

Extrait

Best Practices du Management

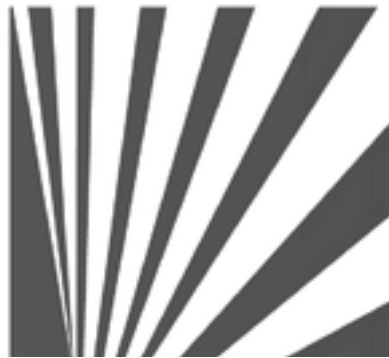
Les limites du Management dur



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700848

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Les limites du management dur

- . **3 manières de diriger**
- . **Le standard type du patron paternaliste et autoritaire**
 - . **conflits de travail, l'ego souvent en cause**
 - . **Les 7 profils types de chefs emmerdeurs**
 - . **Les 6 facteurs clés du grand changement**
- . **Les 6 profils types des collaborateurs à sermonner**

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.

3 manières de diriger

D'après les études menées par l'observatoire du magazine L'Entreprise sur les sociétés et les patrons les plus performants, il existe 3 grandes manières pour diriger une entreprise se résumant en 3 maximes :

- . La manière dure qui fonctionne par la crainte et la contrainte que l'on peut qualifier par une formule de type «*Marche ou crève*».
- . La manière humaniste qui utilise le charisme et l'adhésion et se traduit par un état d'esprit du type «*Qui m'aime me suit*».
- . La manière efficace qui se fonde sur l'auto-conviction et sur la responsabilisation dans une approche de type «*Je participe, donc je suis*».

Il semble que si la première méthode fonctionne aussi bien que les deux autres dans certains cas particuliers, l'idéal est d'avoir affaire à un manager dont «*Le style correspond avec les besoins de la structure qu'il dirige à un moment donné de son histoire*» d'après Christine Kerdellant, directrice de la rédaction du magazine. En d'autres termes, il n'existerait pas de style de management dominant et unique dans la durée sauf, peut-être, en disposant d'une personnalité chez le manager capable de s'adapter avec une égale pertinence dans l'une ou l'autre de ces 3 manières d'agir au gré des situations.

Le standard type du patron paternaliste et autoritaire

Loin d'avoir disparu depuis l'émergence du «*managérialisme correct*» impulsée par la nouvelle économie, le socle conservateur des patrons paternalistes et autoritaires continue d'utiliser des techniques efficaces et simplistes dans la conduite des hommes :

- . Ils font miroiter l'argent, le salaire, les primes, les bonus et les avantages comme manière de motiver le meilleur de leurs troupes.
- . Ils sont parfaitement informés de la vie privée et naturellement professionnelle de leurs collaborateurs afin de mieux les diriger et de les aider le cas échéant.
- . Ils cassent régulièrement les routines afin d'obliger chacun à se remettre en question et progresser.
- . Ils aiment commander en disant clairement ce qu'ils veulent en cherchant plus à représenter la statue du commandeur que d'atteindre un haut niveau de popularité.

CONFLITS DU TRAVAIL, L'EGO SOUVENT EN CAUSE

Selon l'enquête réalisée par OPP, le leader mondial des tests psychotechniques, les conflits au travail augmentent partout dans le monde. L'étude montre que 85% des salariés y sont confrontés et que surtout, la moitié des conflits proviennent principalement de chocs de personnalités ou d'ego et 34% directement du stress et de la surcharge de travail. Parmi les principales raisons évoquées par les salariés français fondant la source des conflits : le manque d'honnêteté de leur hiérarchie. En moyenne, 25% des salariés reconnaissent que l'existence d'un conflit a déclenché chez eux une maladie ou un arrêt de travail et même, pour 9% d'entre eux, que cela a mis fin à un projet professionnel. Si 57% des salariés aux Etats-Unis ont reçu une formation pour gérer les conflits sur le lieu de travail, ils ne sont encore que 25% en France à savoir correctement les éviter et/ou se défendre avec pertinence.

Les 7 profils types de chefs emmerdeurs

Selon une étude réalisée par l'Institut Gallup près de 1/3 des cadres démissionnent à cause du comportement de leur chef. Une réalité confirmée par François Lelord, psychiatre, qui affirme que «*Un cadre sur dix peut être diagnostiqué comme personnalité difficile... et rendre la vie insupportable à ses collaborateurs*». Les 7 profils types :

. Le dictateur

Il tient son équipe d'une poigne de fer et considère avoir toujours raison. Fermé au dialogue, sa méthode consiste à diriger par la terreur en prenant tout seul les décisions dans un leitmotiv de type «*marche ou crève*». Avec un tel chef, il faut d'abord essayer de le mettre en confiance en lui faisant voir que l'on comprend ses impératifs tout en lui demandant de les expliquer par des faits précis.

. Le paranoïaque

Il vit dans un délire de persécution considérant que tout le monde lui cache des choses ou lui ment. Prati quant la division dans son entourage, il est très difficile à gérer et relativement susceptible. Le mieux est de rester neutre en toute occasion, sans essayer de le rassurer ni de le raisonner, car alors il pensera que l'on monte encore une fois un coup tordu contre lui.

. Le colérique

Irascible mais pas rancunier tel est le profil du colérique qui pique régulièrement sa colère pour mieux impressionner et faire passer ses idées. En général, le colérique agit selon un rituel bien établi (allumer une cigarette, enlever ses lunettes, se lever...) impliquant à ce moment de quitter la pièce sous un pré-texte quelconque ou de le devancer en lui disant clairement que l'on sent qu'il se met en colère, dans le but de le priver de son effet de surprise.

. Le lâche

Il déteste prendre de graves décisions, fuit les responsabilités, délègue les dossiers les plus difficiles et ne donne souvent aucune directive précise. Avec lui il convient de rester diplomate, ne pas le brusquer, tout en sachant profiter de la situation pour prendre encore plus de responsabilités. Il s'agit également de formaliser les décisions importantes par écrit car il y a peu de chance que celui-ci couvre ses collaborateurs en cas de problème.

LES 6 FACTEURS CLÉS DU GRAND CHANGEMENT

La pensée de Tom Peters se résume en 6 facteurs-clés propices à un changement productif dans l'entreprise. Toutefois, il lui semble impératif de ne pas vouloir changer les individus : *«Non, non, non ! Jamais. On ne change pas les gens. Vous aurez de la chance si vous arrivez à les attirer chez vous au bon moment, mais ils repartiront tels qu'ils sont entrés»*. Le conseil final en ce domaine est donc de devenir le propre acteur de sa vie et de *«faire bien ce que l'on aime !»*. Principales idées-forces :

1. Détruire pour mieux créer : Toutes les entreprises courent fatalement à l'échec. Au lieu de s'arc-bouter sur de vieilles formules amenant à disparaître dans l'indifférence, mieux vaut donc détruire la sienne de l'intérieur et en reconstruire une autre en se montrant audacieux et créatif.

2. Entendre les femmes : Si les hommes ne changent pas d'attitude vis-à-vis des femmes, ils sont condamnés à l'échec. Dans les pays occidentalisés, les femmes occupent la première place en termes de dépenses. Si elles prennent des décisions clés en matière financière, elles sont encore trop dépréciées, jamais mises en avant et éloignées des postes de commande.

3. Jouer l'interfonctionnalité : Malgré le fait d'avoir des idées et de voir grand, vous n'arriverez à rien si les gens ne se parlent pas. Il faut liquider la bureaucratie pour s'appuyer sur la politique (au sens noble) en s'attaquant à un type d'objectif plus ambitieux : la transformation de l'entreprise.

4. Offrir du rêve : Il faut vendre un style de vie ou une image plutôt qu'un simple produit. Seules les marques qui se distingueront en proposant, en plus d'une qualité satisfaisante, *«une expérience scintillante»* auront du succès.

5. Penser différemment : Le seul moyen de changer en profondeur est de faire appel à des non-conformistes. Il faut fuir les individus trop conformistes et «politiquement corrects» en préférant davantage les excentriques, les iconoclastes et les inventifs. Il convient de les aider à développer leurs projets secrets, puis de les amener à mettre en œuvre vos propres idées révolutionnaires.

6. Installer le design partout : Comme le style de vie, le design est un des rares facteurs de différenciation. Pour Peters, il est si important qu'il devrait figurer à l'ordre du jour de chaque réunion (en présence d'un professionnel) dans chaque division. Aussi ceux qui ignorent le pouvoir d'un design élégant et fonctionnel seront forcément perdants.

. L'obsessionnel

C'est un perfectionniste à outrance qui contrôle 10 fois le travail de ses collaborateurs afin de traquer la moindre faute. Très allergique au désordre comme à l'improvisation il se blinde dans les procédures et la rigueur en les considérant comme indispensables. Le mieux consiste alors à se montrer aussi maniaque et sérieux que lui.

. Le mégalo

Se considérant comme exceptionnel, il s'approprie le travail des autres en recherchant pour lui tous les honneurs. Souvent habile manipulateur, il utilise son charisme pour occuper la meilleure place au soleil en n'admettant pas que ses proches collaborateurs puissent lui faire de l'ombre. Avec ce profil de chef, l'idéal consiste à le flatter en le félicitant pour ses succès tout en veillant à rester loyal(e) et fiable pour se rendre indispensable. Une autre méthode encore plus radicale est d'avoir une discussion franche avec lui en lui indiquant que l'on ne vise pas son poste et que plus il vous renverra l'ascenseur mieux vous travaillerez pour lui et plus il sera mis en valeur.

. Le fainéant

Il fait travailler deux fois plus ses collaborateurs tout en assumant clairement son poil dans la main et le fait qu'il pratique durant les heures de boulot «beaucoup» d'autres activités (golf, voyage, réunion, maîtresse, restaurant...). Souvent très habile à manipuler et disposant d'appuis bien placés, le mieux avec lui est de s'en faire un allié en devenant ainsi, à côté de lui, le véritable chef officieux.

Les 6 profils types des collaborateurs à sermonner

De manière légitime ou injuste, 68% des salariés disent ressentir des troubles psychiques ou physiques liés à leur travail alors même que 20% d'entre eux confirment s'être déjà fait admonester devant leurs collègues. Dans le registre du harcèlement moral au travail, 26% des femmes affirment l'avoir déjà subi contre 13% pour les hommes. Considérant qu'un salarié qui a fauté le reconnaît toujours plus facilement si on lui en fait le reproche immédiatement, un bon remontage de bretelles peut être nécessaire à condition toutefois d'adapter systématiquement l'intervention au profil de celui que l'on sermonne. Les 6 profils types de collaborateurs à sermonner :

. Le jeune chien fou

Sachant que les jeunes ont souvent un rapport d'ordre affectif avec leur patron, une franche engueulade méritée venant d'un supérieur respecté passe très bien à condition que ce dernier témoigne, par ailleurs, de son estime pour son jeune collaborateur comme pour son travail.

. Le baron

Fort de son expérience et de son statut au sein de l'entreprise, il joue souvent «perso» en s'employant même à torpiller ce qui n'émane pas de lui. Aussi pour le recadrer, une bonne technique consiste à mener un entretien à 3 ou à 4 avec un «bon» qui loue les services rendus pour le valoriser et un «méchant» qui met l'accent sur les fautes commises pour le déstabiliser. Avant la fin de l'entretien, le «méchant» doit sortir sous un prétexte quelconque afin de laisser le chef, en tête à tête, avec son collaborateur pour lui proposer une «porte de sortie honorable» et/ou une solution valorisante moyennant une adaptation positive de son comportement.

. Le timide

Face à une erreur, le fait d'être dépassé par les événements ou être inhibé par de nouvelles responsabilités, suppose dans le cas du timide de ne jamais lui faire de remontrances ouvertes au risque alors de le bloquer encore davantage. Il vaut mieux le rassurer, l'accompagner, dédramatiser la situation et valoriser publiquement ses actions courantes afin de l'aider à sortir progressivement de son cocon.

. Le fainéant malin

Celui qui tourne en roue libre, lève le pied et ne fiche plus grand chose, suppose d'être recadré en choisissant le bon moment. Il peut alors s'agir du classique entretien de debriefing tenu à la suite d'une mission ou lors d'une réunion mensuelle en activant pour lui comme pour les autres, sans agressivité, les bons vieux outils de contrôle : planning, objectifs, résultats réalisés, nouveaux objectifs mensuels, carotte financière...

. Le Je-m'en-foutiste

Alors que les remontrances sur ses retards, son manque d'assiduité ou ses erreurs répétées glissent sur ses épaules, ce profil de collaborateur se contente de maintenir une prestation tout juste passable en s'arrangeant pour ne pas commettre d'impair majeur. Aussi pour remettre bon ordre à cet état de fait, le mieux est de lui parler de grands principes (tradition du travail bien fait, règlement intérieur, charte de qualité...) plutôt que de mettre l'accent sur des points de détails ou des faits réels qui n'ont justement pas d'importance pour lui.

. Le frustré

La mauvaise volonté dont fait preuve le frustré repose souvent sur un mal vivre professionnel ou une déception antérieure. Sachant qu'il n'est plus autant motivé et performant qu'auparavant, la meilleure manière pour le «remobiliser» est d'abord de faire un point clair, précis et franc sur les raisons du problème. Il faut ensuite lui fixer un nouvel horizon de travail en proposant de réexaminer la situation à l'occasion, par exemple, du prochain entretien annuel.