

Extrait

Best Practices du Management

Vers quel horizon managérial
nous dirigeons-nous ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710823

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Vers quel horizon managérial nous dirigeons-nous ?

- . Une évolution de nature synergique
- . Devenir chef de ses collègues, les 5 erreurs qui ne pardonnent pas
 - . Le gagnant-gagnant social
 - . Devenir un manager heureux
 - . Vers un leadership équitagé
 - . Eviter les 5 facteurs d'échec
 - . Rendre l'entreprise plus humaine
- . Le temps d'un nouveau paradigme est venu

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.

Une évolution de nature synergique

De l'application d'une physique classique où l'homme apparaît comme un simple rouage de la grande horloge (modèle Taylorien), le management du 3^e millénaire se dirige vers la physique quantique. Une représentation de la dynamique du vivant qui repose sur la prise en compte permanente de l'incertitude, de l'intangibilité (respect du caractère sacré de l'humain et de choses) et de la complexité. Dans cette dimension, n'existe plus la tentation d'utiliser des recettes clés en main et des techniques au résultat prédéterminé. La différence se construit dans l'élaboration de solutions et de réponses opportunes et originales, à l'unité de projet et de situation, dans laquelle chacun doit accoucher du meilleur de lui-même et recommencer... Dans une société devenue complexe, dans un continuum d'Espace/Temps raccourci et interactif, sous l'impulsion d'une technologie produisant des outils de plus en plus puissants et intelligents, il y a fort à parier que les prochaines grandes valeurs managériales se concentrent sur le «High-Tech social» et la mise en place de communautés d'intérêts. Une évolution de nature synergique doit intégrer à la fois : la nécessité de défendre l'image et l'identité de l'entreprise, la recherche toujours plus avant de l'avantage concurrentiel et le maintien d'une bonne gestion capable d'assurer de la performance et de la valeur ajoutée à l'entreprise.

DEVENIR CHEF DE SES COLLÈGUES, LES 5 ERREURS QUI NE PARDONNENT PAS

1. Ne rien changer à son attitude notamment en continuant à se comporter en copain avec ses anciens collègues.
2. Changer brutalement d'attitude en vouvoyant ou en s'enfermant dans son bureau. Le risque est de devenir la risée de tous et de ne jamais être pris pour un véritable chef.
3. Laisser pourrir la situation en croyant qu'avec le temps les choses s'arrangent. Il faut réagir tout de suite si l'autorité est contestée ou si certains essaient de mettre sciemment des bâtons dans les roues.
4. Se montrer trop bavard en confiant des informations confidentielles à son équipe afin d'entretenir la connivence. Il est recommandé en toute occasion de s'en tenir à un devoir de réserve.
5. Jouer un double jeu en critiquant la hiérarchie avec son équipe et en dénigrant ses subordonnés devant la direction. Toute crédibilité est alors perdue des deux côtés.

Le gagnant-gagnant social

L'orientation majeure se concentre sur le développement avancé des valeurs humaines, faisant de chaque individu professionnalisé, un entrepreneur en puissance ainsi qu'un citoyen devenu adulte. Aux notions basiques de productivité et d'efficacité immédiate se substitue le couple sérénité, maîtrise individuelle/valeurs globales. La contribution à la satisfaction optimale des aspirations individuelles de chaque membre remplace la gestion classique des ressources humaines par fonction et/ou par statut prioritaire. En se détachant des modèles d'entreprise fondés sur le commandement et le contrôle, la stratégie se concentre en priorité sur des notions d'épanouissement de l'homme, d'acquisition de connaissances, de gestion du savoir, de bien-être et de développement de liens de proximité. Il s'agit de créer de nouveaux rapports professionnels de type gagnant-gagnant social, en remplacement de l'insatisfaisant donnant-donnant actuel.

DEVENIR UN MANAGER HEUREUX

Selon Stephen R. Covey, il existe 7 habitudes capables de réaliser tout ce que l'on entreprend :

1. Devenir proactif

C'est prendre sa vie en main, à sa seule initiative, sans subir ou réagir à son environnement.

2. Savoir dès le début où l'on veut aller

Imaginer et visualiser le plus précisément possible ses objectifs sur le plan personnel, professionnel et familial.

3. Accorder la priorité aux priorités

Il s'agit de se consacrer seulement sur ce qui importe vraiment.

4. Penser gagnant-gagnant

Rechercher des solutions qui profitent à tout le groupe. Chacun doit se sentir gagnant autant en négociation que dans la discussion.

5. Chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris

Selon Covey, la clé de l'influence c'est d'abord d'être influençable en sachant é-cou-ter l'autre !

6. Profiter de toutes les synergies

Il faut utiliser l'effet démultiplicateur du groupe pour développer de nouvelles idées.

7. Aiguiser ses facultés pour rester performant

Le renouvellement personnel continu reste sans doute le meilleur des investissements.

Vers un leadership équitagé

Le champ d'innovation en matière de création de «haute valeur sociale ajoutée» semble être sans limite, d'autant plus qu'il résulte d'un mix management à la fois économique, sociologique et psychologique reposant sur l'intégration des différences culturelles. L'horizon managérial est donc certainement aux méthodes et aux démarches non élitistes, sans distinction hiérarchique, ouvertes sur le progrès évolutif de la condition humaine et centré sur la production dynamique de solutions opportunes. Le management traditionnel fait d'autorité, de statut élitiste et de pouvoir concentré entre quelques mains est remplacé par un leadership équitagé et un management de l'intelligence relationnelle et opérationnelle. La vocation de l'entreprise se concentre dès lors dans la création de valeurs globales à fondement humain et professionnel. Elle repose sur des communautés de leaders formées de 3 groupes interdépendants :

- . Les responsables locaux chargés de mettre en oeuvre des idées neuves ;
- . Les cadres dirigeants qui doivent inspirer, motiver les responsables locaux ainsi que diffuser les changements culturels dans leurs équipes ;
- . Les salariés pilotes travaillant en réseau et hors hiérarchie, dont la mission est de créer et de stimuler l'innovation et la recherche de solutions dans des rôles de consultants internes, d'experts en ressources humaines et de techniciens rodés aux pratiques professionnelles.

Eviter les 5 facteurs d'échec

A la source du problème, deux psychologues de la Harvard Business School, James Waldroop et Timothy Butler, ont semble-t-il cerné les causes qui font que les cadres dirigeants gâchent leurs opportunités de réussite dans l'exercice de leur fonction. 5 facteurs d'échec ont été identifiés dans leur ouvrage *Maximum Success* (Doubleday, 2000), en indiquant également les moyens de s'en sortir :

1. L'acrophobie

Littéralement «peur de l'altitude», elle concerne également la peur de «Ne pas être à la hauteur» dans sa vie professionnelle. L'acrophobe a le sentiment d'être arrivé à une position qu'il ne mérite pas et craint d'être démasqué tel un imposteur. Si l'acrophobie professionnelle prend sa source dans l'enfance et culpabilise ensuite l'adulte, c'est qu'elle fait oublier que chaque individu a des points forts et des points faibles, et qu'il ne sert absolument à rien de ne penser qu'à ses faiblesses, alors que le système et les autres misent uniquement sur leur forces.

. Le remède préconisé : Laisser sa culpabilité au vestiaire et faire semblant comme tout le monde. Avoir le comportement d'un gagnant, en évitant de se ronger les ongles et/ou de transpirer à longueur de temps, ce qui induit alors chez les autres un comportement de confiance et permet de se rassurer pour remonter la pente.

2. La méritocratie

Le second facteur d'échec est celui de la manie de la récompense et de la valorisation. Le méritocrate a du mal à faire passer ses compétences, la portée de ses diplômes et ses idées «géniales», parce qu'il refuse d'admettre que le monde est nuancé et injuste en le considérant soit comme tout blanc ou tout noir, avec d'un côté les bons et de l'autre les moins bons que lui. Il se sent donc frustré de voir que ceux qui, sur le papier, sont moins capables que lui réussissent ou dirigent.

Le fait de subir cette «injustice» handicape continuellement sa progression.

. **Le remède préconisé** : Reconnaître que la vie est injuste et faire comme si ses idées n'étaient pas encore arrêtées, en demandant l'avis de ses interlocuteurs.

3. L'héroïsme

Un autre facteur d'échec est celui du héros qui en fait toujours trop et qui essaie sans cesse de se surpasser. Il a continuellement le pied au plancher au risque de faire exploser son moteur. D'après James Waldroop «*Son problème est qu'il ne se préoccupe pas du prix à payer. Il réunit ses collaborateurs et s'écrie : Quelle sacrée équipe on est ! on les a eus ! Mais il ne voit pas que tout le monde n'en peut plus, est à bout*».

. **Le remède préconisé** : Etre attentif aux signes de surchauffe et accepter de ne pas tout demander à la fois, tout le temps.

4. Le pacificateur

Le 4^e profil à problème concerne celui qui se voit comme un diplomate, assurant la cohésion et la solidité de son entreprise. Le pacificateur est perçu comme un calme qui évite toutes les situations conflictuelles. En fait, il a constamment peur de ne pas savoir gérer le conflit, de perdre son self-control et de réagir violemment. Il est vrai que lorsqu'il réagit, il le fait de manière disproportionnée et passe rapidement, après la recherche de conciliation, à la guerre totale. Ce comportement «passif» réduit toute chance d'explications nécessaires, d'autant plus qu'un conflit n'est pas forcément mauvais en soi et peut éviter de faire de grosses erreurs.

. **Le remède préconisé** : S'engager progressivement dans les situations de conflit mineur, afin de se désensibiliser progressivement. L'objectif est de s'apercevoir qu'un conflit ne se termine pas forcément en terrain de bataille jonché de morts, mais qu'il peut conduire vers un «terrain d'entente» avec les interlocuteurs de la partie adverse.

5. Le procrastinateur

Cette attitude du «*remettre à plus tard ce que l'on peut faire le jour même*» est relativement banale en entreprise et correspond en grande partie, à un manque de confiance en soi. Le procrastinateur tergiverse à tout va et reporte ultérieurement ses décisions. Il a peur d'échouer et appréhende l'humiliation ou l'idée de passer aux yeux des autres pour un incapable et voir sa réputation ébranlée. Selon l'expression de Timothy Butler «*Le procrastinateur aimerait grimper au sommet, mais refuse d'apprendre l'escalade. Si bien qu'il ne se lance jamais vraiment et n'arrive pas au sommet. Mais son sentiment d'échec est moins douloureux, puisqu'il ne s'est pas réellement lancé...*».

. **Le remède préconisé** : Reconnaître la honte enfouie profondément en soi et/ou l'accepter telle qu'elle est après avoir fait quelque chose d'à moitié réussi, afin de se vacciner peu à peu contre elle, puis passer à autre chose.

Rendre l'entreprise plus humaine

Selon Gontran Lejeune et Thomas Chaudron, dirigeants du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), «*L'entreprise de demain doit associer compétitivité et humanité*». Sa performance doit être globale et pas seulement financière en s'inscrivant dans la durée et concerner l'ensemble des partenaires et clients. Si la rentabilité pour les actionnaires reste un élément majeur de la performance économique, limiter la vision de l'entreprise à cela «*Conduit à avoir une approche hémiplégique de l'entreprise*». Pour que l'entreprise soit réellement performante dans la durée, il faut selon Thomas Chaudron qu'«*Elle prenne aussi en compte la qualité de son environnement et le bien-être de de ses salariés. Quand ceux-ci sont moins stressés, mieux formés et intéressés aux résultats, cela fait une différence énorme, même si ce n'est pas évident à mesurer*». En fait, l'avenir est à un changement d'image des patrons, ainsi qu'à une évolution des codes internes. Pour ces deux dirigeants, il est également nécessaire que chacun dans l'entreprise, du dirigeant au collaborateur, s'engage sur des projets solidaires afin de sortir du cycle stress-productivité-rentabilité qui enferme l'enthousiasme, fatigue l'esprit et le corps et réduit la dynamique d'ensemble. Pour eux, il est souhaitable de promouvoir, à côté de l'économique, «*Toutes les bonnes pratiques sociales qui, à la fois, améliorent la vie des salariés et renforcent l'attractivité des entreprises (crèches interentreprises, chèque emploi service...)*».

Le temps d'un nouveau paradigme est venu

Selon les spécialistes, il est temps d'ouvrir la «boîte noire» de la culture d'entreprise afin d'y appréhender les nouveaux outils nécessaires à sa transformation. C'est l'avis d'Alain Simon et Marc Lebailly, consultants du cabinet ACG et auteur de *Pour une anthropologie de l'entreprise. Eloge de la pensée sauvage* (Ed. Village Mondial) : «*Les entreprises ne produisent pas seulement des biens et des services, mais aussi des rites et des signes*». Tout le monde est d'accord pour considérer que l'entreprise n'est pas une pure machine à produire une offre marchande, industrielle ou de services, à partir uniquement de fondamentaux financiers, économiques ou techniques. Dans une société moderne où prévaut le culte de la technique, chacun «*Qu'il soit capitaliste ou marxiste, s'accorde à dire que l'économie est l'infrastructure de base du système*». Cette sorte de pensée dominante freine l'action décisive du changement chez de nombreux managers qui oublient que l'entreprise est également une organisation humaine capable d'initier des relations fortes dans un cadre culturel. Le temps d'un nouveau paradigme est donc venu selon ces consultants : «*Un paradigme capable de rendre compte de cette réalité que l'on semble s'ingénier à ne pas voir : manager une entreprise ne consiste pas seulement à maîtriser des techniques de production ou de gestion mais aussi, pour une part essentielle, à savoir gérer de l'imaginaire et du symbolique*». Pour eux «*La cohésion sociale, dans l'entreprise comme dans la société, se construit certes autour du partage de richesses, mais pas seulement : le partage de fondamentaux culturels d'appartenance est lui aussi central*».