

Le progrès comme mouvement

Le progrès

Tout comme l'innovation s'affiche comme mot « fourre-tout », restons vigilants quant à l'acception du mot « progrès » qu'il faudrait caractériser sous peine d'en dévoyer le sens premier. Surtout depuis les années 1990, l'on y entend quête de bien-être, améliorations, croissance du chiffre d'affaires, satisfaction des clients, innovations et performances techniques.

Même si le terme structure une voie de la pensée philosophique à l'antiquité avec un développement au XVI^e siècle, cet état de fait, sommairement résumé, résulte, tout d'abord de la révolution industrielle, intervenue dès 1760, puis du mouvement des Lumières (centré sur les individus). Ce dernier doit mériter notre attention, notamment par sa constante modernité, car il met l'être humain au centre en plaçant la foi en le progrès comme axe du développement individuel, se substituant à celle en un dieu, dimension qui prévalait à l'époque.

La recherche du bonheur, le développement du sens critique, l'édification de soi et l'amélioration sociétale participent de ce mouvement.

L'on comprend donc bien que la notion de progrès ouvre la porte à plusieurs interprétations. Tentons toutefois d'en résumer les traductions pour nous, membres de l'Apm.

Individuellement, notre progrès pourrait se résumer en un processus continu d'acquisition de connaissances nouvelles, de formation, d'échanges et de retour d'expériences dans un processus continu d'amélioration, assortis de libre arbitre constructif, de tolérance et d'ouverture d'esprit, le tout finalement axés sur le développement permanent de soi.

Collectivement, notre préoccupation devrait consister en l'aide à nos équipes pour aligner épanouissement personnel, esprit d'équipe et performances in fine pour l'entreprise. Nous devrions garder à l'esprit que le progrès n'est pas que croissance, mais qu'il englobe plusieurs dimensions au service de la mission de nos structures et in fine de la satisfaction des clients.

- engagement des membres de l'entreprise
- travailler non seulement les renforcements en compétence métier, mais aussi les « savoir-être ».
- œuvrer sur la gouvernance en favorisant le fonctionnement en « ruches » projet vs les silos.
- apporter des connaissances aux employés pour développer leur capacité constructive d'étonnement Dans ce contexte, nous devons tout d'abord définir un « idéal » de progrès à atteindre en y incluant les phénomènes aussi bien exogènes (la place de l'entreprise sur son marché, sa dynamique, les objectifs quantitatifs,

son image de marque, son impact sur son écosystème) qu'endogènes les missions de l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie, ses effectifs, l'organisation, la gouvernance, les profils et la démographie des personnels, les modus operandi). Progrès de l'entreprise et des personnes, dans ce contexte, demeurent indissociables, pour peu que nous restions vigilants, notamment en évitant d'assimiler toutes les technologies se substituant aux humains (intelligence artificielle notamment, robotisation de certains pans du travail) comme progrès. Nous, comme dirigeant(e)s d'entreprise, nous nous devons de communiquer aux équipes les composantes du progrès, résultant éventuellement d'un processus de co-construction, en les traduisant en concrétisations individuelles et résultats pour l'entreprise, comme, par exemple :

Pour l'entreprise : conquête de marchés, activité plus respectueuse écologiquement, impact éducatif (prise en charge remarquable pour les apprentis et les stagiaires, intervention de personnels de l'entreprise comme professeurs), impact sociétal, attitude vertueuse vis-à-vis des fournisseurs (achats supérieurs aux cours mondiaux pour aider les producteurs, par exemple)

Pour les salariés : donner du sens, responsabiliser, permettre à chacun d'avoir une vision claire de son impact, liberté de prendre des initiatives et de les mener à bien, favoriser les mobilités internes, montrer que chacun jouit des mêmes conditions en toute inclusivité, participation des salariés aux résultats et à la marche de l'entreprise via l'actionnariat par exemple, etc... Ouvrir aussi le champ des connaissances sur les nouvelles technologies de façon à en comprendre le fonctionnement et l'impact pour ne pas mettre le doigt dans un engrenage d'ignorance menant à une sorte d'asservissement.

Les chantiers de progrès dans mon secteur d'activité : le conseil opérationnel aux entreprises Notre mission, nous place dans des conditions « privilégiées » pour tenter d'impulser le changement en agissant comme des catalyseurs du progrès. Nous voyons dans de très nombreuses sociétés opérant dans le même secteur, une tendance inquiétante, alignant leurs organisations sur un progrès, à notre sens factice, qui consiste en une mise en conformité des sociétés clientes avec les tendances du moment qui confinent à une sorte de mode. Un *happiness manager*, une salle avec table de ping-pong et bar d'infusions ayurvédiques, une charte d'inclusivité et tant d'autres mesures, ne peuvent s'afficher comme les arbres d'un progrès factice cachant la forêt de la réalité de l'entreprise, elle inchangée sur le fond. Nos chantiers prennent plus de temps, car nous devons sensibiliser les dirigeants à éviter les chemins de la facilité précédemment et brièvement évoqués, et à concentrer les moyens et le travail sur les fondamentaux : mission, valeur, sens et traduction sur la gouvernance et l'exercice de l'activité de l'entreprise. Cela passe par de l'investissement de temps de gouvernance et de formation formelle (cours) et informelle (les interactions entre salariés) pour montrer à chaque individu que les aides technologiques ne suffisent pas et qu'il convient de donner la priorité au développement de soi pour soi et pour le collectif (éducation, libre arbitre, tolérance, ouverture d'esprit, compréhension systémique de l'environnement de l'entreprise).

Les dirigeants prennent conscience que notre approche du vrai progrès s'inscrit dans une démarche non seulement pérenne, mais qu'elle touche aux fondements / invariants de l'entreprise, et qu'elle se caractérise par son « systémisme ». En effet, tout comme le corps humain, où toutes les fonctions et les organismes sont interconnectés et interagissent entre eux, les ingrédients du progrès que nous instillons ne peuvent être des pièces cosmétiques apposées pour coller à la tendance du moment. Ce parti pris, depuis quasiment 20 ans que notre société de conseil opérationnel existe, fait progressivement son chemin. Les dirigeants, pris par les impératifs court terme peinent à comprendre la profondeur et la constance de l'effort pour penser le progrès, en appliquer les conditions et en guider la dynamique avec vision et discipline (entendre par là exigence et non pas discipline limitante). Depuis que nous exerçons, nos chantiers, bien entendu, participent du progrès, mais par briques ; toutefois, ils nous procurent l'occasion d'adresser aux dirigeants des incitations à aller bien au-delà pour travailler sur un vrai progrès, en profondeur, que certains qualifieraient de vraie RSE, mais qui ne pourrait se réduire à ce seul vocable et à son champ d'application.

Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant : comment ai-je évolué à l'Apm ?

Mon cursus au sein de l'APM contribue à ma démarche continue de recherche du progrès. Elle se nourrit aussi bien des contenus livrés par les experts, mais aussi des échanges avec les membres du club lors des réunions mensuelles, des inter-clubs et des conventions. Je me nourris constamment de cette diversité. En tant que dirigeant, l'activité dans l'écosystème de l'Apm m'a ouvert d'autres horizons que je n'aurais jamais abordés autrement. De plus, les apports me permettent de progresser non seulement par des éléments assimilables de suite, mais aussi par les réflexions induites, pour moi, et, in extenso, pour mon équipe et nos entreprises clientes.

J'ai ainsi pu créer une dynamique encore plus progressiste au sein de mon entreprise pour la plus grande satisfaction de tous les salariés. Ils y voient l'alignement entre le déclaratif des orientations stratégiques, le triptyque mission/sens/valeur et les actes au quotidien. Ils se rendent compte que le « mieux-être » au travail se base, non pas sur des artifices de séduction, mais sur l'authenticité de la relation, le respect, la confiance et l'écoute des besoins en développement personnel. Du fait des spécificités des missions conduites, je veille à ce que tous mes collègues renforcent leur profil de capacité de compréhension de notre environnement que l'on qualifierait de pensée latérale matinée de pluridisciplinarité et que l'on qualifiait d'humanisme au XVe siècle et de transmission de valeur et modus operandi chez nos clients.

De pur performeur (avec des valeurs toutefois !) lorsque j'opérais comme dirigeant dans d'autres entreprises, je vise désormais à harmoniser l'épanouissement de mes collègues, individuellement et en équipe, avec la réalisation de mandats de management de transition (donc la performance), en tentant d'apporter une couche de progrès aux entreprises clientes.

