

Articles

Management #2

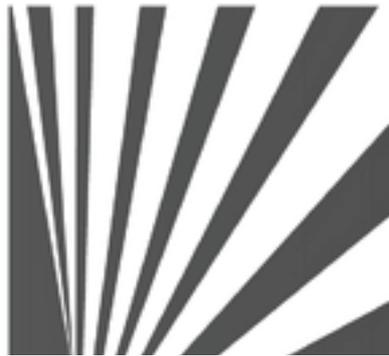
19 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700312

1.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

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

Management #2

Mou, incompetent et manquant d'autorité
L'indiscipline française
Le zéro mail du vendredi
Le triptyque du bon manager
Conseils de grands patrons
Pour un retour de la prise de risque
Le syndrome de l'incompétent au bureau
Obtenir le «flow» au travail
Savoir s'affirmer face à la hiérarchie
Miser sur sa capacité d'initiative
Changer le monde...
Les 6 facteurs clés du grand changement
Une forte prise de conscience du risque managérial
Du tact et de la diplomatie
Leader ou manager
25 principaux outils de management
Courage fuyons !
Techniques In et Out

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.

MOU, INCOMPÉTENT ET MANQUANT D'AUTORITÉ (2008)

Une étude réalisée dans 10 pays par le cabinet BPI, conseil en gestion de ressources humaines, indique que globalement les dirigeants français se révèlent plus mauvais qu'ailleurs. Les salariés français interrogés sur leurs supérieurs hiérarchiques critiquent majoritairement le fait qu'«Ils sont mous et incompetents». Cette attitude fait ainsi dire à Brice Maillé, directeur de la branche management de BPI, que «*Nous ne nous attendions pas à un tel écart. Nous entendions les critiques sur le terrain mais nous pensions que les difficultés étaient similaires ailleurs*». Le jugement est encore plus sévère lorsque l'on sait que seulement 1 salarié sur 3 estime son supérieur hiérarchique comme «très compétent» et 1 sur 2 uniquement qu'il dispose d'un «quelconque talent», soit le taux le plus bas des 10 pays couverts par l'étude. D'une manière générale, plus les salariés sont âgés et plus leur opinion est mauvaise sur la hiérarchie. Ce phénomène se retrouve également en fonction de la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande plus l'impression est négative. Un autre constat frappant est que les salariés éprouvent peu de respect pour leurs managers et leurs consignes. Un Français sur deux reconnaît ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique. Seuls les Roumains font pire (60%). Le manque d'autorité des managers français est également un ressenti fort alors que partout ailleurs l'autorité est considérée comme une qualité importante. Par exemple, les pays dont les supérieurs hiérarchiques sont jugés les plus «autoritaires» sont aussi ceux où leurs collaborateurs les trouvent les plus sympathiques comme c'est notamment le cas aux Etats-Unis et au Maroc. «*En France, on assimile volontiers autorité et autoritarisme avec une volonté de sanctionner négativement*» note les auteurs. L'étude conclut enfin que si les défauts managériaux n'empêchent pas les grandes entreprises de réaliser d'excellentes performances, celles-ci sont de plus en plus le fait de leurs filiales et de leurs managers à l'étranger !

L'INDISCIPLINE FRANÇAISE (2008)

50% des salariés avouent ne pas suivre les directives de leur supérieur hiérarchique direct. C'est le constat d'une enquête menée par le cabinet BPI et l'institut BVA dans 10 pays qui indique que si les Français sont 73% à avoir une bonne opinion de leur supérieur direct et 64% de leur big boss, ils sont également les plus critiques en considérant à 55% qu'ils pourraient faire eux-mêmes un travail similaire à celui de leur supérieur direct. Sur certains aspects du management les Français notent également très sévèrement leur boss. Ils ne sont, par exemple, que 49% à considérer que celui-ci «*Aide à progresser dans le travail*» et 53% à confirmer que ce dernier «*Fixe des objectifs annuels précis*». Mieux encore, 2 salariés sur 3 considèrent que leur chef «*N'appuie pas pour une augmentation de salaire*». En terme de relations quotidiennes avec leur supérieur, 64% les qualifient de «*simplement professionnelles*» et seulement 27% d'«*amicales*». Tout s'explique !

. % de salariés avouant ne pas suivre les directives de leur supérieur hiérarchique direct (base 2007) :

60%	Roumanie
50%	France
48%	Maroc
45%	Royaume-Uni
44%	Italie
43%	Allemagne
42%	Pologne
38%	Suisse
37%	Espagne
32%	Etats-Unis

Source : BPI-BVA

LE ZERO E-MAIL DU VENDREDI (2008)

Afin de «détayloriser le travail», la nouvelle mode venue des ingénieurs californiens de chez Intel Corporation est au «no e-mails Fridays». Véritable corvée pour beaucoup de cadres avec une moyenne quotidienne de 150 e-mails reçus, l'objectif est de dire «stop» aux messages électroniques comme au téléphone le vendredi, en privilégiant principalement les contacts directs. Une fondation Suisse a calculé que le mauvais usage de l'e-mail coûtait presque 1 mois de travail par personne et par an !

LE TRIPTYQUE DU BON MANAGER (2008)

D'après une enquête menée dans 17 pays par le leader mondial du recrutement, il existe 3 principales qualités pour définir un bon manager : la communication (58% des réponses), l'écoute (38%) et l'intégrité (36%) à égalité avec les compétences d'encadrement. En ce qui concerne plus précisément le poste de direction générale, les compétences à travailler concernent d'abord la stratégie (42% des avis) devant le management et l'encadrement (38% chacun). Les top managers relèvent toutefois que le prix à payer est celui de l'équilibre entre les activités professionnelles et la vie personnelle, ainsi que l'art de gérer ses relations avec les collègues. Des contingences courantes vécues en permanence par des millions de «petits» entrepreneurs qui n'en font pas pour autant des qualités remarquables !

CONSEILS DE GRANDS PATRONS (2006)

Pour réussir dans les affaires, chacun a sa méthode. Florilège de quelques conseils évoqués par de grands patrons ayant réussi leur carrière professionnelle et parus dans le magazine L'Entreprise :

. «Deviens bon ou dégage !»

Peter Drucker, pape du management

. «Si vous avez raison, ce n'est pas parce que les autres sont d'accord avec vous, mais parce que vos propos sont justes.»

Warren Buffet, PDG de Berkshire Hathaway

. «Fais le fou, sinon tu ne survivras pas.»

Richard Branson fondateur du Groupe Virgin

. «Laissez votre ego au vestiaire et identifiez les compétences et talents qui vous manquent, et embauchez les gens qui les possèdent.»

Howard Schultz, PDG de Starbucks

. «Aie le courage de t'accrocher à un job difficile.»

A.G. Lafley, PDG de Procter & Gamble

. «Suis tes instincts, pas ceux des gens qui voient les choses autrement.»

Sumner Redstone, PDG de Viacom

. «Reste toi-même.»

Jack Welch, PDG de General Electric

. «Sois sympa, fais de ton mieux, et surtout, garde ça à l'esprit.»

Meg Whitman, PDG d'eBay

. «Ne vous contentez pas de vos performances passées.»

Vivek Paul, DG de Wipro Technologies

. **«N'écoute pas les rabat-joie.»**

Sallie Krawcheck

. **«Quand vous négociez, lâcher du lest.»**

Dick Parsons, PDG de Time Warner

. **«Quand tout le monde pense savoir, c'est que personne ne sait rien.»**

Andy Grove, ancien PDG d'Intel

. **«Extirpez-vous d'une entreprise qui n'a pas de croissance.»**

Mickey Drexler, PDG de J. Crew

POUR UN RETOUR DE LA PRISE DE RISQUE (2006)

2 psychologues de l'Université de Sydney se sont penchées sur la question de savoir si le «Travailleur consciencieux était capable de s'adapter aux réalités du monde moderne et rester performant». Ces scientifiques ont d'abord considéré qu'un «travailleur consciencieux» est celui ou celle dont les qualités professionnelles se décomposent en 6 facettes réparties en 2 grands blocs :

- . **Les qualités dynamiques-proactives** : compétence ; autodiscipline ; recherche d'excellence.
- . **Les qualités de prudence-dépendance** : sens de l'ordre ; adhésion aux standards de l'entreprise ; caractère réfléchi.

Ensuite, après avoir fait passer des tests psychologiques d'adaptation au changement à un panel de candidats, les 2 chercheuses australiennes en ont déduit le bilan suivant :

1. Les prudents-dépendants sont nettement moins adaptables que les «dynamiques-proactifs».
2. Face au changement, les personnalités trop dépendantes ne sont pas performantes et ont tendance à penser et agir de façon rigide et inflexible.

En résumé, le salarié moderne performant est celui qui, tout en étant consciencieux, sait faire preuve d'initiative et de responsabilité individuelle dans la prise de risque et l'ouverture d'esprit. Une évidence que l'on soupçonne depuis la nuit des temps mais qui, sauf erreur de jugement, est le parfait contraire du modèle éducatif, normatif et sécuritaire Français actuel !

LE SYNDROME DE L'INCOMPÉTENT AU BUREAU (2006)

Deux psychologues de la Stern School of Business de New York, Justin Kruger et David Dunning, ont publié une étude sur le comportement de l'incompétent au bureau. Parue dans la Harvard Business Review, cette étude montre comment les personnes incompetentes dans leur domaine professionnel sont toujours les dernières à le savoir. Ne doutant de rien, elles ne se rendent pas compte qu'elles sont objectivement contre-performantes et ont tendance, au contraire, à se vanter, à promettre de bons résultats et surtout à se mettre en avant facilement. Ainsi durant un test de compétence logique dirigé par ces 2 chercheurs, les plus mauvais n'ayant obtenu que 10% de bonnes réponses sont 60% à croire qu'ils ont réussi le test et qui plus est, prétendent être capable d'obtenir 70% de réponses correctes ! Pour les psychologues, ce décalage entre incompetence et assurance en soi est un comportement invariable traduisant une incapacité chronique à rester lucide sur sa propre auto-évaluation. D'après eux, c'est justement l'incompétence qui empêche l'individu d'analyser objectivement ses capacités et ses manques. Il tombe alors dans une spirale de production de mauvais résultats qu'il n'assume pas en démontrant, au contraire, une excessive confiance en soi sur ses possibilités. Dans le cas du recrutement, par exemple, ce type de candidat promet facilement monts et merveilles et réussit à obtenir, le plus souvent, un poste dont il n'est pas digne. C'est en quelque sorte la parfaite manifestation de la variante de Dilbert qui dit que «Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront le moins de

dégâts : aux postes de direction». A contrario, l'étude montre que les participants ayant obtenu 90% de bonnes réponses au test sont très modestes et n'estiment n'avoir réussi que 70% des épreuves. Ce faisant, les «vrais bons» dans la vie professionnelle ont tendance à se sous-estimer au point de manquer d'ambition dans leur carrière. Ils risquent tout simplement de faire passer devant eux les incompetents toujours sûrs d'eux-mêmes !

OBTENIR LE «FLOW» AU TRAVAIL (2006)

Selon Alexandre Martin, spécialiste en stratégies de management «Le travailleur moderne vit davantage un «non-malheur» qu'un réel bonheur au sein de son entreprise. Plus personne ne considère le métier, le contenu d'une tâche, son sens, alors que c'est précisément ce qui rend les salariés fiers et heureux. On ne parle plus que des contraintes, du rapport coûts-bénéfices et de la réalisation des objectifs». Une forme de «nostalgie de l'œuvre» selon l'avis des chercheurs du Lest (Laboratoire d'économie et sociologie du travail) au CNRS pour qui «Les salariés modernes se ressentent comme des boulangers qui pétriraient la pâte, mais ne verraient jamais sortir le pain. Aujourd'hui, l'objectif, c'est de gagner des parts de marché, non plus de faire de la belle ouvrage.» En fait, selon eux, l'entreprise induit davantage une «expérience de la déception» qui se nourrit par une rémunération insuffisante, des perspectives d'évolution trop lointaines et/ou des relations conflictuelles avec la hiérarchie... qu'un cadre favorisant le bien-être personnel. Pourtant selon Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois, il est nécessaire de créer le «flow» dans l'entreprise, c'est-à-dire «Un état psychologique de fluidité mentale et d'intense concentration face à une tâche professionnelle qui met suffisamment au défi pour éviter de s'ennuyer, mais pas trop, afin d'éviter de susciter l'anxiété». D'après lui, le «flow» doit permettre à l'entreprise de «Devenir un lieu de tolérance, de respect, d'aide à la construction de soi et de plaisirs intenses.»

À LA RECHERCHE DU BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

D'après le baromètre Accor Services-Ipsos 2005, seulement 40% des Français se considèrent heureux au travail, soit une baisse de 9 points par rapport à 2004. Pourtant la question du bonheur au travail est «Un élément essentiel de la gestion des équipes et indique que la première ressource d'une entreprise, ce n'est pas la ressource financière mais les hommes. D'ailleurs, plutôt que de parler de «ressources humaines», on devrait évoquer les «richesses humaines» souligne Jacques-André Autret, consultant et coach de grands patrons. Même avis pour les chercheurs du Lest, pour qui la problématique des entreprises est que «Les managers doivent saisir que le capital de leurs sociétés ne réside plus uniquement dans sa productivité, mais dans ses hommes et ses femmes qu'il s'agit désormais de valoriser». En d'autres termes, il ne s'agit plus seulement d'attirer des professionnels compétents et talentueux mais de parvenir à les garder, à participer à leur progression et leur garantir un équilibre psychologique personnel au sein de l'entreprise. En clair, le bonheur au travail devient le nouveau partenaire officiel de la compétitivité des entreprises. Pour Rémy Baulez, chargé de mission au sein de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) «Chercher le bien-être de ses équipes, c'est, avant tout, définir de nouveaux moyens pour réduire l'absentéisme, la démotivation et le départ des cadres, les fléaux de l'entreprise moderne. Pouvoir compter sur des salariés bien dans leur corps et dans leur tête devient donc un facteur clé du succès.

TOURNER L'ENTREPRISE VERS UN CONTENU DE BONHEUR

Il est clair que l'entreprise a une responsabilité directe en matière d'épanouissement des salariés, d'autant plus qu'elle est devenue «Le dernier lieu collectif de lien dans une société déstructurée» affirme Jacques-André Autret. Pour Yvonne Altorfer, consultante, les managers doivent obligatoirement insuffler un esprit combatif à leurs collaborateurs en remettant en question leur rôle car «Le lien de subordination n'est plus adapté ni aux organisations ni aux mentalités. Il faut avoir le courage de définir avec chaque collaborateur un lien contractuel : ce que j'attends de lui et ce qu'il attend de moi. S'inscrire dans un «parler vrai» pour fédérer les équipes et tourner l'entreprise vers un contenu de bonheur, un contenu de reconnaissance, d'autonomie, sans nuire à l'objectif essentiel de la pérennité économique de l'entreprise.»

. Les 12 lois du bonheur en entreprise :

- . Trouver du sens à sa tâche pour conserver l'esprit serein ;
- . Avoir la conviction profonde de l'utilité de son travail ;
- . Inventer son organisation pour reprendre du plaisir au travail ;
- . Disposer d'une rémunération équitable pour avoir l'esprit libre ;
- . Communiquer de manière positive pour mieux s'engager dans la vie de l'entreprise ;
- . Adopter une vision à long terme pour maîtriser son destin ;
- . Imaginer de nouvelles solutions pour sortir des routines ;
- . Explorer des voies inconnues, se confronter à des défis inédits ;
- . Fuir le confort des conditions de travail qui mène à l'ennui ;
- . Etre sans cesse à l'affût de nouvelles opportunités ;
- . Exprimer clairement ses insatisfactions à sa hiérarchie ;
- . Savoir couper complètement avec l'entreprise (pauses, maison, vacances...).

DES STYLES DIFFÉRENTS SELON L'ÂGE (2005)

La dernière enquête réalisée par Guillaume Tell, cabinet conseil en marketing social, distingue plusieurs «tribus» dans l'entreprise en matière de styles de management. Ainsi, les managers trentenaires ont une tendance à dépassionner le débat et les problèmes comme à rester disponibles pour leurs collaborateurs. Beaucoup plus stressés et sur la défensive, les quadras ont une conduite plus directive en subissant d'un côté le talonnage des jeunes managers et de l'autre, un relatif isolement en considérant ne plus être vraiment aidés par leurs supérieurs hiérarchiques. Enfin, les quinquas dirigent au feeling en ne se fondant plus sur les modèles modernes de management mais en restant particulièrement attachés aux valeurs de l'entreprise.

SAVOIR S'AFFIRMER FACE À LA HIÉRARCHIE (2005)

Si «face au feu on ne discute pas», les officiers sont néanmoins encouragés à désobéir dans certains cas prévus dans le statut militaire (actes contraires au droit de la guerre ou à la sûreté de l'Etat). La légitimité de la désobéissance doit alors s'accorder à l'esprit de la mission qui seul permet de guider les modalités d'exécution. En entreprise, il ne doit pas en être différemment, sachant qu'un bon manager doit savoir désobéir et résister aux pressions de sa hiérarchie afin d'affirmer, si nécessaire, son opiniâtreté et sa conscience morale sans toutefois faire acte d'insubordination. Pour Jean-Marie Le Goff, DRH chez PartnerRé, *«C'est toujours le même problème. Lorsque le patron - trop souvent perçu comme le mâle dominant - a parlé, ses collaborateurs considèrent qu'il n'y a plus qu'à s'exécuter. Un avis devient un ordre, alors que la plupart des dirigeants, sauf rares autocrates bornés, acceptent volontiers la contradiction.»*

Quelques règles élémentaires de désobéissance :

- . Mieux vaut se faire débarquer et attaquer aux prud'hommes pour licenciement abusif que d'effectuer des actes répréhensibles par la loi.
- . Ne jamais agir contre ses principes en sachant utiliser intelligemment sa marge de manœuvre, notamment en demandant un temps de réflexion et/ou en argumentant sur les conséquences possibles.
- . Préférer dire clairement non à un ordre hiérarchique jugé trop difficile à exécuter ou à supporter, en assumant les éventuelles conséquences financières, que subir ensuite des remords, un risque judiciaire, une complicité de fait et/ou un état psychosomatique morbide.
- . Ne pas accepter les missions impossibles pour faire plaisir à sa hiérarchie lorsque l'on sait pertinemment que le risque est grand de fournir un résultat imparfait.

MISER SUR SA CAPACITÉ D'INITIATIVE (2005)

Pour Jean-Marie le Goff, il est rare que l'on récompense *«La brebis qui se fond dans le troupeau»*, mais qu'au contraire *«Pour avoir de l'influence, vous devez faire partie de ceux qui ont le pouvoir de modifier le cap du bateau. La reconnaissance d'une personne par sa hiérarchie est liée au degré de liberté qu'elle s'accorde»*. Une position intégralement partagée par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui affirme dans son livre *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation que *«L'entreprise vit encore trop souvent sur des relations héritées d'un modèle taylorien où chacun exécute une partie d'un plan défini. Mais ce modèle est dépassé. C'est sur sa capacité d'initiative qu'un cadre est évalué aujourd'hui.»*

Les règles de la contestation :

- . Bien choisir son moment, c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard. C'est au moment de la réflexion et avant la prise de décision que l'on doit ouvrir le débat mais jamais durant l'exécution, car toute résistance à ce moment-là peut s'apparenter à du sabotage.
- . Afficher clairement ses divergences de point de vue tout en marquant nettement son désaccord, non par un raisonnement contraire, mais par des arguments, des solutions et/ou une contre-proposition devant amener à un compromis.
- . Dépersonnaliser le sujet de discordance en revenant aux faits comme en évitant les jugements de valeur. Le mieux est encore de souligner les incohérences en faisant preuve de pédagogie.

CHANGER LE MONDE... (2004)

«Penseur le plus influent du monde des affaires de notre époque» comme le dit son dossier de presse, ou pas, il n'empêche que son dernier ouvrage *Re-Imagine* s'inscrit dans la droite ligne du personnage qu'est Tom Peters. Le contenu de son 11^e livre est avant tout un acte de foi en la pérennité des transformations survenues au cours de la dernière décennie, notamment avec l'irruption des nouvelles technologies. L'optimisme est donc de rigueur en affirmant, en substance, que *«les choses iront de mieux en mieux»*. Pour cet auteur, *«Il vaut mille fois mieux agir que de rester assis à réfléchir»*. De la même manière, il écrit qu'*«Il nous faut virtuellement détruire toutes nos organisations et les réinventer pour répondre aux impératifs technologiques et sociaux de notre temps. Sinon, nous sommes morts»*. Il continue sur ce registre en affirmant que *«Les leaders audacieux qui prospèrent dans le «paradoxe» et le «désordre» sont plus que jamais nécessaires dans ce monde»*. Aujourd'hui, *«Qui va croire que les leaders stoïques, tranquilles et silencieux vont nous mener à la terre promise. Pour moi, nous sommes entrés dans une ère de chaos.»*

LES 6 FACTEURS CLÉS DU GRAND CHANGEMENT (2004)

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

. Les 6 principales idées-forces du dernier ouvrage de Tom Peters :

- 1. Détruire pour mieux créer :** Toutes les entreprises courent fatalement à l'échec. Au lieu de s'arc-bouter sur de vieilles formules amenant à disparaître dans l'indifférence, mieux vaut donc détruire la sienne de l'intérieur et en reconstruire une autre en se montrant audacieux et créatif.
- 2. Entendre les femmes :** Si les hommes ne changent pas d'attitude vis-à-vis des femmes, ils sont condamnés à l'échec. Dans les pays occidentalisés, les femmes occupent la première place en termes de dépenses. Si elles prennent des décisions clés en matière financière, elles sont encore trop dépréciées, jamais mises en avant et éloignées des postes de commande.

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

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

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

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

UNE FORTE PRISE DE CONSCIENCE DU RISQUE MANAGÉRIAL (2003)

D'après une enquête menée par Eon Management Consulting, 60% des dirigeants interrogés indiquent qu'ils sont de plus en plus préoccupés par les risques d'entreprise. Ils avouent s'interroger de plus en plus sur le degré de responsabilité de leurs pratiques de gouvernance et de management. En ce domaine, il semble que le «manque de cohésion de l'équipe dirigeante» soit identifié comme la principale source de risque en entreprise, loin devant «l'incompréhension de la stratégie par les salariés». C'est semble-t-il le point le plus important à améliorer, sachant que le rôle du patron seul maître à bord n'a vraiment plus la cote mais que paradoxalement, le «départ d'un membre de la direction générale» n'est vraiment un soucis que pour 3,39% des patrons interrogés. En matière de ressources humaines, les risques perçus comme étant les plus importants sont centrés sur la «gestion des compétences clés» pour près de 52% des dirigeants, ainsi que dans la «qualité des recrutements» (38,33%). Le «système de reconnaissance des salariés» comme «les relations avec les partenaires sociaux» apparaissent plus secondaires, même si la politique de rémunération reste le point le plus important à améliorer pour 47% des sondés. En ce qui concerne la communication, c'est «l'inadéquation entre les messages et les cibles» qui est perçue à 44,1%, comme étant le risque le plus élevé pour l'entreprise devant «la fuite d'informations confidentielles» (33,9%).

. Principales sources de risque dans le management par ordre décroissant de priorité, en pourcentage du nombre d'avis précis formulés par les patrons :

51,67%	Gestion des compétences clés
47%	Politique de rémunération
45,76%	Manque de cohésion de l'équipe dirigeante
44,1%	Inadéquation entre les messages et les cibles
38,33%	Qualité des recrutements
35%	Relations avec les partenaires sociaux
33,90%	Incompréhension de la stratégie par les salariés
33,90%	Fuite d'informations confidentielles
27,12%	Défaut de confiance envers les managers
23,73%	Manque d'identification des rôles au sein de l'entreprise
16,95%	Non respect des engagements
16,95%	Fluidité de la remontée d'information
10,17%	Organisation en entités décentralisées
10,17%	Incompréhension entre les différentes cultures
5,08%	Nombre de niveaux hiérarchiques
3,39%	Départ d'un membre de la direction générale

Source : Eon Management Consulting

DU TACT ET DE LA DIPLOMATIE (2003)

Dans un arrêt du 27 novembre 2001, la Cour de Cassation a rappelé qu'un employeur ne peut reprocher ouvertement à un salarié de ne pas s'entendre avec un de ses collègues, sauf si cette mésentente repose sur des faits qui lui sont imputables et matériellement vérifiables comme par exemple : la tenue de propos outranciers, sexistes, racistes ou vulgaires ou encore, des attitudes non professionnelles comme l'agressivité ou l'impudeur. Dans le même esprit, une Cour d'appel vient de statuer sur le fait qu'un employeur ou qu'un manager ne doit en aucun cas utiliser de formules inutilement blessantes ou vexatoires à l'encontre d'un salarié, si celles-ci sont de nature à atteindre légitimement sa sensibilité. Pour Olivier Bluche, avocat, «*tous les : tu pues ; t'es nul ; ma pauvre si tu te voyais ; et toutes les phrases à la hussarde sont punissables par la loi*».

. Ce qu'il est possible de faire par le manager :

- . Mettre la pression à toute l'équipe à partir d'objectifs préalablement identifiés
- . Hausser le ton ponctuellement contre un collaborateur dont le travail est insuffisant, preuves à l'appui et sans propos déplacés
- . Evoquer un manque de performance au cours d'un entretien tout en proposant des solutions

. Ce qui est interdit par la loi :

- . S'acharner sur un seul collaborateur pour qu'il tienne les délais
- . Etre sur son dos continuellement
- . Se moquer d'un salarié de manière régulière devant ses collègues, soit en raillant son travail ou en insistant sur un détail de son physique.
- . Traiter de bon à rien un collaborateur durant un entretien et multiplier les propos humiliants sur sa personne et non sur son travail

LEADER OU MANAGER ? (2003)

Selon Manfred Kets de Vries, professeur, économiste, psychanalyste et auteur du livre *Les Mystères du leadership : diriger c'est vendre de l'espoir* paru aux Editions Village Mondial, il existe une large distinction de sens entre leader et manager. Leader vient du verbe «laeden» qui veut dire voyager (à cheval ou autrement) en suggérant l'atteinte d'un objectif lointain. Appliqué à l'homme, il se caractérise par une vision motivante de changement, de progrès, d'évolution. Le terme manager est également influencé par ses origines étymologiques. Si en France, il vient du vieux français «manège», c'est-à-dire le lieu où s'effectue le dressage des chevaux, la racine latine est «manus» qui signifie «main». Il est ainsi possible de dire que le management appliqué à l'homme relève principalement du travail immédiat et d'une «prise en main», destinée à faire adopter des comportements souhaités et/ou atteindre des résultats prévus (objectifs de vente, rendement, productivité...)

. Principales distinctions entre les objectifs du leader et du manager :

1. Le leader...

- . est tourné vers l'avenir
- . apprécie le changement
- . privilégie le long terme
- . est engagé dans une vision
- . cherche à connaître le pourquoi
- . sait déléguer
- . simplifie les tâches, les raisonnements
- . se fie à son intuition
- . tient compte dans sa vision de l'environnement social

2. Le manager...

- . se concentre sur le présent
- . préfère la stabilité
- . s'oriente vers le court terme
- . est centré sur la procédure en étant soucieux des règles et des réglementations
- . cherche à connaître le comment
- . veut tout contrôler
- . se plaît dans la complexité
- . s'appuie sur le raisonnement logique
- . se limite au niveau social à ce qui se passe dans l'entreprise

CLASSEMENT DES 25 PRINCIPAUX OUTILS DE MANAGEMENT (2003)

Parmi les outils en «m» ou en «ing» utilisés par les entreprises du monde entier, «la planification stratégique» s'avère être, à la fois, l'outil de management le plus apprécié et le plus utilisé. C'est ce que révèle une étude du cabinet de conseil en stratégie Bain & Company portant sur l'interview de plus de 6.300 entreprises réparties dans 40 pays. Il semble en fait que la plupart des entreprises utilisent 16 outils en moyenne, contre 10,4, il y a seulement 2 ans. Pour Marc-André Kamel, vice-président de Bain & Co, «*Les turbulences de l'environnement et la pression qu'elles exercent sur les dirigeants sont telles, qu'elles les incitent à revenir à une réflexion plus rationnelle, contrairement à la période d'euphorie d'il y a deux ans*». Actuellement le gros de l'engouement se concentre sur le CRM (date d'arrivée en 2000), le knowledge management (1996) et les scénarios de rechange (1993). A l'inverse, le constat des plus fortes désaffections concerne la qualité totale (1993) dorénavant bien intégrée au management de base, le reengineering (1993) et les enquêtes clients (1993). Toutefois en terme de «cote d'amour» auprès des dirigeants, c'est le code éthique qui prédomine devant la planification stratégique reléguant en bout de motivation, les outils de rachats d'actions et de charte de mission/vision.

. Outils de management les plus utilisés en 2003 (prévision), en % des entreprises interrogées :

1. Planification stratégique	89
2. Benchmarking (Etalonnage)	87
3. Charte de mission/vision	83
4. Enquête clients	82
5. CRM (gestion de la relation client)	82
6. Outsourcing (Externalisation)	81
7. Code d'éthique	81
8. Segmentation clients	80
9. Rémunération de la performance	79
10. Stratégies de croissance	79
11. Compétences clés	78
12. Scénarios de rechange	75
13. Alliances stratégiques	73
14. Gestion du changement	69
15. Knowledge management (Gestion du savoir)	67
16. Balance scorecard (Tableau de bord général)	65
17. Analyse ABC/ABM	60
18. Qualité totale	60
19. Analyse de la valeur ajoutée économique	58
10. Intégration de la supply chain	56
21. Reengineering	56
22. Downsizing (Réduction d'effectifs)	53
23. Comité de pilotage des fusions	38
24. Corporate venturing (Intrapreneuriat)	35
25. Rachats d'actions	19

Source : Bain & Co

. Outils de management les plus appréciés et les moins appréciés en 2002, sur la base d'une note maximale de 5 :

1. Code éthique	4,05
2. Planification stratégique	4,04
3. Compétences clés	4,01
4. Segmentation clients	4,01
5. Enquête clients	3,99
...	
21. Intrapreneuriat	3,45
22. Réduction d'effectifs	3,49
23. Knowledge management	3,63
24. Rachat d'actions	3,74
25. Charte de mission/vision	3,74

Source : Bain & Co

COURAGE FUYONS ! (2002)

La lâcheté dans l'entreprise est une valeur-refuge qui offre certains avantages et pas mal de méfaits. Avec le repli de la nouvelle économie, la politique de la «fesse lourde» et de la structure pyramidale font de plus en plus d'adeptes, même avec l'arrivée des jeunes patrons fringants. D'après l'enquête menée par le magazine *L'Entreprise*, 4 types de lâcheté sont le plus couramment utilisés en entreprise :

. La lâcheté sourire

Elle consiste à privilégier la souplesse plutôt que de mettre les points sur les «i». Utile et sans grand danger, elle est d'autant plus pratiquée que ses conséquences sont rarement graves.

. La lâcheté bouche cousue

C'est l'une des formes les plus répandues. Elle s'inspire de la technique des 3 petits singes dont l'un se bouche les oreilles, l'autre se cache les yeux et le dernier se couvre la bouche. Ils symbolisent à l'origine dans le Japon du XIe siècle le fait de rien voir, de ne rien dire et de rien entendre... qui soit mal (ce sont également les 3 premiers commandements du Bouddhisme). En fait, l'usage dans l'entreprise se résume plutôt à une manière commode d'éviter de subir la réaction des autres ou des collaborateurs.

. La lâcheté stratégie

Le plus souvent cynique, cette forme de lâcheté vise à protéger son poste et, accessoirement, celui de ses collaborateurs. Elle peut également avoir pour objectif de «dégommer» les salariés en utilisant l'opportunité des circonstances, la présence de «consultants-parapluies» ou la pratique de «séminaires-paratonnerres». Le principe de base est qu'il n'est pas de problème dont une absence de solution ne finisse par venir à bout, ou à l'inverse, en en créant artificiellement.

. La lâcheté abandon

La forme la plus pernicieuse de lâcheté est sans doute celle qui consiste à ne rien faire du tout, à laisser faire ou à botter en touche. La règle est ici celle «du chacun pour soi», d'autant plus, que celle-ci reste entretenue par un système favorisant les rituels, les codes ou un droit coutumier. La lâcheté abandon s'apparente à une forme de bombe à retardement qui tue à petit feu ses victimes, lorsque les problèmes psychologiques s'en mêlent.

LES TECHNIQUES «IN» ET «OUT» (2002)

Les concepts de management sont si divers et changent si vite qu'il devient difficile de s'y retrouver et de les associer efficacement ensemble. Pour Patrice Stern, professeur de stratégie à l'ESCP-EAP, «*Le jargon managérial est parfois creux et le plus souvent en anglais pour faire plus chic. Mais derrière les termes prétentieux se cache un bon sens utile aux entreprises*». Il est vrai que la plupart des dirigeants ne s'y trompent pas, en sachant mettre en musique les dernières trouvailles des consultants. Pourtant certaines modes et méthodes sont aujourd'hui considérées comme dépassées, alors que d'autres ont encore le vent en poupe. Etat des lieux entre les principales techniques de management «in» et «out» :

1. MÉTHODES «IN»

. **BENCHMARKING** : Pratique d'un renseignement ouvert (licite) sur des méthodes d'organisation (vente, marketing, produit, motivation...) utilisées par des entreprises de secteurs différents (non concurrentiels) considérées comme plus performantes, en vue de les importer puis de les mettre en application chez soi. Lorsque le benchmarking puise sa réflexion managériale en copiant purement et simplement des entreprises du même secteur d'activité, il s'agit alors de contrefaçon et de blanchiment d'idées.

. **COACHING** : Le coach est un pro du «mental», à la fois entraîneur et confident, qui aide les salariés, actifs et sportifs à résoudre leurs conflits en les aidant à gérer de manière constructive les situations difficiles et le stress.

. **CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)** : Maîtrise plus ou moins automatisée des relations avec la clientèle (réception d'appels, prise de commande, gestion de base de données, service après-vente...) avec l'aide d'outils informatiques performants. L'idée centrale est de fidéliser le plus long-temps possible chaque client tout en optimisant la relation commerciale avec lui.

. **EMPOWERMENT** : Venue des Etats-Unis dans les années 80, cette méthode de management consiste à accorder plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés, afin d'encourager leur créativité et la prise d'initiatives. En accordant des missions précises à chacun, l'empowerment permet de réduire la hiérarchie à seulement 2 niveaux entre la direction générale et l'ingénieur ou le technicien de base.

. **ENTREPRISE CITOYENNE** : Attitude vertueuse et motivante orientée vers les préoccupations sociales, le respect de l'environnement, la déontologie, etc. Dans l'esprit, il s'agit d'associer les obligations de rentabilité de l'entreprise avec la prise en compte de comportements éthiques.

. **ERM (EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT)** : En résumé, il s'agit de séduire ses employés comme s'ils étaient des clients. La gestion des relations avec les employés cherche à améliorer leur bien-être quotidien sur le lieu de travail en offrant gratuitement des services ciblés comme : faire les courses, s'occuper de la garde d'enfants, réserver les voyages privés, prendre en charge des démarches administratives...).

. **KNOWLEDGE MANAGEMENT** : Le management de la connaissance (KM) consiste à organiser, conserver et transmettre le savoir-faire global de l'entreprise. Il suppose une gestion de base de données performante capable d'enregistrer des quantités énormes d'informations. Il se réalise obligatoirement en incitant les collaborateurs à livrer et à quantifier leurs savoirs, expertises et expériences sans faire de rétention élitiste.

. **MANAGEMENT PAR PROJET** : Constitution d'équipes réunissant des spécialistes de tous les métiers en les impliquant dans la création ou la réalisation d'un projet ciblé. Le but de ce management transversal est de faire travailler ensemble des salariés aux compétences diverses, afin de mieux connaître les contraintes des autres et éliminer ainsi toutes les formes traditionnelles de baronnie et de distance hiérarchique.

2. MÉTHODES «OUT»

. **CERCLE DE QUALITÉ** : Formation de petits groupes de travail dans lesquels les salariés, de l'ouvrier au cadre, sont invités à débattre ensemble des problèmes rencontrés et des moyens pour y remédier. Il s'agit d'un management participatif supposant un fort attachement des salariés à leur entreprise.

. **E-LEARNING** : Faux départ dans la révolution de la formation en ligne. A cause d'une technologie pas encore au point et un coût relativement élevé (une heure de formation en ligne revient 10 fois plus cher qu'une heure traditionnelle), le concept d'e-learning est trop en avance sur la réalité d'aujourd'hui et ne peut encore répondre efficacement aux promesses qu'il porte en lui.

. **FORCED RANKING** : De manière plus ou moins discriminatoire, le manager classe ses employés selon des catégories (excellent, moyen, mauvais), sachant que le pourcentage d'individus pour chaque catégorie est déjà fixé à l'avance. En général, les «excellents» et les «vraiment mauvais» représentent de 20 à 25% du total, les 75% restant se situent dans la moyenne, avec plusieurs nuances possibles. Ce système hautement ciblé par service conduit, en définitif, à apprécier chacun par rapport aux autres collaborateurs directs et non pas, par rapport au travail réellement fourni. L'objectif est ensuite de favoriser ou non des promotions internes, des changements de poste ou d'éventuels licenciements.

. **FUNKY BUSINESS** : Ambiance de travail super cool avec peu de hiérarchie, salle de sport, tutoiement de rigueur, prise d'initiatives isolées et responsabilité non clairement définie (désordre volontaire). Ce modèle de management «spaghetti» (c'est-à-dire déstructuré comme un plat de pâtes) est (a été) celui privilégié par les start up de la première génération de nouvelle économie.

. **REENGINEERING** : Popularisée au début des années 90, la réorganisation des processus de fonctionnement était destinée à réduire les coûts (externalisation, refonte des métiers...) et à raccourcir les délais internes. Elle a également servi de prétexte pour mener des dégraissages d'effectifs importants (downsizing). L'efficacité n'a pas toujours été au rendez-vous, avec près de 2/3 des entreprises utilisatrices de reengineering qui n'ont pas réussi à redevenir vraiment profitables.

. **TÉLÉTRAVAIL** : L'avènement du travail à distance dans les années 90 est resté un mirage avec seulement 6% d'actifs concernés. Le bureau virtuel, les nouveaux outils de communication, les portables et les téléphones mobiles n'ont pas résisté aux forts blocages psychologiques des patrons qui n'aiment pas ne pas voir leurs collaborateurs et des salariés, qui sont persuadés qu'ils sont mis sur la touche s'ils ne sont pas là physiquement.

. **ZÉRO PAPIER** : Venu du Japon dans les années 80 avec le concept de management de la qualité totale, l'objectif des «5 zéros olympiques» était d'en finir avec les défauts, les pannes, les retards de délais, les stocks et le papier. Malgré l'arrivée de la bureautique puis des nouvelles technologies, le marché du papier ne s'est jamais aussi bien porté avec une progression constante de 3 à 5% par an.