

Lettre à mon management

Constat, hypothèses, ...

D.Popiolek-Ollé 23 Septembre, 2022

Regard de coach

Discrètement, en retrait, sous couvert du déploiement de l'agilité, j'agis auprès d'eux comme un libérateur de potentiels. Je fais un lien subtil entre les différents plans de changement amorcés par la Direction et la posture attendue, rêvée pour les collaborateurs qui accompagnent l'organisation dans sa mutation.

Lettre à mon management

Le piège se referme

En tant que Coach, je suis le miroir de votre organisation et, au sein des tribus, des équipes, je renvoie le meilleur reflet de vos équipes dans un souci constant de réduire la dichotomie entre ce qui est exprimé par le management dans la vision, et ce qui est opérationnellement attendu en matière de performance et d'engagement des équipes derrière ce discours.

Discrètement, en retrait, sous couvert du déploiement de l'agilité, j'agis auprès d'eux comme un libérateur de potentiels. Je fais un lien subtil entre les différents plans de changement amorcés par la Direction et la posture attendue, rêvée pour les collaborateurs qui accompagnent l'organisation dans sa mutation.

Discrètement, j'impulse une énergie, une présence à leur côté. J'accompagne les collaborateurs à se libérer de la structure, à devenir autonome, force de proposition.

C'est à travers le courage de certains collaborateurs à oser repousser les habitudes, les frontières du possible et, en réhabilitant l'humain au centre des interactions, que les organisations se réinventent. L'entreprise progressivement se dépouille de ses plans d'actions, des compte-rendus, des réunions en surnombre (tant par le nombre de réunions que par le nombre de personnes invitées) et, de sa mauvaise

habitude de chercher le responsable du pourquoi ça ne marche pas.

Le système se dépouille du superflu et se centre sur une ambition.

Mais là, dans ce contexte, dans cette entreprise, j'ai échoué.

Pourtant, rien ne semble impossible dans ce contexte. L'ADN de l'entreprise est l'entrepreneuriat.

L'expérimentation, les choix rapides font partie de sa culture. L'entreprise a grossi, et, s'est entourée de gens passionnés et engagés.

Les systèmes informatiques, eux aussi, se sont adaptés jusqu'à se multiplier pour répondre aux exigences des métiers.

Devenue soudain obsolète, face à une digitalisation accélérée de ses clients, l'entreprise réagit et se réorganise au niveau informatique.

Le piège se referme

L'entreprise, pour revoir ses systèmes d'informations, se lance dans une modification profonde de son organisation. **Son objectif** : créer des tribus autonomes pour accompagner les grands chantiers nécessaires à sa modernisation.

L'entreprise prend le tournant de l'agilité pour se repenser et adresser les marchés de demain, avec un autre regard, une autre organisation.

Son ambition : Offrir aux métiers, ses clients internes, un système applicatif stabilisé, efficace, réactif pour permettre aux métiers de répondre en temps réel au besoin émergent du marché.

En deux ans, le service informatique se réinvente. Les équipes bouleversent l'organisation et appliquent un modèle Agile, pour livrer mieux et plus vite. C'est un travail faramineux dans laquelle s'est lancée l'entreprise. Le changement de posture tend à se mettre en place.

Focalisées sur le modèle de déploiement, attentives à rester fidèle aux métiers, les équipes se sont noyées. La charge de travail s'intensifie. Les équipes sont au milieu du gué.

Les collaborateurs surchargés, exténués, portent à bout de bras deux modèles qui s'opposent en cherchant à toujours faire plus, ils se sentent pris au piège de la transformation, pourtant attendue et si prometteuse. Le management s'impatiente, après deux ans, le moral devrait être au beau fixe.

C'est là que j'interviens avec mes convictions de coach.

Je crois profondément :

- en l'homme ;
- en l'entreprise qui génère un environnement d'apprentissage continu où l'expérimentation est un lieu d'expression de l'authenticité et de la créativité, de partage et de résolution des problèmes ;
- dans l'authenticité et la créativité, pour partager et résoudre les problèmes, où les gens peuvent facilement coopérer pour améliorer l'efficacité.

En tant que coach, j'accompagne les équipes et les individus à passer d'un point à un autre. Je ne leur dis pas comment ils doivent faire mais je les aide à être confiants dans ce qu'ils veulent réaliser.

L'entreprise que j'ai rejointe pour cette mission de coach est belle. Sa culture entrepreneuriale contient les promesses de son évolution future. Je suis convaincue que l'entreprise est capable de tout affronter. Elle est résiliente et capable de faire face avec courage et intégrité aux challenges qui s'ouvrent à elle.

L'entreprise est résiliente.

Oui, mais c'est sans compter, la structure elle-même représentée par son organisation, et son management.

Après deux ans passés à se transformer, le service informatique doit être performant, adapté et répondre aux métiers en prenant en compte des processus de bout-en-bout. Le management attend des résultats, ou au moins une boucle retour (positive) sur les efforts qu'il a entrepris pour donner aux équipes les moyens de se révéler, de donner à l'entreprise son plein potentiel.

Le clash

Le système s'étrangle. Un sentiment de déjà vu. L'inévitable instant de crise des entreprises qui en pleine mutation se demande si elles doivent continuer ou non sur le chemin de l'autonomie.

J'ai donc, entrepris mon coaching Agile, comme d'habitude, en miroir aux équipes pour établir les bases d'équipe autorégulées, autonomes.

Et je me suis heurtée de plein fouet au système.

1. Invitée, poliment, à structurer ma pensée. A être plus claire dans ce que je propose, tout en respectant le modèle opérationnel en place.

Sûre de mon expertise, j'ai enfoncé la porte. Je ne vais pas faire de plan d'actions, des slides et des roadmaps pour convaincre qu'à expérimenter est le meilleur moyen d'apprendre dans son contexte.

J'ai donc persisté dans ma conviction, que par l'exemple, le management va encourager les équipes à expérimenter. Que le management va prendre du recul, ralentir pour permettre aux équipes de prendre confiance et protéger ceux qui osent proposer pour s'affranchir de la structure et du « command & control ».

2. J'ai heurté des susceptibilités en m'adressant directement aux membres du CODIR. J'ai été trop directe, pas mis de forme. Obnubilée que j'étais à débusquer les éléphants dans la pièce, j'ai vu mon propre management comme un allié, un protecteur, pour mettre en mouvement l'organisation.
3. Je n'ai pas su me créer des alliés. Les collaborateurs sont volontaires mais ne portent plus l'ambition de l'entreprise sur le long terme. Eux aussi, pour aborder le virage de la digitalisation, ils veulent un plan d'action. Cela permet de limiter l'engagement et, de se focaliser uniquement sur des choses essentielles pour entretenir le système lui-même.

Que se passe-t-il quand le système s'étrangle ?

Quand le système s'étrangle :

- les initiatives restent au stade de l'initiative ;
- les changements restent au stade embryonnaire ;
- les personnes développent leur assertivité face au système qu'elles perçoivent comme un danger. L'assertivité se caractérise par trois comportements : la fuite, l'attaque, l'abandon.

L'abandon généralisé est la caractéristique d'un système qui est à bout de souffle. Cela entraîne l'émergence de kamikazes, de sauveurs, de jusqu'au-boutistes dont je fais partie, qui tentent des opérations suicides pour faire bouger le système.

Et cela ne sert à rien, apporte de la confusion, une perte de temps et d'énergie, et une fuite des ressources.

Comment s'en sortir ?

1. Au niveau des équipes :
 - a. Générer des espaces protégés où chacun peut s'exprimer sans être remis en question sur le fondement de son jugement ;
 - b. Renforcer l'esprit tribal, l'appartenance à un groupe.

2. Au niveau du management

Donner la direction, sans juger. C'est :

- a) Voir grand et COMMENCER petit sans plan d'action, ni roadmap ;
- b) Renoncer au connu, prendre une autre façon de faire, et ESSAYER ;
- c) Continuer à repositionner l'humain au cœur de l'organisation ; cela prend du temps (le retour d'expérience est intéressant lorsqu'il est utilisé pour passer à une organisation apprenante, et non pour rester stable (travailler comme d'habitude) ;
- d) Accepter que tout n'est pas prévisible, notamment en ce qui concerne l'autonomie des équipes ;
- e) Récompenser l'esprit d'aventure et encourager les leaders à s'exprimer. En mode tribal, le leader propose des activités et chaque membre est libre de se joindre aux activités proposées, et le manager intervient en cas de danger imminent, de conflit non maîtrisé ;
- f) Donner envie aux tribus de sortir pour interagir avec les autres tribus. Le management lie les différentes initiatives entre elles et donne du sens aux actions des équipes.

Revenir au sens premier du Pour Quoi de la transformation permet aux parties prenantes de se fédérer et d'entreprendre des actions profondes où personne ne se perd.

J'ai repris mon livre Manager autrement pour voir quels outils j'ai oublié d'utiliser dans l'expérience que je viens de vous raconter. Mon livre est d'un grand réconfort. Le chemin est encore long entre le concept et la réalité d'un changement avéré. Mais je vois au loin se

profiler des êtres où le CIDs - pour Courage, Intuition, Défi, sens commun - permettra de libérer les structures de leurs vieux réflexes, héritages des cultures passées.