

ECOMANAGEMENT©

Une autre manière de manager et de développer les ressources humaines

La plupart des spécialistes en ressources humaines s'accorde à dire que la vraie richesse de l'entreprise réside dans ses salariés. Une richesse, qui a la différence des ressources naturelles, a la possibilité à la fois de s'accroître mais également de s'appauvrir si elle n'est pas mise en valeur. Si chaque entreprise possède une mine d'or elle ne sait pas forcément en trouver l'accès et utiliser les moyens adéquats pour la mettre à jour et la développer.

Encore faudrait-il accepter d'imaginer que ce qui existe n'est pas toujours visible !

Pour le moment cette ressource reste en partie LA variable d'ajustement de l'entreprise à un environnement en mouvement permanent.

Et si cette ressource devenait LA variable de création de valeur et de richesse au sein de l'entreprise, plutôt que d'être considérée comme une source de coûts ?

Bien sûr, les poules n'ont pas de dents, mais leurs lointaines cousines en ont eues il y a de cela quelques millions d'années d'après Stephen Jay Gould. Et si nous faisons comme si il était encore possible de croire que chaque individu soit une ressource en devenir et la plus importante de l'entreprise !

Si aujourd'hui, un bon salarié est celui qui met en œuvre avec compétence ce qu'on lui demande de faire, nous pouvons imaginer que demain il s'agira de faire de chaque collaborateur un acteur du changement créateur de valeur.

L'intégration de la valeur Humaine au sein de la valeur Résultat semble plus fédérative et durable. Il reste un long chemin à parcourir car cela nécessite une co-évolution entre l'entreprise et l'individu lui-même. Ce qui implique une culture d'entreprise orientée sur le développement des hommes, et des salariés engagés dans la réussite de leur entreprise.

Il s'agit de mieux prendre l'homme en compte tout en faisant face aux complexités et aux incertitudes grandissantes du monde. Il s'agit également de prendre conscience de l'impact financier qu'un salarié peut avoir en positif ou en négatif sur l'ensemble des liens qu'il développe autour de lui. Il s'agit, pour finir, de faire évoluer son équation de la Valeur Ajoutée Humaine en agissant plutôt sur le développement de la ressource plutôt que d'en diminuer en permanence le coût.

Enfin, seule la revisite de nos représentations et de nos croyances sur la performance d'une entreprise, le potentiel humain, le management des hommes, la création de valeur, la complexité des systèmes permettra d'intégrer une pensée nouvelle dans la gouvernance et le management d'une entreprise. Comme le dit Peter Senge « Un Changement Durable implique un changement profond des modes de pensée. Il ne sert à rien de changer les stratégies, les structures et les systèmes si la pensée qui est à la base de ces stratégies, de ces structures et de ces systèmes ne change pas ».

Dans cette perspective, les concepts du développement durable et les principes du vivant nous semblent une nouvelle opportunité pour agir autrement auprès des ressources humaines de l'entreprise et réduire ainsi la fracture entre la pensée et le fonctionnement des systèmes vivants car comme l'écrit Grégory Bateson « La source de la plupart de nos problèmes réside dans l'écart entre le mode de pensée de l'homme et le mode de fonctionnement de la nature »

Cet écart, le manager y est confronté régulièrement : Il doit dégager en permanence de la performance financière sans pour autant rompre avec la performance économique et sociale de l'entreprise.

Le manager et les acteurs RH sont au cœur du tiraillement permanent entre cet impératif économique et le besoin de Sens. Ils doivent répondre à de nombreux enjeux, tels que l'attractivité de nouveaux talents, le développement en continue des compétences, la motivation des plus de 50 ans, la fidélisation des hauts potentiels, l'accroissement de la performance sociale...

Pour relever ce défi, l'approche écologique des lois du vivant appliquée au management des hommes ouvre une voie originale pour redonner du Sens à l'action et apporter de nouveaux process de management générateurs de performance durable.

Notre modèle d'Ecomanagement© se compose de **quatre principes** issus du vivant, de **trois piliers** construisant la posture écologique du manager et de **six étapes** comme attitude d'accompagnement basé sur l'approche « du manager jardinier ».

Ce modèle propose une structuration de l'acte managérial plus que des outils. L'ensemble de ces axes d'actions permettent un développement à la fois de l'équipe mais aussi du manager lui-même. Il offre un cadre porteur de Sens à des outils de management qui ne le sont plus forcément.

Pour finir cet article, nous illustrerons en quoi l'évaluation structure l'action et porte en elle les germes du changement ou les résistances à son déploiement.

1- LES PRINCIPES DU VIVANT

Nous avons l'impression que la mise en œuvre du développement durable dans les ressources humaines se traduit principalement par la formation et l'engagement des salariés sur le respect de l'environnement, *plutôt* que par une forme plus durable du management et de la gestion des ressources internes de l'entreprise.

Pourtant la prise de conscience individuelle de la nécessité de respecter la nature et son environnement offre l'opportunité de faire un pont avec le management d'une autre ressource naturelle que représente la ressource humaine.

Mais quels liens pouvons-nous faire entre le vivant et l'entreprise ? Comment traduire les principes du vivant en macro-compétences managériales pour renforcer la durabilité interne de l'entreprise ?

L'entreprise en tant que système humain est un système qui répond à des lois similaires à ceux de la nature. C'est un système apprenant qui naît, qui grandit, mature, vieillit et meurt. Comme dans la nature la durée de son cycle dépend à la fois de facteurs externes mais également de facteurs internes de durabilité.

Si l'entreprise ne peut pas agir sur les facteurs externes de son environnement, elle peut, en revanche, renforcer sa vitalité et ses capacités à devenir plus pérenne.

Cette réflexion nous a amené à identifier un modèle organique composé de quatre facteurs de durabilité du vivant, transférables dans la vie des organisations et le management des hommes.

➤ Se relier à son environnement

C'est dans la reliance que l'énergie circule, que les changements se font, que l'apprentissage se réalise. Etre relié c'est être en contact et au contact de son environnement, de son équipe et de soi-même. C'est développer sa capacité à entrevoir les opportunités et les menaces de son environnement mais également d'analyser les points forts et faibles de son équipe. Se relier,

c'est apprendre à construire avec les autres, à dialoguer plutôt qu'à discuter, à donner et à recevoir du feed-back. C'est une posture d'ouverture vers l'extérieur en développant sa capacité à élargir ses propres représentations.

➤ **Innover**

Innover c'est créer du neuf et c'est le propre du vivant. C'est développer sa capacité à répondre et à anticiper les besoins et les attentes de son environnement. C'est repousser les limites du connu, se confronter aux autres, prendre des risques et oser expérimenter.

L'expérimentation et l'innovation sont deux pratiques gagnantes des entreprises qui perdurent. Dans un monde qui évolue en permanence, il est nécessaire de développer sa capacité de créativité, d'innovation, de questionnement, d'autonomie, d'expérimentation. L'entreprise doit favoriser cette richesse au sein de ses équipes en créant notamment les conditions de la prise d'initiative et de l'autonomie dans un cadre de délégation transparent.

L'innovation au sens large du terme comme l'exprime John Seely Brown « L'innovation se situe à tous les niveaux de l'entreprise, partout où les salariés doivent affronter des problèmes, réagir à des événements imprévus ou réussir malgré la rupture des procédures consacrées », se situe entre deux polarités : continuité ou rupture, faire un peu plus de la même chose ou faire autrement, s'adapter ou s'ajuster. La position du curseur sera un élément primordial dans l'évolution de l'entreprise.

4-4 Partager

Apprendre plus vite que les concurrents nécessite de partager plus rapidement les idées, les pratiques, les nouveaux process produits en interne.

Générer de l'intelligence collective nécessite de mettre en place des systèmes d'apprentissage collectif et de diffusion permanente de la connaissance et des pratiques.

Les attitudes à développer : Transmettre ses savoirs, capitaliser les bonnes pratiques, animer des groupes d'échanges de pratiques, développer le tutorat, faciliter le travail collaboratif, encourager le dialogue et la confrontation constructive...

La confiance et la mise en place d'un modèle d'évaluation plus collectif qu'individuel font parties des conditions essentielles au développement du partage. Force est de constater que la tendance actuelle des entreprises est plutôt orientée vers la compétition interne, l'évaluation individualisée et la méfiance entre salariés.

4-5 Se réorganiser

Toute intégration d'un élément nouveau dans un système implique une ré-organisation de celui-ci pour retrouver un nouvel équilibre ajuster aux évolutions de son environnement. Une communication transparente et l'implication des collaborateurs sur les modes de mise en œuvre de la ré-organisation sont deux clés de la réussite du changement.

Se réorganiser se confronte à la fois aux rigidités du système : règles strictes, structures et descriptions des tâches rigides, système d'information figé... mais également aux résistances des salariés : peur de l'inconnu et du changement, crainte de perdre des avantages. En réalité, au-delà du discours sur « nous devons changer », il y a un consensus implicite entre managers et salariés sur le fait que le changement est nécessaire mais sans trop bouger. Souvent, il faut que le système soit en crise, proche de la rupture pour qu'il puisse se mettre en mouvement. Plus le système attend, plus les coûts financier et humain seront élevés.

Ce modèle organique décliné aux trois niveaux de l'entreprise : individuel, collectif et organisationnel, est essentiel pour imaginer et faire vivre une pratique managériale basé sur de

nouvelles valeurs telles que la coopération, la conservation, l'interdépendance, la flexibilité, l'association...

2- LA POSTURE ECOLOGIQUE

La ressource humaine de l'entreprise représente un potentiel de richesse trop souvent inexploité. Agir sur cette ressource c'est à la fois consolider l'avenir et accroître sa performance économique.

A cette fin nous proposons au manager de mettre en œuvre à la fois pour lui et son équipe la méthode du P.A.D., une nouvelle posture écologique dans l'acte managérial.

2-1 Préserver

Le manager agit pour préserver les compétences et les hommes. Il identifie les compétences de son équipe, favorise l'adhésion et la fidélisation, gère les risques humains et psychologiques. Il doit également se préserver tant sur le plan énergétique que sur le plan de ses valeurs. A ce niveau, il vise à sauvegarder le niveau de valeur ajoutée humaine actuelle.

2-2 Actualiser

Cette ressource humaine flexible peut s'appauvrir à travers un management inadéquat. Les entreprises se retrouvent ensuite avec une population de salariés en difficulté cognitive et fortement fragilisée face au changement.

L'actualisation des connaissances et le renouvellement des pratiques sont deux réponses pour s'ajuster à l'évolution de l'environnement et maintenir l'employabilité de ses collaborateurs.

Le manager doit anticiper et s'adapter au changement, favoriser le partage des pratiques, tirer des enseignements de ses expériences, faciliter la formation de ses équipes, favoriser la transversalité et les mutations...

2-3 Développer

Cette ressource humaine représente un véritable gisement de richesse. Faut-il au départ la préserver et l'actualiser. Mais, la valeur ajoutée de l'équipe réside dans l'expression de son potentiel. A travers l'utilisation de l'ensemble des outils de management : entretien, délégation, accompagnement, le manager peut accroître la performance durable de son équipe tout en la fidélisant pour l'entreprise.

La prise en compte du PAD dans l'évaluation annuelle du manager, permettrait de renforcer cette démarche orientée sur l'enrichissement de la ressource managée à tous les niveaux de l'entreprise. Pour le moment, malgré les discours, l'actualité nous montre à quel point cette ressource est maltraitée. Certains pensent sans doute que c'est une énergie passive et renouvelable, pour ma part cela reste une ressource active et volatile.

3- L'ATTITUDE D'ACCOMPAGNEMENT

Le manager est au cœur du vivant de son entreprise. Tout comme le jardinier, il ne peut pas maîtriser les éléments en dehors de son champ d'action et de responsabilité comme les évolutions de son environnement et les comportements des personnes avec lesquelles il travaille. En revanche, il est responsable à 100% de ses actions et du dosage qu'il met dans ses actes de management et d'accompagnement.

Il doit souvent gérer à la fois la performance immédiate de son équipe mais aussi accompagner à terme le développement du potentiel de ses hommes. Il est emprisonné dans

un paradoxe dans lequel il lui est demandé de générer de plus en plus rapidement du résultat sans tenir compte des délais de gestation indispensables pour obtenir de la valeur durable. Face à ce type de pression, il y a ceux qui récoltent du résultat à court terme en prenant le risque d'appauvrir durablement leur terrain, et il y a les autres, qui comme le jardinier, savent qu'il est inutile de tirer sur un plant pour le faire pousser plus rapidement.

Et si le manager devenait également « un jardinier » qui cultive le vivant et pas uniquement le fruit de ses résultats ? Un manager jardinier qui accompagne la croissance de ses hommes et de ses équipes pour construire de la performance durable et pas uniquement du résultat immédiat.

En tant que leader, il lui est demandé de montrer le chemin, mais comme accompagnateur il doit éclairer et faciliter la construction du chemin des personnes avec lesquelles il travaille. Il doit les aider à croître et s'épanouir. C'est tout l'art du « manager jardinier » que de cultiver et de d'accompagner les compétences et le potentiel des personnes.

L'analogie entre la culture du vivant, le jardinage et le management nous permet donc de faire ressortir un processus en plusieurs étapes et quelques règles essentielles pour accompagner et manager plus efficacement son équipe.

Cette attitude d'accompagnement va renforcer l'aptitude du manager à développer le potentiel de ses équipes. Les modalités d'action proposées ci-dessous proposent un cadre opérationnel et pragmatique venant compléter les quatre facteurs de durabilité et la posture écologique du P.A.D.

Le manager jardinier

« La seule chose qui dure dans le temps, c'est les travaux de la ferme. Je dois préparer le sol, planter la semence, cultiver la terre, arracher les mauvaises herbes, irriguer et puis surveiller graduellement la croissance et le développement de la récolte jusqu'à pleine maturité. Il n'y a pas de raccourci, ni de solution à la va-vite qui permet en un tour de main de tout régler avec une attitude mentale positive et une quelconque formule magique. La loi de la récolte est suprême » Steven Covey in the book « principe Centred leadership »

Nous avons tous planté un jour une graine et attendu de la voir grandir. C'est à chaque fois un émerveillement de voir comment la nature se développe et se confronte parfois à la dureté de son environnement. Nous savons donc tous que cela ne sert à rien de tirer sur la tête du poireau pour le faire pousser plus vite. Alors pourquoi imaginons nous que la nature peut prendre un autre rythme de croissance et de développement que le sien et que nous pouvons lui impliquer le notre ?

Pour obtenir un bon produit, tout jardinier vous dira qu'il faut une terre fertile, des outils appropriés, une excellente connaissance du jardinage, de l'expérience, de la patience et aussi de la chance.

Il en va de même pour le manager. Pour développer les qualités intrinsèques de ses collaborateurs, le manager doit bénéficier d'une culture d'entreprise orientée sur le développement des hommes, maîtriser un certain nombre d'outils de management, posséder une bonne expérience et connaissance du fonctionnement des individus, faire preuve de patience et de courage dans les moments difficiles.

Si nous respectons la posture écologique du management nous apprendrons à respecter un rythme d'accompagnement qui facilitera le développement des ressources dont nous avons la disponibilité.

Nous avons regroupé le processus du manager « jardinier » en six étapes, chacune d'elle intégrant des actions très concrètes de management que nous allons développer. Ces étapes n'ont rien d'originales mais apportent un cadre à des pratiques managériales.

1 La préparation du terrain et l'ensemencement

Réfléchir à la meilleure adéquation profil/poste dans une perspective "stratégique" à moyen terme

Recruter le meilleur profil en interne ou externe en fonction des besoins du poste à pourvoir

Préparer la venue du futur collaborateur

Réussir l'accompagnement de la période d'essai

2 Identifier la qualité des plants

Identifier les aptitudes des salariés à progresser

3 Créer les conditions d'une bonne floraison

Encadrer et faciliter la croissance

Réduire les facteurs négatifs de stress

4 Accompagner la croissance

Manager au quotidien

Transmettre de la compétence et de l'enthousiasme

Éliminer les tâches inutiles

5 Faire face aux intempéries

Anticiper et gérer

Apprendre à prendre le temps

6 Récolter et se réjouir

Récolter les fruits de son travail

Capitaliser et préparer l'avenir

Cultiver la pluralité

Nous savons que la nécessité ne fait pas le bon jardinier ni le manager performant. C'est le plaisir de cultiver et d'aimer le vivant qui permet à l'accompagnateur de s'investir davantage dans la relation et le contact plutôt que dans les outils et la technique. Accompagner le vivant ce n'est pas transformer un « roseau » en « peuplier » mais lui permettre de s'épanouir et d'être le plus vivace possible dans son terroir et son environnement.

Nous avons tous nos propres racines, une histoire qui nous sert de tronc, des expériences en forme de branche qui portent les fruits de notre travail et de nos compétences. Nous sommes donc tous vivants et nous pouvons tous nous développer. C'est souvent la rencontre avec des accompagnateurs du vivant et/ou des managers jardiniers qui crée la catalyse nécessaire à notre développement. Alors tous au jardinage et soyons les uns pour les autres des acteurs du vivant.

4 L'EVALUATION

Quelles que soient les convictions des dirigeants et des managers, les changements et les nouvelles pratiques butent sur la manière dont ils sont évalués.

En effet, dans le monde cartésien qui nous gouverne, il faut prouver et chiffrer l'impact de nos actions pour en évaluer la pertinence. Paradoxalement, la volonté de rationaliser, d'optimiser et de valoriser les actions menées entraîne un appauvrissement général caché par des résultats financiers qui se veulent de plus en plus performants. Nos grandes entreprises n'ont jamais gagnées autant d'argent mais à quel prix ? Notre crédulité nous amène à magnifier la partie émergée de l'Iceberg et à passer sous silence la face cachée de notre réussite. Il y a quelques années, un grand groupe de la distribution avait généré pendant plusieurs années d'excellents profits tout en perdant au fil des ans leur clientèle. L'augmentation des prix de leurs produits avaient accrue mécaniquement leur bénéfice de manière plus rapide que la perte de clients, pour ensuite se réinverser et connaître des pertes importantes qui ont amené ce groupe à la vente.

La question qui se pose à nous est de déterminer nos indicateurs d'évaluation. Que voulons nous mettre en lumière ? Sommes nous dans une démarche court-termiste où le financier prime sur l'immatériel ! Choisissons-nous une approche plus pérenne qui prend en compte à la fois des indicateurs financiers mais également des facteurs qualitatifs plus difficiles à quantifier et à qualifier. Quoiqu'il en soit, notre manière d'évaluer structure et oriente nos actions. L'évaluation, telle que pratiquée habituellement, met en lumière les facteurs privilégiés par le management et laisse dans l'ombre ce qui n'est pas valorisable immédiatement mais qui pourrait être porteur d'une véritable valeur pour l'entreprise et sa pérennité.

Pour être portés, les principes ont besoin d'être valorisés et argumentés. Seul, le bon Sens reste impuissant devant la logique implacable du court terme et de la rentabilité. Il est donc nécessaire de démontrer et de prouver que les modes actuels de gouvernance et de management entraînent l'entreprise vers une crise inéluctable de défiance et de démotivation de ses salariés générant un coût financier et humain largement supérieur à l'investissement d'une politique durable des ressources humaines. Au-delà du risque financier pour l'entreprise, la vraie perte se situe dans le non développement et déploiement de son potentiel RH et par conséquent dans le risque économique et humain qui l'amène à perdre en compétitivité et en durabilité.

Le modèle d'Ecomanagement présenté dans cet article propose une réflexion et un processus faisant le lien entre le développement durable et le développement des ressources humaines. C'est pour nous une voie possible et moderne dans le management des hommes et la gouvernance d'entreprise.