

Extrait

# Best Practices du Management

## La frénésie du changement



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700824

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

## La frénésie du changement

- . Un monde de paradoxes
- . L'alibi du jargon des consultants
  - . Attention au benchmarking !
  - . Sortir de la «barbarie douce»
- . La matière grise et les communautés d'intérêt
  - . La transparence de la communication
  - . Le défi de l'apprentissage
- . Ce que l'auditeur retient de votre message

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Un monde de paradoxes

Depuis une vingtaine d'années, la frénésie du changement s'est emparée de la société française (nouvelles technologies, protection sociale, éducation emploi des jeunes...). Dans de nombreux secteurs de la société civile, tout devient affaire de gestion, de projet et de stratégie. La modernisation s'habille de «Discours creux et d'outils manipulateurs qui la rendent insignifiante» selon Jean-Pierre Le Goff, sociologue au CNRS. Ces discours le plus souvent inconsistants masquent la réalité et proposent des solutions uniquement posées en termes de sacrifices, même si le changement est présenté comme novateur. Cette «barbarie douce», selon l'expression du même auteur, suppose l'acceptation d'un bouleversement incessant et radical des façons de vivre, d'agir et de penser. La pression de la performance, les appels incessants à être responsable de soi-même, de ses compétences, de sa réussite professionnelle et personnelle engendrent le stress et la détresse. Le plus symptomatique dans tout cela est de constater que des notions comme «autonomie» et «prise de responsabilité» sont décrétées par en haut, sous forme d'injonction paradoxale, par des dirigeants, des pouvoirs ou des institutions qui ont eux-mêmes le plus grand mal à assurer leur position d'autorité, leur rôle d'aide et de référence. Ce contexte induit la précarité, un mal être individuel et social dont l'imparfait management de l'entreprise (et des institutions en général) est en partie responsable. Au sein de l'entreprise, le discours du management sur l'implication totale des salariés donne l'illusion d'une formation des équipes assez homogène, consensuelle, sans dysfonctionnement et sans conflit. Pourtant la réalité vécue par le salarié est toute autre. Celui-ci est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice. Il est à la fois sommé d'être autonome, soumis à des évaluations de plus en plus serrées (bilan de compétences, contrat d'objectif...) tout en étant responsable de ses performances, de son «employabilité» comme de celles de son équipe et de son entreprise.

## LA THÉORIE DU O-RING

L'essayiste américain Michael Kremer a mis en place dans le milieu des années 90 une théorie expliquant le dysfonctionnement qui fut à l'origine de l'explosion de la navette spatiale Challenger entraînant la mort de tous ses astronautes. Il s'agit d'un «petit» joint (O-Ring) qui est à l'origine de cette catastrophe considérée depuis comme le maillon faible du système. La théorie du «O-Ring» consiste donc à chasser le point faible en n'acceptant plus qu'un seul chaînon puisse mettre en péril l'ensemble de l'activité. Dans un certain nombre de grandes entreprises, cette stratégie a entraîné des postures managériales dures avec l'émergence des *tough guy* «cadre dur, tueur, coupeur de têtes» dont la fonction première a été de bousculer les endormis, d'épurer la hiérarchie et de supprimer sans état d'âme les postes inutiles.

## L'alibi du jargon des consultants

Cette situation génère une angoisse sourde sur l'avenir de l'emploi. Elle produit un stress permanent sur la fiabilité quotidienne du travail. Avec une hiérarchie déstabilisée, le salarié et le cadre tendent à se décharger peu ou prou de leurs responsabilités. Ils en arrivent à déresponsabiliser les autres, contaminant de leur stress et de leurs maux, parfois dans la violence psychologique, l'ensemble du personnel voire les fournisseurs et les clients eux-mêmes. Il n'est pas rare de constater au sein de l'entreprise que le meilleur moyen de s'assurer des résultats rapides, satisfaisants et prévisibles, est de ne surtout jamais faire quoi que ce soit d'innovant, d'éviter l'imprévu et de préférer la gestion de l'acquis au développement des potentiels. Protégés dans leurs donjons, la plupart des dirigeants, qu'ils soient victimes ou acteurs de cette situation, utilisent de manière abusive et manipulatrice les audits et les «projets d'entreprise» dans le but d'imposer leurs décisions, sans jamais l'exprimer clairement. Beaucoup de directions d'entreprise refusent ainsi d'assumer les choix de restructuration, en se cachant derrière le jargon alibi et les conclusions expertes de consultants externes. Il semble, en définitif, que les idéologues du management aient contribué à une vaste manipulation de masse, en laissant croire que les rapports hiérarchiques et les contraintes dans le travail étaient dorénavant effacés par le biais de l'autonomie, de la créativité, de la flexibilité, du rêve ou de la convivialité. Cette forme d'idéologie est allée trop loin en développant l'idée que l'entreprise est à la fois le nouveau lieu de l'épanouissement individuel, un système éducatif pouvant servir de modèle à l'école et le vecteur d'un nouveau projet de société.

## ATTENTION AU BENCHMARKING !

Selon Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise, *«Le benchmark est devenu une pratique généralisée tellement importante pour les entreprises qu'un véritable business de la comparaison s'est développé qui vous permet de «benchmarker» aussi bien la valeur de votre marque que les revendications salariales de vos collaborateurs»*. La logique de raisonnement attachée à la pratique du benchmark tend à étendre insidieusement son domaine de comparaison au sein même des comportements en entreprise faisant qu'*«Après les résultats de production ou les frais généraux, on en vient aux modes de management et des comportements»*. D'après ce consultant, dorénavant *«Partout le benchmark fait loi et il existerait une référence constante dans le domaine des comportements et des modes de management qu'il s'agirait d'atteindre. Comment est-on par rapport au benchmark fait que répondre à cette question, c'est répondre (in fine) à celle de la performance pour chaque entreprise»*. Le problème sous-jacent en management, c'est que *«comparaison n'est pas raison»* et que *«L'avantage apparent du benchmark est qu'en fournissant une norme, une référence, il permet de se concentrer sur le «comment faire» en évitant la question de ce qu'il «faut faire»*. On focalise les efforts sur l'action et on fait l'économie de la réflexion». En fait, Eric Albert, confirme qu'en management *«Le recours à la norme présente encore plus d'inconvénients. Il entretient l'illusion qu'il existe une bonne manière de manager, ce qui revient à être dans le déni de la spécificité des situations et des individus.»*

## Sortir de la «barbarie douce»

En fait, il apparaît que nous vivons une période de notre histoire où nombre de schémas du passé n'en finissent pas de se décomposer, avec en face des perspectives réduites, tronquées et superficielles déstabilisant encore davantage le monde du travail. La sortie de ce système de management suppose de ne plus accepter sans broncher les discours à la mode dans les réunions, en s'obligeant à poser à leurs auteurs les bonnes questions comme : *«Où voulez-vous en venir ?»* ; *«Quel est l'objet précis de votre propos ?»*. Ces petits actes systématiques de refus du «verbe» managérial peuvent facilement enrayer la machinerie de l'insignifiance et restaurer un dialogue véritable. La fascination de quelques uns pour la «barbarie douce» ne doit pas masquer la sagesse du plus grand nombre. Le lien direct et authentique entre dirigeants et dirigés doit être renoué sur la base de l'expérience professionnelle, de la transparence et d'un langage commun, dont il convient d'uniformiser la signification. Dans cette optique, toutes les différences et les conflits doivent être tenus pour légitimes et s'intégrer dans une vision porteuse de progrès. Avec le refus de plus en plus ardent des systèmes de dépendance issus du taylorisme, avec le rejet d'une gestion à court terme orientée uniquement création de valeur, le management de demain s'ouvre sur des changements radicaux. En matière de prospective, la plupart des futurologues sont unanimes pour prédire que les dirigeants et les managers de demain participeront à la création de richesse de l'entreprise moins par l'accumulation de richesses matérielles, que par l'intensité du capital immatériel : recherche-développement, brevets, design, marques, connaissances, compétences, savoir-faire... Les meilleurs managers seront sans doute ceux qui auront le goût de l'action, ceux qui sauront penser juste, large et clair et ceux qui favoriseront une coopération constructive entre les cerveaux.

## La matière grise et les communautés d'intérêt

Pour ces derniers, la matière grise sera plus importante que l'outil de production. Cette dématérialisation de l'entreprise favorisera rapidement des communautés virtuelles capables de se constituer ou de se dissoudre au gré des circonstances. La constitution de réseaux à l'échelon mondial et regroupés autour de pôles de compétences, devrait permettre de capter cette fameuse matière grise là où elle se trouve. Dans ce concert, le bon dirigeant agira comme un chef d'orchestre créatif et improvisateur sur la base de thèmes standards, tout en restant lui-même. Il veillera à conserver un noyau dur restreint de personnel permanent, faisant appel pour le reste et en fonction de ses besoins, à des partenaires externes plutôt qu'à des salariés. Cette recherche de flexibilité maximale se traduira par des structures conçues pour une tâche, un temps, un lieu ou une culture spécifique. Elle entraînera une externalisa-

tion de la plupart des fonctions sans valeur ajoutée, permettant de greffer opportunément et selon les projets du moment, des talents extérieurs, des associations partenariales avec des fournisseurs ou des concurrents, incluant systématiquement les clients. L'entreprise deviendra à géométrie variable, sans frontière ni rigidité.

## UN COMPORTEMENT DE PRÉDATEUR

Dans leur dernier ouvrage *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* paru aux Ed. la Découverte Poche, deux chercheurs français, Michel Villette et Catherine Vuillermot, ont analysé le comportement des plus grands businessmen modernes (Bill Gates, Marcel Bich, Richard Branson, André Citroën, Bernard Arnault, Ingvar Kamprad le fondateur d'Ikea). Pour tous ces hommes qui sont devenus milliardaires en moins de 20 ans, il existe une trilogie commune à chacun d'entre eux pouvant se résumer par «séduction, menaces et prédation». Le premier élément commun est que tous sont issus d'une famille habituée au business ou à entreprendre leur ayant appris à maîtriser aussi bien les rouages des relations humaines qu'à affronter l'adversité et la concurrence. Le second point remarquable est le fait que chacun d'entre eux a bénéficié, au départ de sa carrière, du soutien d'un protecteur riche et/ou connu leur ayant donné confiance dans leurs premières grandes initiatives. Enfin le troisième aspect majeur est que «Tous ont vu des occasions de prédation dans certaines imperfections du marché et su jouer sur les ambiguïtés de la morale sociale».

## La transparence de la communication

Le maître mot managérial devient celui de la transparence de la communication, assortie obligatoirement d'une certaine franchise et d'une loyauté dans le comportement. Le dirigeant se doit d'accepter le fait de perdre le contrôle de son image, alors même que depuis toujours il se complait au secret et à la rétention d'informations tout en essayant d'orienter celles-ci, dans le sens qui lui convient auprès des médias, des clients, des fournisseurs ou des investisseurs. Avec Internet, la transparence devient une véritable révolution interne et externe pour les managers. Ceux-ci doivent se faire à l'idée que la valeur d'estime de leur entreprise fluctue en fonction de ce qu'en pensent les gens à leur insu. Dorénavant, l'art complet du management consiste à pratiquer l'art de la communication en apprenant à retourner cette nouvelle contrainte en avantage.

## Le défi de l'apprentissage

Le défi de l'apprentissage est tel, qu'il devient le passage incontournable de la réussite et de l'avantage compétitif des entreprises. Il s'agit d'associer dans le même temps et au même niveau d'importance, la théorie, le développement personnel et les résultats pratiques. En ce domaine, les études menées par le MIT Organizational Learning Center démontrent que la qualité de l'apprentissage dans une organisation dépend à long terme de 3 facteurs : l'effort de recherche (université), la formation des salariés (consultants et intervenants pédagogiques) et la qualité du travail d'équipe (esprit et culture d'entreprise). L'un des objectifs dominants du management est donc de favoriser la création et le partage continu du savoir, en inversant le culte du héros solitaire, en sachant se rendre humble et particulièrement disponible à tous. Le leader n'est plus celui qui commande d'en haut et dont les directives encouragent le personnel à se conformer docilement aux consignes, en les empêchant de penser par eux-mêmes. Le nouveau leadership commence là, où peut s'affirmer l'initiative individuelle et la compétence opérationnelle de chacun, dans le respect égalitaire de tous. Il est clair que la pratique de ces logiques poussées à l'extrême oblige à personnaliser le management avec des dirigeants aux qualités et aux talents certains. Des leaders qui seront de plus en plus obligés de jouer sur la séduction et sur la motivation constante des équipes, au risque selon Thierry Gaudin «d'éliminer ceux qui n'adhèrent pas pleinement à la philosophie maison et de glisser de la gestion optimale des motivations vers la secte».

## **CE QUE L'AUDITEUR RETIENT**

Pour se faire bien comprendre, il ne s'agit pas seulement de connaître son sujet sur le bout des doigts. Il est essentiel de savoir qu'il existe une grande déperdition de mémorisation entre ce qui est dit et ce que retient l'auditeur au final. En moyenne, on ne retient que 40% des images perçues associées à un commentaire auditif. L'art du discours en public repose donc forcément dans l'association des mots et du visuel.

### **. En moyenne, l'auditeur retient :**

**10%** de ce qu'il lit

**20%** de ce qu'il entend

**30%** des images qu'il voit

**40%** des images commentées

**60%** des images commentées dont il a reparlé

**95%** des images commentées, reparlées et qui ont entraîné une action de sa part