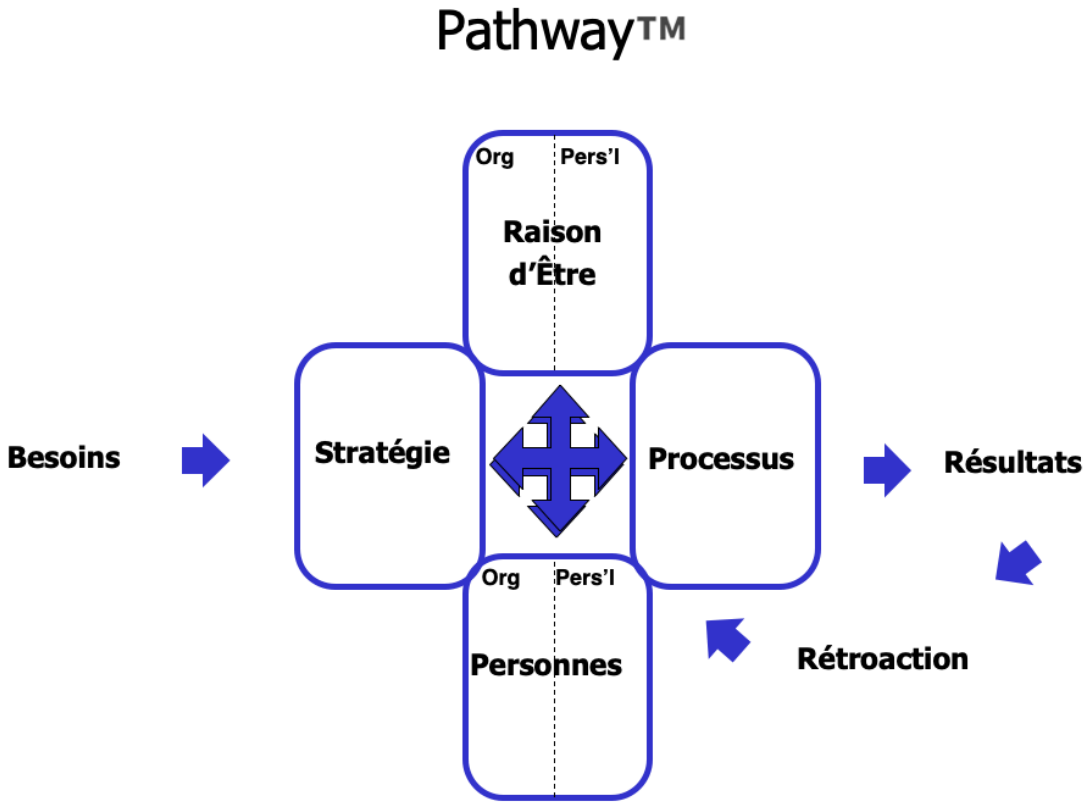
Obtenez les résultats que vous voulez. Que ce soit simple. Que ce soit durable.



Apprivoisez la complexité de votre équipe de leadership.

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013

478 West 40 North, Orem UT 84057

Phone +011 (801) 400-6547

Email dbapathway@gmail.com

N’avez-vous jamais considéré le fait qu'il faut tout un arbre pour faire pousser une seule pomme? Vous ne pouvez pas obtenir une pomme d'une brindille, d'une branche, d’un tronc ou d’une racine. En fait, il faut plus d'un arbre pour obtenir une pomme. Vous aurez également besoin du sol, de l'air, de la lumière, de l'eau, des minéraux, des abeilles - une foule d'entrées, grandes et petites. Si vous êtes intéressé dans la production de pommes sur une longue période, vous devez également vous préparer à la récolte et l'émondage. Si toutes ces conditions sont en place, les pommiers peuvent continuer à porter des fruits pendant plusieurs saisons.

La production de pommes est un exemple de système naturel. Il existe également des systèmes mécaniques, tels que ceux qui génèrent et distribuent l'énergie. Les deux systèmes naturels et mécaniques font l'objet de la théorie générale des systèmes, qui peut remplir de grands livres et les programmes post-universitaires entiers. Heureusement, la pensée systémique peut également être distillée en de simples bons mots.



Les systèmes font appel aux ressources qui existent dans l'environnement (intrants) et les transforment en résultats voulus (extrants). Un pommier utilise des intrants tels que la lumière, l'eau, le dioxyde de carbone, le pollen, les minéraux, etc., et les transforment en pommes. Il crée aussi des feuilles, du bois, de l'oxygène et d'autres merveilles dans le processus. Une entreprise qui veut réussir utilise des intrants tels que les personnes qualifiées, des matières premières, de la technologie et de la compréhension profonde des besoins des clients et les transforme en produits et services qui enchantent les clients et les consommateurs et inspirent la loyauté et même la passion. Elle crée également d'autres merveilles comme le retour sur l'investissement, la sécurité d'emploi et le soutien à la communauté par des actions sociales diverses.

Les gens qui sont responsables de l’ensemble des résultats des organisations sont souvent confrontés à la complexité du système. Souvent, ces personnes ont fonctionné avec succès dans le cadre de l'organisation et sont devenus des leaders ayant des responsabilités beaucoup plus grandes. Bien d’autres gens maîtrisent un ensemble de compétences professionnelles fort difficiles et ont décidé de créer leur propre entreprise. La pensée linéaire était souvent très efficace quand on était responsable d'un "sous-système" au sein de l’organisation. Mais, maintenant qu'on est responsable de l’ensemble des résultats, les moyens linéaires de travail qui auraient contribué à l’ancien succès menacent de devenir les germes de l'échec dans leurs nouveaux rôles.

La plupart des gens trouvent la pensée systémique extrêmement difficile pour plusieurs raisons :

• La pensée systémique, par sa nature, absorbe beaucoup de données et les synthétise par la suite. La plupart des gens trouvent qu'à un moment donné, leur cerveau avait heurté la surcharge.

• La pensée systémique s'exprime souvent en séries d'équations différentielles dont la plupart des gens ne comprennent rien.

• Les premiers penseurs, brillants théoriciens, étaient rarement soucieux d’expliquer leurs idées aux simples mortels.

• Bien que la pensée systémique soit non linéaire (il va autour et constamment), la plupart des gens ont un système de pensée « directe ».

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013
478 West 40 North, Orem UT 84057

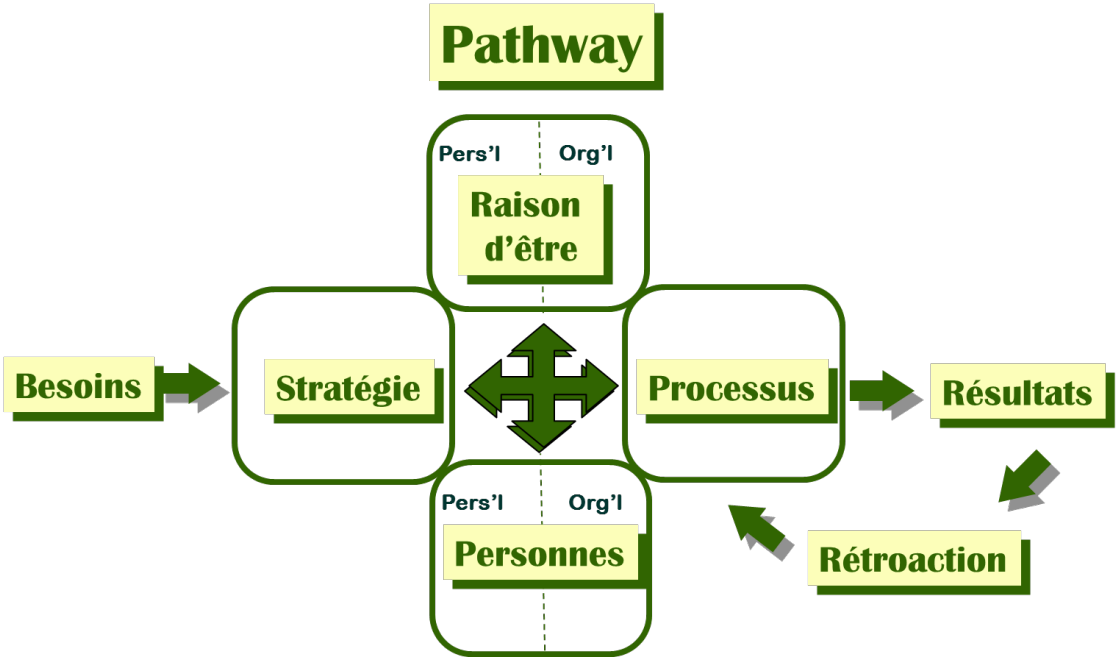
Phone +011 (801) 400-6547 Email dbapathway@gmail.com

• Nous avons tendance à aimer les explications simples et uniques ; « Donnez-moi la ligne de fond! ». Les systèmes perversement veulent nous narguer avec l'affirmation selon laquelle il n'y a ***jamais*** qu'une cause ; les résultats des systèmes proviennent de l'interaction des causes multiples.

L'économie mondiale concurrentielle est un réseau complexe de systèmes. Pour livrer une concurrence efficace, les entreprises doivent comprendre la manière dont ces systèmes interagissent pour pouvoir se tailler leur propre position durable sur le marché. Mais si la nature des systèmes d'une seule organisation est intimidante, combien grand doit être le défi de comprendre les relations concurrentielles turbulentes ?

Si vous, à titre individuel ou en équipe, êtes responsable de la direction de votre organisation pour obtenir l'ensemble des résultats, Pathway peut vous aider. Ce modèle combine les éléments clés du système qui produisent des résultats organisationnels. Il le fait d'une manière que vous pouvez activement garder à l'esprit. Il fournit de façon séquentielle (oui, linéaire) à vous assurer que vous n'avez pas négligé un élément clé du succès durable de l'ensemble du système. Pathway élargit du modèle général des systèmes (intrants ➡ débit ➡ extrants) juste un peu.

Voir le schéma ci-dessous



Besoins - des individus, des organisations, des communautés, de l'environnement, vous l'aviez-dit - sont les intrants. La raison d'être, la stratégie, les personnes et les processus sont les éléments de débit qui interagissent (par la caractéristique des systèmes appelés Rétroaction) et créent les extrants connus sous le nom de Résultats: la satisfaction des besoins des clients et des autres parties prenantes.

Si ce modèle semble malheureusement simpliste, sachez qu'il existe une multitude de ressources intégrée à chaque composant. Outils de Pathway (qui seront discutées dans un autre document) vous donnent un point de départ et des étapes pour mesurer les progrès. Le modèle vous donne un moyen simple de penser à votre organisation comme un système. Il intègre les principes intemporels de l'efficacité qui sont communs à toutes les organisations

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013
478 West 40 North, Orem UT 84057

Phone +011 (801) 400-6547 Email dbapathway@gmail.com

avec des pratiques spécifiques qui sont uniques à votre entreprise ou de la profession. Il met autant d'accent sur l'honnêteté, la confiance et la vision (Buts et Personnes) comme il le fait sur l'excellente exécution de la stratégie et des processus. Il se concentre sur l'application des disciplines de leaders sur le marché mondial à des pratiques professionnelles des petites et moyennes entreprises et les entreprises à forte intensité cognitive. Il est conçu pour être accessible et utile pour vous puisque vous n'avez jamais le luxe de voir des résultats insuffisants en disant: «Quelqu'un d'autre a un problème." Pathway est pour les gens qui se tiennent là où s'arrêtent les histoires. Considérez chaque élément comme étant indispensable au succès de votre projet ou de votre entreprise.

BESOINS

• *Aucune organisation n'a le droit intrinsèque d'exister.* La raison d'être de toute entreprise ou de toute action professionnelle est de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes du système : clients, employés, fournisseurs, investisseurs, distributeurs, organismes de réglementation, l'équipe stratégique, communautés de base, etc. Quiconque se soucie des résultats de l'organisation est partie prenante qui tient son intérêt particulier.

· Les Besoins de chaque catégorie de partie prenante semblent fréquemment être en conflit avec l'un l'autre. Le désir des Clients pour la livraison rapide peut sembler être en désaccord avec les préférences des investisseurs pour maintenir bas les niveaux de stock. Cependant, les systèmes et les organisations les plus efficaces sont ceux qui respectent le mieux tous les besoins légitimes de toutes leurs parties prenantes. Tous les besoins de toutes les parties prenantes sont les intrants qui stimulent le système qui est l'entreprise.

RAISON D'ÊTRE, STRATÉGIE, PERSONNES ET PROCESSUS

· La satisfaction des clients, aussi bien que d'autres résultats qui sont importants pour les parties prenantes, passe à travers l'interaction de tous les quatre composants du « débit » : la raison d'être, la stratégie, les personnes et les processus. Dans quelle mesure les parties travaillent ensemble est aussi important que le niveau d'excellence de n'importe quelle partie en soi-même

• **La raison d'être** répond à la question « **pourquoi** ? ». Il est fréquemment appelé mission ou la vision. La déclaration de la raison d'être de l'organisation permet d'identifier l'ensemble des besoins des parties prenantes que l'entreprise s'appelle à satisfaire. Ces buts de l'organisation définissent le domaine dans lequel l'organisation a choisi de devenir le leader; une déclaration de but répond à la question, « Qui parle pour la constellation des besoins de l'ensemble du système? » La raison d'être exprime les idéaux et l'ardent désir et fournit « le meilleur de soi » auquel les gens peuvent s'engager.

• **La stratégie** clarifie ce qui est « **le quoi** » que l'organisation fera effectivement. Si la raison d'être, le composant précédent, existe pour capturer les cœurs et les esprits, la stratégie quant à elle pour gagner la part de marché. La stratégie spécifie la compétence de base de l'entreprise, identifie l'ensemble des compétences que l'entreprise cherche à acquérir afin de se positionner en leader. La stratégie définit quels segments du marché poursuivra l'organisation, en fonction des besoins partagés des ensembles de clients et des capacités de l'entreprise. Elle identifie quels concurrents essaient de satisfaire les mêmes besoins, et la façon dont ils le font. Les produits et les services, avec les objectifs précis et mesurables de rendement et un système d'incitation bien intégré lient la stratégie avec les autres composants de Pathway.

• **Les personnes** sont, bien sûr, le « **Qui »** de l'organisation. Les individus sont bien plus qu'une simple collection de compétences. Aussi, incarnent-ils le caractère et sont la source de la créativité, de l'innovation, de l'adaptation, de la confiance, et de la bienveillance – tous les éléments essentiels qui produisent le partenariat et l'engagement dans n'importe quelles affaires réussies. Quand les leaders alignent efficacement la raison d'être, la stratégie et les processus, les personnes ont une chance légitime d'établir un partenariat dans une manière qui satisfait toutes les parties prenantes. Quand les personnes comprennent la raison d'être et

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013
478 West 40 North, Orem UT 84057

Phone +011 (801) 400-6547 Email dbapathway@gmail.com

la stratégie, ils peuvent utiliser les processus de l'organisation pour satisfaire les besoins des clients et des autres parties prenantes.

La volonté des individus de s'engager à la raison d'être, de mettre en œuvre le plan stratégique et d'intégrer les processus est la condition indispensable d'arriver aux résultats. La volonté de prendre cet engagement dépend autant du degré auquel les leaders estiment les personnes que de la hauteur de l'objectif ou de l'ampleur de la stratégie. Les leaders ne peuvent pas simplement parler de l'importance des individus; il faut qu'ils agissent dans une manière qui démontre l'importance. Il y a une différence profonde entre les organisations où les leaders honorent véritablement les personnes et l'autonomisation de leur capacité à satisfaire les besoins des parties prenantes et les organisations où les dirigeants se concentrent sur le contrôle des individus et diminuent leur capacité à agir. La jonction des personnes et de la raison d'être permet que la responsabilité sociale efficace se réalise dans le monde réel.

• Les Processus
Les processus disent **comment** l'organisation réalisera ses objectifs. Chaque entreprise a des processus de base et de soutien. Les processus de base créent les produits primaires et les services qui répondent aux besoins des clients. Les Processus de soutien permettent à des processus de base de continuer à fonctionner et également de vérifier que tous les autres besoins des parties prenantes sont satisfaits. Si vous pensez d'une automobile comme un système dont le but est de déplacer des individus d'un endroit à l'autre, ses processus de base seraient le moteur, le groupe motopropulseur, les essieux, les roues et le volant. L'huile dans le carter serait un exemple de l'un des processus de soutien. Personne ne démarre une voiture pour le simple plaisir de faire tourner de l'huile dans le moteur, mais on n'en démarrera non plus une voiture si aucune goutte d'huile ne s'y trouve dans le moteur. Les processus de base ne sont pas plus importants que les processus de soutien; les deux sont seulement différents.

Les professionnels sous-estiment souvent l'importance de la raison d'être, la stratégie et les processus autres que celles apprises à l'école professionnelle. Les médecins et dentistes assument que la maîtrise des procédures de traitement est suffisante pour avoir une pratique réussie. Les concepteurs de logiciels supposent que conquérir les subtilités du code seul produira des entreprises et produits à succès. Ce n'est pas terriblement surprenant, étant donné que cela prend généralement de six à dix ans de formation universitaire ou de l'expérience pratique pour devenir compétents et accrédités dans les processus professionnels clés. Malcolm Gladwell affirme en *Outliers* qu'il faut 10.000 heures de pratique délibérée pour maîtriser une discipline. Mais c'est un fait consternant que les procédures et les technologies dont la maîtrise nous qualifie comme les professionnels constituent une partie seulement des processus de base de nos pratiques ou de nos entreprises. Autres processus essentiels que nous n'apprenons nécessairement où l'on devient techniquement compétents comprennent la vente, l'embauche, la formation de gagner la confiance et l'engagement des personnes et la gestion financière.

Les organisations réalisent l'intégration autour de leurs processus. Les processus tirent ensemble toutes les ressources - humaines, technologiques, financières et autres - et les font marcher comme un système. Pensez au système circulatoire de l'organisme. Nous sommes enclins à considérer le cœur comme sa partie la plus importante. En effet, si le cœur s'arrête, rien ne fonctionne autrement. Mais n'est-ce pas vrai que la valeur réelle se trouve dans le fait que le système circulatoire est, en effet, ***un système complet*** avec cœur, poumons, artères, veines et le sang ? Et avez-vous déjà pensé que tout le travail métabolique de l'appareil circulatoire, de l'alimentation et de nettoyage du corps, se déroule dans les capillaires, une seule cellule à la fois ? De la même manière, la satisfaction des clients et des autres partie prenantes de votre organisation est réalisée une interaction à la fois, l'heure de vérité par l'heure de vérité, lorsque les gens mettent en œuvre les processus pour accomplir la raison d'être et la stratégie.

RÉSULTATS

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013
478 West 40 North, Orem UT 84057

Phone +011 (801) 400-6547 Email dbapathway@gmail.com

Les parties prenantes définissent les résultats comme étant le degré auquel leurs besoins légitimes sont comblés. Les Résultats découlent de l'interaction de la raison d'être, de la stratégie, des personnes et des processus. Il est typique pour certains dirigeants qui cherchent à améliorer les résultats de mettre l'accent sur l'axe de Pathway « est-ouest » de la stratégie et de processus ou bien sur l'axe de Pathway "Nord-Sud" de la raison d'être et des personnes. Ceux qui sont plus à l'aise avec la pensée analytique rationnelle ont tendance à se concentrer sur la stratégie et les processus ; ceux qui estiment que les résultats viennent principalement de l'engagement et la motivation humaine se penchent vers le la raison d'être et les personnes. Nous affirmons que chaque composant est indispensable et transporte à peu près le poids égal à produire les résultats d*ésirés*.

RÉTROACTION

La rétroaction, c'est comment les composants des systèmes interagissent entre eux. Elle permet d'atteindre des résultats souhaitables tels que la croissance et la réalisation de l'objectif. Ce sens de système de rétroaction diffère de la perception commune que le feedback est une sorte d'informations sur « Comment nous débrouillons-nous ? » En effet, mêlant l'idée ordinaire de feedback comme informations avec le sens de système de rétroaction comme interaction indique qu'il est essentiel de disposer d'informations sur l'interaction entre les leviers clés de votre système.

Un outil initial de rétroaction est le Rapport ™ Trailhead (Début du chemin). Comme les leaders de votre affaire, votre avis de pourquoi vous obtenez vos résultats se compare avec les perspectives de clients, des employés, des fournisseurs, des distributeurs, des investisseurs - n'importe quel groupe de partie prenante qui se soucie des résultats de votre affaire. Vous apprenez non seulement ***où vous êtes*** sur votre voyage, mais aussi ***pourquoi*** vous obtenez les résultats actuels. Les moteurs systématiques clés de votre affaire sont soulignés clairement, avec les mesures de a confiance, de l'efficacité de leadership, de l'alignement de systèmes et de la force concurrente. Le rapport Trailhead est l'outil le plus puissant disponible pour se concentrer sur la capacité actuelle de votre affaire de répondre aux espérances de toutes les parties prenantes. La garantie avec ce rapport est que s'il ne fournit pas à votre équipe de leadership au moins un aperçu inattendu de l'impact, vous n'avez pas à payer.

ET ALORS?

Pathway aide les gens ayant les compétences techniques à obtenir les résultats qu'ils veulent de leurs organisations complexes. Fondé sur de vrais principes, Pathway vous propose un mode de pensée (décrite dans le présent document) et un porte-outil (dont les contenus sont applicables quand vous les souhaitez) que vous pouvez emporter avec vous, étant donné que vous menez votre entreprise là où elle n'a pas été avant. Il apprivoise la complexité naturelle d'être responsable de toute l'organisation, pour vous permettre de comprendre et d'influencer les interactions dynamiques qui produisent vos résultats, souvent de façon surprenante, contraire à l'intuition. Il vous aide à clarifier pourquoi vous êtes en affaires, ce que vous devez accomplir et comment le faire. Et il conduit à l'engagement et le partenariat entre vos employés, fournisseurs, investisseurs et même vos clients.

Lorsque vous conduisez votre équipe sur le Pathway, vous pouvez produire des résultats remarquables. On a commencé par souligner qu'il faut un arbre entier à cultiver pour récolter une pomme. Mais quand vous avez l'arborescence, vous n'obtenez pas qu'une seule pomme. Certains des arbres plantés par John Chapman, appelés au folklore Johnny Appleseed, au début du XIXe siècle, donnent toujours des fruits au XXIe. Pathway vous aidera à créer ce genre de résultats durables.

© Copyright, Pathway Consulting, 2003, 2011, 2013
478 West 40 North, Orem UT 84057

Phone +011 (801) 400-6547

Email dbapathway@gmail.com