

Introduction

Dans cette période de modifications structurelles de notre monde économique, écologique et social, le management des entreprises, comme le reste de nos pratiques, a besoin d'être revisité. Les besoins de transformation des entreprises et des univers professionnels (réseaux d'acteurs) nécessitent la mobilisation d'une large diversité de connaissances et de compétences. L'exigence en matière de capacité d'innovation et d'intelligence stratégique est une des clés de la compétition des entreprises. Cela était vrai de longue date pour les entreprises à fort leadership, cela devient vrai, pour toutes les entreprises, dans les contextes de délocalisation des emplois à faible valeur ajoutée et de compétition internationale accrue. Les entreprises cherchent à se doter de cultures faites pour le changement. Elles ont besoin de conjuguer souplesse et rigueur, innovation et maîtrise du risque. Vivant ces deux tensions comme contradictoires, elles peinent à les dominer.

Les pratiques managériales, bien qu'ayant évolué en matière de méthodologie, sont toujours fondées sur un rapport à l'autorité qui reste avant tout hiérarchique. Les acteurs de la qualité, prolixes en recherche d'amélioration de leurs propres pratiques, cherchent à intégrer des critères de performance des comportements humains dans leurs méthodologies. Les systèmes d'information ont permis de nombreuses évolutions des organisations et offrent de plus en plus d'outils ouvrant à de nouveaux modes de collaboration. La démarche processus, par la mise en évidence de l'importance des interfaces entre les fonctions, a permis d'envisager l'entreprise dans sa transversalité et a facilité les premiers décloisonnements.

Au sein des organisations et des entreprises, le fonctionnement en réseau fait des émules et de nouveaux partenariats se nouent. Les équipes sont plongées dans de nouvelles collaborations dont elles ne maîtrisent pas les enjeux. Chacune d'elles venant avec ses règles passées et ses représentations, la régulation relationnelle se fait de façon empirique, sans cadre ni méthodologie autre que les quiproquos relationnels, les rapports de force et les jeux d'influence. Beaucoup d'énergie est perdue, les modes d'apprentissage sont douloureux au lieu d'être valorisants. De nouvelles compétences collectives peinent à se développer. Les collaborateurs, les managers, conscients de la précarité de leur situation, savent que l'autorité ne les protège plus. Les plus forts prennent leur destin en main, les autres ont du mal à « monter en autonomie ».

Dans les cultures d'entreprises, le pouvoir de décider reste amalgamé au pouvoir de créer de la valeur. On oppose liberté et autorité, sans être capable de les articuler de façon satisfaisante. Alors que « prise d'initiatives » et « innovation » sont les maîtres mots des discours des dirigeants, les pratiques managériales dans les entreprises sont toujours fondées sur la légitimité des rôles définis par les organigrammes.

Mon propos – en me référant aux connaissances apportées par les neurosciences – est de montrer comment mieux prendre en compte les atouts et les contraintes de l'intelligence humaine dans la conduite des entreprises.

Je donne des éclairages sur les processus humains et leurs impacts systémiques, et j'en dégage des principes pour les bonnes pratiques liées à la transformation des entreprises. J'approfondis les types de collaboration des équipes et les niveaux d'autonomie qu'elles réclament en intégrant dans les modèles le principe de la coopération, qui sera largement développé.

Pour aborder l'humain, je fais principalement référence aux travaux issus des sciences cognitives et à l'approche systémique. Ces deux approches donnent des connaissances et des outils inestimables pour la conduite des transformations dans l'entreprise. Les neurosciences éclairent le fonctionnement de l'intelligence humaine et offrent des voies nouvelles pour la montée en compétences des personnes. Elles ont la particularité d'être le fruit de la collaboration de différentes disciplines. Cette nouvelle science, élaborée par des professionnels qui ont dépassé leurs clivages, est issue de la collaboration de biologistes, de neurologues, de psychiatres, de psychologues, d'informaticiens. Elle ouvre la voie à l'innovation en

démontrant l'efficacité des collaborations interdomaines. Elle est un modèle pour les dirigeants et les managers afin d'innover par des collaborations intermétiers dans l'entreprise élargie.

L'approche systémique, dont la pertinence n'est plus à démontrer, permet d'appréhender un monde interdépendant où tout est lié. La démarche analytique, qui garde son intérêt dans des situations maîtrisables, est totalement dépassée dans des situations complexes. L'approche systémique, qui est apparue à la suite de la crise de la dernière guerre, est incontournable à l'heure de la mondialisation. Sa déclinaison, dans les relations humaines, apporte les notions et les outils pour agir avec efficacité. Elle s'avère particulièrement pertinente puisque la complexité humaine est avant tout systémique. L'observation des fonctionnements neurobiologiques offre une nouvelle visibilité sur des possibilités inexploitées des systèmes humains.

Je pratique le coaching d'organisation depuis une quinzaine d'années. Cette discipline, dont on parle peu, est née des prises de conscience de ceux qui, ayant eu des responsabilités dans l'entreprise, ont vu l'importance de la culture pour sa performance.

J'ai, pour ma part, un passé de créatrice et de dirigeante d'entreprise. J'ai pratiqué le coaching d'organisation dans des contextes de fusion et de réorganisation d'entreprises. Mes missions auprès des directions générales et des directions des systèmes d'information ont consisté à les accompagner pour la montée en compétences de leur organisation. Au-delà des fusions et des réorganisations, les gains ne sont acquis que lorsque le nouvel ensemble dispose d'une nouvelle culture/compétence. Comme les deux facettes d'une même médaille, compétence et culture sont liées.

Mon expérience de dirigeante me permet de mesurer l'importance de tous les aspects stratégiques et organisationnels du management, mon expérience de coach et de conseil en communication m'amène à insister sur l'intérêt de la prise en compte du facteur humain et du potentiel de performance qui en résulte. Mon travail auprès des directions des systèmes d'information a été pour moi l'occasion de percevoir les impacts négatifs et les coûts cachés quand la compétence technique et la connaissance de l'humain ne sont pas associées. Depuis 2006, je limite mes interventions en entreprise, je me consacre à transmettre mes connaissances. Je forme et supervise les acteurs en charge de la transformation de l'entreprise.

Mon objectif, dans cet ouvrage, est d'apporter aux dirigeants, aux managers et aux consultants des connaissances sur les fonctionnements humains en situation pratique dans l'entreprise. Ces connaissances doivent leur permettre d'innover par une meilleure intégration des dimensions organisationnelles et humaines des problèmes à traiter. L'atteinte des enjeux stratégiques est dépendante de la motivation et des compétences des acteurs de l'entreprise, cela ne fait plus débat. Ce qui est plus difficile est de savoir comment faire pour rénover les pratiques managériales.

Une des conditions de réussite de cet apprentissage est d'aider managers et intervenants à inhiber définitivement la croyance prônant la rationalité comme moteur principal des comportements humains. La complexité humaine est tout autre, c'est ce qui en fait la force et le potentiel créatif. À une époque où l'on demande de l'innovation, il me semble important de prendre en compte cet atout : le pouvoir de transformation apporté par le potentiel humain.