

Articles

Management #1

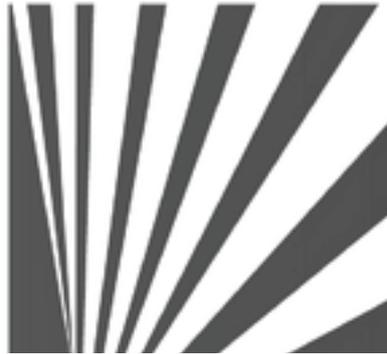
27 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700305

1.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

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

Management #1

Simplification et individualisme
Les managers de transition
Le maternage ou la version moderne du paternalisme
La «Family friendly» et la «Work-life balance»
Le progrès par l'échec
Nouveaux concepts, une durée de vie de 4 ans
La «résilience attitude»
Le retour du «politique»
La pratique du churning
Se défendre face aux «serpents à deux têtes»
L'ère du new management
L'iceberg de l'ignorance
Les talents «durs» et les talents «mous»
La gestion des connaissances
Les ressorts de la créativité professionnelle
6 moyens pour stimuler la créativité
L'évaluation de la hiérarchie
L'évaluation à 360°
Dictionnaire du nouveau management
Les grands singes comme les grands patrons s'imposent
L'humour libère l'entreprise
La formule des «4r»
Le delayering ou la hiérarchie en circuit-court
L'empowerment ou comment responsabiliser la base
Les limites du management par objectifs
Comment motiver ses collaborateurs ?
La fable des trois poissons

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.

SIMPLIFICATION ET INDIVIDUALISME (2001)

Dans le second groupe se retrouvent les pays anglo-saxons comme les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni. La dominance culturelle fait que le personnel attend, en priorité, que sa vie professionnelle soit fortement simplifiée. Selon Pierre Furon «*On est là dans l'univers anglo-saxon des pays de services. La collectivité est là pour mettre de l'huile dans les rouages. La logistique doit fonctionner à plein*». Le 3ème groupe recouvre l'Europe du Nord (Belgique, Pays-Bas, Suède). Ici le salarié revendique le droit d'exister avec ses différences, dans l'autonomie et l'individualisme. «*On est dans les pays où le moteur du travail est l'individu, l'organisation n'étant que son support*» confirme le responsable de cette étude. L'entreprise en devient presque dématérialisée avec une tendance au bureau personnalisé, au «feng shuier» et une forte libéralité en matière de demandes de congés. D'une manière générale, ce sont les salariés brésiliens qui ont la plus forte attente en matière de prise en charge individuelle (30,04%). Le personnel aux Etats-Unis se dit très sensible à la simplification de la vie quotidienne (40,6%), alors qu'aux Pays-Bas, les actifs ont à la fois une exigence de reconnaissance des différences individuelles (30,9%) et un besoin de relations de qualité sur leur lieu de travail (59,4%).

. Ce que veulent les salariés en terme de prise en charge et en matière de «relations de qualité sur le lieu de travail», en % des attentes :

	Prise en charge	Relation de qualité
Allemagne	14,5	42,3
Belgique	17,8	27,6
Brésil	30,04	41,1
Canada	11,6	51,8
Espagne	24,7	39,3
Etats-Unis	18,1	53,6
France	22,6	24,6
Italie	21,7	53,2
Pays-Bas	8,8	59,4
Royaume-Uni	15,2	44,5
Suède	16,3	45,3

Source : Sodexho

. Ce que veulent les salariés en terme de «simplification de la vie quotidienne» et en matière de «reconnaissance des différences individuelles», en % des attentes :

	Simplification au quotidien	Reconnaissance des différences
Allemagne	15,8	10,3
Belgique	16	14,4
Brésil	20,8	6,5
Canada	32	11,9
Espagne	21,4	8,6
Etats-Unis	40,6	13,7
France	14,5	9,3
Italie	12,9	12,2
Pays-Bas	35,7	30,9
Royaume-Uni	31,4	14,1
Suède	14,2	28,4

Source : Sodexho

LES MANAGERS DE TRANSITION (2002)

Le management de transition reste encore largement marginal. Selon une étude réalisée par le cabinet Ernst & Young, près de 40% d'entreprises ne le connaissent pas et seulement 11% disent l'avoir déjà utilisé pour remplacer un poste de directeur général (38% des cas) ou de directeur de projet (21%). En comparaison d'un manager classique, c'est l'opérationnalité immédiate du professionnel temporaire qui intéresse le plus (21% des réponses) puis son expérience (15%). La valeur ajoutée du manager de transition est justement dans l'absence d'avenir au sein de l'entreprise d'accueil, notamment lorsque celle-ci doit affronter de lourdes décisions. Pour ces derniers, le gros avantage politique de ces missions de management à durée limitée est qu'il favorise une plus grande autonomie de décision et de proposition sans craindre de déplaire aux actionnaires, ni d'être taxé par les salariés de partialité ou de calcul personnel dans les décisions prises.

. Atouts du manager de transition par rapport à un manager classique

21%	Opérationnalité immédiate
15%	Expérience
11%	Objectivité et neutralité

. Type de recours par fonction

38%	Directeur général
21%	Directeur de projet
12%	Directeur de production
10%	Directeur financier
10%	DRH
9%	Directeur marketing ou commercial

Source : Ernst & Young

LE MATERNAGE OU LA VERSION MODERNE DU PATERNALISME (2001)

Alors que les salariés passent près de 75% de leur vie active dans l'entreprise, un grand nombre d'entreprises américaines en sont arrivées à faire des incursions régulières dans la vie privée de leur personnel. Il s'agit le plus souvent d'effectuer, à leur place, des réservations de spectacles ou de restaurant, de s'occuper du lavage de la voiture, de trouver un plombier dans l'heure ou une femme de ménage pour le week-end, ou encore, d'acheter un costume ou une robe du soir. L'aide peut également devenir plus conséquente et intimiste comme par exemple : l'adoption d'un enfant, la décoration de la maison, le choix d'une maison de retraite ou la prise en charge des parents âgés. Si l'objectif apparent est de réconcilier la vie professionnelle avec la vie personnelle, le calcul des managers est somme toute assez simple : Un salarié détendu travaille plus efficacement. C'est d'ailleurs ce que confirme une étude menée en 1998 chez Hewlett-Packard, montrant qu'en augmentant de 5% la satisfaction des employés, leur fidélité augmente de 1,4% et l'action en Bourse gagne 0,5 point. Alors que cette forme d'intrusion dans la vie privée est largement acceptée dans les pays anglo-saxons, le mouvement est en train de gagner l'Europe, même si tous les services personnels ne peuvent s'exporter. En contrepartie de cette assistance, les salariés ressentent à la fois un intérêt pratique évident, ainsi qu'une obligation morale à être encore plus respectueux des valeurs prônées par leur entreprise.

. Situations dans lesquelles la direction générale s'implique dans l'aide apportée à leurs salariés :

82%	demande aux managers et cadres d'apporter leur aide aux salariés
47%	a défini par écrit sa politique d'aide aux salariés
43%	a défini ce que devait être l'aide
41%	se séparerait de managers ou cadres qui ne se montreraient pas désireux d'aider leurs salariés
30%	offre des formations ou des guides aux managers pour les aider à mieux apporter leur aide

Source : Works & Family Connection

LA «FAMILY FRIENDLY» ET LA «WORK-LIFE BALANCE» (2001)

D'après Marie-Laure Djelic, professeur à l'Essec et spécialiste en histoire de l'entreprise, cette tendance serait cyclique dans l'histoire du capitalisme. Avant le XIXe siècle, on travaillait à la maison et souvent tous ensemble. Avec la création de «Fabriques» s'est opérée la première grande séparation entre Travail et Famille, entraînant 2 tendances opposées : d'un côté le paternalisme qui consiste à prodiguer à l'ouvrier logement, éducation et service de santé afin qu'il travaille «heureux et sain» et de l'autre, un courant qui a ensuite mené aux fondements du Taylorisme. L'idée initiale a été de couper au maximum le monde du travail des émotions (famille et intimité), afin de ne garder «que les mains» des ouvriers pour les rendre encore plus productives, tout en les payant mieux et en leur laissant le soin de gérer par eux-mêmes, leurs émotions, leurs loisirs et leur vie privée. Dans l'histoire américaine, la première résurgence du paternalisme s'est manifestée dans les années 30 au moment du «New Deal», après la crise de 1929. Une époque durant laquelle le moral des travailleurs avait été largement ébranlé. L'entreprise est alors redevenue un lieu social reconnaissant l'ouvrier comme un individu à part entière, digne d'épanouissement et de formation pour le rendre plus compétent et productif. Cette tendance s'est éteinte dès l'entrée en guerre des Etats-Unis en 1941. Depuis, le paternalisme a évolué pour réapparaître en particulier au Japon en devenant dans les années 80, un mode de management prônant la «culture d'entreprise». Jusqu'à récemment, le modèle Japonais s'est caractérisé par un contrôle omniprésent de l'entreprise sur l'individu, en prenant en charge ses loisirs, sa vie sociale et jusqu'à ses amitiés (boire des verres le soir entre collègues). Depuis 2 ans, la nouvelle économie et les start-up dans les pays occidentaux ont favorisé le grand retour du néopaternalisme, en essayant de motiver les salariés de toutes les manières possibles, tout en leur rendant l'entreprise d'autant plus agréable et flexible qu'ils y passent énormément de temps.

LE PROGRÈS PAR L'ÉCHEC (2001)

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 alors clair que ces derniers ont tendance à jouer plus 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*».

. 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.

. 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 lesquels 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.

LES NOUVEAUX CONCEPTS, UNE DURÉE DE VIE DE 4 ANS (2001)

Selon une étude menée par l'Université de Louisiane, la durée moyenne de maturation d'une «mode» managériale (cercles de qualité, management participatif...) a chuté de 15 ans à 12 ans à la fin des années 90. En général, une entreprise adopte un nouveau concept de management puis l'abandonne au bout de 3 ou 4 ans.

LA «RÉSILIENCE ATTITUDE» (2001)

A l'origine, la résilience est la faculté d'un matériau à se montrer à la fois élastique et résistant au choc. Une qualité que l'on observe également chez certaines personnes et notamment chez les enfants, qui confrontées à des situations particulièrement difficiles, parviennent à se développer positivement et à en faire le point de départ d'une nouvelle vie. Un chercheur canadien, Gilles Paquet, s'est intéressé à ce phénomène sous l'angle macro et microéconomique, en définissant la résilience comme *«La faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent»*. Selon lui, la résilience ressort d'une double qualité défensive et offensive propre à l'individu et/ou à l'entreprise, leur permettant de sortir indemnes, voire renforcés, d'épreuves imprévues et de forte amplitude. D'après Pierre d'Huy, consultant pour le cabinet de conseil en innovation Experts, *«La résilience s'avère être la capacité, non pas à résister d'un seul bloc contre vents et marées, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même la renforcer»*.

D'ABORD SURCOMMUNIQUER

Généralement lorsqu'un coup dur arrive dans l'entreprise, le premier réflexe est de pratiquer le déni, c'est à dire la minimisation des faits et/ou des conséquences. Le déni entraîne automatiquement un repli sur soi induisant, selon Jean-Pierre Felenbock du cabinet de conseil Bain & Partners, *«Un immobilisme et un silence, qui ont en général tendance à aggraver encore davantage les crises»*. Dans la pratique, l'attitude correcte de résilience consiste, a contrario, à faire preuve d'honnêteté, voire de surcommunication auprès des consommateurs, des partenaires extérieurs et des salariés, quitte à créer un électrochoc salutaire destiné à marquer les esprits. Elle doit se traduire par l'évocation claire et sans crainte des décisions prises, l'explication des causes et des enjeux, la position prise par rapport à l'environnement concurrentiel et les moyens disponibles.

C'est de la personnalité et des actes affirmés du dirigeant, que se traduit le mieux la capacité de résilience de l'entreprise. Selon l'avis de Jean-Pierre Felenbock c'est «*En montrant que l'on est capable, dans la tourmente, de donner une réalité concrète aux principes de son entreprise et à ces grandes idées, qui affichées aux murs des entreprises font sourire les salariés. Le jour où, grâce au leader de l'entreprise, elles se concrétisent, et où elles permettent de surmonter une crise, elles deviennent alors partie intégrante de l'histoire de l'entreprise. Et, c'est le fait d'avoir une histoire qui fait qu'on est résilient.*»

LE RETOUR DU «POLITIQUE» (2001)

Pas de salut sans un maximum de compétences, mais point de salut sans un minimum de «politique» dans sa gestion de carrière au sein de son entreprise. Aujourd'hui, naviguer dans l'entreprise mondialisante requiert beaucoup plus de technicité qu'autrefois. Ce professionnalisme doit pouvoir s'exercer dans un cadre de plus en plus complexe : organisation matricielle, hiérarchie floue, gestion de projets, missions à l'étranger...D'après les sociologues, «*Les entreprises sont des organisations comme les autres : ce sont des lieux de pouvoir*» qui supposent de maîtriser cet art florentin qu'est la politique en sachant jouer des uns contre les autres, en profitant des courants ascendants et en rebondissant grâce à un carnet d'adresses bien rempli. Aussi, l'aspect politique des organisations doit-il être examiné avec un regard dépassionné, voire technique. Pour être «politique», il s'agit à la fois de savoir pratiquer un relationnel de qualité, de maîtriser l'art de la conversation de couloir et de se constituer patiemment un réseau d'alliés sûrs. Il s'agit également d'assumer pleinement son rôle, en acceptant le regard des autres, même si celui-ci est décalé ou envieux.

. Comment l'on se voit (je) et comment les autres vous jugent (il) :

. J'ai confiance en moi	Il est imbu de sa personne
. Je suis loyal	Il passe la brosse à reluire
. Je délègue	Il se défausse
. Je fixe des responsabilités	Il charge les autres
. Je développe de bonnes relations de travail	C'est un courtisan
. Je facilite le travail en équipe	Il chasse en meute
. J'anticipe	Il complot
. Je justifie mes décisions	Il couvre ses arrières
. J'encourage le changement et l'innovation	Il entretient des conflits
. Je repère les bonnes opportunités	Il est opportuniste
. Je m'intéresse à ma carrière	Ses dents rayent le plancher

Source : *Les Enjeux*, d'après «*Doing Research in the conceptual morass of organizational politics*» de T.C Krell, M.E Mendenhall et J. Sendry

ETATS-UNIS, LA PRATIQUE DU CHURNING (2000)

Alors qu'en Europe, les suppressions d'emplois restent un sujet extrêmement controversé, aux Etats-Unis, le fait de coupler simultanément une compression d'emplois et de nouvelles embauches commence à prendre de l'ampleur. Ce phénomène, par ailleurs surprenant en période de forte croissance, est baptisé churning (littéralement : faire tourner). Il correspond à un processus simultané d'embauches et de licenciements dont l'objectif avoué est de se débarrasser de salariés dépassés ou en surnombre, tout en engageant de nouvelles recrues aux compétences entièrement différentes. Selon une étude menée par l'American Management, 36% des entreprises interrogées avouent pratiquer le churning. Parmi les principales raisons invoquées, la nécessité d'améliorer les résultats pour satisfaire des actionnaires impatientes mais aussi, le besoin de coller au rythme d'évolution des technologies face à une concurrence de plus en plus féroce. Alors qu'autrefois, les entreprises auraient formé leurs salariés aux nouvelles tâches, ou pour le moins attendu leur départ «naturel», elles sont dorénavant nombreuses à se délester de leur «*mauvaise graisse*». Aux Etats-Unis, le churning est même devenu «*Un outil de gestion comme un autre*» qui ne procure plus aucun état d'âme aux patrons américains. Pour eux, la pénurie de main-

d'œuvre est telle que les salariés qui perdent leur travail ont beaucoup plus de chance que par le passé d'en retrouver un autre. Un phénomène collatéral est que le recrutement touche moins d'individus en nombre et vise à rechercher des collaborateurs plus compétents et mieux payés. Il semble pourtant que dans la plupart des cas, cette pratique ne corresponde pas à une stratégie unique ni clairement définie de la part des entreprises.

SE DÉFENDRE FACE AUX «SERPENTS A DEUX TÊTES» (2000)

Cette expression est celle utilisée par le Dr Gary Namie, auteur de *The Bully at Work* (Les Tyrans au bureau) pour désigner les faux jetons, les prétendus «amis» et/ou les chefs de service faussement sympas qui frappent dans le dos de leurs collègues ou subalternes. Le plus souvent récidivistes, ces individus n'ont en général aucun scrupule à passer d'un côté, la main dans le dos et de l'autre, critiquer ou laisser courir des rumeurs néfastes sur leur victime. Parmi les précautions à prendre pour éviter les coups de poignard dans le dos, des spécialistes du coaching et des relations dans l'entreprise livrent leurs conseils éclairés.

- . Eviter les endroits fréquentés par ce type d'individu en veillant à ne jamais le provoquer ;
- . Ne confier à personne ce que vous ne souhaitez pas entendre répéter ou ce qui pourrait être utilisé contre vous (vie privée, opinion...) ;
- . Décoder les signes suspects (amicalité soudaine, compliment, service rendu, sourire engageant). Les spécialistes ont remarqué chez les Chimpanzés, qu'un comportement «altruiste» est le signe d'une profonde agitation. En réalité, l'animal se prépare à défendre son territoire et à affirmer son pouvoir ;
- . Avoir une attitude froide, très professionnelle en fuyant le terrain émotionnel ;
- . Faire savoir aux amis, que les bruits de couloir vous intéressent surtout ceux vous concernant directement ;
- . N'affronter jamais l'agresseur sans préparation. Etre très clair sur le type de soutien que l'on attend de ses alliés éventuels ;
- . Savoir anticiper le fait, que l'autre utilisera toujours des dénégations mensongères lorsqu'il sera mis devant le fait accompli. Il aura d'abord tendance à nier mordicus jouer un rôle quelconque. Il se fera ensuite passer pour l'outrager, en s'indignant des reproches qui peuvent lui être faits. Il menacera enfin de représailles ;
- . En cas d'affrontement, ne jamais perdre des yeux l'objectif principal, c'est à dire que votre nom ne soit plus mêlé aux racontars ;
- . Préférer un affrontement en public devant témoin, afin que les turpitudes de l'adversaire soient exposées au grand jour. Selon le Dr Gary Namie «les serpents sont en général obsédés par l'apparence, ils veulent donner une impression d'assurance et de maîtrise de soi» ;
- . Garder le contrôle de ses émotions devant les tiers, contraint l'autre à ne pas mordre en leur présence ;
- . Demander sans attendre un rendez-vous à votre supérieur, si vous apprenez que le «tordu» a dit du mal de vous ;
- . Devant la hiérarchie, ne pas en faire une affaire personnelle entre vous et le diffamateur ;
- . Organiser sa défense en la présentant calmement, rationnellement en fournissant des preuves ;
- . Ne pas trop compter sur le soutien de la hiérarchie dans ce genre de situation ;
- . Si le diffamateur est votre patron, demander des éclaircissements sur les méthodes et les résultats attendus de vous, afin de les comparer aux standards de performance utilisés pour votre évaluation personnelle ;
- . En toute occasion, parler clairement met généralement fin à la confusion.

L'ÈRE DU NEW MANAGEMENT (Avant 2000)

Fini la recherche à tout crin d'une plus grande productivité en sacrifiant les valeurs clés de l'entreprise, l'objectif est dorénavant la création de valeur en produisant plus de capital matériel et immatériel que n'en consomme l'entreprise. C'est du moins le rôle que s'imposent les new managers en s'obligeant à être à la fois visionnaire, entrepreneur et investisseur. Dès lors, la nouvelle règle (new deal) est de réinventer en permanence l'offre pour essayer d'activer la demande. C'est aussi, de se recentrer sur le produit en disant non aux rigidités et oui à l'innovation, à la flexibilité et à l'imprévisibilité. L'approche la plus spectaculaire reste sans doute, le rétablissement de la confiance perdue avec les salariés en étant capable d'entraîner leur motivation et leur dynamisme collectif, d'agiter le bocal à idées et surtout de faire rêver ! Tout un programme, que l'on peut résumer dans une douzaine de slogans à méditer au sein de chaque entreprise :

- . Il n'y a que la création de valeur qui compte, c'est une obligation d'efficience.
- . La première des armes tactiques, c'est la vitesse de réaction en ramant plus vite que le courant.
- . Il n'y a pas de profit durable sans croissance interne, sans investissement ou développement.
- . Créons notre propre croissance par de nouveaux produits et de nouveaux marchés, sans s'arrêter en chemin.
- . Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous.
- . La vérité sort de la bouche du client, les études de marché de papa sont mortes.
- . Il n'y a plus de position acquise, gérons et créons l'imprévisibilité.
- . Le changement ça se gère, même en prenant le risque de se tromper.
- . Le changement ça fait du bien, la remise en question permanente aussi.
- . Il faut partager une vision commune à la fois entraînante et de rassemblement collectif.
- . Un seul message à la fois en mobilisant les énergies sur un objectif unique.
- . Ne pas s'enfermer dans son bunker, établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles en dehors de son métier.

Source : *l'Expansion*

L'ICEBERG DE L'IGNORANCE (Avant 2000)

Selon des consultants Japonais, plus on monte dans la hiérarchie et moins on est au courant des problèmes rencontrés avec la clientèle. En fait, 4% des problèmes courants seraient connus de la direction générale et seulement 9% portés à la connaissance des chefs de service. Autant dire que la hiérarchie est largement déconnectée de la résolution des détails qui font l'image et la performance de l'entreprise sur le terrain du quotidien. Cet écart est également significatif de la différence de perception que peut avoir la partie la plus exposée de l'entreprise (employés) et celle qui conduit la manœuvre plus ou moins en aveugle (cadres et dirigeants). L'iceberg de l'ignorance traduit en fait le cadre assez étroit de progression de l'entreprise en matière de qualité globale dans le règlement décisif de ses problèmes.

- 4%** Problèmes connus de la direction générale
- 9%** Problèmes connus des chefs de service
- 74%** Problèmes connus des superviseurs
- 100%** Problèmes connus des simples employés

LES TALENTS «DURS» ET LES TALENTS «MOUS» (Avant 2000)

Selon une enquête de l'Aldesim (Association des ingénieurs diplômés de l'Ecole supérieure d'ingénieurs de Marseille), les chefs d'entreprise affirment que dans 5 ans, les ingénieurs et les cadres employés en entreprise seront jugés sur leurs savoirs comportementaux, c'est à dire sur leur capacité d'analyse et de synthèse, leur faculté d'expression et leur engagement personnel. Ces conclusions rejoignent celles du CNGE (Comité national pour le développement des grandes écoles) qui indiquent que le

manager de demain ne passera pas toute sa carrière dans un seul métier (commercial, marketing, finance, technique....). Evoluant dans différentes entreprises tout au long de sa carrière, le manager de demain évoluera également dans différents métiers. Il alternera entre des postes pointus nécessitant des connaissances techniques précises (appelés également «talents durs») et des postes transversaux reposant sur des savoir-faire plus globaux («talents mous») enchaînant expériences diverses, formations d'approfondissement et stages d'élargissement intellectuel.

. Les 8 compétences cruciales «talents mous» que devra posséder un manager global, sont :

- . La compréhension des évolutions techniques
- . La capacité d'analyser et de poser un problème
- . La capacité de synthèse écrite et orale
- . La prise en compte de la dimension économique des problèmes
- . La facilité d'expression et d'organisation
- . La clarté de rédaction
- . La qualité du contact relationnel
- . L'engagement personnel

LA GESTION DES CONNAISSANCES (Avant 2000)

Le «Knowledge management» ou gestion des connaissances est un concept encore vague, sans définition universelle mais qui commence à faire fureur aux Etats-Unis. Dans son principe, il est destiné à motiver les salariés des entreprises de pointe, afin de les amener à partager leur savoir opérationnel et non plus à le conserver pour eux seuls. Selon certains utilisateurs et propagandistes de la méthode, la gestion des connaissances commence «*Par la connaissance de ce qui se passe dans le monde et le milieu professionnel*» se poursuit par «*La capacité à l'interpréter*» et se traduit concrètement par le partage de ce que l'on a appris avec une restitution au plus grand nombre. Il est vrai que cette seconde étape est la plus difficile à mettre en place sur le lieu de travail. Elle induit une forte résistance liée à la crainte de perdre du pouvoir et de l'autorité par l'abandon de son savoir aux autres. En fait dans la pratique, la gestion des connaissances se concentre d'abord sur la compréhension et sur l'utilisation des couches de technologies de l'information et des logiciels informatiques qui se sont accumulés dans les entreprises au fil des années. Ainsi, l'une des principales tendances dans les entreprises est actuellement de demander au personnel d'ouvrir ses dossiers électroniques, Internet ou Intranet et de partager l'information en créant l'échange, en posant des questions et en consignant les idées.

LES RESSORTS DE LA CRÉATIVITÉ PROFESSIONNELLE (Avant 2000)

Certaines pratiques managériales favorisent la créativité alors que d'autres, au contraire, la brident. En fait, la plupart des organisations d'entreprise sont orientées vers une maximisation de l'efficacité opérationnelle (coordination, productivité, contrôle...) au détriment de la créativité. Le phénomène est lui-même renforcé par une tendance psychologique à se croire plus intelligent et respectable, en critiquant l'innovation et la nouveauté tout en prenant appui sur un conformisme intellectuel et des repères rationnels, qu'en s'intéressant ou en complimentant ce qui est nouveau et inhabituel. Pour qu'il y ait véritablement créativité en milieu professionnel, il faut réunir obligatoirement 3 composantes distinctes dans une alchimie subtile, liant les qualités personnelles aux conditions de travail : la compétence, l'aptitude à la réflexion créative et la motivation.

- . **La compétence** : C'est la somme des connaissances techniques et des méthodes de travail d'un individu.
- . **L'aptitude à la réflexion créative** : C'est la capacité à aborder toutes sortes de problèmes de façon originale comme à assembler les idées.
- . **La motivation** : Pour être efficace, celle-ci doit être liée à la réalisation d'objectifs s'inscrivant dans le cadre professionnel et pas uniquement en vue de récompenses externes.

6 MOYENS POUR STIMULER LA CRÉATIVITÉ (Avant 2000)

La créativité ne dépend pas uniquement des prédispositions de telle ou telle personne, mais principalement des méthodes de travail et de management pratiquées dans l'entreprise. Afin de favoriser la créativité en tant que fondement de l'innovation concurrentielle ou compétitive, il est nécessaire de favoriser la combinaison de 6 moyens de stimulation et de motivation des collaborateurs :

1. Le défi :

Il consiste à mettre sous tension suffisante les collaborateurs à partir d'un objectif audacieux, afin qu'ils puissent exprimer le meilleur de leur potentiel.

2. L'autonomie :

Plus le degré d'autonomie est développé, plus les collaborateurs sont motivés, s'approprient la tâche qui leur est confiée et mieux ils exploitent leurs capacités.

3. La pression :

La créativité a besoin à la fois de temps, donc de délai raisonnable imposé, ainsi que de moyens financiers suffisants pour mener à bien la mission. Créer la pression, c'est fondre ces 2 ingrédients dans un mélange assorti d'un fort sentiment d'urgence.

4. La diversité :

L'hétérogénéité des compétences favorise l'émergence et la combinaison des idées, à la condition qu'elle repose sur une volonté commune d'atteindre l'objectif fixé. Elle doit permettre la solidarité entre les membres, en faisant que chacun sache reconnaître l'apport spécifique des autres.

5. L'encouragement :

Il s'agit de souligner régulièrement les efforts accomplis afin d'entretenir l'enthousiasme, même lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous. Rien ne remplace en matière de motivation, une reconnaissance sincère et spontanée des efforts accomplis.

6. L'émulation :

La première nécessité est de désamorcer tout problème politique, d'intrigue ou de guerre intestine existante, afin de ne pas «pourrir» la motivation des collaborateurs. Il convient pour le leader de faire de la créativité une valeur porteuse de l'entreprise. Pour cela, il est recommandé d'imposer un partage constant et total de l'information. L'accès collectif à l'information a pour effet d'accroître le niveau de connaissance de chacun (donc la compétence), de mettre les individus en présence de diverses approches capables de résoudre les problèmes courants (donc de favoriser l'aptitude à la réflexion créative) et enfin, de favoriser le plaisir dans le travail par un entretien de la motivation.

L'ÉVALUATION DE LA HIÉRARCHIE (Avant 2000)

Pour améliorer les performances des cadres intermédiaires, rien ne vaut une appréciation de leurs compétences par leurs subordonnés et pairs. La méthode utilisée par l'entreprise Dow Chemical Company installée près de Strasbourg, est destinée à donner aux cadres une idée plus précise de la manière dont ils sont perçus au travail, en leur fournissant des pistes concrètes pour s'améliorer. La formule est assez simple. Elle repose sur un questionnaire à partir duquel une quinzaine de personnes (2/3 de collaborateurs et 1/3 de cadres de même niveau) sont invitées à noter de 1 à 5 (tout à fait d'accord) différents chapitres professionnels. Chaque thème fait l'objet de commentaires mettant en évidence les points forts ou ceux qui sont perfectibles. Un plan d'action est ensuite défini avec l'aide d'un coach interne (supérieur hiérarchique direct), afin que le cadre puisse s'améliorer dans les domaines supposant des lacunes.

LES 6 PRINCIPAUX CRITÈRES D'APPRÉCIATION

Les collègues de travail, qu'ils soient collaborateurs ou homologues doivent tous répondre à un questionnaire portant sur les compétences du cadre, selon les principaux critères suivants :

. LEADERSHIP

Le cadre dirige-t-il tout en montrant l'exemple ? Réalise-t-il pleinement ses objectifs ?

. COMMUNICATION & INTÉGRITÉ

Le cadre s'exprime-t-il facilement ? Fait-il circuler l'information ? Est-il honnête et loyal ?

. DÉVELOPPEMENT & COACHING

Le manager accorde-t-il le droit à l'erreur ? Reconnaît-il les mérites ?

. RELATIONS HUMAINES

Le cadre traite-t-il les salariés avec respect ? Sait-il établir un climat de confiance ?

. TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le manager encourage-t-il les échanges entre collaborateurs au sein de son groupe ?

. DIVERSITÉ & OUVERTURE D'ESPRIT

Le cadre admet-il la contradiction ? Comprend-il les besoins des individus qu'il manage ?

L'ÉVALUATION À 360° (Avant 2000)

Technique d'évaluation centrée initialement sur le développement personnel, le «feed back 360°» ou évaluation à 360° est destinée à mesurer la qualité de management des responsables d'entreprise. Cette technique (controversée) venue des Etats-Unis et de Grande-Bretagne fait appel simultanément au jugement des supérieurs hiérarchiques, des subordonnés et des collatéraux, en général sous le contrôle d'un cabinet spécialisé. Elle permet au manager volontaire, toujours de haut niveau (PDG compris), de confronter la perception qu'il a de ses propres comportements et de ses pratiques avec le jugement que porte sur lui son environnement professionnel. La méthode du 360° est donc fondée sur la conviction que la découverte de décalages d'appréciation inattendus permet d'ouvrir la voie à une volonté de changement et d'adaptation chez les managers «testés» en favorisant chez eux, la mise en place d'actions de développement personnel.

UNE FORTE CHARGE ÉMOTIONNELLE

Cet outil d'évaluation repose sur un questionnaire remis à une dizaine d'observateurs choisis par le manager concerné. Il s'appuie sur une grille spécifique de compétences, préalablement adaptée par un cabinet extérieur en fonction du cas de l'entreprise. L'ensemble des réponses est ensuite envoyé anonymement et de manière confidentielle au cabinet de consultant ou au DRH, qui en fait une synthèse et en assure l'archivage. La restitution des résultats à l'intéressé peut-être individuelle, par l'intermédiaire d'un coach ou collective. Cette seconde phase reste la plus sensible, car la prise de conscience d'un comportement managérial critiqué par les autres peut avoir chez certains des effets dévastateurs. Il est vrai que le 360° est porteur d'une charge émotionnelle forte, voire d'un climat anxigène, et ce d'autant plus que certaines entreprises l'utilise en marge du développement personnel, comme un moyen efficace d'évaluer les performances de ses responsables en y associant ou non, des conditions d'augmentation de la rémunération. Actuellement, l'ensemble des entreprises utilisatrices de cette méthode ne souhaitent plus renoncer à ce qu'elles jugent, unanimement, comme un puissant levier de changement.

DICTIONNAIRE DU NOUVEAU MANAGEMENT (Avant 2000)

ADHOCRATIE

Inventé par Warren Bennis, ce terme décrit une structure anti bureaucratique constituée de petits groupes ou d'équipe de projet pouvant fonctionner librement.

DOWNSIZING

Réduction de la dimension de l'entreprise par diminution des niveaux hiérarchique et/ou du nombre de divisions. Ce terme est également utilisé dans le secteur informatique. Il désigne le passage des gros systèmes à la micro-informatique.

EMPOWERMENT

Principe de délégation des responsabilités. Les initiatives doivent venir de toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise.

KAIZEN

Perfectionnement permanent des «process» de l'entreprise. Tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, oeuvrent à l'amélioration des différentes tâches. Pour les japonais, il s'agit d'un travail de longue haleine, dont les résultats n'apparaissent qu'à long terme.

OUT SOURCING

Principe de sous-traitance industrielle qui conduit une entreprise à acheter à l'extérieur les compétences ou les services dont elle a besoin et qui ne sont pas stratégiques pour elle.

PENSÉE LATÉRALE

Ce concept inventé par Edward de Bono, conduit à la résolution d'un problème par des méthodes non orthodoxes et apparemment illogique.

LES GRANDS SINGES COMME LES GRANDS PATRONS S'IMPOSENT (Avant 2000)

Y a t'il une analogie entre le management humain et le comportement des chefs de groupe de primates ? Une primatologue, experte en communication Marie Muzard le pense et le prouve. Premier constat chez les primates : à quelque espèce qu'il appartienne, le chef doit être «reconnu». Par exemple l'Orang-outang change physiquement et certains macaques grossissent de 3 à 5 kilos. Le chef s'efforce également d'être constamment visible et incontournable. Il se poste sur une haute branche, bombe le torse, fait du bruit, impressionne sa troupe, s'arrogé des privilèges ou s'entoure d'une bande de jeunes alliés. Pour intimider, menacer ou sanctionner, les gorilles frappent le sol avec leurs pieds ou leurs poings tandis que les babouins haussent les sourcils.

CHAQUE JOUR, UNE SÉANCE DE GROOMING

Deuxième observation : Les singes sont polis, ils se saluent rituellement tous les matins. Le chef doit répondre aux salutations de ses subordonnés, voire faire le premier geste au risque de perdre sa popularité et son rang. Un rituel baptisé Grooming, permet aux singes de souder leurs troupes. Cela se traduit par des séances de toilettage et d'épouillage mutuel. Le plus «groomé» est bien entendu le Chef. La transposition dans l'entreprise peut se traduire par des poignées de main, des visites impromptues, des mots échangés au détour d'un couloir, les réunions, le pot de départ... Le troisième analogie entre chefs singes et managers, c'est que plus les sociétés de singes sont sophistiquées, plus le rôle du chef est limité (délégation) et la créativité démultipliée (implication des subordonnés).

GORILLE, MACAQUE RHÉSUS OU CHIMPANZÉ ?

L'exercice de l'autorité, les relations au sein d'un groupe humain vont chercher leurs archétypes très loin dans les replis du cerveau. Sans tomber dans la caricature, on peut dégager en «primatologie» 3 espèces de patrons :

. LES GORILLES : CHEFS DE CLAN TRADITIONNELS

Forte stature, voix tonnante, le patron-gorille règne sur son entreprise (souvent familiale) en autocrate généreux capable du meilleur comme du pire. C'est un homme de terrain qui apprécie d'être en contact avec ses troupes. Il veut être aimé même s'il se comporte en despote démonstratif. Il a aujourd'hui les tempes grisonnantes comme le chef gorille a le dos argenté.

. LES MACAQUES RHÉSUS : DES DURS SOLITAIRES

Plutôt solitaire et froid, grand et lourd, le macaque rhésus gouverne de haut et sans partage une organisation pyramidale. Il use des privilèges de sa fonction, se moquant de sa popularité et choisissant même d'être craint plutôt qu'aimé. Il préfère la réflexion à l'émotion, agissant en visionnaire conquérant qui n'a peur de rien et prêt à se battre.

. LES CHIMPANZÉS : DES STRATÈGES MANIPULATEURS

La patron-chimpanzé est à la tête d'un ensemble décentralisé. Il n'affiche pas son statut et s'impose grâce à des alliés qu'il n'hésite pas à manipuler pour étendre son influence ou préserver son pouvoir. Il est courtois et conciliateur, souvent convivial. Déléguant beaucoup, il laisse une grande liberté d'initiative et de créativité à ses subordonnés et alliés.

L'HUMOUR, LIBÈRE L'ENTREPRISE (Avant 2000)

Et si l'entreprise se libérait de ses orthodoxies, de sa langue de bois, de ses blocages et de sa «frigidité» comportementale, en favorisant en son sein une certaine dose d'insolence. C'est ce que prône certains consultants et grands chefs d'entreprises américaines qui indiquent que *«Dans une société où règne le sens de l'humour, la culture d'entreprise a beaucoup plus de chances d'être critique, donc de s'atteler au changement, de le supporter et de s'épanouir avec lui»*. Il est reconnu, que l'humour aide à exprimer en toute impunité des vérités difficiles à dire ou à entendre. Il permet de libérer doucement l'énergie comique qui se dégage entre l'image enjolivée d'une situation et sa réalité, surtout lorsque celle-ci est contraire aux attendus. Ainsi pendant un temps, les individus se sentent dégagés de la responsabilité de leurs paroles et de leurs actions. Les sujets sacro-saints peuvent alors être abordés sans risque d'apparaître comme une trahison ou un crime de lèse-majesté. L'humour permet aussi de ramener à juste niveau et pour ce qu'ils sont, les avis, décisions, échecs et autres prétentions des uns et des autres. Il permet dès lors, une remise en cause constructive et un meilleur esprit d'ouverture au sein de l'entreprise. Il favorise le processus de changement en stimulant la créativité, en créant des liens au sein d'une équipe et en évacuant le stress. Et si l'ultime maîtrise d'une situation de crise était dans la parodie et l'humour, que la vie redeviendrait alors belle !

LA FORMULE DES 4 «R» (Avant 2000)

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.

LE DELAYERING OU LA HIÉRARCHIE EN CIRCUIT-COURT (Avant 2000)

L'adaptation des politiques salariales et la gestion des ressources humaines, est l'étape actuelle de la refonte du management. La remise en cause des organisations traditionnelles tayloriennes, pyramidales ou bureaucratiques bat actuellement son plein. Ainsi, la technique du delayering de l'anglais «layer» (couche), permet de supprimer des niveaux hiérarchiques afin de réduire les délais de réaction de l'entreprise et d'obtenir des gains de productivité. L'objectif affiché est de réduire par 2 les lignes hiérarchiques habituelles dans l'entreprise. Dans cet esprit, les 25 entreprises les plus performantes du monde ont réussi à passer à 5 ou 6 niveaux en moyenne, entre le PDG et les responsables d'unités opérationnelles contre 10 à 12, il y a quelques années. Les premières victimes du delayering sont naturellement les managers et tous les niveaux d'encadrement intermédiaires. Pourtant, un allègement hiérarchique bien mené doit avoir pour objectif de déboucher sur un redéploiement du personnel vers d'autres fonctions et tâches et non à entraîner sa réduction ou encore à comprimer les coûts pour les coûts.

L'EMPOWERMENT OU COMMENT RESPONSABILISER LA BASE (Avant 2000)

L'empowerment ou «responsabilisation» est une méthode de management de type participatif, destinée à mobiliser et responsabiliser l'ensemble du personnel hors cadre. Inventé aux Etats-Unis dans les années 60, développé dans la décennie 80, l'empowerment revient en force à l'heure de la dynamique sociale. Le concept repose sur la responsabilisation des employés et ouvriers en leur accordant une plus grande autonomie de décision, dans le but d'améliorer la qualité de leur travail et la qualité du service à la clientèle. Pour ce faire, chacun doit avoir une vision claire des objectifs et des résultats de l'entreprise. Avec le rajeunissement et la qualification grandissante des ouvriers et des personnels administratifs (BEP, BAC pro, BTS), il est évident de constater «*Qu'il n'y a plus d'un côté les ingénieurs qui pensent et de l'autre les ouvriers qui exécutent*». L'empowerment appliqué dans l'entreprise doit permettre sur le fond un changement de mentalité et de culture d'entreprise. La mise en place se déroule en 3 temps relativement simples et rapides :

- **Autodiagnostic** : Il s'agit de réunions animées par des «pilotes» issus du personnel, dont le but est de lister les points noirs et les aspects satisfaisants du travail.
- **Proposition** : Après avoir analysé et classé les opinions émises, les idées les plus concrètes sont sélectionnées. Un plan d'action est alors proposé avec des modalités terrain concrètes.
- **Mise en œuvre** : Le but de l'empowerment est qu'il soit d'effet immédiat, sans craindre de bousculer les habitudes et usages en cours. C'est en somme, la mobilisation terrain par la motivation.

LES LIMITES DU MANAGEMENT PAR OBJECTIF (Avant 2000)

Une récente étude menée par la Cegos sur le «*Devenir de la fonction cadre*», fait apparaître des points de rupture entre les cadres et leurs dirigeants. Le problème, proviendrait du mode applicatif du management par objectif, lequel prône l'évaluation des cadres et des responsables sur leurs résultats. Ce contrôle opérationnel, assorti d'exigences et de responsabilités contradictoires, réduirait en définitive la motivation des cadres à la prise d'initiative. En effet, ces derniers reprochent à leur direction de leur demander tout et son contraire : respect des priorités de la direction, loyauté, sens de l'anticipation, animation d'équipe mais aussi beaucoup d'initiatives et d'obéissance à la fois. Le résultat, est que les cadres fonctionnent davantage dans une logique de progression verticale (accumulation de connaissances et de savoir-faire précis avec développement de l'expertise), qu'en mode transversal (multispécialisation, maîtrise de plusieurs savoir-faire, changement de fonctions, de tâches et de projets au sein de l'entreprise) prôné par la direction. La distorsion entre ces deux modes de fonctionnement, conduit inévitablement à un malaise et à une inquiétude grandissante au sein de l'encadrement. Ainsi, les cadres se replient-ils de plus en plus sur leur savoir-faire traditionnel, afin de se préserver une «valeur objective» sur le marché du travail. Cette position antinomique, risque de déstabiliser et de fragiliser encore davantage l'entreprise, si rien n'est fait rapidement.

COMMENT MOTIVER SES COLLABORATEURS ? (Avant 2000)

L'attente de salaires réguliers et d'avantages divers, la satisfaction des besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement sont les principaux ressorts de la motivation en entreprise. Pour tirer le meilleur parti de ses collaborateurs, il est donc nécessaire d'impliquer, de dynamiser et de responsabiliser. En dehors des actions directes sur le niveau de rémunération et de sa partie variable, 8 principales méthodes sont préconisées pour motiver ses collaborateurs :

. **ABONDEMENT** : L'abondement est le prolongement naturel de l'intéressement et du plan d'épargne d'entreprise (PEE). Surtout valable pour les salariés les moins bien payés, l'abondement permet à l'entreprise de compléter les versements volontaires du salarié sur son PEE, dans la double limite annuelle de 300% du versement et de 2.200€. Ainsi, l'entreprise peut verser chaque année à un salarié, 11.400€. d'intéressement plus 2.200€ d'abondement. 70% des entreprises ont un PEE et 71% d'entre elles, pratiquent l'abondement.

. **AVENTURE** : Mobiliser ses équipes sur des challenges sportifs, des défis partagés, des découvertes inhabituelles sont des moments privilégiés pour assurer la cohésion profonde des équipes, renforcer l'esprit offensif et stimuler des changements positifs d'attitudes. En cette matière, les possibilités sont nombreuses et personnalisées, l'important étant toujours le respect de la qualité d'organisation et de sa pédagogie et non, l'action pour l'action.

. **CONTACT CLIENT** : Donner la possibilité de découvrir qui est la voix à l'autre bout du téléphone, mettre un visage sur un interlocuteur habituel, voir comment se vendent les produits, comment ils se fabriquent, c'est pour le collaborateur le moyen de voir et de toucher de près ce qu'il fait et/ou contribue à réaliser. L'intégration dans la chaîne globale de l'entreprise, c'est sortir de ses habitudes et surtout s'ouvrir sur la réalité économique du marché.

. **COMMUNIQUER** : C'est à la fois, la meilleure soupape pour réduire les tensions internes et le moyen idéal de valoriser chacun, par une inclusion active dans la dynamique de groupe. Il est essentiel d'adopter un discours positif, la franchise en donnant des informations claires et précises, mais aussi favoriser les échanges entre salariés eux-mêmes, les écouter réellement en les mettant en valeur, dès que l'occasion se présente.

. **DÉLÉGUER** : Devenir un chef d'orchestre et non un homme orchestre, est un acte authentique de management. Le bon manager sait que déléguer est un déchirement et une prise de risque. Pourtant, c'est la peur du risque qui entraîne elle même le risque. Dans une entreprise tout peut être délégué, sauf les décisions stratégiques. La délégation responsabilise, dynamise, révèle les ressources et les talents cachés en accroissant la motivation individuelle et générale.

. **EXEMPLARITÉ** : Le modèle de comportement du responsable est prépondérant vis à vis de ses collaborateurs. L'exemple du chef, se répercute toujours en cascade et façonne par mimétisme le comportement de ses proches. Aussi, l'exemple peut revêtir 4 formes : il peut être affectif, humaniste, objectif ou philosophique. L'exemplarité positive, se nourrit obligatoirement du respect des autres, de la cohérence du discours et des actes, un comportement humain et énergique si nécessaire et surtout, beaucoup de relationnel de proximité (dire bonjour, regard chaleureux et attentif, sourire, petit geste, utilisation du nom ou prénom) permettant d'augmenter la confiance et donner du coeur à l'ouvrage.

. **NEW DEAL HUMAIN** : Quand les choses ne vont plus et que la coupe est pleine, alors il faut mettre les choses à plat, en faisant appel éventuellement à un conseil ou un arbitre extérieur. Celui-ci, a pour mission de rechercher les vraies raisons du ou des dysfonctionnements, avec obligation pour la direction de s'impliquer personnellement dans la démarche selon 3 étapes : la concertation, la considération et la responsabilisation.

. PROJET D'ENTREPRISE : Un projet est une démarche participative, issue de multiples allers-retours entre la direction et les salariés. Pour que le projet soit crédible, il est nécessaire qu'il propose des valeurs donnant envie aux salariés de se réaliser par leur travail. Le projet, doit s'apparenter à un grand dessein avec un objectif concret et fédérateur. Il est nécessaire, qu'il soit décliné de façon personnelle en s'appuyant sur une date butoir. Les projets d'entreprise pour mobiliser les troupes sont multiples : certification qualité, introduction en bourse, conquête d'un marché vital, poursuite du zéro-défaut, redressement d'une entreprise en difficulté....

LA FABLE DES TROIS POISSONS (Avant 2000)

Une fable du «Pancatantra» (récit traditionnel indien) illustre bien les différentes attitudes face aux changements économiques que connaît actuellement l'Inde (et d'autres pays conservateurs). Dans un lac vivent 3 poissons. Le 1^{er} prévoit toujours tout à l'avance (stratégie proactive), le 2^e réagit aux problèmes en sautant partout (stratégie réactive) et le 3^e est connu pour son talent à affronter les crises graves (stratégie de gestion de crise). Un jour le poisson n°1 prévient les 2 autres que des pêcheurs vont jeter leur filet dans le lac. Ils font la sourde oreille alors que le n°1 s'enfuit pour se protéger. Les pêcheurs attrapent le n°3 qui fait le mort et est rejeté dans le lac. Puis ils attrapent le n°2 qui saute et se débat en vain dans le filet... jusqu'à ce qu'un des pêcheurs le capture et le tue !