

Extrait

# Best Practices du Management

## Les nouveaux concepts de management



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700831

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

## Les nouveaux concepts de management

- . Copieur ou inventeur ?
- . Les concepts et méthodes en vogue
- . Réussite, les 12 exemples à suivre
  - . Les «sales cons» en entreprise
  - . Un coût pour l'entreprise
- . La nécessité de développer une culture interne

### 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.

## Copieur ou innovateur ?

D'après Brigitte de Saint-Martin, dirigeante d'Ephata Consultants, «*En matière de management, nous n'avons rien inventé de majeur depuis Saint-benoît il y a 1500 ans. Mais dans le détail beaucoup de choses ont évolué car l'homme aime le changement. Nous manquons d'humilité par rapport aux outils de management que nous croyons avoir découverts. Nous ne sommes que de malins copieurs de ce qui existait déjà bien avant nous*». Il est vrai, comme le confirme Jean-Louis Viargues, auteur de *Manager les Hommes* aux éditions d'Organisation, que «*Le management c'est dur ! tellement dur que les théories existantes sont loin de tout régler. Alors on continue à inventer de nouveaux concepts, en espérant qu'ils marcheront mieux que les précédents*». Au cœur du business moderne, maîtres des affaires, les Américains sont depuis le XX<sup>e</sup> siècle les champions du monde dans la proposition de nouvelles méthodes de management par le fait de consultants gourous et d'universitaires médiatiques. Même avis de la part de Philippe Mahaut, consultant en ressources humaines chez Praxia et expert en analyse sémiologique, pour qui «*La recherche en management vient soit des Etats-Unis, soit des pays scandinaves qui ne publient leurs travaux qu'en anglais. Qui est ensuite chargé de vulgariser et de généraliser ces nouvelles théories auprès des entreprises ? Les cabinets de conseil en stratégie ou en organisation et les ténors du conseil en systèmes d'information, tous d'origine anglo-saxonne...*»

## Les concepts et méthodes en vogue

Parmi les concepts actuellement les plus utilisés en France, il y a ceux qui favorisent l'accès à une meilleure rentabilité en permettant «*de baisser les coûts et de gagner du temps*» selon Bertrand Pointeau, partner chez Bain & Company. La production de concepts managériaux est utile même si selon Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP-EAP, «*Souvent les concepts durent cinq ans puis tombent en désuétude pour resurgir des années plus tard sous un autre nom*». Tout l'art dans l'utilisation d'une méthode de management est aujourd'hui dans sa rapidité de mise en place, car une fois que celle-ci devient banalisée et utilisée par la concurrence, l'avantage compétitif qui en résulte disparaît. Pour Romain Bureau, consultant chez IDRH, «*L'erreur classique consiste à choisir trop de méthodes. En appliquer une ou deux suffit*». Par ailleurs, comme le révèle Ted Moser, consultant chez Mercer, «*Seulement 20% des sociétés ont des perspectives de croissance claires, soit trois fois moins qu'en 1985 dans un monde incertain où la compétition est exacerbée, il faut donc anticiper les mauvaises surprises*». L'usage avec modération et discernement des nouveaux concepts de management peut aider utilement les entreprises à mieux «*barrer*» en temps de crise.

## RÉUSSITE, LES 12 EXEMPLES À SUIVRE

D'après Adrian Slywotzky, auteur de *How to grow when markets don't*, «*Auparavant, toutes les sociétés étaient bâties sur un modèle simple et identique : inventer un bon produit ; le lancer ; le vendre à fond ; l'imposer à l'international ; racheter d'autres sociétés ; réduire les coûts ; augmenter les prix... et répéter la même mécanique à l'infini*». Une analyse menée par le magazine L'Entreprise auprès de PME-PMI ne connaissant pas la crise, malgré un contexte peu favorable, révèle les secrets de leurs 12 leviers de croissance :

- 1. Maintien d'une ligne stratégique forte :** Dans la tempête, il faut maintenir le cap et savoir rester coûte que coûte sur une même ligne stratégique. Le mieux est d'éviter de s'écarter de son métier de base en se recentrant sur son savoir-faire.
- 2. Flexibilité et souplesse :** Il faut bannir tout dogmatisme et toute certitude en acceptant d'adapter aussi souvent que possible ses méthodes. En temps de crise, il est nécessaire d'accepter les corrections, de rester souple et réactif.
- 3. Gestion dans la rigueur :** Il faut s'obliger à faire de petites économies qui, mises bout à bout, finissent par représenter une somme importante. Cela suppose également de ne pas externaliser certaines tâches que l'on peut réaliser par soi-même en interne.
- 4. Ne jamais perdre son optimisme :** Considérer qu'après la tempête revient toujours le beau temps. En engrangeant du stress, du repli, de la négation dans la vision ou dans les propos tenus, on contribue à contaminer le moral et le dynamisme de tous les acteurs au sien de tous les services.

**5. S'attendre en permanence au pire :** Il convient de diriger sa société avec une logique d'épicier en ne perdant jamais de vue la nécessité de garder l'œil rivé sur les tableaux de bord.

#### **. BALANCED SCORE CARD**

Cette technique inventée en 1995 par Robert Kaplan et David Norton se présente sous la forme d'un "tableau de bord équilibré" destiné à mesurer la performance globale de l'entreprise. Elle comprend 4 types d'indicateurs dont la note finale indique si l'entreprise est performante ou pas :

- . Les résultats financiers
- . La satisfaction du client
- . La formation permanente du personnel
- . Le rendement de la production

Par exemple, si l'entreprise enregistre des bénéfices mais démontre une hausse des réclamations, des pannes machines ou une augmentation des accidents du travail, la note finale redevient mauvaise.

...

**6. Accroître la proximité avec ses clients :** Se positionner comme une entreprise au service permanent de ses clients en vue de se démarquer de ses principaux concurrents. Il convient alors de privilégier les relations humaines, le conseil et la capacité de prescription.

**7. Jouer sur la qualité des produits et/ou des services :** C'est la base de tout, ne jamais décevoir ses clients après la commande en les surprenant et en restant à leur écoute. Il s'agit surtout de développer une interaction accrue avec la clientèle en recourant à l'exploitation fine des fichiers de consommateurs. Il faut garder à l'esprit que les clients ne savent pas jusqu'à quel point l'entreprise peut leur simplifier la vie en les aidant à mieux utiliser les produits (donc à les utiliser plus).

**8. Conserver un esprit d'innovation :** L'innovation doit être sans relâche et tout azimut, c'est-à-dire dans tous les domaines possibles. Ce n'est pas en baissant les prix que l'on peut trouver une issue dans un marché en crise. Il vaut mieux être prêt à diversifier ses produits et services en fonction de la spécificité de chaque marché.

#### **. 5 S**

Née dans les usines Toyota au début des années 60, les «5S» consiste à trier (seiri), classer (seiton), nettoyer (seiso), standardiser (seiketsu) et pérenniser (shitsuke) son poste de travail. D'après Philippe Rémy, consultant au Kaizen Institute, cette méthode est très efficace et permet d'«*Éliminer les mudas, c'est-à-dire les zones de non valeur ajoutée de l'entreprise*». Initialement et principalement dédiée à la production, cette méthode commence à être utilisée dans les bureaux, les services administratifs et chez les commerciaux. Par exemple, au siège de l'entreprise Daikin, groupe nippon d'appareil de climatisation, chaque année les salariés font leur «inventaire personnel». Durant toute une journée, ils trient les tiroirs et les armoires dans le but de gagner de l'espace, mieux aménager les bureaux et surtout doper l'efficacité générale en matière de productivité horaire avec : moins de temps de recherche de dossiers mal rangés, élimination des déplacements superflus...

#### **. DISCIPLINE (Retour de la)**

Selon Jim Collins, auteur de *Good to Great* (De la performance à l'excellence), les patrons des entreprises américaines les plus performantes fondent leurs actions sur 3 principes :

- . Recruter des collaborateurs autonomes et responsables
- . Faire preuve d'un état d'esprit impitoyable afin d'appréhender la réalité
- . Mener une stratégie lucide en ne s'engageant que là où l'on peut être le meilleur

De ce fait, «*Un patron avec ce comportement ne perd pas son temps à motiver ses troupes*» bien qu'il allie souvent un mélange paradoxal d'humilité au plan personnel et une volonté de fer dans la vie professionnelle. Jim Collins constate que «*Les meilleurs dirigeants ne confondent pas discipline et tyrannie en management.*»

...

**9. Ne pas ralentir ses investissements :** Dit de manière simple et directe, lorsque l'on veut cartonner, il faut accepter de réinvestir ses profits. Ainsi lorsque la concurrence devient frileuse, c'est le moment idéal pour se démarquer et investir dans des actions de promotion, de communication, d'événementiels, etc. C'est lorsque tout va encore bien qu'il faut prendre une longueur d'avance.

**10. Recruter lorsque c'est nécessaire :** La politique de recrutement doit être effectuée à bon escient, en faisant attention à la qualité des profils comme en imposant le fait qu'une partie variable du salaire soit directement liée aux performances.

**11. Ne pas négliger la formation :** Pour motiver les troupes ou pour être capable de trouver des solutions efficaces face à la crise et/ou en étant confronté à de nouveaux enjeux, il est recommandé de former son personnel tant qu'il est encore temps.

**12. Privilégier une vision à moyen et long terme :** Si le plus difficile en temps de crise consiste à concilier une gestion à court terme avec une vision stratégique à plus longue échéance, il faut néanmoins que les réglages homéopathiques du quotidien ne fassent pas perdre de vue les enjeux fondamentaux en s'obligeant notamment à résister, coûte que coûte, aux lois du contexte financier.

## . ENTREPRISE À LA CARTE

Ce concept élaboré par Hamid Bouchikhi, professeur à l'Essec et John Kimberley son homologue américain, est surtout destiné aux PME et TPE de services. Le principe peut se résumer dans la formule de Bill Gore, fondateur des tissus Gore-Tex, pour qui il faut «*Faire de l'argent tout en s'amusant*» sachant que plus les salariés sont motivés et mieux ils travaillent. Dans le quotidien de l'entreprise, il peut s'agir, par exemple, de laisser la conduite de projets ou l'initiative de missions transversales à certains salariés volontaires, en plus de leur travail habituel. Ainsi, le comptable peut proposer une action de mécénat en menant de A à Z son projet dès lors que celui-ci reste naturellement cohérent avec les objectifs et les moyens de l'entreprise. C'est le cas également des salariés qui peuvent s'accorder entre eux sur leurs horaires de travail, une pratique qui implique in fine un taux d'absentéisme quasi nul et une productivité largement améliorée.

## . «EXPERIENCE MANAGEMENT»

Selon Langdon Morris, consultant dans le cabinet WDHB à Berkeley, «*Pour une entreprise, un service de qualité ne suffit plus. Pour se distinguer et fidéliser le client, elle doit l'impliquer*». Cela signifie que l'entreprise doit tout faire pour que le consommateur n'ait pas l'impression qu'on lui vend un produit mais qu'il l'adopte de lui-même. Pour cela, rien de tel que d'impliquer le client dans son acquisition en lui permettant de goûter, tester, composer lui-même avant de choisir ou encore, en personnalisant l'objet, en lui offrant la possibilité d'intégrer ses propres données ou habitudes dans le fonctionnement du produit, etc. Tout l'art consiste à ce que le client s'approprie le produit en y mettant sa propre valeur ajoutée à côté de celle de la marque achetée.

## . INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le concept de l'IC est issu du Collective Intelligence Network, un réseau regroupant des chercheurs du MIT et de l'université d'Ottawa ainsi que des patrons et consultants. Le principe consiste à améliorer la coopération dans les entreprises en utilisant au mieux les ressources intellectuelles de chacun. Pour cela «*On utilise des logiciels collaboratifs pour optimiser la communication interne. On réduit ainsi de moitié le temps passé en réunion et on facilite la prise de décision*» précise Olivier Zara, un expert de la question. Par exemple, un manager qui prépare une réunion soumet l'ordre du jour sur l'intranet de son entreprise. Les participants prennent simultanément position sur chaque point en s'expliquant brièvement. Chaque avis est ensuite noté par les autres personnes concernées. Avec ce «*tour de table virtuel*», chacun s'est ainsi exprimé et le manager n'a plus qu'à cibler la réunion sur les thèmes choisis ou les avis divergents, en contentant ainsi tout le monde.

## LES «SALES CONS» EN ENTREPRISE

Dans son dernier ouvrage «*Objectifs zéro-sale-con*» paru aux éditions Vuibert, Robert Sutton, professeur de management à l'Université Stanford, définit les sales cons en entreprise en fonction des vacheries qu'ils font quotidiennement à leurs collègues. Selon lui, le comportement quotidien d'un sale con se caractérise par le fait de :

- . Proférer des insultes personnelles, des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales
- . Imposer des contacts physiques importuns et envahir l'espace personnel d'autrui
- . Dissimuler des propos vexatoires sous des plaisanteries sarcastiques et autrestaquineries
- . Envoyer des e-mails cinglants

- . Critiquer le statut social ou professionnel
- . Humilier par des remontrances publiques
- . Couper grossièrement la parole
- . Porter des attaques hypocrites
- . Jeter des regards mauvais
- . Traiter les gens comme s'ils étaient invisibles

### . **MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS**

Applicable notamment dans les entreprises industrielles, cette méthode est directement inspirée des nouvelles normes ISO 2000. Le principe consiste à éviter les erreurs, la non qualité, les rebuts, les pertes de temps, en décortiquant chaque tâche, étape par étape, en établissant pour chacune d'elles un mode d'emploi strict dans lequel tout est écrit dans les moindres détails. Ce taylorisme moderne fondé sur des protocoles internes ne concerne pas seulement la production de toutes les entreprises certifiées ISO mais commence également à s'appliquer à la plupart des départements et services de l'entreprise (comptabilité, formation, SAV...). Il s'agit d'un outil «lourd» nécessitant au minimum 1 année pour sa mise en place.

### . **MANAGEMENT DE PROXIMITÉ**

D'après Grégory Kochersperger, directeur de Mercer Management Consulting, «*Les entreprises ont finalement compris que les «petits chefs» étaient les mieux placés pour relayer les messages de la direction et motiver les troupes*». Le management de proximité prône donc, sans ambiguïté, le retour des «petits chefs» ou managers intermédiaires. C'est, par exemple, un chef pour 6 salariés chez Coca-Cola ou encore un animateur pour chaque équipe chez General Motors à Strasbourg. Selon Marc Schiff, directeur du site français, «*Sans lien hiérarchique, il est chargé de résoudre les conflits et de motiver le personnel*» avec à la clé, un taux d'absentéisme divisé par 3 en 3 ans.

## **UN COÛT POUR L'ENTREPRISE**

Le CTSC (Coût total des sales cons) est parfois non négligeable en terme de turn-over du personnel, de démotivation, de fléchissement des performances individuelles et surtout de temps énorme gaspillé en gestion de conflits sur de faux problèmes. Robert Sutton a listé les principaux postes affectant l'économie de l'entreprise :

- . Détournement des efforts et/ou moins d'effort «librement consenti»
- . Détérioration de l'ambiance, augmentation du stress voire de la détresse morale
- . Perte de motivation et d'énergie
- . Augmentation de l'absentéisme, des congés maladie, coûts d'assurance-maladie
- . Rotation élevée du personnel
- . Temps passé à apaiser les collaborateurs, les clients, fournisseurs
- . Honoraires en conseils juridiques, coaching, thérapie
- . Entraves à l'amélioration du système
- . Affaiblissement de l'innovation et de la créativité
- . Moins de coopération et de cohésion entre les équipes
- . Augmentation des tarifs facturés par les acteurs extérieurs
- . Difficulté à attirer les meilleurs éléments

### . **MARKETING ÉMOTIONNEL**

Selon Nany Bachrach, directrice du marketing de l'agence de publicité Grey à New York, «*60% de l'acte d'achat est dicté par les émotions engendrées par une marque ou un produit. Si une entreprise veut se distinguer, ce sont ces émotions qu'elle doit stimuler*». Il existerait ainsi 9 «déclis émotionnels» poussant le consommateur à acheter :

- . l'accessibilité . la confiance . la curiosité . le désir . la familiarité
- . l'émancipation . la fierté . l'identification . l'intérêt

## RÉPLIQUES POSSIBLES

Exemples de réponses à apporter aux sales cons internes et/ou lorsqu'ils sont clients :

- . Augmenter les tarifs (taxe sale con) ou pour le moins ne faire aucun geste ni remise
- . Faire de la résistance passive en étant beaucoup moins réactif dans les délais et les temps de réponse
- . Faire baisser les prix, demander des concessions supplémentaires comme «prix à payer»
- . Zéro tolérance en indiquant à la personne qu'elle cause du tort non seulement à l'entreprise mais surtout à elle-même

### . NETWORKING ATTITUDE

Inventé en 2004 par Benedikt Benenati, directeur des organisations chez Danone, ce concept est destiné à faire partager entre membres d'une même multinationale des informations utiles et les micro solutions opérationnelles de chacun sous forme d'échange de bons procédés. L'objectif déclaré est de créer des raccourcis dans la transmission des idées et des pratiques à l'occasion d'un séminaire, d'une convention, d'un événement d'entreprise. Sous l'angle festif, par exemple chez Danone, une quarantaine de directeurs financiers déguisés en marchands hongrois lors d'un séminaire annuel en Hongrie, ont harangué leurs confrères pendant 2 heures pour leur «vendre» leurs astuces de travail : recette infallible pour boucler les comptes à temps, tableau révolutionnaire sur Excel... La diffusion sur l'intranet est également un bon moyen de créer des échanges informels entre experts et spécialistes du même groupe.

### . OPEN-MARKET INNOVATION

Cette technique s'apparente au modèle Linux (logiciel ouvert) né en 2001 aux Etats-Unis, dans lequel n'importe quel informaticien peut ajouter un nouveau programme de sa création. La déclinaison est possible dans de nombreux domaines d'activité en mettant en place des réunions internes ou encore des forums Internet de créativité. Il peut s'agir, par exemple, de faire phosphorer les salariés sur de nouveaux produits, de nouvelles solutions pour améliorer la sécurité ou la productivité interne. Dans cette pratique, il n'existe pas de censure ni d'orientation créative en prenant, comme elles viennent, les suggestions du panel maison. Il peut également s'agir pour un fabricant d'utiliser le Net pour questionner les internautes (consommateurs) en leur demandant de proposer eux-mêmes des visuels, des noms, couleurs, formes ou un choix élargi parmi une sélection, puis en leur demandant de voter pour choisir le préféré. Une récompense est offerte.

### . SIX SIGMA

Le Six sigma est une méthode (mathématique) inventée par Motorola dont les experts s'appellent les «Black belt» à l'instar de la pratique du judo et de ses ceintures noires. Conçue pour l'industrie, cette technique est arrivée dans le commerce et la logistique en visant à améliorer la qualité au niveau le plus fin. Elle permet de mesurer la qualité en décomposant et décortiquant chaque activité de l'entreprise en étapes très fines dont on mesure ensuite la différence entre la réalité et la qualité optimale. Dans le processus Six Sigma la qualité optimale est atteinte lorsqu'il n'existe plus statistiquement que 6 défauts maximum par million de produits fabriqués ou livrés. Il faut en général 2 ans pour mettre la méthode en place en s'obligeant à former simultanément plusieurs salariés.

## LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER UNE CULTURE INTERNE

D'après Chun Wei Choo, maître de conférence à l'université de Toronto, pour qu'un système d'information fonctionne bien, *«Il est nécessaire de privilégier et d'encourager le partage de l'information. En effet, si les collègues de travail comptent parmi les meilleures sources d'informations, paradoxalement les membres d'une organisation donnée (telle que l'entreprise par exemple) consomment de plus en plus de savoirs mais partagent de moins en moins facilement les informations. Il est donc fortement recommandé que les managers élaborent et favorisent des cultures internes favorables au partage de l'information et du savoir !»*