

A QUOI SERT LE MANAGEMENT ?

Retour vers le Futur

Depuis l'émission sur Arte lors d'un documentaire de Martin Messonnier sur le Bonheur en entreprise, il ne se passe pas une semaine sans voir un article dans les médias, dans les réseaux sociaux, sur l'entreprise libérée, sur le bonheur en entreprise, sur l'entreprise agile, le lean management, l'entreprise post-moderne, la culture digitale. Certains parlent aussi d'autogestion.

Bref, je m'inquiète de cet effet de mode qui fait plus le buzz que vraiment libérer l'entreprise. Tous ces mots sont de la sémantique qui arrange bien souvent les consultants et coachs (dont je fais partie) pour prôner des modèles et des concepts auprès des dirigeants alors que chaque entreprise est différente et un mot pour l'un est un cadre de référence différent pour l'autre.

De plus, comme je dis très souvent, si demain j'invente un concept, un modèle qui marche à tous les coups, j'écris un livre, je deviens un grand conférencier et je n'ai plus à me soucier du futur de mes enfants, petits-enfants et même arrières petits-enfants.

Soyons sérieux, la solution miracle n'existe pas. Dans cet article, je vous propose:

1. Dans un premier temps, un retour vers le futur pour voir l'intérêt pour le système entreprise voire sociétal de cet effet de buzz.
2. Dans une deuxième partie, finalement à quoi sert le management dans ce changement culturel ?
3. En troisième partie, le rôle du coach systémique pour accompagner ce changement culturel.
4. En conclusion : pour aller plus loin ensemble.

I - Retour vers le Futur

Dans les années 80, Hersey et Blanchard écrivaient le best seller « Le manager minute ». Au début des années 90, Alain Cardon écrivait « Décider en équipe ». A la fin des années 90, je faisais partie du CJD mouvement des Centres des Jeunes Dirigeants, « L'homme est Capital » était notre livre de chevet. Dans les années 2000, Jim Collins écrivait « De la performance à l'excellence ». En 2009, Isaac Getz, Professeur à l'ESCP Europe popularise le terme « d'entreprise libérée ». En 2015, Arte fait le buzz lors d'un documentaire de Martin Messonnier sur le bonheur en entreprise.

In fine, tous prônent la même chose : pour cause d'enjeux de compétitivité des entreprises, pour cause d'une évolution de la perception de l'entreprise par le salarié et par le client, le système de management hiérarchique et la standardisation du travail sont aux limites de leur efficacité. Ces systèmes ont basé leur efficacité à partir de process et de contrôle et comme le dit si bien la philosophie Bouddhiste « à force d'aller à l'est, on rencontre l'ouest ». L'ouest serait-il un système où il n'y a plus de hiérarchie, ni de contrôle ? Ou l'Ouest est un système où il y a moins de hiérarchie, moins de contrôle, un système où la hiérarchie a un rôle différent, un système où le contrôle justement se libère pour être au service de la créativité, de l'innovation, de l'intuition, de la performance.

A la lecture de ces différents livres sur les 40 dernières années, on est en train de réinventer l'entreprise du futur d'hier pour aujourd'hui. C'est un retour vers le futur.

Facile à dire, plus complexe à réaliser car ce sont des années de croyances, d'habitudes à changer et donc de nouvelles croyances et habitudes à créer. Nous le verrons dans la deuxième partie.



La question est : pour quelle raison, il y a un tel engouement en ce moment ?

Je passe l'effet de buzz et aussi de marketing qui permet à certaines entreprises de se donner une autre image en disant qu'elle est libérée alors qu'au fond d'elle-même, la seule chose qu'elle essaie de faire ; c'est de trouver des arguments commerciaux pour capter de nouveaux marchés et peut-être pour se libérer du banquier qui la harcèle tous les matins.

L'effet, je le vois plus sociétal. D'une part, lié à la crise où les plans d'austérité, de rigueur, ont fatigué le salarié. On parle bien de bonheur en entreprise pour contrebalancer la grande souffrance et insécurité que l'entreprise a créées avec l'arrivée imprévue de cette crise. Ceci a créé méfiance, contrôle, stress, perte de confiance, manque de créativité, d'innovation, d'intuition.

D'autre part, les réseaux sociaux, les smartphone ont créé une autre espèce (j'emploie ce mot à bon escient, je ne veux pas employer le mot forme) de liberté de communication, d'influence où se développe le selfie, le « je suis » (je suis Charlie) plutôt que le « nous sommes ».

La nouvelle forme de consommation que l'on commence à appeler 3.0 ou Uberisation avec les Airbnb, Blablacar, Oui Car, les Fintech qui sont une nouvelle forme de consommation sans intermédiaire au format CtoC.

Ces réalités, ces effets créent forcément des causes dans le système entreprise, dans sa façon de manager et poussent petit à petit le portillon d'une autre forme de vivre l'entreprise. Petit à petit le système entreprise transforme son ADN ou culture d'entreprise. Autrement dit, on parle de changement culturel centré résultat. N'oublions pas que sans résultat, l'entreprise disparaît.

Le philosophe Michel Serre le décrit très bien « Il y a une bascule de culture aussi importante que celle qui avait eu lieu au moment de l'invention de l'écriture. Entre le moment où l'on ne faisait que parler et celui où l'écriture s'est imposée ». Il finit en disant : « pour réussir, il faut boiter et penser de travers ».

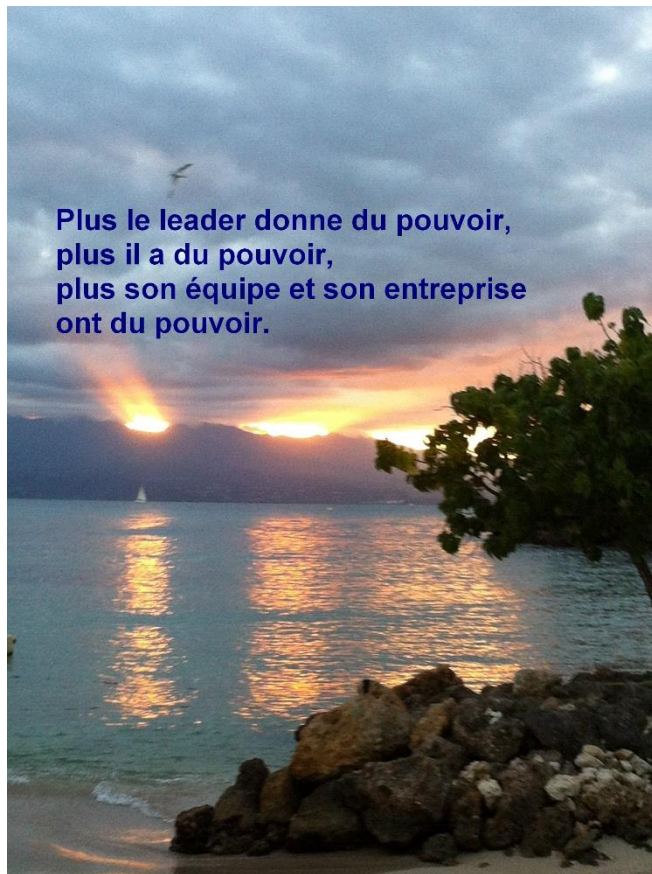
Boiter, penser de travers ne veut pas dire qu'il faut tout jeter à la poubelle mais bien d'agir différemment dans le système. Ce n'est pas changer les hommes, c'est changer leur façon d'interagir entre eux pour mieux décider ensemble, pour être plus réactif.

Je vous propose dans la deuxième partie de voir à quoi sert le management dans ce changement culturel centré résultat.

II - A QUOI SERT LE MANAGEMENT ?

Penser de travers ne revient pas à dire que si l'entreprise n'a plus besoin de hiérarchie ni de contrôle alors elle n'a plus besoin de manager ou de leader. Ce serait passer du tout au rien. D'ailleurs, les entreprises qui sont passées de tout à rien sont aussi passées, à terme, à rien comme résultat.

Dans ce changement culturel, le manager ne sert pas à faire respecter l'ordre, les procédures, à contrôler. Il crée un creuset pour permettre un travail collaboratif. Il ne sert plus à cultiver uniquement le « comment », il permet de cultiver aussi le « pour quoi ». Il ne sert plus à garder les talents, il permet de créer et de révéler des talents. Il ne sert plus à créer ces process d'amélioration de rentabilité, il permet de créer la rentabilité. Il ne sert plus à rester en zone de confort, il permet d'être confortable en zone d'inconfort. Il permet la confiance. Il ne sert plus à tout planifier mais il permet de créer l'innovation au service d'une planification. Il ne sert plus à cloisonner, il permet de travailler ensemble. Il sert à développer l'intelligence collective. Il ne sert plus à avoir du pouvoir, il donne du pouvoir. Justement, plus il donne du pouvoir, plus il a du pouvoir



**Plus le leader donne du pouvoir,
plus il a du pouvoir,
plus son équipe et son entreprise
ont du pouvoir.**

et plus son équipe et son entreprise ont du pouvoir. Il ne sert plus à contrôler les différences mais bien de permettre au système de tirer profit des différences culturelles et d'opinions. Il ne sert plus à contrôler l'énergie, il sert à la libérer. Il ne sert plus à prendre des décisions à partir de son cadre de référence, il sert à créer l'autonomie afin que la décision soit plus agile, libre, rapide, efficace au service du résultat.

C'est sûr que dans ce changement culturel, le manager d'avant n'a plus sa place, il passe d'une posture du savoir-faire à une posture de savoir être où son intuition, son intelligence émotionnelle, son intelligence collective sont au service des autres. Il n'est plus celui qui fait, il est celui qui permet de se réaliser. Il le permet en utilisant le collectif, la transversalité. C'est

un changement de paradigme car parfois ce n'est pas l'expert du métier qui devient le manager mais celui qui est accepté en tant que leader qui devient le manager.

Par cette posture, les lignes managériales hiérarchiques centrées sur le contrôle sont allégées au profit d'un management centré sur l'animation, le développement des compétences, des talents, des propositions, de la non démotivation. On ne cherche plus à motiver en poussant, on cherche à ne pas démotiver. Ce système peut créer des économies de structure dans la pyramide hiérarchique car parfois le leader peut être l'équipe, voire un membre de l'équipe qui permet à celle-ci de travailler en toute responsabilisation.

Le manager n'est plus centré sur le pilier de l'autorité et/ou de la négociation au bras de fer, son équipe est centrée sur les 4 piliers du pouvoir pour être plus réactif dans la prise de décision, pour créer des solutions et surtout les mettre en application :

- ❑ Le pouvoir du juridique : le pour quoi étant bien défini, le but du travail est clair, tout le monde sait ce que le client vient chercher chez nous. Le pouvoir du juridique définit les limites à ne pas dépasser et à l'intérieur de ces limites la créativité, l'innovation, la recherche de rentabilité et de résultats sont constantes.
- ❑ Le pouvoir de l'expert : c'est celui qui sait et qui agit en fonction du domaine que l'équipe abordera. Les responsabilités sont partagées, chacun a sa place.
- ❑ Le pouvoir de l'influence : l'influence est nécessaire pour remporter des marchés, pour convaincre non pas en gagnant sur l'autre mais bien avec l'autre. L'influence est collective.
- ❑ Le pouvoir de l'action : c'est le développement de l'autonomie, de l'apprentissage, de la gestion des erreurs et de leur réparation. Celui qui agit va plus vite.

Le manager n'est pas l'homme fort de ces 4 piliers du pouvoir, il crée justement un contexte afin que ce soit l'équipe dans son ensemble qui agit à travers ces 4 pouvoirs. Plus ces pouvoirs se développent, plus l'équipe est autonome, plus elle est en recherche de rentabilité et d'innovation.

Dans ce paragraphe, je viens de poser des constantes, des résultantes, une tendance de ce qui se passe dans ces changements culturels centrés résultat, de ce que je vis chez mes clients, en aucun cas je viens de poser un modèle. A mon humble avis, un modèle standard n'existe pas car il dépend de l'historique de l'entreprise, de sa culture, de son ADN, de ce qu'elle est, de ce qu'elle aspire à devenir.

Alors quelle est la part du coach systémique dans ces changements culturels ?

III – LE RÔLE DU COACH SYSTEMIQUE

Le changement culturel permet à l'entreprise de transformer son ADN, de naviguer du « comment » au « pour quoi » pour obtenir de meilleurs résultats. Le coach systémique accompagne le système entreprise dans ce passage. Si permettre la création du changement culturel à travers le « pour quoi » revient pour le coach à proposer des concepts, des procédures

et des process, il le réalise à partir d'un cadre de référence du « comment » : de cette manière, on tourne en rond et l'entreprise n'évoluera pas.

Le coach systémique est le premier agent du changement c'est-à-dire qu'il agit en toute émergence pour justement permettre le passage d'ADN, le passage d'un système où tout est planifié, contrôlé à un système où l'intuition, la libération de l'autogestion seront au service de la planification et du contrôle.

Nous avons vu que le manager prend du pouvoir en donnant du pouvoir. Le coach systémique crée un contexte qui va permettre en toute émergence et intelligence intuitive de donner le pouvoir et aussi que les membres de l'équipe prennent le pouvoir. En effet, le pouvoir se donne et se prend.

Il va accompagner le système entreprise dans sa zone d'inconfort pour en sortir. En effet, le système entreprise va se créer de nouvelles habitudes avec des apprentissages et des désapprentissage. Nous façonnons nos habitudes et nos habitudes nous façonnent. Ces nouvelles habitudes transforment l'entreprise pour obtenir de meilleurs résultats. C'est pour cela qu'il n'y pas de concept préétabli car chaque système a créé ses propres habitudes et va façonner ses propres nouvelles habitudes. Ce tout sera au service de la transformation sous la forme d'une position basse, humble et durable de l'entreprise au service du résultat. Le coach systémique crée un contexte qui optimise les efforts consacrés à la prise de décision et sa mise en application.



Le coach systémique est un catalyseur qui permet à travers l'émergence et non le process (on dit que son process est l'émergence) le changement culturel centré résultat.

IV – POUR ALLER PLUS LOIN ENSEMBLE

Le changement culturel s'organise dans tout secteur d'activité, et pour toute taille d'entreprise PME, ETI, Grands Comptes, Institutionnel.

Vous êtes dirigeant, leader, manager, DRH et pour vous le changement culturel devient une nécessité pour obtenir de meilleurs résultats, je vous invite à m'appeler directement sur mon mobile +33 682 69 70 83 ou en me laissant un message à la rubrique contact.

Vous êtes coach, coach en devenir vous souhaitez développer votre Art de coach, vous souhaitez exprimer votre talent de coach, vous souhaitez permettre à vos clients d'obtenir de vrais résultats à travers le changement culturel, je vous propose:



Sur Montpellier un groupe de supervision systémique Metasysteme animé par Claude Arribas.

Cliquer ici pour les dates et tarifs : <http://www.anse.fr/francais/produits/1282/cycle-de-supervision-a-montpellier/>

Sur Toulouse un groupe de supervision systémique Metasysteme animé par Claude Arribas.

Cliquer ici pour les dates et tarifs : <http://www.anse.fr/francais/produits/1283/cycle-de-supervision-a-toulouse/>

Sur Paris un groupe de supervision systémique Metasysteme animé par Alain Cardon.

Cliquer ici pour les dates et tarifs : <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/1396/cycle-de-supervision-a-paris/>

Sur Lyon un groupe de supervision systémique Metasysteme animé par Alain Cardon.

Cliquer ici pour les dates et tarifs : <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/1288/cycle-de-supervision-systemique-a-lyon/>

Si vous souhaitez voir ou revoir vos fondamentaux de coach systémique, nous vous proposons

Sur Madrid en espagnol animé par Claude Arribas le cycle de formation de coaching sistémico Escuela Metasysteme. Cliquer ici : <http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1304/formacion-en-coaching-sistemico-madrid/>

Sur Paris en Français animé par Alain Cardon le cycle de formation de coaching systémique Ecole Metasysteme. Cliquer ici : <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/1246/paris-les-fondamentaux-du-coaching-systemique-manager-et-coach/>

Sur Lyon en Français animé par Alain Cardon le cycle de formation de coaching systémique Ecole Metasysteme. Cliquer ici : <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/1624/a-lyon-les-fondamentaux-du-coaching-systemique-manager-et-coach/>

Sur Bucarest en Anglais animé par Alain Cardon le cycle de formation de coaching systémique Ecole Metasysteme. Cliquer ici : <http://www.metasysteme-coaching.eu/english/dates-locations-and-prices/1541/systemic-coaching-et-leadership-fundamentals-bucharest-romania/>

Vous souhaitez apprendre à utiliser votre propre système pour Mieux vous vendre en tant que coach. Par Internet, animé par Claude Arribas, je vous propose un programme de formation au format Campus Numérique pour Mieux se Vendre en tant que Coach : <http://www.anse.fr/francais/mieux-se-vendre-en-tant-que-coach/>

Je reste à votre disposition, je vous invite à laisser vos commentaires ci-dessous.

Bien Cordialement.

Claude Arribas
00 33 682 69 70 83
Copyright 2015
claud.arribas@anse.fr
www.anse.fr

P.S : Les photos ont été prises par ma fille, Florène, en décembre 2014 lors de notre voyage en Guadeloupe, pour mes 50 ans.

P.S : Alain Cardon définit le coaching systémique comme l'Art du maître coach. Ce tableau « Imagination » est une création en toute émergence de l'artiste-Coach Systémique Laura Calabuig. Il évoque pour moi ce que permet l'Art du coaching systémique.