

Extrait

Best Practices du Management

Le progrès par l'échec



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710786

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Le progrès par l'échec

- . **Ou comment assumer l'échec ?**
- . **Vivre la crise comme une opportunité**
- . **La formule des 4 «R»**

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.

Ou comment assumer l'échec ?

Sachant que personne n'aime échouer et que les entreprises sont allergiques à l'échec, avec une tendance à pénaliser les salariés qui y sont associés, il devient clair que ces derniers ont plus tendance à jouer pour ne pas perdre que de jouer pour gagner. C'est du moins l'avis de deux professeurs de la Harvard Business School et d'un universitaire qui ont développé ensemble le concept du «Progrès par l'échec». Pour eux, accepter de se tromper reste le meilleur moyen d'apprendre, à condition que l'échec soit assumé, décortiqué et ne pénalise pas ceux qui ont essayé. Ils définissent leur concept comme «*La capacité à échouer intelligemment et à réagir positivement à l'échec, de manière à en retenir les enseignements potentiels*» en le déclinant selon 4 grands thèmes :

. L'identification de l'échec

On ne peut tirer aucun enseignement de l'échec, lorsque celui-ci reste dissimulé ou minimisé. Au contraire, «*Il importe que les erreurs apparaissent au grand jour, avant qu'elles ne soient validées, intégrées dans les systèmes et ne deviennent alors irréversibles*». Mieux vaut donc identifier l'échec le plus tôt possible, afin de pouvoir «*En tirer des leçons qui diminueront ainsi le risque d'investissements improductifs*».

VIVRE LA CRISE COMME UNE OPPORTUNITÉ

Dans son dernier ouvrage *Les patrons sont morts...vive les patrons !* paru aux éditions Alban, Didier Pitelet affirme que «*La crise peut être une opportunité de voir émerger un nouveau modèle de gouvernance où la tête de l'entreprise ne serait plus coupée de ses jambes*». Selon lui, il est nécessaire que s'opère un changement d'état d'esprit des patrons car «*Depuis plus de vingt ans, le capitalisme à marche forcée a créé des modèles de patrons qui se maintiennent trois à cinq ans avec deux feuilles de route : le retour sur investissement des actionnaires et leur propre carrière. Or, avec les nouvelles technologies, les entreprises ont perdu la maîtrise de leur image. En réponse, les patrons doivent réinvestir leur rôle et incarner des valeurs fortes, un modèle fédérateur pour les salariés comme pour les consommateurs*». Les meilleurs dirigeants seront ceux qui sauront rebondir sur la crise en créant une relation durable avec leurs salariés et clients. Une évolution évidente pour ce consultant en réputation d'entreprise pour qui : «*L'entreprise n'a jamais autant besoin d'un capitaine qu'en période de tempête ! La crise oblige à remotiver les troupes donc à plus de proximité !*»

. L'analyse en profondeur

Selon ces auteurs, la qualité résulte «*D'un système organisationnel qui cherche délibérément à faire apparaître les problèmes et à déterminer les moyens de les éviter à l'avenir*». Aussi s'agit-il d'abord de découvrir les causes profondes des erreurs, afin d'empêcher que celles-ci ne se reproduisent, tout en faisant porter le chapeau à un seul individu. Le management doit en premier donner l'exemple de la franchise et apprendre à être plus concret dans ses questions comme dans ses directives. Avec un boss plus direct, les salariés auront davantage envie de critiquer utilement, de poser des questions pointues ou de se lancer dans une analyse de résultats, en admettant plus facilement en retour, leurs propres erreurs.

. L'abrasion créative

Ce concept consiste à rassembler un groupe «pluriel», dans lequel les individus possèdent des caractéristiques très différentes les uns des autres (expérience, formation, éducation, origine, champs d'intérêts), en l'engageant dans un processus de réflexion qui puisse jouer au maximum sur ses différences internes. En cas de dérapage du projet, le groupe aura alors la capacité de faire une analyse intellectuelle beaucoup plus riche des éventuelles causes d'échec.

LA FORMULE DES 4 «R»

Après le reengineering, voilà un nouveau concept qui nous vient encore tout droit d'esprits éclairés des Etats-Unis. Le principe de Transformation se résume dans la formule des 4 «r» : réorienter, restructurer, revitaliser et renouveler :

. **Réorienter** : c'est d'abord se réunir pour élargir une réflexion commune sur le devenir de l'entreprise. Cette phase est accompagnée d'une évaluation permettant de traduire l'entreprise en objectifs à tous les niveaux : résultats financiers, mesure du degré de satisfaction des employés...

. **Restructurer** : C'est le principe de la cure d'amincissement pour l'entreprise pour devenir plus légère, précise, réactive, rapide...

. **Revitaliser** : C'est en premier lieu, la capacité à se mettre dans la peau du client et d'apporter des services nouveaux. C'est ensuite, utiliser ses compétences principales pour engendrer de nouveaux types d'activités. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent éviter de se morceler en unités séparées, isolées et repliées sur elles-mêmes. Au contraire, elles doivent mettre en place des équipes pluridisciplinaires voire, des alliances stratégiques au sein de leurs différents départements.

. **Renouveler** : C'est changer les habitudes et les relations avec les fournisseurs et partenaires commerciaux. Etendre le système d'évaluation et de rémunération au-delà du cadre habituel. Récompenser les salariés qui acquièrent des compétences nouvelles et repenser les systèmes de promotions internes, afin d'améliorer la motivation des hommes et la prolifération des idées. Il semble pourtant que la mise en pratique de la «transformation», ne soit pas une mince affaire, compte-tenu notamment de la grande résistance de bon nombre de patrons, aux vrais changements humains et relationnels dans l'entreprise.

. L'expérimentation systématique

Il est plus intéressant de tester une série d'hypothèses que de confirmer uniquement celle qui semble la meilleure. Pour les chercheurs, *«Les entreprises qui ne connaissent pas de temps en temps d'échecs mineurs pâtissent d'un déficit d'expérimentation et donc d'enseignements utiles»*. Dans le domaine technique par exemple, l'usage de simulations permet de tester un éventail beaucoup plus large de risques à moindres coûts, que les mises en situation grandeur nature. De la même manière, le management moderne doit savoir créer des *«terrains d'entraînement»* et des situations, dans lesquelles les salariés ont toute possibilité d'explorer de nouvelles voies. Il est d'ailleurs vérifié à tout moment que la conduite d'un management d'hommes, d'organisation et/ou de projet est la seule activité dans l'entreprise, pour laquelle il n'existe ni entraînement, ni répétitions et qui se pratique à 100% en direct.