

Dossier

# Management

Le Management en question



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700381

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

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

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

# Management

## Le management en question

- . Remettre en cause le management
- . Pas une science mais une pratique
  - . Le mythe du changement
- . Transformer profondément les modes de management
  - . La solution à 70%
  - . Les 3 devoirs du manager
- . Dirigeant : les 10 défauts qui tuent le respect
- . Les ressorts du management efficace pour le salarié
  - . La courbe de motivation au travail
  - . Que font les «grands» managers ?
- . Conduite du changement : à faire et à ne pas faire
  - . Respecter 4 principes cardinaux

### 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.

## REMETTRE EN CAUSE LE MANAGEMENT

Le management est un art qu'il convient de repenser continuellement face à l'évolution incessante du contexte économique et social. Depuis les années 80, de nombreux modèles de management se sont succédés en apportant des vagues continues de nouvelles règles et de nouvelles théories aussi séduisantes les unes que les autres. Des cercles de qualité à la pyramide inversée, du management participatif au re-engineering, du benchmarking aux «best practices», du «think global, act local» à la corporate governance, de l'avantage concurrentiel à l'actuelle création de valeur, les méthodes managériales sont pléthores. Offrant toutes un schéma de référence à suivre dans un contexte précis, elles ont le mérite d'apporter une plus grande sagacité dans les réflexions et les décisions stratégiques des grandes comme des petites et moyennes entreprises. Toutefois le ralentissement de l'économie mondiale, la désindustrialisation, la recherche de profitabilité maximale, les nouvelles formes d'organisation avec disparition du modèle hiérarchique traditionnel, ainsi que la dérégulation financière, la globalisation de la concurrence, l'impérieuse nécessité de la relation client et la révolution des techniques de communication, induisent l'obligation d'une conduite permanente du changement. Parallèlement, la remise en cause de la Valeur Travail accentue encore davantage cette nécessité d'ancrer le changement dans les mentalités avant que de l'imposer dans les actions.

## PAS UNE SCIENCE MAIS UNE PRATIQUE

Il est vrai que l'ensemble des événements cités contribue actuellement à alimenter chez les dirigeants un nouveau questionnement sur les bonnes techniques de management à adopter. D'après Hervé Serrieyx, auteur et consultant spécialiste du management, il est étonnant *«Dobserver l'écart grandissant entre les discours des dirigeants, ce qu'ils font sur le terrain et le ressenti des gens»*. Pour lui, le management n'est pas une science mais une pratique : *«Rien n'est pire que de l'apprendre à l'école comme on apprend la gestion ou la comptabilité et de croire que cela suffit pour devenir un bon manager»*. Il poursuit en soulignant qu'en tant que pratique *«Le management évolue avec le contexte économique. Ors nous vivons une période où ce dernier se transforme de manière radicale. Avant, la stabilité était la règle et l'incertitude l'exception. Aujourd'hui, c'est l'inverse»*.

## LE MYTHE DU CHANGEMENT

Il est clair que la «conduite», la «gestion» ou «l'accompagnement» managérial du changement sont dorénavant entrés dans la réflexion stratégique de chaque entreprise. Ce processus irréversible a pour finalité d'améliorer constamment la pertinence «business» de l'entreprise, que ce soit en terme de fidélisation de clientèle en tissant des liens de confiance et de proximité, en exploitant le meilleur des énergies, ressources et talents des collaborateurs, en élaborant des solutions innovantes en avance sur la concurrence et/ou en améliorant la performance globale de l'organisation afin de satisfaire aux exigences des actionnaires. En fait quel que soit le contexte économique, les règles du jeu restent toujours les mêmes et les fondamentaux du business demeurent invariables. D'après Philippe Korda, directeur à la Cegos, *«Les véritables clés de la réussite en affaire reposent nécessairement sur le marketing, l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts et la recherche de performance sous toutes ses formes, pourvu que le résultat soit là»*. Pour lui, la conduite du changement stratégique apparaît comme un mythe de plus pouvant conduire à l'élaboration de projets surdimensionnés et stériles. Et de citer une enquête récente du Standish Group aux Etats-Unis qui révèle que moins de 20% des projets de changement aboutissent aux résultats attendus !

### **Mais en réalité de quelle conduite du changement s'agit-il ?**

Pour de nombreux dirigeants, la véritable conduite du changement dépasse largement les notions d'organisation, de productivité et de compétitivité face à une situation donnée. Elle commence par la constance de la qualité du leadership exercé en interne sur les troupes et se termine par la maîtrise optimale des ressources humaines et du capital humaine et intellectuel disponible en chaque collaborateur.

Elle doit pouvoir garantir la pérennité de l'entreprise sur son marché tout en améliorant constamment son efficacité globale en interne comme en externe.

## LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES D'IMPOSER SON AUTORITÉ

### Ce qui donne de bons résultats :

- . Respecter soi-même les règles que l'on impose aux autres
- . Tenir les engagements pris envers ses collaborateurs
- . Dire «je» pour montrer que l'on s'implique dans les décisions
- . Adresser des félicitations à son équipe lorsqu'elle le mérite
- . Appliquer un traitement différent à un collaborateur expérimenté et à un junior
- . Savoir s'opposer (avec diplomatie) à sa hiérarchie lorsque les intérêts de son équipe sont en jeu

### Ce qui ne marche pas :

- . Commander sans expliquer
- . Vouloir tout contrôler
- . S'appesantir sur les erreurs
- . Laisser pourrir une situation
- . Dire à ses collaborateurs qui ont échoué «vous êtes mauvais»

## TRANSFORMER PROFONDÉMENT LES MODES DE MANAGEMENT

Pour Hervé Serieux, il convient de s'orienter vers un management qui reconnaisse enfin les personnes en transformant notamment les modes de récompense (sanction, responsabilisation, promotion). Selon lui, il faut promouvoir ceux qui innoveront et rétrograder ceux qui ne jouent pas le jeu car «*Si on continue à demander aux cadres de travailler selon les méthodes de demain (en réseau, par projet...) en appliquant un système de récompense et de management d'hier, où seuls grimpent ceux qui sont dociles et ne font pas de vagues, on restera à hier !*». Dès lors, avant d'envisager tel type d'action, il convient de revenir aux préalables intangibles de l'entreprise qui sont certes d'atteindre la performance commerciale et financière par la pérennisation de son outil de travail et de son portefeuille clients, mais en le faisant dans un souci de création de valeur à partir d'un cadre de travail épanouissant pour chacun des collaborateurs. Cette règle de base étant posée, il devient alors possible d'asseoir la bonne méthode aux bonnes personnes au bon moment ! Si les entreprises veulent survivre, elles doivent d'abord impérativement miser sur la révolution du comportement des managers. C'est l'opinion développée par Hervé Serieux dans l'un de ses derniers ouvrages Est-ce que la management ? considérant que «*Les salariés ne continueront pas longtemps à accepter les cadences qu'on leur impose. Nous sommes à la limite de l'acceptable*». Pour ce consultant également PdG d'entreprise, «*L'une des principales tâches du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, c'est l'éducation, au sens que lui prête le professeur Albert Jacquard qui explique qu'éduquer vient de 2 verbes latins : educare, transmettre et exducere, conduire dehors, c'est à dire libérer l'autre de moi-même*». Pour pratiquer un bon management, il convient donc de «*Transmettre à son collaborateur les normes, les règles du jeu, les procédures... et l'aider à devenir lui-même, à s'émanciper de moi pour qu'il puisse innover, prendre des initiatives*».

## LA SOLUTION À 70%

La marine américaine est réputée pour ses capacités de leadership, ainsi que pour la préparation mentale de ses commandants. Elle leur dispense notamment 5 enseignements majeurs :

- . Une solution acceptée par 70% des hommes est préférable à un consensus à 100%.
- . L'indécision doit être évitée à tout prix ; c'est une erreur fatale beaucoup plus grave qu'une mauvaise décision.
- . Les objectifs poursuivis lorsqu'une décision est prise doivent être clairement expliqués. Il faut ensuite laisser les subordonnés gérer les points de détails.

- . Les erreurs doivent être tolérées, voire encouragées lorsqu'elles se traduisent la fois suivante par une amélioration des résultats.
- . Chacun, si nécessaire, y compris les personnes en première ligne, doit être préparé à prendre la direction des opérations.

## LES 3 DEVOIRS DU MANAGER

Parmi les autres recommandations pragmatiques de cet auteur, «Le manager n'a pas pour rôle d'être gentil mais d'améliorer la performance. Quand on gère une équipe, on peut faire ce que l'on veut chez soi. Ce principe est également valable pour le middle management qui ne doit pas s'avouer prisonnier du mode de management de son propre patron. Un bon chef doit être capable d'être un peu hypocrite et de parler à sa hiérarchie le langage de la hiérarchie, tout en continuant à appliquer ses propres critères au sein de son équipe». Chaque jour, le manager doit s'obliger à 3 devoirs dans l'animation de son équipe :

### 1. Donner du sens et «montrer l'étoile»

Pour rassembler les gens, il est nécessaire de réunir un minimum d'objectifs communs en se posant les questions suivantes : «que peut-on faire ensemble ?» ; «comment l'équipe peut-elle se positionner par rapport au projet d'entreprise ?» ; «quelle est notre valeur ajoutée ?».

### 2. Pratiquer le devoir d'enthousiasme

«Etre manager, ce n'est pas qu'un statut et qu'un salaire. C'est également un boulot, même les «jours sans», car personne n'est obligé d'accepter des responsabilités. Il faut donc assumer les obligations de ce rôle, en se forçant chaque jour à faire le tour des bureaux pour prendre des nouvelles des gens et des projets, à sourire, à donner l'exemple. C'est fatigant mais nécessaire, d'autant plus que des attitudes comme faire la gueule, être soucieux ou manifester de l'humeur sont particulièrement contagieuses et néfastes à l'ambiance en général». D'après H. Serieyx, le manager doit rester en toute occasion «Un passeur d'enthousiasme».

### 3. Développer l'esprit d'équipe

«Il est suicidaire de nommer des chefs qui ne savent pas faire travailler les gens ensemble». La première qualité d'un bon manager est de savoir écouter. C'est le ba-ba parce que «Pour motiver les gens, les convaincre de travailler ensemble, il faut comprendre ce qui les fait courir. Le seul moyen d'y parvenir, c'est de les écouter. Ça suppose qu'on laisse tomber ses certitudes, et qu'on ne prenne pas l'autre pour un abruti». La seconde qualité, c'est de pratiquer l'équité «en récompensant chacun selon ce qu'il apporte».

## DIRIGEANT : LES 10 DÉFAUTS QUI TUENT LE RESPECT

1. Disposer d'un faible niveau de compétences pour exercer la fonction
2. Donner raison au dernier qui a parlé, ne pas avoir de conviction
3. Manquer de vision, s'en tenir au passé ou toujours se référer au comportement des autres
4. Se terrer dans son bureau et gouverner par notes de services
5. Ne pas trancher pour éviter de mécontenter ou faire des vagues
6. Etre persuadé de sa propre supériorité
7. Etre introverti et incapable de communiquer avec naturel
8. Vouloir toujours tout faire
9. Manquer de confiance en soi et dans les autres
10. Demander à ses collaborateurs de travailler dur, en n'en fichant soi-même pas lourd

## LES RESSORTS DU MANAGEMENT EFFICACE POUR LE SALARIÉ

Le management consiste à transformer les talents en performance. C'est sur ce constat que l'entreprise Gallup Organisation a mené sur 25 ans une vaste enquête auprès de 1 million de salariés et de 80 millions de managers dans le monde entier, afin d'établir les corrélations entre les comportements, les pratiques et les résultats. La première découverte a été que les résultats d'une unité de travail (équipe, service, département), et plus largement de toute organisation, sont directement liés à la façon dont les salariés perçoivent la qualité de leur travail, laquelle dépend directement du comportement du manager. Les questions de salaire, de notoriété de l'entreprise, de son organisation, de la qualité des hauts dirigeants et des outils mis à disposition n'apparaissent pas comme primordiales, dans les limites du raisonnable naturellement.

**Les 7 principales attentes récurrentes du salarié vis à vis de son manager direct en vue d'améliorer sa fidélité et sa productivité sont :**

- . d'être mis au courant précisément de ce que l'on attend de son travail
- . de faire quotidiennement ce qu'il sait faire de mieux
- . de recevoir régulièrement des marques de reconnaissance
- . que le manager s'intéresse réellement à l'individu et à son travail
- . de voir encourager son développement personnel et professionnel
- . d'avoir l'occasion d'apprendre
- . que ses opinions soient prises en compte

### LA COURBE DE MOTIVATION AU TRAVAIL

Dans un emploi, la motivation varie selon une courbe immuable articulée selon 4 phases successives, dont la durée (n) dépend naturellement de la personnalité du sujet :

**1. APPRENTISSAGE** (1 an) année n

C'est la phase de découverte et de maîtrise du poste pour le salarié. C'est également la phase principale d'investissement pour l'entreprise.

**2. IMPLICATION MAXIMALE** (2 à 3 ans) années n+1 à n+2/n+3

C'est la phase de rendement pour l'entreprise comme pour le salarié qui tend à s'investir au maximum dans un rythme soutenu. Son départ durant cette période a pour effet de déstabiliser l'entreprise qui a investi, l'équipe qui s'ajustait, le client qui commençait à s'habituer et le salarié lui-même qui n'a pas pu profiter de la phase suivante.

**3. IMPLICATION/DÉTACHEMENT** (2 ans maximum) années n+3 à n+5

C'est la phase où le salarié «capitalise» et «savoure» son job en s'installant dans un certain confort d'habitude. C'est également un moment charnière à risque, propice au changement de fonction ou d'entreprise.

**4. DÉTACHEMENT** (1 à 5 ans) années n+4 à n+10

C'est la phase de routine et de «fonctionnarisation» du job avec service minimal, faible motivation pour les efforts supplémentaires, aigreur envers la hiérarchie..., sauf si le travail sait s'enrichir de nouvelles tâches.

## QUE FONT LES «GRANDS» MANAGERS ?

Le second enseignement tiré de l'exploitation du gigantesque travail réalisé par Gallup recouvre 4 règles essentielles du management. Il apparaîtrait que les «grands» managers, en terme de performance économique et de développement de leurs équipes, ont des constantes communes dans leurs pratiques en sachant miser sur les points forts de gens.

### **. Ils savent identifier les talents**

Le terme talent signifie ici «*un mode stable donc fréquent de pensée, de sentiment et/ou de comportement susceptible d'engendrer des résultats positifs*». Ainsi, «*tout rôle joué à la perfection exige du talent, et la clef de l'excellence réside dans la concordance entre le rôle joué et le talent possédé*». De ce fait, les «grands managers» ne croient pas qu'on puisse transformer les gens, ils préfèrent recruter des profils qui paraissent adaptés au rôle à jouer. Par exemples : des infirmières qui ont besoin de soigner, des commerciaux qui anticipent les besoins des clients, les cadres qui ont un projet de développement professionnel...). Pour eux, la formation et le soutien sont utiles mais seulement comme appoints.

### **. Ils savent toujours définir les bons objectifs**

D'après ces leaders, les résultats doivent être mesurables et évalués à l'aune de ce qui colle le mieux à la réalité des clients, de l'entreprise et du personnel. Ils s'obligent à résister, dans la limite de certaines normes, à la tentation de corriger le style et les moyens de leurs collaborateurs pour les atteindre. Peu importe que le vendeur réussisse à cause de ses qualités relationnelles ou de ses compétences techniques pourvu qu'il réussisse dans la durée la plus longue.

### **. Ils misent systématiquement sur les points forts de leurs collaborateurs**

Le «grand» manager préfère gérer les fortes individualités que de sages clones. L'objectif est de s'appuyer sur des forces et des ressources réelles, même un peu rebelles ou individualistes, que de s'encombrer d'insuffisances à combler au sein d'une collectivité à la médiocrité brillante. Pour eux, l'exercice du talent et du besoin de leadership ne conduit pas forcément à la première place de l'entreprise, sachant qu'il existe d'excellents 2e ou 3e couteau heureux, épanouis et satisfaits de leur place.

### **. Ils favorisent l'harmonie**

La majorité d'entre eux savent aider les individus à être en harmonie avec leur rôle, en les faisant évoluer à l'intérieur de l'entreprise. Il ne s'agit pas nécessairement d'être en phase avec les systèmes de promotion et de grille de salaire traditionnels, mais d'écouter les attentes de chacun et de favoriser l'accès à leurs motivations profondes. C'est la prise en compte réelle des besoins spécifiques de chaque collaborateur, comme il pourrait en être de ceux de chaque client, qui crée la véritable performance du salarié comme d'ailleurs celle du manager.

## **CONDUITE DU CHANGEMENT : À FAIRE ET À NE PAS FAIRE**

### **À FAIRE :**

- . Etre transparent et cohérent pour tout ce qui concerne l'information
- . Identifier les poches de résistances
- . Commencer par une nouveauté facile à réaliser pour montrer que cela marche
- . Identifier les leaders : vieille loi sociologique qui consiste à convaincre d'abord les relais
- . Proposer de la formation à ceux qui doutent de leurs capacités d'adaptation

### **À NE PAS FAIRE :**

- . Prêcher «il faut changer» sans donner l'exemple par un engagement personnel
- . Donner de l'illusion sur le court terme en faisant de fausses promesses
- . Manager par la terreur, le harcèlement moral ou la contrainte
- . Manipuler par paternalisme ou copinage
- . Vouloir tout faire passer en douceur en évitant d'oser la confrontation

## **RESPECTER 4 PRINCIPES CARDINAUX**

La qualité d'un bon management doit également se juger sur des critères simples et invariants. Selon Dominique G. Mars, chairman de Mars & Co, le chef d'entreprise doit s'astreindre à respecter certains principes cardinaux. D'après lui, la plupart des échecs retentissant dans la nouvelle économie comme dans l'économie traditionnelle s'expliquent par leur non observation.

### **1. Se défier des modes, de la pensée dominante ou d'une frilosité extrême**

La plupart des entreprises fonctionnent au rythme de la personnalité de leur dirigeant, de leur formation, de leurs informations et de leurs convictions. L'influence omniprésente des réseaux d'appartenance, l'exemplarité de démarches médiatiques bien dans l'air du temps, la réussite de certains patrons, les conseils avisés de proches sont autant de tentations qui conduisent les dirigeants à des emballements réguliers suivis ensuite de purges rationnelles.

### **2. Maîtriser à fond la micro-économie de son secteur d'activité**

La maîtrise d'un métier suppose que le dirigeant connaisse parfaitement le mécanisme d'ensemble de son entreprise, sache évaluer les attentes profondes de la clientèle, anticipe les orientations probables de son marché et évalue correctement la manière de réagir de ses concurrents. La perspicacité de ce travail doit s'actualiser en permanence, afin de produire de l'action et des objectifs rationnels.

### **3. Utiliser des outils adéquats de mesure de performance**

Les 3 principaux «juges de paix» permettant de mesurer la constance des faits et la réalité des chiffres, et non leur interprétation, concernent en priorité :

- . Le retour sur capitaux employés afin d'éviter d'investir pour un rendement inférieur au coût du capital.
- . Le cash net, c'est-à-dire le tout bête «compte d'épicier».
- . La croissance relative de l'activité qui indique l'écart favorable ou défavorable par rapport à celle de la concurrence.

### **4. Résister à la tentation de promettre «tout azimuth»**

Ce principe concerne principalement les entreprises cotées en Bourse et celles souhaitant y entrer. Il s'agit de refuser de promettre aux analystes (et/ou aux autres partenaires financiers) de bons ratios à venir, si tel n'est pas le cas, ou de leur dire complaisamment ce qu'ils souhaitent entendre.