

Comment la circularité recrée valeurs, éthiques et Résultats ?

Cet article ou ce post est issu des investigations de José Raventos, de Peter Senge, Peter Drucker, Jim Collins et modestement de mes actions chez mes clients entreprises Start Up, PME, ETI et Grands Comptes.

I- Avez-vous remarqué que régulièrement et de plus en plus de grands scandales de tricherie sortent au grand jour ?

Bien sûr, le plus récent qui nous vient à l'esprit est Volkswagen. Mais il n'est pas le seul, pensons à Enron, Lehman Brother, Goldman Sachs (sur les falsifications des chiffres en Grèce), Deutsche Bank, Citygroup, sans oublier les scandales de viandes et de poissons qui ont touché plusieurs sociétés dans le monde. J'espère ne pas trop m'avancer en abordant tous ces bruits de couloirs concernant les vaccins et bien d'autres industries.

Pourtant ces grandes sociétés ont investi des millions d'euros sur le développement de leurs valeurs, sur les processus internes, sur le management, le contrôle continu et sont pourtant rattrapées par les scandales.

Ce qui est choquant est que ces scandales, ces tricheries ont des conséquences graves sur notre économie, notre planète, notre santé.

José Raventos, spécialiste en Gestion de la Qualité, avance trois raisons qui font que ces sociétés sont elles-mêmes dépassées par ce qu'elles ont créé. Ces trois raisons m'ont particulièrement touché car régulièrement elles sont débattues, remises en cause, revalidées par mes clients quand justement ils sont dans la phase de transition du changement culturel orienté résultat voire de transformation.

Ces trois raisons sont :



Le management par Objectif avec son lot de primes pour atteindre ces objectifs :

Ce management poussé à l'extrême crée une kyrielle d'objectifs (temps, chiffres, processus, poids, mesures, qualité, projets, missions, dépenses...) où chacun va se battre pour les atteindre et pour atteindre ses primes. Parfois, ces objectifs sont en dissonance avec d'autres départements, entités et créent dans le système entreprise une compétition entre services, départements, équipes, leaders au lieu de créer une coopération.

Au fil du temps, l'entreprise dans son ADN apprend à savoir manipuler les chiffres, et, à force, à tricher avec les chiffres. Insinueusement, la tricherie rentrerait-elle comme valeur dans le système entreprise ?

Générer de la valeur pour les actionnaires :

Dans le monde économique, les actionnaires, pour contribuer au développement de l'entreprise, ont besoin d'avoir un contrôle de l'activité pour justement montrer que celle-ci est bien gérée et que l'entreprise sait anticiper. C'est ainsi que les prévisions sont annoncées et ensuite le système entreprise est centré pour réaliser ces prévisions coûte que coûte, vaille que vaille.

N'oublions pas que le meilleur moyen de prédire le futur est de l'inventer. Peter Drucker.

Il en découle que l'entreprise se gère à partir de tableaux de bord, de contrôle, de mesure et d'objectifs. Le système entreprise apprend à se cacher derrière le système prévisionnel pour éviter de se juger lui-même. Bien sûr, il fonctionne très bien en période d'abondance, il se désagrège en période de crise car il laisse très peu de place à l'innovation, à l'intuition et à l'émergence de solutions. Il crée l'individualisme car chacun va vouloir défendre son pré-carré.

Les contrôles qualité :

Les certifications ISO sont forcément nécessaires, toutefois, les audits, les processus de contrôle et de gestion de la non-conformité ont créé de telles tensions dans les entreprises que chacun dans son coin essaie de ne pas faire de bruit et idem, apprend à bien passer son examen de certification. Parfois même à savoir comment ne pas dire les choses, comment ne pas être transparent. Effectivement, José Raventos parle aussi de tricherie.

De plus, il y a là aussi une interrelation avec les deux points du dessus : en effet plus une direction a besoin de contrôle, moins elle est présente sur le terrain pour voir ce qui se passe, plus elle crée un management par objectif et plus le système apprend à se gérer en vase clos.

Bien sûr, l'enjeu n'est pas de tout remettre en cause, je dirai même que c'est plus une histoire de curseur à positionner. J'aime bien reprendre cette phrase de la Philosophie Bouddhiste : De trop aller à l'Est on rencontre l'Ouest.

Alors où se trouvent les pistes d'envol pour créer un changement culturel orienté résultat ?

II- Et si la circularité était là au service des valeurs, de l'éthique et des résultats ?

En tant que coach systémique ce qui me paraît intéressant est d'en ressortir le point commun entre ces trois points. En fait ces trois points développent la polarité dans le système entreprise.

Polarité entre les services, polarité à travers les objectifs, polarité entre leaders et collaborateurs, polarité entreprise – actionnaires. C'est le développement des silos, de la compétition entre individus, services, départements. On en oublie l'essentiel qui est le client.

Ces polarités créent un système solide aux frontières fermées. Le système crée l'isolement, jusqu'à développer la valeur confidentialité qui se retourne contre l'éthique de l'entreprise. La confidentialité devient le poison de l'éthique. On en devient capable de rester confidentiel sur la tricherie en se cachant derrière des chiffres, des objectifs, des contrôles, des normes, des processus, des tableaux de bords, des directives de la direction, des actionnaires.

Tant que le système avance et suit son court, les résultats suivent. Par contre, dans un changement culturel mondial comme nous le vivons actuellement, la machine se dérègle très vite et chacun perd ses repères.

Pour retrouver un autre équilibre, en systémique on parle d'effet homéostasie, les entreprises qui réussissent mieux aujourd'hui ont apporté de la fluidité dans leur système en créant de la circularité.

Cette circularité consiste en un changement de posture de la part du leader et aussi de ses collaborateurs. Le leader n'est plus celui qui sait, qui fait ou fait faire il est celui qui permet la créativité, l'innovation,

l'atteinte des résultats et le respect des valeurs et de l'éthique. Il gagne du pouvoir en donnant du pouvoir et les collaborateurs gagnent du pouvoir en le prenant. Le pouvoir se donne et se prend. **Ces systèmes font l'apprentissage paradoxal : plus le leader donne du pouvoir, plus il a du pouvoir, plus son équipe et son entreprise ont du pouvoir.**



Cette circularité est centrée sur l'action centrée résultat, sur l'apprentissage permanent afin qu'aujourd'hui le système soit meilleur qu'hier. Que vais-je faire de mieux aujourd'hui qu'hier ?

Par le collectif autoapprenant, le système s'auto-régule lui-même à travers ses valeurs, son éthique et l'atteinte de résultats. La confidentialité, la confrontation sont au service du résultat à court, moyen et long terme de l'entreprise.

III- 100% des gagnants ont joué.

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

Les clients qui font confiance à ANSE disent avoir atteint leurs résultats de façon rapide et efficace grâce à des équipes plus productives, grâce au développement de la fluidité et en étant centrés sur les trois piliers qui font la force d'ANSE :

- Nous construisons nos habitudes et nos habitudes nous construisent.
- Plus un leader donne de son pouvoir, plus il a du pouvoir et plus son équipe, son entreprise ont du pouvoir.
- Positionner le curseur car à force d'aller à l'est on rencontre l'ouest.



Si vous aussi vous voulez améliorer vos habitudes, gagner en performance,

Si vous aussi vous voulez atteindre des résultats différents, extraordinaires,

Si vous aussi vous voulez développer vos talents et ceux de votre environnement, à travers des cas réels, en gagnant du temps, en manageant vous-même votre curseur à votre propre rythme,

Alors,

Si vous êtes dirigeant d'entreprise, leader, manager DRH et vous souhaitez développer la circularité de votre entreprise pour être centré 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.

Si vous êtes coach, coach en devenir et vous souhaitez développer votre Art de coach, vous souhaitez exprimer votre talent de coach, vous souhaitez créer la circularité chez vos clients pour leur permettre 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 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/](http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1304/formacion-en-coaching-sistemico-madrid/)
- **Sur internet apprendre à utiliser votre propre système pour Mieux vous vendre en tant que coach** à partir du programme de formation au format Campus Numérique pour Mieux se Vendre en tant que Coach. Une nouvelle version sortira très prochainement en 2016: <http://www.anse.fr/francais/mieux-se-vendre-en-tant-que-coach/>
- **Sur Paris, Lyon, Bucarest en Français ou Anglais animé par Alain Cardon** l'ensemble du programme Metacoach: [http://www.metasysteme-
coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/](http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/)

Alain Cardon défini le coaching systémique comme l'Art véritable du maître coach. Ce tableau "Imagination" est une création en totale émergence de l'artiste-coach systémique Laura Calabuig. Il m'évoque ce que permet l'Art du coaching systémique. Sur ce lien vous pouvez visiter l'ensemble de son œuvre. <http://www.lauracalabuig.com/index.php>

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

Bien Coachivement.

Claude Arribas
00 33 682 69 70 83
Copyright 2016
claude.arribas@anse.fr
www.anse.fr