en temps de crise elle fait la différence.

Dans le retour aux fondamentaux, nous avons aussi vu des leaders qui ont eu besoin de remettre de l'équilibre dans leur vie entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il est vrai que réussir cet équilibre est parfois considéré comme le luxe ou la richesse de nos pays occidentaux et en même temps il est synonyme de réussite professionnelle et personnelle.

Dans le retour aux fondamentaux, il y a eu aussi un retour aux fondamentaux de la vente. En effet, dans cette période de crise, certains « mauvais » concurrents ont voulu faire la différence par le prix. Trop les suivre étaient dangereux pour la pérennité de l'entreprise. Les commerciaux ont dû développer leurs professionnalismes et savoir pratiquer le vrai art de la vente, c'est à dire celui qui crée une co-élaboration gagnant/gagnant entre les deux parties pour convaincre, fidéliser et suivre le client.

### **e) Conclusion de ce chapitre**

Toutes ces actions en entreprise que ce soit par du coaching individuel, du coaching d'équipe ou du coaching d'organisation ont eu pour conséquence d'instaurer un rythme dans l'entreprise. Par ces réunions formelles, un tempo s'est créé qui a donné le la à l'entreprise et qui l'a aussi transformé. Le système entreprise n'est plus le même, il est en développement, en croissance, en changement constant.

Cet article aurait pu comporter pleins d'autres exemples et apports sur la gestion de la crise, sur la gestion des émotions, sur les résistances aux changements, sur l'homéostasie en entreprise, sur la gestion des conflits, sur la création d'une vision partageable, sur la création d'une intelligence collective, sur la cohésion d'équipe, sur le choix des acteurs pertinents, sur le choix des indicateurs pertinents, sur le fait de désapprendre des habitudes, sur l'élaboration d'un changement de cadre de référence et système de croyance et autres mais l'enjeu est de donner un aperçu de ce que vivent les entreprises et de ce qu'elles ont mis en place.

Cependant ce qui est intéressant et ce sera la conclusion de cet article c'est de se pencher et de philosopher sur la suite de cette crise à travers cette culture de provocation de la crise ou du changement.

## **LA CRISE NE NOUS POUSSE TELLE PAS A INVENTER UNE AUTRE CULTURE D'ENTREPRISE ?**

Bien malin celui qui peut dire si la crise est dans sa phase finale, si on en est au milieu ou si ce n'est que le début. Nous avons vu en entreprise que la crise a obligé à prendre des décisions différentes, à changer de cadre de référence afin que le système entreprise ne soit plus le même. Par rapport à notre expérience, celles qui l'ont fait passent mieux cette crise. Est-ce que les décisions prises par nos pouvoirs politiques nous changent de cadre de référence et de système ? L'avenir nous le dira.

En tout cas cette crise est trop forte pour penser que l'on reviendra comme au bon vieux temps. Comme après 1929, ce sera différent et c'est à nous de le construire.

Sans entrer dans des débats politiques ou financiers, la question à se poser est : **que nous apprend cette crise ?**

- ⚡ Le plus grand risque est de continuer à faire toujours de la même chose
- ⚡ Il est nécessaire d'innover, de transformer aussi bien dans son système de management que dans ses produits.
- ⚡ L'entreprise peut être aspirée par l'intérieur, à elle d'innover pour mettre son énergie sur les vrais enjeux
- ⚡ Un système entreprise autonome, rigoureux, centré objectifs avec des mesures de résultats permet à l'entreprise d'être plus forte à l'extérieur.
- ⚡ L'intelligence collective permet une vraie délégation dans la prise de décision et sa mise en application
- ⚡ La simplicité des décisions permet l'engagement collectif
- ⚡ La compétition saine en interne prenant le dessus sur la mauvaise concurrence en interne permet un travail collaboratif en équipe et en réseau.

En entreprise, cette crise nous a obligé à changer et par conséquent nous avons vu comment le bon stress permet de dupliquer les énergies, et provoque le changement. Nous avons vu comment l'intelligence collective permet à l'entreprise d'être solidaire et surtout de gagner en résultat et part de marché. Un peu comme s'il fallait être obligé d'être devant le mur pour se décider à l'escalader.

Par conséquent sommes-nous obligés d'attendre une crise pour changer ? ou devons-nous provoquer le changement pour ne pas être en crise ?

En étant un peu provocateur : si notre société actuelle nous rend plus forte en période de crise, n'est-il pas plus sage et plus serein de mettre en place une culture d'entreprise qui provoque la crise ?

Plus simplement : la crise nous pousse t-elle pas à constamment innover, transformer, changer ? **Et si la crise nous poussait à développer la culture de l'innovation et de la transformation constante ?** Ainsi, nous devenons sujet du système et non objet car nous l'avons voulu, anticipé, réfléchi, c'est beaucoup plus serein, stable, novateur, énergisant, enthousiasmant car nous reprenons la maîtrise de nos évènements.

Pour cela ces mots deviennent une constante : actions, faire différemment, désapprendre, anticipation, innovation, transformation, pro-activité, provocation, provoquer le changement...

Et si cette crise était là pour nous apprendre, à nous entraîner pour les décennies à venir à faire que ces mots deviennent une constante et entrent dans nos mœurs et coutumes.

Regardons notre attitude par rapport à la sauvegarde de la planète, nous passons de la prise de conscience aux premières actions pour anticiper un futur que nous avons supposé catastrophique pour nos arrière-petits-enfants si rien n'est entrepris, innové, changé.

Forcément, tout ceci est nouveau et pour le mettre en place et le réussir, le système entreprise nécessite une part de courage, de volonté, d'optimisme, d'humilité, de certains passages obligés parfois inconfortables, de certains dés-apprentissages tout en continuant le quotidien.

Ce qui semble aussi nouveau c'est que la crise nous apprend à le faire constamment et à ne pas se suffire des premiers effets positifs mais à continuer sereinement et collectivement dans le changement, l'innovation, la transformation.

Le coaching est certainement arrivé à point nommé pour accompagner ces évolutions et changements systémiques.

Si ces différents propos vous ont touché, contactez moi au 06 82 69 70 83 ou en passant par la rubrique contact.

Merci.

Bien à vous.

Claude ARRIBAS  
06 82 69 70 83

Copyright 2010 [www.anse.fr](http://www.anse.fr)