

LE BONHEUR EN ENTREPRISE EST-IL LA SOLUTION OU UNE MANIPULATION DE PLUS ?

Je pense que le titre est déjà évocateur de mon cadre de référence et de ma perception de tout ce qui se dit sur le « bonheur en entreprise ».

Pour cet article, je vais m'appuyer sur cet excellent livre «La comédie (in)humaine » écrit par la philosophe Julia de Funès et l'économiste et essayiste Nicolas Bouzou aux Editions l'observatoire.

J'ai été très touché par ce livre car je suis à 100% d'accord avec ce qui est écrit et aussi parce qu'il pourrait être la première partie de mon livre « La Transformation des entreprises au service du XXIème siècle ». En effet, ce livre fait un constat et le mien propose des actions pour en sortir. Normal je ne suis ni économiste, ni philosophe, je suis coach systémique. Mon métier est de créer une alliance avec mes clients qu'ils soient grands comptes, PME, ETI, Startup, coachs en formation pour leur permettre de réaliser leur projet.

Alors dans cet article, j'espère que les auteurs ne m'en voudront pas, en première partie, je vous invite à lire des extraits du livre et en deuxième partie je suis plus centré sur le comment faire, le comment réussir.

Alors bonne lecture des extraits de leur livre et à tout de suite pour l'autre partie :

I- Extrait de La comédie (in)humaine

« L'entreprise devrait être le lieu du travail, de l'audace, du risque, de la convivialité et de l'innovation. C'est d'ailleurs comme cela qu'elle aime se présenter. Mais, les salariés le voient : ce n'est pas la règle. Beaucoup d'entreprises sont dominées par la peur, les process, les réunions inutiles, les documents Powerpoint, sans fin et les managers incapables de manager. Alors que l'entreprise devrait être le principal agent du progrès des démocraties libérales, elle est devenue une bureaucratie parfois pire que l'état. Pourquoi le management vire-t-il souvent à la tragi-comédie ? Pourquoi les entreprises s'évertuent-elles à bâtir des organisations qui font fuir les meilleurs alors que leur principal objectif devrait être d'attirer des talents ? Comment remédier concrètement à ces disfonctionnement insensés ?

Nous savons que manager des humains est un art d'une redoutable complexité.

Les entreprises invoquent le bonheur mais oublient la convivialité qui naît de la volonté de participer à un projet qui fait sens. Bien souvent, ni les dirigeants, ni les managers ne sont capables d'expliquer le projet de l'entreprise. C'est à croire qu'il n'en existe pas d'autres qu'augmenter les profits et satisfaire les actionnaires. Au mieux évoque-t-on parfois la nécessité de mieux répondre aux attentes du client. Le sens reste opaque, l'innovation « définitive ».

Cette définalisation a des conséquences concrètes. Le leadership s'efface au profit du management et du contrôle. S'ensuit une inflation des réunions inutiles, des brainstormings ineptes, des présentations de PowerPoint sans intérêt, tout cela orchestré par un management qui détruit plus de valeur qu'il n'en crée. Les salariés perdent de vue le but et le résultat tangible de leur travail. Les plus fragiles souffrent de maladies professionnelles, les désormais tristement célèbres burn-out, bore-out, brown-out. Les dirigeants tentent de soigner ces problèmes, non en coupant le mal à la racine, mais en faisant l'apologie absurde du bonheur au travail. Certains créent même des postes de Chief Happiness Officer (« directeur du bonheur ») ! Au fond les salariés sont aux prises avec deux injonctions contradictoires :

- *les entreprises exigent de plus en plus de travail de leurs salariés, mais dans les faits, l'accumulation de process et de réunions les empêche de travailler,*
- *alors que les salariés auraient besoin de sens et d'autonomie, on leur demande instamment d'être heureux au travail.*

Les entreprises sont passées d'un management paternaliste, vertical et autoritaire, à un management infantilisant, mâtiné de bienveillance et de démagogie.

Une étude de 2017 démontre que 12% des sondés seulement estiment que leur supérieur leur est utile et 75% souhaiteraient davantage d'autonomie. Un tiers des sondés ont l'impression d'être considérés comme des machines. Pour résumer : les salariés apprécient leur travail et leur entreprise. Mais ils rejettent le management qui paternaliste ou « amicalement » infantilisant, les bride.

Les managers ont bien souvent du pouvoir sans autorité, car le management est davantage considéré comme une promotion que comme une aptitude. Un salarié méritant devient quasi automatiquement manager, même si aucune autorité immanente n'émane de cette personne. Les entreprises se soumettant à cette logique rencontrent aujourd'hui de grandes difficultés.

Les entreprises laissent croître la complexité interne par paresse et pour éviter non pas la révolution, mais l'intrusion de l'imprévu et du risque, sans voir clairement que cette lâcheté se retourne contre elles : la démobilisation des employés et stagnation de la productivité en témoignent.

Le management contemporain n'est pas un vice consubstantiel au capitalisme, mais traduit un retard des croyances des dirigeants et des organisations sur l'innovation.

Le changement exige une prise de conscience des responsables d'entreprise et le courage de réformer leurs organisations. Le drame des entreprises, c'est que leur gestion et les croyances idéologiques de leurs dirigeants, comme la passion pour la centralisation, le contrôle et la surveillance, étaient peut-être adaptées au capitalisme du XXème siècle, mais pas à celui du XXIème siècle.

Le capitalisme du XXIème siècle n'est plus celui du XXème siècle. Cette phrase ne cache pas une simple tautologie. Le capitalisme contemporain est en revanche oligopolistique, capitalistique et rapide. Il n'appelle pas les mêmes organisations et les mêmes types de liens hiérarchiques qu'il y a cinquante ans. Les errements actuels du management peuvent être analysés comme les symptômes d'une mutation technologique et économique tellement profonde que les dirigeants d'entreprise peinent à en saisir les implications pour leurs organisations.

Les entreprises doivent valoriser l'intelligence, le courage alors que les comportements lâches sont légion et que les équipes sont apeurées. Les salariés ont besoin d'autonomie, de franchise, de sens, pas de bons sentiments, de novlangue et de jeux récréatifs.

Le management actuel est presque aussi interventionniste que celui du XXème siècle tout en étant paré de bons sentiments et de gadgets qui génèrent des injonctions contradictoires. Comment par exemple, être autonome quand on perd ses journées en reporting et en réunions à rallonge?

Plus de 60% des entreprises souffrent d'un excès de réunions et moins de 15% d'une insuffisance. »

Me revoilà, je m'arrête ici pour les extraits et je n'en suis qu'à la page 35, je vous invite à aller plus loin avec ce livre, il vous surprendra et j'espère vous donnera envie de passer à l'ère de l'entreprise du XXIème siècle. J'espère aussi que vous aurez envie de lire mon livre « La transformation des entreprises au service du XXIème siècle » qui pourrait être une espèce de suite : Comment s'y prendre pour réussir.

II- COMMENT DEPLOYER?

Du fait des croyances de l'ère du XXème siècle où pour passer à l'ère du XXIème siècle, il faudrait rajouter du process, des réunions, du contrôle, de la lourdeur, du temps, de l'investissement, des heures de consulting et à cause de la peur du changement, les organisations ont des difficultés à se lancer.

L'enjeu est d'agir sur le système de l'organisation en pensant cadre de référence de l'ère du XXIème siècle. C'est-à-dire en créant un contexte qui développe autonomie, responsabilisation, sens, valorisation du travail, courage, confiance, simplicité, rapidité. Ce contexte se crée pendant la phase de transition car c'est justement là que tout se joue. Comme dit la philosophie Bouddhiste : l'important n'est pas la destination mais le voyage qui mène à la destination. C'est pour cela que les actions sont courtes, efficaces et apprenantes.

Le coach systémique va intervenir localement afin que se développent ces compétences qui globalement permettent à l'entreprise d'être dans l'ère du XXIème siècle.

Ces actions locales se font essentiellement lors d'actions en réunion en petit groupe (coaching systémique d'équipe) ou en grand groupe (coaching systémique d'organisation ou de l'organisation) sur 3 à 5 jours sur 6 à 9 mois maximum. Mon livre est rempli d'exemples de PME, de Startup, d'ETI, de Grands Comptes qui témoignent de ces actions.

Le choix d'agir pendant la réunion sur des thèmes réels, du quotidien devient essentiel car la réunion est le lieu de la prise de décision, c'est à partir de ces décisions que tout se déploie. Tout est ici à prendre dans les deux sens, le fond de la décision et la forme de la décision.

En fait, le coach systémique accompagne le système afin que celui-ci et notamment son processus de prise de décision incarne ce que l'organisation veut être. Par exemple si le système

veut incarner l'autonomie, la responsabilisation, le coach systémique va accompagner le système pour que la décision soit prise en totale autonomie et non en dépendance d'un tiers, d'un manager, d'un leader, du patron. Dans ce cas précis de l'autonomie, de la responsabilisation, le coach systémique va accompagner le processus de prise de décision afin que la responsabilisation se donne et se prenne.

Par habitude du cadre de référence de l'ère industrielle, très souvent pour prendre une décision qu'elle soit importante ou non, le dirigeant, l'équipe ou l'organisation dans son processus de décision doit faire un choix entre différents points A, B ou C. Il passera du temps, pour peser le pour et le contre, pour peser les conséquences de la décision, fera tout pour être sûr que c'est la meilleure décision (c'est d'ailleurs pour cela que dans ce cadre de référence la meilleure décision est souvent la date de la prochaine réunion). Par contre, avec le cadre de référence de l'ère XXIème siècle, l'important n'est pas de savoir si on prend le choix A, B ou C, l'important est de créer un contexte, un creuset qui fera réussir cette décision. En finalité, le plus important n'est pas le choix mais la façon d'agir ensemble pour faire réussir le choix. C'est tout l'art de la réussite de la phase de transition et du coaching systémique.

De manière générale, le coach systémique va créer une alliance avec son client pour permettre localement de libérer la réunion, la rendre plus vraie, moins longue, plus efficace. L'équipe, l'organisation développe son passage du contrôle à la confiance ainsi que le changement de paradigme de la posture du manager et bien sûr améliore sa performance. L'organisation développe ces 4 axes:

- La qualité des décisions ce qui permet de développer l'efficacité, la circularité, la responsabilité et l'altruisme
- Sa relation face à la gestion du temps entre ces actions, les projets, les défis clients et technologiques ce qui développent les valeurs de performance, de respect et d'intégrité
- La qualité des interrelations ce qui permet de développer l'engagement, la flexibilité et la transparence.
- L'apprentissage continu appelé aussi l'apprenance ce qui permet de développer l'anticipation, l'innovation et la reconnaissance.

De manière plus spécifique, comme chaque système, organisation est différent, le coach systémique se centrera aussi sur les détails, les habitudes, les croyances, le cadre de référence de l'organisation afin de lui permettre d'en changer si ce sont des freins au développement de l'équipe ou de les amplifier si ce sont des ressources au développement de l'équipe. Ne dit-on pas que Dieu ou le Diable se cache dans les détails ?

Globalement l'équipe développe son autonomie, son niveau de délégation, de responsabilisation, le sens de ses actions, l'innovation, retrouve goût au travail, et performe en améliorant ses profits et aussi son time to market.

L'organisation va savoir se parler vrai au travers de ces 6 règles des équipes efficaces. Règles qu'Alain Cardon commença à développer au début des années 90 :

- **PONCTUALITE** : arriver à temps et respecter les délais. L'équipe apprend à commencer à l'heure et finir à l'heure.

- **PRESENCE** : être présent au sein de l'équipe lors des évènements clefs et tout le long de la réunion. Sont présents les personnes pertinentes au projet de la réunion.
- **ASSIDUITE** : être présent et ponctuel de façon régulière car le sens est clair.
- **REACTIVITE / ENERGIE** : participer activement à tout ce qui concerne l'équipe car l'ennui disparaît.
- **CONFIDENTIALITE** : savoir ce qui doit être conservé comme confidentiel vis-à-vis de l'extérieur de l'équipe.
- **CONFRONTATION** : savoir exprimer sa conscience au sein de l'équipe car l'organisation est responsable, autonome, sans jugement.

Grâce à ces actions l'organisation accepte ses erreurs, développe l'altruisme.

C'est pour cela que j'aime dire que le métier d'Anse est de permettre à mes clients de réussir ce moment de transition entre le XXème siècle et le XXIème siècle. Permettre à mes clients quelle que soit leur taille, d'être plus responsables, autonomes, créatifs, innovants et performants.

C'est pour cela que j'aime dire que le métier d'Anse est de permettre à mes clients de penser et agir autrement pour allier l'humain et la performance.

Imaginez votre entreprise, imaginez vos collaborateurs dans des réunions enfin efficaces. Imaginez votre performance si vous divisez par deux le temps de réaction entre le moment où une idée émerge et le moment où celle-ci est utilisée par le client. Confiance et sens se développent, chacun est tiré vers le haut.

Imaginez aussi les bienfaits sur la qualité des relations, l'ambiance. D'ailleurs, dans ce cas, le bonheur n'est-il pas réalité ?

N'hésitez plus que vous soyez dirigeant, leader, manager, DRH, manager-coach, coach ou futur coach ou futur manager-coach, ou futur Community Transformer ® contactez-nous.

Claude Arribas
Tél. ou WhatsApp: **+33 682 69 70 83**
claude.arribas@anse.fr
Skype: claude.arribas

www.anse.fr

Je reste à votre disposition

Bien à Vous.
Claude Arribas



Claude Arribas, MCC
Coach Systemique, Anse



☎ [+33 682 69 70 83](tel:+33682697083)

@ claude.arribas@anse.fr

🌐 www.anse.fr

Whatsapp: +33 682 69 70 83