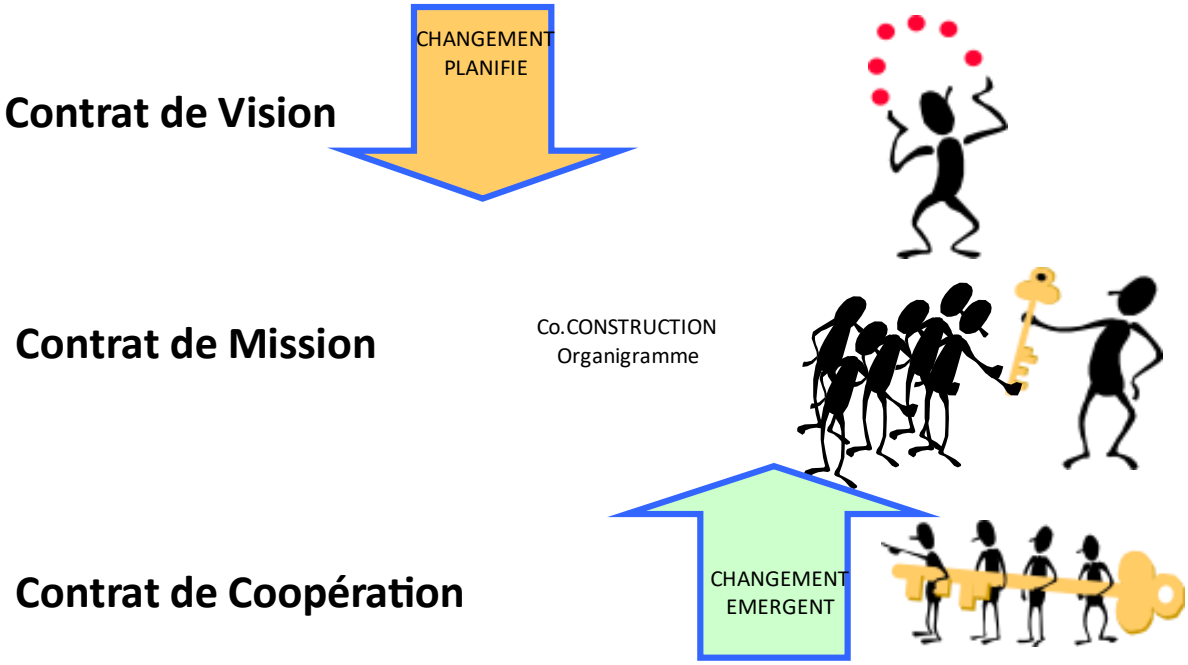
Et si le Changement Emergent était une réponse aux dérives post-tayloriennnes de l'organisation et du management ?

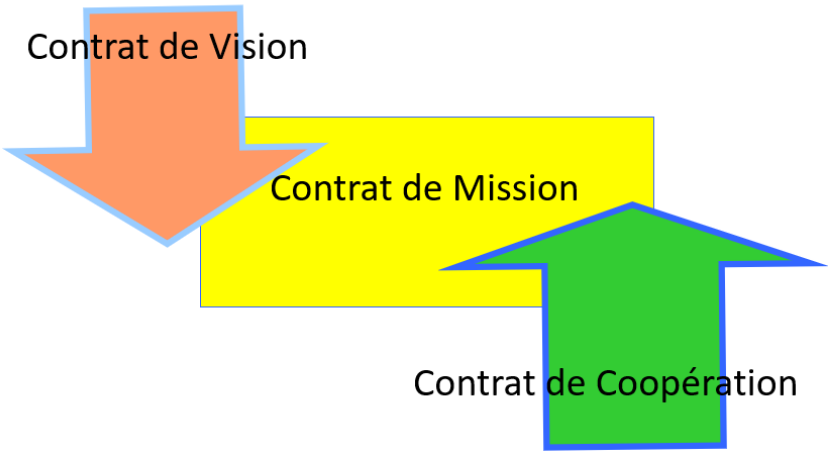
Dans son dernier article, Marc Benninger de HRToday décrit judicieusement et sans artifices les aspects délétères des pratiques managériales actuelles dérivées du Post Taylorisme pour en mettre en évidence tous les dangers.

Nombreux sont les consultants qui se rendent compte des difficultés générées par ces nouveaux contextes où l'émergence est bien souvent forcée sans que les conditions soient remplies pour sa réalisation. Et nombreuses sont les approches développées actuellement pour tenter de juguler ces dysfonctionnements.

A cet effet un modèle récent, déjà utilisé avec succès à la direction de plusieurs multinationales mérite d'être mentionné. En lien avec cet article sur le travail obstrué, les co-directrices de l'Institut du Changement Emergent- Madeleine Laugeri et Valérie Cionca ont souhaité apporter leur regard et leur pratique face aux divers éléments cités par l'auteur.

Développé par Madeleine Laugeri, auteure de « Les clés du dialogue hiérarchique », InterEditions 2015, ce modèle propose 3 espaces de dialogues (Vision, Mission, Coopération) pour permettre aux leaders et leurs équipes de s'ajuster régulièrement dans un respect mutuel et tenir compte des besoins réciproques venant de l'environnement et de l'activité. Dans ce modèle, l'équipe est considérée comme une entité vivante, capable d'autonomie et donc de se positionner comme partenaire du leadership en faisant des propositions selon des missions transmises. Ces différents niveaux de dialogue permanent permettent la prise en compte de tous les besoins et opportunités et garantit une co-construction vraiment optimale de la structure organisationnelle.





Nous avons trouvé intéressant de mettre en évidence comment ces 3 contrats peuvent être utilisés « contre » les inconvénients mentionnés dans l'article de Marc Benninger :

Far West organisationnel : seul à porter le fardeau de la performance ?

A travers la recherche de partenariats avec les différentes parties prenantes leader et équipe se répartissent de manière transparente les responsabilités. Le/la leader se concentre sur l'environnement de l'organisation qui peut influencer les performances., sur ses liens avec ses pairs, sa hiérarchie et il/elle développe ainsi une vision claire et partagée avec ses partenaires et négocie sa marge de manœuvre. (Vision) Sur cette base, il/elle transmet ses besoins à l'équipe (Mission A) qui se réunit sans lui pour établir des propositions concertées et priorisées (Mission B). Transparence sur ce qui est négociable ou non et structure claire sont donc des conditions clés offertes par le modèle afin de co-construire les solutions.

Individualisation

Le fait de considérer l'équipe comme partenaire permet de diminuer les inclinations personnelles et de chercher des objectifs communs. Ainsi c'est la coopération qui est mise en avant plutôt que la compétition entre individus. La coopération est essentielle à tous les niveaux hiérarchiques. (Coopération)

Entreprise délibérée

Tout comme le propose Detschesahaar, le dialogue sur le bon travail, sur la relation est également au coeut de la démarche de coopération en Changement Emergent. Nous cherchons les complémentarités, encourageons l'interdépendance et la vulnérabilité est acceptée dans l'équipe pour que chacun.e progresse. La qualité des relations et donc des échanges est essentielle à la performance. (Coopération)

Manager de proximité

La clarté des responsabilité et des rôles, tout en laissant la place à leur changement, permettra à chacun.e de gérer sa zone d'autonomie. (Mission).Délégation au lieu de micro- mangement, confiance, expérimentation, dialogue sont des pistes régulièrement explorées par nos clients en coaching individuel ou collectif.

Simplicité et confiance

En Changement Emergent, 7 valeurs clés guident les consultants qui accompagnent les organisations dans la mise en place de ce modèle et son utilisation de manière durable :

- Namaste ! Respect inconditionnel des rôles
- Soutien du leadership
- Clarté des frontières et responsabilités
- Ne pas faire exister le parasite
- Interventions co-construites brèves et rituelles
- Pas de projets sur le contenu afin de laisser émerger les besoins, ressentis et alternatives
- Orientation vers le futur

Et pour revenir sur la notion de travail bien fait, nous nous référons à Howard Gardner qui définit le bon travail :

- Discipliné dans le sens de l'excellence en fonction de critères de qualité.

- Responsable, car il tient régulièrement compte de ses répercussions sur la communauté dans laquelle il opère.

- Agréable, car il est engageant, il a du sens, il permet de vivre même dans des conditions difficiles.

Cette définition est bien illustrée par le témoignage suivant :

« Cette année nous avons de nouveau fonctionné très au-delà des prévisions. Toute l'organisation a les yeux fixés sur nous et me demande 'Comment faites-vous ?' Je réponds 'Contrat de Vision, Contrat de Mission, Contrat de Coopération' ...mais personne ne me croit. » Olivier Robin, ancien Directeur des Opérations Europe Nestlé Purina en 2020.

Ce dirigeant montre comment le lien avec son équipe structuré selon les 3 contrats du Changement Emergent a permis les ajustements nécessaires pour développer le respect mutuel, le traitement des enjeux et crises de manière transparente et concertée pour atteindre des résultats toujours supérieurs aux attentes entre 2009 et 2020.

« La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines » Antoine de Saint-Exupéry

Madeleine Laugeri : Présidente du Conseil d'administration et co-directrice de l'Institut du Changement Emergent, elle a développé le modèle du Changement Émergent et écrit notamment « Les clés du dialogue hiérarchique ». Madeleine Laugeri est Analyste Transactionnelle TSTA-O, Formatrice d'adultes BF, Consultante depuis de nombreuses années dans des multinationales et diplômée de l'École d'Interprète de l'Université de Genève.

Valérie Cionca : Co-fondatrice (2018) et co-directrice (2019) de l'Institut, elle est Formatrice d'adultes BF, Analyste Transactionnelle PTSTA-O et Master en économie et gestion HEC. 30 ans d'expérience en RH, gestion de projets et management. Elle est également fondatrice et dirigeante de VCionca Consulting (depuis 2016), présidente (2017-2021) puis déléguée EATA (2021- 2025) de l'Association Suisse d'Analyse Transactionnelle - section romande.

05.08.2022