

Introduction

Cher lecteur,

Avant tout, j'aimerais vous dire en introduction de cet ouvrage deux ou trois choses. Enfin, plutôt trois exactement.

La première est que souhaiterais vous remercier personnellement de l'avoir choisi parmi la myriade de livres qui sont publiés sur le management, ses dysfonctionnements actuels et les multiples propositions pour le faire évoluer, ou le faire disparaître.

La deuxième est que que nous partions ensemble sur de bonnes bases, et que je vous définisse préalablement, ce dont je souhaite vous parler.

Enfin, j'aimerais vous dire pourquoi j'ai eu envie d'écrire ce livre.

Pourquoi tant d'ouvrages sur le management ?

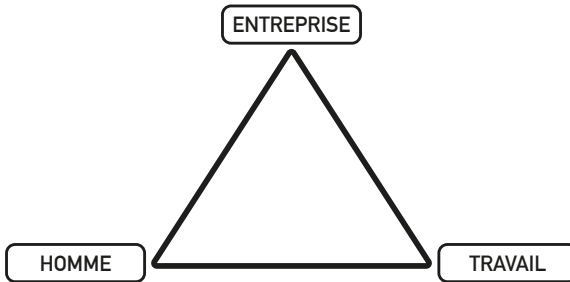
Si vous allez sur un des plus grands sites de vente en ligne, et que vous tapez le mot-clé « Management » il vous proposera plus de 50 000 références diverses et variées. Impressionnant non ? Et bien ce n'est rien. Sur Google vous obtiendrez plus de 7 milliards de résultats ! Cette abondance révèle deux caractéristiques actuelles du management. La première est que c'est un sujet très impactant pour une grande majorité d'entre nous. La deuxième est qu'il est en pleine transformation, mutation voire métamorphose, et que nombreux sont ceux, comme moi, qui ont envie donner leur avis sur son devenir.

Rien de plus naturel à ce que chacun souhaite s'exprimer sur un sujet aussi important, et merci à tous pour cette contribution massive ! De cette abondance, qui ressemble à un immense salon des bonnes idées, il faudra bien finir par en faire le tri et retenir les propositions à

la fois les plus pertinentes, mais aussi les plus proches de la réalité du terrain. Car, ne l'oublions pas, le management est une affaire de terrain ; terrain sur lequel travaillent au quotidien des hommes et des femmes. Alors dans cette myriade d'ouvrages sur le management certains pourraient bien vous expédier sur une planète, certes plaisante à première vue, mais bien trop éloignée de notre bonne vieille Terre. Pour ma part, je vous propose de rester les pieds bien au sol, car c'est là que tout se passe. Ce qui ne m'empêchera pas, néanmoins, de vous faire partager mes rêves d'une autre réalité possible.

De quoi je souhaite vous parler ?

Si je remonte à la source de mon intention, ce dont je souhaite vous parler repose sur le trinôme : HTE : Homme/Travail/Entreprise.



Qu'est-ce que le trinôme HTE ? Ce trinôme représente les trois entités internes à tout écosystème ayant pour mission de produire ou de transformer des biens ou des services dans le but de les vendre à des clients.

L'entité « Entreprise » est assimilable à un espace polymorphe, à la fois physique, économique, juridique, stratégique et social. L'entreprise possède une raison d'être qui est le « pourquoi » elle existe, pourquoi elle produit et pourquoi elle transforme. L'entreprise est un écosystème complexe qui vit lui-même dans et au milieu d'autres écosystèmes, avec lesquels il est plus ou moins en interaction. C'est aussi un écosystème qui est lui-même composé d'autres sous-écosystèmes plus ou moins importants et eux aussi en interaction les uns avec les autres.

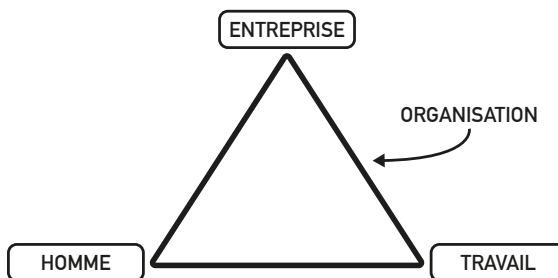
L'entité « Travail » est assimilable à l'ensemble des actions concrètes réalisées pour donner vie à la raison d'être. Le travail est le « faire » qui

réalise le « pourquoi » de l'entreprise. Le travail est à la fois un concept vu de l'entreprise et une action vue par l'homme. L'étymologie du mot travail est souvent assimilée à un engin de torture appelé *tripalium* composé de trois pieux sur lequel étaient écartelés les condamnés. Je préfère une autre proposition étymologique qui consiste à dire que le mot travail viendrait du préfixe « trans » qui signifie transformation et de « vail » qui signifie le voyage. Le travail serait donc un voyage de transformation Cette approche étymologique me semble correspondre beaucoup plus à la réalité et surtout donne au travail une image plus positive, ce dont il a bien besoin aujourd'hui.

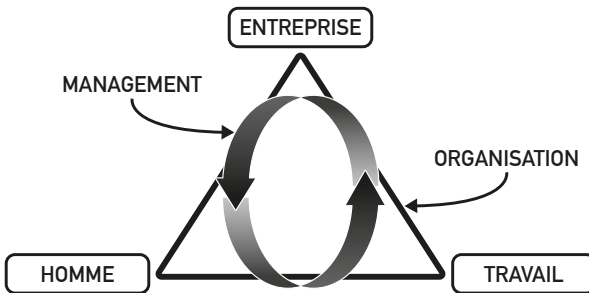
L'entité « Homme » est bien entendu l'ensemble des individus, hommes et femmes, qui dans l'espace entreprise font l'action de travailler. Chaque individu, présent dans l'espace « entreprise » et acteur de l'action « travail », est lui-même un type particulier d'écosystème complexe à lui tout seul, que j'appelle un « égossystème ». Au sein des différents écosystèmes en interaction, agissent et travaillent des égossystèmes, qui eux-mêmes sont en interaction. Le terme « égossystème » avec son préfixe « ego » est utilisé pour le différencier de l'écosystème, sans lui apposer de façon exclusive une étiquette « égottique » ou « égocentrique », même si celle-ci est une des composantes à prendre en compte.

C'est ainsi que le trinôme HTE est composé d'un espace d'écosystèmes (l'Entreprise) dans lequel des égossystèmes (l'Homme) réalisent un ensemble d'actions (le Travail). Écosystèmes et égossystèmes sont en interaction pour effectuer un voyage de transformation, le travail.

Les trois entités de ce trinôme sont reliées par une structure relativement stable et précise qui s'appelle l'organisation. L'organisation est le squelette du trinôme HTE qui peut être représenté selon le schéma suivant :



L'organisation en tant que squelette du trinôme HTE, permet à ce dernier de tenir debout et de formaliser l'ensemble des interactions entre écosystèmes et égossystèmes pour répondre précisément à qui fait quoi, où, quand, et comment. Ce formalisme est la carte qui va définir le voyage de la transformation. Mais nous le savons, dans un voyage, il y a la carte, et il y a le territoire, c'est-à-dire la réalité du terrain. Si l'organisation définit précisément la carte et le tracé du voyage, le management, lui, va gérer la réalité du territoire durant le voyage. Si l'organisation est le squelette du trinôme HTE, le management en est les muscles, le sang et la chair. Le management est la partie vivante du trinôme, et comme tout organisme vivant, son fonctionnement est complexe.



Ces trois entités, Homme/Travail/Entreprise, il faut bien le reconnaître, ont toujours eu des rapports compliqués, dans lesquels la nécessité a souvent édulcoré le plaisir.

Le rapport Homme/Travail pourrait se résumer par un « je t'aime moi non plus » à la Gainsbourg. Ce rapport complexe et ambigu, mélange de sensations et de besoins économiques, est un des tout premiers facteurs d'instabilité du trinôme.

Le rapport Travail/Entreprise est beaucoup plus formalisé et pragmatique, et il est régi par ce que nous appelons « les procédures ». Chaque entreprise met en place ses propres procédures afin qu'entreprise et travail se nourrissent l'un l'autre pour vivre des jours, non pas heureux là n'est pas le sujet, mais des jours productifs.

Enfin le meilleur pour la fin ; le rapport Homme/Entreprise. Qu'on le veuille ou non, toute entreprise est humaine. Même si elle peut devenir malheureusement inhumaine, elle ne peut pas être non-humaine

(jusqu'au jour, bien entendu, où l'intelligence artificielle prendra les commandes). Et c'est là un des grands paradoxes de ce couple Homme/Entreprise qui, bien qu'humains tous les deux, ont un mal fou à se comprendre et surtout à comprendre leurs besoins respectifs.

Devant la nécessité commune de maintenir la dynamique de ce trinôme, le management a été inventé. Il a été inventé lui aussi par nécessité et non par plaisir. Car si l'une des entités avait pu s'en passer, elle l'aurait certainement fait. Oui mais voilà, aussi loin que l'on puisse remonter dans les origines du monde, le trinôme HTE a toujours eu besoin du management. La carte n'a jamais réussi à elle seule à rendre compte de la réalité du territoire. Selon les époques, le management a eu des formes bien diverses, et ses évolutions ont toutes eu l'ambition de faire avancer au mieux le trinôme HTE

Le management est donc une dynamique incontournable, à la fois formelle et informelle, qui a pour mission de maintenir le trinôme HTE dans un haut niveau de performance tout en respectant le plus possible chacune de ses trois entités. Entités, qui nous le verrons, ont des attentes et des besoins pas toujours en phase, voire quelquefois opposés. Je vais donc vous proposer de partir du postulat que cette dynamique managériale du trinôme HTE est indispensable et incontournable. Suite à ce postulat, je vous propose de porter la réflexion sur l'art et la manière de construire et de mettre en œuvre cette dynamique pour aujourd'hui et surtout pour demain.

Pourquoi je tenais à écrire cet ouvrage ?

Ma pierre pour la reconstruction

La première raison qui m'a poussé à écrire cet ouvrage, est que nous sommes incontestablement dans une période de transitions multiples, qu'elles soient technologiques, économiques, écologiques ou sociétales. Ces différentes transitions ont des caractéristiques communes, celles d'être inéluctables, rapides et aux conséquences incertaines. Le monde de l'entreprise est au cœur de ces transitions. Il entraîne dans son sillage, fait de changements permanents et d'adaptations hasardeuses, les hommes et les femmes qui y travaillent.

Si le concept du trinôme HTE est aussi pertinent aujourd'hui qu'hier, il faut bien reconnaître que les caractéristiques de ses trois entités ont été bouleversées. Homme, Travail et Entreprise ont totalement changé. J'ai été dirigeant d'entreprise durant une vingtaine d'années et le

management a toujours fait partie de mon quotidien. Aujourd'hui par mon métier de consultant et de coach il fait toujours partie de mon quotidien, mais avec un regard différent, moins micro et plus macro, moins focalisé et plus large, moins linéaire et plus systémique.

Par mon double regard je suis toujours passionné par la réalité pragmatique et concrète du terrain managérial. Et là, sur ce terrain, dans ce quotidien, je vois plein de forces et de faiblesses, plein d'opportunités et de menaces, plein de volontés et de désengagements, plein de pertinences et d'inepties. Bref je vois ce qui va et ce qui ne va pas dans le management d'aujourd'hui. J'ai envie de vous faire partager mon regard et ma vision. J'ai envie d'apporter ma petite pierre à la reconstruction d'une nouvelle façon de manager et de réconcilier le trinôme Homme/Travail/Entreprise qui en a plus besoin que jamais.

Une énergie pour demain

La deuxième raison qui m'a poussé à écrire ce livre est le sentiment que notre société, et nos entreprises en particulier, sont en train de passer à côté d'une énergie sous exploitée à ce jour. Une énergie inépuisable, qui est capable de combiner la performance avec le bien-être, et l'exigence avec la bienveillance. Une énergie qui répond totalement aux contraintes et à la complexité du monde actuel, tout en prenant en compte les besoins et les attentes des individus. Cette énergie est l'intelligence collective.

Mon intention est donc de vous sensibiliser à cette immense réserve d'énergie, vitale pour toutes les entreprises actuelles et futures. Mon sentiment est que seules les entreprises qui sauront mettre en œuvre l'intelligence collective au sein de leur organisation seront des entreprises à la fois performantes et innovantes, mais ce seront aussi celles dans lesquelles les salariés seront les plus engagés.

Je désire également vous faire découvrir dans cet ouvrage une forme particulière de l'intelligence collective qui est l'intelligence coopérative. Cette forme plus concrète, plus proche du travail, de l'entreprise et du management, active deux notions essentielles et malheureusement trop souvent oubliées que sont la responsabilité et la solidarité. Mon intention est de sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à l'introduction dans le travail de la notion d'entraide pour le bien commun et le bien de tous.

Une autre vie est possible

Enfin une autre raison qui m'a poussé à écrire ce livre est due à mon agacement de voir et d'entendre une forme agressive de « Managers bashing ». Le management ne fonctionne plus, alors supprimons-le et supprimons les managers avec. Comme si d'un seul coup le management devenait inutile car inadapté, positionnant ainsi le manager comme l'unique responsable de cet effondrement. La vision de certaines nouvelles organisations serait donc de supprimer les managers, tous responsables des dysfonctionnements de l'ancien monde. Ce serait à mon avis un regard très réducteur de l'aspect systémique des problématiques vécues par les entreprises d'aujourd'hui, et aussi une vision très simpliste de leur résolution.

Notre conscience écologique nous incite aujourd'hui à réparer plutôt qu'à jeter, à transformer plutôt que de détruire, à réfléchir aux options possibles plutôt que d'admettre aveuglément des croyances imposées par des discours à la mode, souvent éloignés de la réalité du terrain. Les baby-foot, les cours de yoga et les corbeilles de fruits en entreprise ne répondent pas aux vrais besoins. Ces artefacts sont la preuve que nous n'osons pas aller transformer le management en son cœur et dans ses fondamentaux. Nous n'avons plus le temps pour tourner autour du pot. Soyons plus intelligents ensemble, réinventons l'art et la manière d'un management postmoderne dans lequel le manager aurait un rôle de premier plan. Mon intention ici n'est pas de sauver le management pour sauver les managers. Mon intention est de démontrer simplement qu'une autre forme de management existe, dans laquelle le manager aurait une mission majeure pour assurer la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés. Non, les managers ne sont pas condamnés, ils ont l'opportunité d'avoir une deuxième vie, une autre raison d'être dans un nouvel espace, mais toujours au service de tous les acteurs et du bien commun. C'est ce que je souhaite démontrer maintenant.

Ce livre, vous l'aurez compris, ne s'adresse pas exclusivement aux managers. Il s'adresse aussi aux dirigeants qui souhaitent faire entrer leur entreprise ou leur organisation dans un nouveau paradigme managérial en totale cohérence avec les attentes du monde de demain et les désirs de ceux qui vont y vivre et en vivre. Je souhaite leur démontrer, qu'il n'est pas utile de renverser la table tout entière, mais qu'avec de nouvelles modalités de management, ils pourront s'asseoir avec tous les acteurs pour construire ensemble l'entreprise de demain.

Chapitre 1

Les rêves d'un management meilleur pour un monde meilleur

*« Exprimer les rêves et les espoirs ,
c'est poser la première pierre d'un avenir nouveau. »*

De nombreux dirigeants, managers ou collaborateurs rêvent d'un management meilleur, d'une autre façon de manager ou d'être managé, et qui participerait à la construction d'un monde meilleur.

Je suis dirigeant

Moi dirigeant, j'ai rêvé d'une entreprise dans laquelle chacun puisse s'engager en donnant le meilleur de lui-même. Une entreprise dans laquelle l'esprit d'équipe serait fort et où la bonne entente serait fluide et constructive. Une entreprise qui aurait une âme, reposant sur des valeurs unissant tous les acteurs. Une entreprise à laquelle chacun serait fier d'appartenir. Une entreprise en capacité de prendre elle-même les bonnes décisions, sans que je sois le seul et l'unique décideur.

Moi, dirigeant, je ne veux plus diriger

Je ne veux plus de ce pouvoir sur les gens, mais je veux un pouvoir pour les gens. Je ne veux plus être en haut, je veux être avec. Je ne veux plus être le sachant, je veux être un permettant. Je ne veux plus porter ce masque de l'autorité, je veux être moi-même en toute sincérité, authenticité et humilité. Je ne veux plus de mon piédestal et de ses petits privilèges, qui ne sont que des artifices portant une pseudo-supériorité narcissique et néfaste. Je ne veux plus être tétanisé par la peur de faire confiance. Je suis fatigué de commander. Je ne veux plus tout contrôler et contrôler ceux qui contrôlent. Je ne veux plus être celui qui sanctionne ceux qui ont mal fait. Je veux juste partager mon rêve, ma vision, l'aventure à laquelle j'aimerais que tous participent. Je veux pouvoir connaître chacun et chacune, et apprécier leurs talents. Je veux les écouter pour découvrir leur histoire, et voir comment elle peut s'inscrire dans l'aventure commune. Je ne veux plus imposer, je veux inspirer.

Je suis manager

Moi manager, j'ai rêvé d'une entreprise libérée de tous les processus hiérarchisés qui ralentissent la réactivité. J'ai rêvé d'une entreprise agile, dans laquelle l'intelligence du collectif serait en permanence présente et active. J'ai rêvé d'une direction qui me fasse confiance pour mettre en œuvre ce que je pense le plus juste et le plus pertinent pour mes équipes. J'ai rêvé d'une entreprise qui possède une vision claire, donnant ainsi du sens aux objectifs.

Moi, manager, je ne veux plus manager

Je ne veux plus être une courroie de transmission, je veux être un moteur. Je ne veux plus être un « reporteur » et encore moins un « rapporteur ». Je veux être un créateur. Je ne veux plus transmettre des ordres, je veux donner du sens. Je ne veux plus organiser des événements de cohésion, sous le seul objectif de compenser un management trop souvent destructeur de liens. Je ne veux plus d'artifices du bonheur au travail, je veux transmettre de l'enthousiasme au cœur des actions du quotidien. Je ne veux plus surveiller, je veux veiller. Veiller à ce que chacun puisse s'exprimer et participer selon ses souhaits et ses compétences. Je ne veux plus être seul, je veux être au milieu de mes équipes. Je suis fatigué d'être chef à la place d'un chef qui n'est pas là. Je veux simplement être un acteur de la coopération et de l'innovation.

Je veux être l'initiateur et le facilitateur de l'intelligence collective. Je ne veux plus sanctionner et récompenser. Je veux écouter, comprendre et guider.

Je suis collaborateur

Moi collaborateur, j'ai rêvé d'une entreprise dans laquelle la finance redevienne une ressource et l'humain un capital. J'ai rêvé d'une entreprise dans laquelle ma parole serait entendue, mes propositions écoutées. Une entreprise où j'aurais une place de contributeur et dans laquelle je pourrais être force de propositions. Une entreprise dans laquelle mon vrai bonheur serait de me réaliser dans mon travail, de me développer et d'être dans un lien fort et sincère avec mes collègues.

Moi, collaborateur, je veux devenir un « co-élaborateur »

Je ne veux plus être un exécutant, je veux être un acteur. Je veux faire vivre mes passions dans mon travail. Je veux agir avec mes compétences au sein d'une dynamique collective. Je veux appartenir à une communauté engagée. Je veux être un coréalisateur. Je ne veux plus avoir peur de tester, d'innover et de proposer le changement. Je veux me reconnaître dans les valeurs de l'entreprise, et pouvoir les faire vivre au quotidien. Je veux être reconnu pour ce que je fais, mais aussi pour qui je suis. Je ne veux plus avoir peur de l'avenir, je veux participer à sa construction.

Ce management meilleur peut devenir une réalité dans nos entreprises. Pour cela nous devons, tous, changer nos automatismes de pensée, nos schémas mentaux qui ont construit durant des décennies le management actuel qui est à bout de souffle. Le temps de réinstaurer la confiance les uns envers les autres est venu. Reconstruire un nouveau paradigme est possible. Donner du sens à nos actions, favoriser l'écoute, travailler la coopération, faire preuve de courage, d'abnégation et aussi d'humilité, devenir agile, persévérer, et par-dessus tout, remettre le cœur dans l'ouvrage en activant notre intelligence émotionnelle.