

Préface

Au travers de mon expérience de conseil en management à l'origine de la création de la Maison du Management et du Salon du Management, j'ai toujours cherché à professionnaliser la fonction de manager. Ce livre à la fois apprenant et inspirant participe à cette réflexion. Bravo à leurs auteurs !

Leur principal apport est de démontrer grâce à des exemples convaincants qu'il existe d'autres voies que le management par la contrainte ou la peur. Il est possible, comme l'affirme l'Atelier du Dirigeant Durable (A3D), de concilier l'économique et l'humain. Les tranches de vie présentées ici sont de classiques bourbiers dans lesquels beaucoup de managers et de collaborateurs s'enlisent. L'enjeu est de sortir par le haut de ces situations en respectant l'humain. Contrairement à une idée reçue, l'humain n'est pas un obstacle à l'efficacité, il en est le catalyseur : être bien dans sa tête et dans son poste est la première source d'efficacité. Il faut souligner que les auteurs ne s'adressent pas seulement aux managers mais à tous les membres d'une organisation.

Cet ouvrage est construit comme un hypertexte, c'est une invitation à butiner et un itinéraire pédagogique. Il ne donne pas de recettes, il fournit des points de repère pour cheminer vers sa propre solution. Il invite le lecteur à la réflexion et montre comment prendre de la distance et de la hauteur vis-à-vis des problèmes pour mieux les résoudre. Cet éclairage de coach permet d'intégrer la dimension émotionnelle des situations et de créer ainsi un véritable guide d'auto-développement personnel.

Enfin, les auteurs ont tous une solide expérience et des histoires professionnelles très différentes. Ils ont su laisser leur ego au vestiaire pour constituer une véritable équipe de rédaction. Chaque texte, écrit par un rédacteur de base, est

enrichi par les autres ; le résultat offre à la fois une grande richesse de textes et une homogénéité harmonieuse. En sport comme en management, la qualité de l'équipe est un gage de réussite.

Je souhaite beaucoup de succès à ce livre intelligent et stimulant qui dynamisera votre management ou votre contribution à l'entreprise.

Philippe Détrie
Fondateur de la Maison du Management
Auteur d'ouvrages sur le management

Conseils au lecteur

Ce livre est aussi un outil de travail pour vous faire progresser ainsi que ceux qui vous entourent.

Alors, pendant sa lecture, n'hésitez pas à ouvrir un petit cahier ou un fichier dans votre ordinateur dans lequel vous allez noter tout ce qui fait écho à votre situation ou celle de vos proches, et qui pourrait être mis en place facilement pour vous, votre entreprise. Et puis, surlignez, annotez, commentez directement sur le livre ou sur des post-it...

Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez des petits exercices à faire, un travail sur soi en douceur. Vous trouverez également des termes en gras surmontés d'un astérisque : il s'agit des Mots du livre, dont vous trouverez une définition et une explication dans la deuxième partie.

Nous présentons des pistes pour un mieux-être en entreprise, vous trouverez celles qui conviendront le mieux à votre environnement et votre personnalité. Vous pourrez ensuite les mettre en place, proposer des solutions dans votre organisation, ou simplement en parler avec ceux concernés.

Vous deviendrez un de ceux qui contribuent à réconcilier l'économique et l'humain dans le monde du travail.

AVANT-PROPOS

Réconcilier l'économie et l'humain dans l'entreprise...

... c'est ce qui nous anime au sein de l'Atelier Du Dirigeant Durable (A3D). Le but de ce livre est de montrer que c'est possible.

Si nous sommes tous formés au coaching, c'est pour servir cet objectif. Une formation de coach est aussi l'occasion d'un chemin avec soi-même. De plus, notre formation de longue durée était conditionnée par un suivi thérapeutique individuel. Cela nous a permis d'être encore plus ouverts sur les autres, plus capables de capter la souffrance chez autrui, grâce à l'empathie développée et l'apprentissage de quelques outils.

Nous avons intégré une démarche et cette posture de coach dans nos activités d'entrepreneurs, de cadres dirigeants, de responsables d'associations à but humanitaire ainsi que dans les activités qui nous font vivre. Les prestations de coaching sont occasionnelles à nos activités et le coaching n'est, pour nous, qu'un des moyens contribuant à réconcilier l'économie et l'humain dans les organisations.

Acteurs du monde de l'entreprise, nous sommes conscients que l'économie (rentabilité, mondialisation, ubérisation, digitalisation, individualisme, court terme...) est en contradiction avec une tendance plus humaniste qui se développe (mieux-être en entreprise, coaching, méthodes de management innovantes ou émergentes, long terme, développement durable...).

Au milieu se trouvent des femmes et des hommes qui sont soumis à des pressions physiques et morales et des remises

en cause de leurs besoins physiologiques, psychologiques, sociologiques et économiques. Nous en avons rencontré beaucoup (ouvriers, employés, cadres, dirigeants, femmes, hommes, retraités, étudiants, professionnels, professeurs...) qui ont dû affronter des problématiques liées au monde du travail.

Nous présentons leurs témoignages et surtout la manière d'aborder les solutions pour s'en sortir, qu'elles viennent d'eux-mêmes, de leur organisation ou de supports extérieurs. Ils concernent tous ceux qui passent une partie de leur vie en entreprise.

Des solutions pour s'en sortir et des mots pour comprendre.

INTRODUCTION

Tous dirigeants durables

Fin 2012, nous réfléchissions ensemble sur ce que pourrait être un « management durable » dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

En effet, que ce soit dans nos propres entreprises ou lors de nos entretiens avec nos clients coachés, nous réalisons que les mêmes problématiques revenaient systématiquement, et que les relations entre les différents acteurs au sein de l'entreprise se complexifiaient.

Nous avons alors souhaité « vérifier » ce ressenti en réalisant une enquête qualitative auprès d'une centaine de cadres de tous âges. Simultanément, le GEF (Grandes Écoles au Féminin) qui réalise une grande étude quantitative tous les deux ans, avait choisi une thématique identique.

Les résultats allaient dans le même sens et faisaient apparaître, entre autres, les points suivants :

- la « pression du court terme » et le « culte de l'urgence » ;
- des entreprises en réorganisation permanente ;
- complexité, incertitude, volatilité, ambiguïté ;
- sentiment d'être « au centre d'un système en accélération perpétuelle (clients, fournisseurs, banques, mondialisation...) » ;
- société de l'information pipée et des oukaz *top down* ;
- des comportements individualistes, « Autrefois, on était centré sur le tout : le travail d'équipe ; aujourd'hui, on est centré sur les individus » ;
- perte de repères, de sens ;

- limite floue entre « pression insupportable » et « surcharge de travail temporaire » ;
- des avantages au profit exclusif de quelques-uns : « performance, sélection des plus forts... ».

Une fois ce constat établi, que faire ?

Nous avons tous une expérience importante du monde de l'entreprise ; toutefois nos parcours sont très différents : avec ou sans formation, d'un profil plus ou moins technique, au sein d'entreprises plus ou moins importantes, avec une vision plus ou moins internationale... C'est cette richesse que nous avons souhaité partager à travers cet ouvrage participatif.

Nous vivons dans un monde où tout va très vite, aussi souhaitons-nous proposer un ouvrage simple et rapide à consulter. Notre objectif : ouvrir une fenêtre sur une autre façon de penser et permettre au lecteur de se décaler de sa vie quotidienne, pour imaginer qu'il est possible d'agir autrement et que rien n'est écrit inéluctablement.

PARTIE 1

Tranches de vie en entreprise

Nous avons croisé des femmes et des hommes qui nous ont raconté leur vie en entreprise. Derrière chaque cas, il y a une personne qui a vécu une des nombreuses problématiques que nous rencontrons dans les organisations. Pour chacune de ces tranches de vie nous avons indiqué en avant-titre la problématique traitée.

Pour chacune d'elles, nous apportons une réponse issue des expériences et des compétences croisées des membres de l'Atelier Du Dirigeant Durable (A3D), des pistes de réflexions pour le lecteur et de quoi compléter ses connaissances.

Des solutions existent toujours pour réconcilier l'économique et l'humain.

Potentiel humain et ressources humaines

Je préfère rester à mon camp de base

« La carte n'est pas le territoire. »

Alfred Korzybski

« Si l'homme a deux oreilles et une bouche,
c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle. »

Confucius

Le Directeur Général de Chantal lui a proposé un nouveau poste à responsabilités. Il lui a offert l'accompagnement d'un coach pour préparer sa prise de fonction. Cela s'est passé très vite lors d'un entretien annuel d'évaluation, et Chantal ne s'y attendait pas du tout. Elle en est donc ressortie ravie qu'on pense à elle pour une promotion, mais aussi inquiète.

À la suite de ces séances de coaching, Chantal se rend compte qu'elle ne souhaite plus changer de poste et déclare : « Grâce à ce coaching, je me suis aperçue que ce nouveau poste m'emmènerait trop loin dans ma zone d'inconfort. C'est trop violent, presque trop dangereux pour moi. Je ne veux plus changer de poste et j'ai décidé de me réorienter autrement. »

Le Directeur Général a dû rappeler son DRH. Il a maintenant deux problèmes à gérer : remplacer Chantal à terme et trouver une autre personne pour le poste proposé.

L'éclairage de l'A3D

Pourquoi décider et choisir pour les autres ?

Les dirigeants prennent très souvent des décisions pour le bien-être de leurs collaborateurs sans les questionner au pré-

able sur leurs besoins et leurs envies. « C'est comme ça, t'as plus qu'à... mais on va t'aider. »

Le Directeur Général a estimé qu'un **accompagnement*** permettait de valider et légitimer sa décision et de gagner du **temps***.

Une telle décision remet en cause des équilibres psychologiques, sociologiques et économiques pour Chantal. Cela demande réflexion, discussion et prise de recul. Sous la pression, elle préfère renoncer que d'affronter.

⇒ *Avant même de prendre la décision, ouvrir sur les différents choix possibles, prendre le temps de l'échange, proposer plutôt qu'imposer. L'accompagnement vient après.*



Écouter son collaborateur

Plutôt que de faire preuve d'**écoute*** envers son collaborateur, le Directeur Général a préféré « déléguer » à un **coach***, certainement pour gagner du temps car lui aussi est sous pression.

CONCLUSION

Pour aller plus loin... demain

Le monde de l'entreprise a toujours été en « changement », car constitué d'hommes et de femmes évoluant au fil des transformations de la société. Aujourd'hui, une transformation signifiante est en cours, liée aux pratiques managériales et aux Ressources Humaines. Le XXI^e siècle semble être le siècle de reconnaissance de l'individu, de ses talents, de ses potentiels et de sa place dans l'organisation. De plus en plus de dirigeants sensibles au lien entre durabilité de leur organisation et bien-être de leurs collaborateurs œuvrent à créer de nouvelles cultures managériales où le dialogue et l'écoute prennent une place centrale dans les processus organisationnels.

En prenant conscience de la puissance de l'écoute du langage humain et les bénéfices d'un échange basé sur le questionnement, l'intelligence artificielle (IA) arrive en force, non pour détrôner le coach humain mais pour le compléter et l'augmenter. L'IA permet de reproduire une conversation de coaching basée sur du questionnement en temps-réel, neutre et abordable voire gratuite. La technologie va certainement permettre la démocratisation de l'accompagnement à très grande échelle et fournir un accès à des millions de personnes qui n'y auraient jamais eu accès si certaines barrières ne tombaient pas : coût, disponibilité, neutralité de la pratique.

L'intelligence artificielle peut se voir comme la combinaison de différentes technologies et algorithmes permettant l'automatisation de comportements et un apprentissage autonome. Elle permet de mettre en œuvre une capacité de traitement de volumes de données que nous, humains, ne sommes pas habitués à développer consciemment et que

nous n'utilisons pas dans nos raisonnements et comportements quotidiens. Demain, une intelligence artificielle vous fournira de l'écoute à la demande et vous aidera à déclencher des mécanismes de prise de recul, des réflexions et la formulation de vos objectifs, et donc un processus d'apprentissage instantané !

Dirigeants, collaborateurs et coachs peuvent avoir un rôle passionnant à jouer pour réconcilier l'humain et l'économie. Nous disposons aujourd'hui d'outils intelligents pour créer une économie de l'écoute, du dialogue et du (re)développement du talent humain : l'accompagnement « avec IA ».

Olivier Malafronte
Fondateur, Président
PocketConfidant AI
<https://pocketconfidant.com/>