

Articles

Management #3

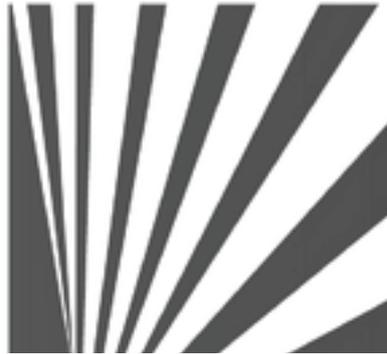
25 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700329

1.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

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

Management #3

Instaurer la culture d'entreprise
L'arrivée de l'organisation horizontale
La banalisation des «SOB»
Le management minute
La recherche de bienveillance
Remobiliser ses collaborateurs par temps de crise
Le management «bricolage»
En finir avec le multitasking
Eviter la procrastination
Savoir noyer le poisson
Changement ou pas changement
Se défaire des pensées limitantes
2 lois d'organisation
Gérer le montée des peurs
Vivre la crise comme une opportunité
Absentéisme : l'entretien de réaccueil
Associer l'excellence et le changement
Imposer une date butoir
Miser sur la convivialité
La cordialité forcée est mauvaise pour le coeur
Les 7 principes de la croissance durable
Le rôle social du tocard
Dure, dure, la conduite du changement
L'intérêt de la transgression
Piloter par temps de crise

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.

INSTAURER LA CULTURE D'ENTREPRISE (2013)

Une étude menée par le BCG (Boston Consulting Group) indique qu'il existe un fort décalage entre le management courant des équipes et la culture d'entreprise souhaitée par les managers. L'instauration de la corporate culture dans un grand nombre d'entreprises serait en fait handicapée, dès le départ, par l'ampleur de la tâche, le découragement et/ou la frustration des dirigeants face aux résultats obtenus. Pourtant selon le BCG «*Une culture d'entreprise performante n'est ni compliquée, ni longue à mettre en place*» dès lors que l'on réussit à traduire les valeurs de l'entreprise en principes opérationnels. Il propose pour cela 4 étapes permettant d'y arriver :

- . Définir d'abord la culture dont l'entreprise a besoin : flexibilité ou normalisation, prudence ou prise de risque, innovation ou tradition...
- . Comparer l'objectif poursuivi avec ce qui est déjà en place dans l'entreprise (habitudes, routines, usages, règles informelles...)
- . Identifier les comportements, les individus et les éléments de culture qui ralentissent l'entreprise dans son développement ou entravent sa performance (mentalité de certains, contraintes règlementaires, procédures administratives...)
- . Mettre en place la nouvelle culture et/ou de nouvelles pratiques en s'appuyant sur les personnels qui ont déjà les bons comportements, puis mesurer régulièrement les progrès accomplis afin de s'adapter au rythme et à la réalité des équipes et enfin adopter une communication transparente et motivante afin de favoriser la mobilisation de tous (expériences réussies, mérites personnels, projets en route...).

L'ARRIVÉE DE L'ORGANISATION HORIZONTALE (2013)

En suivant les préceptes du gourou du management Peter Drucker qui a dit que «*Les profits de l'entreprise viennent du client, donc de l'extérieur de l'entreprise. A l'intérieur, il n'y a que des coûts. Tout ce qui ne rend pas directement service au client est inutile*», une poignée d'entreprises (Morning Star, Fonderie Favi, beaucoup de Scops et start up..) ont commencé à expérimenter un modèle d'organisation horizontale du travail destiné à sortir de la verticalité de la hiérarchie. Toutes ces entreprises se sont aperçues, en effet, qu'un cadre revient 3 fois plus cher qu'un ouvrier faisant que dans une société qui compte un manager pour 10 salariés, 23% de la masse salariale va à l'encadrement. Selon elles, la hiérarchie intermédiaire ne constitue pas seulement un surcoût mais elle complique aussi le processus de décision en obligeant à élaborer et à présenter les éléments qui permettent au «chef» de comprendre avant de décider. C'est aussi l'obligation de passer une partie importante du temps à se réunir et à faire des comptes rendus sur ce qui a été dit, alors que beaucoup de collaborateurs auraient pu décider seuls en quelques minutes.

LE MYTHE DU DÉCISIONNAIRE

Pour gagner en agilité économique, concurrentielle, entrepreneuriale, l'idée centrale de l'organisation horizontale est de faire des collaborateurs, des «associés» en leur accordant des salaires supérieurs de 10 à 15% à ceux du marché, moyennant quoi chacun accepte d'assumer la responsabilité d'une mission. Ce court-circuitage de la hiérarchie traditionnelle donne un sérieux coup de vieux au mythe du décisionnaire unique et infaillible contrôlant tout. Il confirme que la prise de décision n'est qu'une habitude experte comme les autres fondée sur le bon sens et l'intuition, laquelle s'apprend et se pratique quotidiennement dans des centaines de milliers de TPE (entreprises de services, artisans, commerces, prof. libérales) sans devoir passer forcément par un diplôme d'école de commerce. Selon Douglas McGregor, sociologue, «*Le travail essentiel du manager doit consister à créer les meilleures conditions possibles pour que chacun réussisse à atteindre ses propres objectifs*». Aussi la mise en application de cette «*régulation par les pairs*» suppose le recours à de nouvelles règles : faire en sorte que chacun soit associé à une mission dont il est le seul responsable ; développer les compétences ; se faire respecter ni par le grade ou le titre mais par la qualité et la fiabilité du travail produit ; montrer de la loyauté envers ses collègues et l'entreprise en général. Soit autant d'enjeux qui vont bien au-delà de la simple amélioration des conditions de travail.

. Part des salariés confrontés à des comportements facteurs de stress dans une organisation verticalisée (base 2010) :

- 30,1% Contrôle ou suivi informatisé
- 26,8% Contrôles ou surveillance permanente par la hiérarchie
- 23,2% Doit faire appel à un autre quand il se produit quelque chose d'anormal
- 15,4% Comportements méprisants au travail
- 13,2% Déni de reconnaissance du travail

Source : Dares

LA BANALISATION DES «SOB» (2013)

Un grand nombre d'études confirment que les psychopathes, pervers, cas psychiatriques et autres personnalités difficiles, au sein des dirigeants et managers, se banalisent sur les lieux de travail. Les chefs tyranniques sont même devenus la plaie ouverte du monde du travail en pourrissant la vie de leurs subalternes. Manfred Kets de Vries, professeur à l'Insead, détaille assez bien les caractéristiques du SOB (Seductive opérationnel bully), ou tyran séducteur, qui d'un aspect apparemment normal évolue «Partout où le pouvoir, le statut social et l'argent sont des enjeux». Son profil se caractérise par «Une absence d'empathie, de sentiment de culpabilité et de remords, ainsi que par des capacités d'adaptation hors du commun». Ces individus n'ont aucun scrupule à faire des crocs-en jambe ou à «doubler par la droite» afin d'atteindre le haut de la pyramide et ce, d'autant plus que «Les entreprises les acceptent car ils sont très rentables. Comme ils n'ont pas d'états d'âme, ils font merveilles pour dégraisser» confirme le psychologue new-yorkais Paul Babiak. Selon lui, ces prédateurs intelligents seraient 4 fois plus nombreux aux postes de direction que dans la population générale et pire encore, 1 dirigeant sur 25 serait un psychopathe.

LES SIGNES QUI TRAHISSENT LE PSYCHOPATHE

La démarche de ces anti-élites relationnelles est souvent toujours la même. Tout commence par une lune de miel au moment de leur arrivée avec un leadership accompagné d'un esprit brillant. Puis le masque d'amabilité tombe rapidement en privilégiant alors un méticuleux travail de sape en s'attaquant toujours aux salariés dévoués et soucieux de bien faire. D'après les études du psychiatre Robert Hare et des psychologues Paul Babiak, Martha Stout et Oliver James, le patron psychopathe présente plusieurs traits de personnalité distinctifs :

- . Il est aimable avec les puissants et impitoyable avec les plus faibles.
- . Il dispose d'un ego surdimensionné qui ne se satisfait pas seulement de sa propre réussite mais se nourrit de l'échec des autres en éprouvant alors le besoin d'humilier et de faire souffrir.
- . Il ne peut s'empêcher d'exprimer une arrogance et un sentiment de supériorité en détestant ce qui est collectif. Eloquent, il manque de rigueur et surtout d'empathie.
- . Il abuse souvent du mot confiance et multiplie les promesses alors qu'il n'est en fait qu'un égoïste manifestant une absence totale de générosité et de sincérité.
- . Grand manipulateur, il sait charmer en s'appropriant aisément les idées des autres et ne se reconnaît aucune erreur.
- . Intrigant et peu créatif, sa priorité vitale est dans son avancement malgré le fait qu'il n'a aucune vision mais seulement des objectifs à court terme.
- . Il se trahit le plus souvent par son manque de self-control en cas de conflit en manifestant alors des colères soudaines souvent avec vulgarité.

LE MANAGEMENT MINUTE (2013)

Dans leur ouvrage Le Manager minute (Ed. Eyrolles) deux experts américains Kenneth Blanchard et Spencer Johnson ont fait l'apologie d'une nouvelle arme fatale destinée à traiter, en seulement une minute, différentes situations du quotidien. Cette méthode de management consiste à éviter les réu-

nions et les discussions chronophages, ainsi que les échanges par mails destinés à régler les problèmes courants, mais aussi à marquer les esprits et à ragaeillardir les équipes.

Les 5 principales utilisations du management minute concernent :

1. Fixer des objectifs en 250 mots

L'idée est que l'essentiel du message soit résumé en moins d'une demi page. Le texte doit pouvoir être compris par un enfant de 7 ans par sa simplicité, sa précision, son contenu «cœur de problème». Pratiquer cet exercice offre 3 avantages :

- . Il oblige à clarifier chez l'émetteur la position, le projet, la décision à partir de faits, chiffres, moyens, délais et/ou concepts simplifiés.
- . Il permet pour le récepteur de connaître avec rapidité et clarté l'enjeu, la finalité et/ou ce que l'on attend de lui.
- . Il invite ensuite à un échange plus ciblé et argumenté.

2. Complimenter et féliciter de manière expresse

L'effet de surprise permet d'accentuer l'impact d'un compliment lorsque la personne ne s'y attend pas. De plus, la régularité de félicitations sincères mais expresses (une dizaine de fois par mois) permet à l'individu concerné de s'améliorer durablement sur des points précis.

3. Adresser un reproche

Face à la découverte spontanée d'une erreur, il s'agit de réagir au quart de tour afin d'éviter que l'autre ne s'enfoncé dedans. A condition de ne pas mélanger reproche professionnel et jugement sur la personne, la spontanéité de la remarque offre 2 bénéfices :

- . Ne pas être tenté de ruminer, s'étendre sur le problème et/ou revenir plus tard sur la remontrance.
- . Eviter que la personne ne se perde en justifications sans fin

4. Intervenir sur le champ

L'idée est qu'une intervention sur le champ tue dans l'œuf toute situation conflictuelle. Il ne s'agit pas là de régler un conflit à chaud mais de prendre, dans l'instant, une décision sur le court terme permettant de trancher provisoirement le différend.

5. Amener les collaborateurs à être concis

Le bon manager ne résout jamais les problèmes à la place de ses collaborateurs mais préfère que ceux-ci s'expriment d'abord en 2 temps :

- . Description de la difficulté ou du problème en une minute avec des arguments mesurables et observables ;
- . Présentation de 2 ou 3 solutions possibles, en 1 minute chacune, avec des objectifs présentés au format «smart» c'est-à-dire bien définis dans le temps, spécifiques, mesurables, réalistes, voire ambitieux.

LA RECHERCHE DE BIENVEILLANCE (2013)

D'après une enquête réalisée par le cabinet Comundi, il s'avère que face à la crise économique et à la crise de valeurs actuelle, le retour du facteur humain est devenu essentiel dans l'entreprise. 76% des salariés souhaitent que le comportement de leurs managers ne soit pas uniquement concentré sur la pugnacité, la créativité ou la prise de risque afin d'atteindre leurs objectifs mais, bien avant tout cela, que ceux-ci soient à leur écoute. Bien que 60% affirment que leur manager direct est un bon manager et que les relations avec lui sont jugées bonnes par 80% des personnes interrogées, il n'en demeure pas moins que plus d'un salarié sur deux souhaite recevoir plus de reconnaissance de la part de sa hiérarchie. Une hiérarchie qui doit leur faire plus confiance en sachant donner des objectifs clairs comme en reconnaissant régulièrement le travail accompli. 60% des salariés souhaitent ainsi que leur manager montre du charisme, de la sincérité, de l'honnêteté, du courage et de la bienveillance, afin d'améliorer le dialogue et l'authenticité dans les rapports humains. Il est clair que pour une large majorité de salariés, le facteur humain est devenu l'enjeu primordial de la motivation, donc de la productivité donc du ren-

dement professionnel, dans un contexte où 48% des collaborateurs déclarent que la charge de travail est leur principale source de stress, devant le manque de vision claire sur la stratégie de l'entreprise et la non-reconnaissance de leur engagement.

COMMENT SE MONTRER BIENVEILLANT ?

Xavier Cornette de Saint-Cyr, coach chez Hexalto, assure qu'un manager peut être tout aussi efficace en étant bienveillant avec son équipe et ses collaborateurs. Il suffit qu'il mette en place les 7 conseils suivants :

- . **Ne pas avoir d'ego** : ou pour le moins le mettre en sourdine considérant que seul l'intérêt supérieur du collectif compte ainsi que les objectifs à atteindre.
- . **Montrer de l'empathie** : Il s'agit de ressentir ce qu'éprouve le collaborateur en difficulté ou en conflit.
- . **Agir avec esprit de coopération** : Surtout dans un climat de compétition et d'enjeux économiques majeurs pour l'entreprise, la règle doit être celle du compromis équitable en évitant de travailler seul dans le non partage de l'information.
- . **Ne pas être avare de compliments** : Féliciter régulièrement ses collaborateurs, leur manière de travailler mais aussi leurs qualités personnelles.
- . **Avoir toujours un regard positif** : en prenant de la hauteur et/ou du recul face aux collaborateurs jugés difficiles ainsi que face aux problèmes rencontrés.
- . **Sourire au lieu de faire la gueule** : C'est le signe ostentatoire le plus visible montrant que tout est ok au niveau relationnel, donnant ainsi du plaisir et de la motivation aux collaborateurs tout en réduisant de manière consécutive leur stress.
- . **Accepter le droit à l'erreur pour soi-même** : La bienveillance vaut aussi pour soi-même en évitant de se mettre inutilement la pression par des mimiques, rides et crispations qui se voient nettement sur le visage et créent de l'anxiété, voire de la distance relationnelle pour l'entourage.

REMOBILISER SES COLLABORATEURS PAR TEMPS DE CRISE (2012)

Dans un contexte peu propice aux coups de pouce sur la rémunération et/ou sujet aux bruits de couloir sur la santé de leur entreprise, beaucoup de salariés s'inquiètent pour leur emploi. Avec un quotidien qui devient de plus en plus lourd et anxiogène, c'est au dirigeant et à ses managers qu'incombe le devoir de lutter contre la baisse de moral et d'énergie. Aussi pour redonner confiance aux troupes, la première règle est d'éviter le «*syndrome du bunker*» avec une direction qui tend à s'enfermer dans sa tour d'ivoire. Au contraire, souligne Jean-François Moine Consultant chez Cegos, «*Le dirigeant doit rester présent sur le terrain, garder le contact et surtout communiquer*». Même avis de la part d'Olivier Gelis, Managing director chez Robert Half International France, qui propose 6 conseils pour remobiliser les collaborateurs, encourager les équipes à se prendre en main et assumer de nouvelles responsabilités :

. **Communiquer en toute transparence**

Il est nécessaire de chasser toute forme d'incertitude démotivante et déstabilisante en étant le plus clair, précis et concret possible, comme en ne dramatisant surtout pas et en faisant en sorte que chacun est le même niveau d'information.

. **Jouer collectif**

La culture d'entreprise est essentielle en temps de crise car elle permet de fédérer l'ensemble des salariés sur des objectifs communs. Pour cela le mieux est d'utiliser les échanges informels, les réunions, les stages de cohésion...

. **Etre à l'écoute**

Il est recommandé d'être présent et attentif lorsque les craintes s'accumulent chez les collaborateurs afin de pouvoir démentir les rumeurs, réaffirmer la stratégie, recentrer les efforts ou défendre l'entreprise en cas de critiques injustifiées.

. Recentrer les objectifs

Miser volontairement sur un nombre réduit d'objectifs facilement atteignables et réalisables à court terme.

. Récompenser les réussites

Même si les objectifs fixés ne sont pas totalement atteints, il faut récompenser les efforts consentis d'une manière ou d'une autre.

. Mobiliser sur de nouvelles missions

Sachant que la recherche de créativité occupe positivement les esprits, il faut rester ouvert aux propositions, à la nouveauté, à l'innovation et aux améliorations, si précieuses en temps de crise.

LE MANAGEMENT «BRICOLAGE» (2012)

Le manager bricoleur ne fonctionne pas comme un cadre à l'esprit structuré, capable de penser à l'avance l'ensemble des étapes d'un projet, mais comme un opérationnel débrouillard qui se contente souvent d'un *«ça marche, donc c'est bien»*. D'après Raffy Duymedjian, professeur de management de la connaissance à Grenoble EM, ce type de manager offre un grand intérêt pour l'entreprise car *«Il sait être polyvalent, souple, réactif, arranger et ajuster les choses avec peu de moyens»*. Même si en France *«L'imitation, la débrouille, le fait de «faire avec» ou de composer, sont encore considérés comme des moments ponctuels, des accidents de parcours, qui, s'ils se répètent, risquent de mettre en péril la rigueur et la lisibilité du système»* il n'en demeure pas moins, selon ce spécialiste, que ce type de manager est très utile en période de crise. En privilégiant l'expérimentation pratique, le «bricoleur» est souvent doté d'un esprit inventif et manifeste une grande familiarité avec son environnement *«à la manière d'un bricoleur connaissant parfaitement ses outils, même leurs possibles usages détournés»*. Pour le coauteur de l'ouvrage *«Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory»*, *«En procédant par une succession d'essais, de pistes abandonnées, de petites avancées qui se combinent pour former un édifice stable et opérationnel»* le manager bricoleur apporte des solutions auxquelles personne n'avait pas encore pensé. A contre-courant de la grande imitation managériale, du politiquement correct et des comportements standardisés, la débrouillardise en management apporte de la créativité, une résolution rapide des problèmes de façon non conventionnelle, mais aussi un droit à l'erreur et une autre manière de transmettre le savoir-faire en complément, naturellement, des autres méthodes plus académiques.

EN FINIR AVEC LE MULTITASKING (2012)

Le multitasking est une expression barbare qui signifie *«Art de faire plusieurs choses à la fois, accomplir plusieurs tâches en même temps»*. Selon Laurence Einfalt, coauteure de *S'organiser tout simplement* (ed. Eyrolles), *«Le multitasking est en réalité un des grands mythes de l'efficacité. Ça brille comme de l'efficacité mais ça n'en est pas. Croire qu'on est plus efficace en faisant plusieurs choses à la fois est une erreur»*. Une affirmation que les scientifiques confirment en insistant sur le fait que notre cerveau ne sait faire qu'une seule chose à la fois. Le psychologue clinicien Didier Pleux va encore plus loin, soulignant que *«Multitâche veut dire absence de concentration. Avec les nouvelles technologies, il y a une hyperstimulation de l'enfant à l'école ou de l'adulte au travail. Il répond à tous ces stimuli au lieu de se concentrer sur la tâche prioritaire»*. Aussi, croire que converser avec un collègue tout en surfant sur le web, répondre au téléphone tout en écrivant un mail ou encore conduire en téléphonant est gage d'efficacité, est un leurre. Malgré la démonstration d'une certaine agilité à passer d'un contexte à l'autre, le plus souvent le «multitasker» réagit plutôt qu'il n'agit, apportant des réponses stéréotypées ou réalisant des choses non complètement traitées. Il s'aperçoit alors qu'il n'a pas intégré une donnée ou en a survolé une autre. Résultat : il doit multiplier les retours pour récupérer les informations manquées, survolées ou perçues mais non comprises.

ZAPPER EN PERMANENCE

Avec l'arrivée des nouveaux moyens de communication (tablettes, smartphones, fenêtres multi-écrans de l'ordinateur...) le «bruit de fond» s'est aggravé avec une masse importante d'infos visuelles et auditives à gérer, alors que le cerveau humain n'a qu'un seul canal d'attention. Pour Laurence Einfalt «*Plus vous multitaskez, plus vous exigez une information courte, sans aucune ambiguïté et si possible visuelle. Autrement dit, vous captez mieux les infos sur PowerPoint mais vous ne savez plus lire un mail qui comporte au moins deux paragraphes. Vous préférez zapper et lire le suivant même s'il comporte des infos clés*». Le multitasking entraîne également de la procrastination (art de reporter au lendemain ce que l'on peut faire maintenant) en mettant de côté les tâches longues ou difficiles. Il est également source de contresens, d'erreurs, de perte de temps, en faisant baisser le niveau de qualité du travail. Ses détracteurs y voient même une cause de surmenage, de baisse du quotient intellectuel et même d'impolitesse, tant le multitasker est scotché à son écran, n'est plus disponible et ne regarde même plus les gens quand on lui parle !

EVITER LA PROCRASTINATION (2011)

Les chercheurs d'Ideas42 ont montré que le fait de reporter un travail au lendemain (procrastination) risque ensuite de provoquer un stress plus ou moins important face aux délais devenus plus serrés. Cette attitude réduit également la productivité des collaborateurs du fait que ceux-ci ne sont pas assez motivés durant cette période. Pour le démontrer, une expérience a été menée dans une banque spécialisée dans les crédits aux petites entreprises. Au départ, il a été constaté que les rentrées d'argent sont plus faibles durant la 1^{re} quinzaine de chaque mois que dans la seconde partie à l'approche du calcul mensuel des bonus accordés. En proposant alors un système de récompense aux employés les plus efficaces en début de mois, tout en favorisant le suivi de leurs tâches par des réunions individualisées (afin de maintenir une certaine forme de pression et de motivation), le taux de réalisation des objectifs a augmenté immédiatement de 30% durant les 2 premières semaines du mois. A l'inverse, l'arrêt du programme de stimulation s'est accompagné quasi instantanément d'une reprise de la procrastination. Les chercheurs en déduisent que, mis à part un grand poil dans la main, «*La peur de l'échec et la timidité sont des vecteurs courants de la procrastination chez les collaborateurs*». Ils préconisent ainsi, pour motiver quotidiennement et augmenter la productivité au travail, la mise en place de challenges intermédiaires associées aux conseils réguliers, expérimentés et bienveillants d'un supérieur.

SAVOIR NOYER LE POISSON (2011)

La conclusion d'une étude menée par Todd Rogers et Michael Norton révèle que «*Les personnes qui éludent brillamment les questions génèrent plus de confiance et de sympathie que celles qui y répondent sincèrement mais avec moins de brio*». Naturellement, l'habileté de l'orateur joue pour beaucoup lorsqu'il s'agit d'éluder les questions dans le but d'emporter l'adhésion. En ce domaine de rhétorique, il est possible de dire que l'honnêteté n'est rien sans l'éloquence. Un procédé que connaissent bien les politiques, les négociateurs et les avocats, qui utilisent fréquemment la formule «*C'est une excellente question*» ou «*Je vous remercie de me poser cette question*» et qui n'y répondent pas en allongeant volontairement la transition de sorte qu'il devient ensuite compliqué de faire le lien entre la question posée et la réponse donnée. De manière empirique, l'étude a montré toutefois que l'orateur qui dévie avec aplomb la conversation sans répondre à la question posée bénéficie d'un capital sympathie de 3,2 (sur 6) supérieur à celui qui répond directement mais avec maladresse (2,8). La morale reste toutefois sauve dès lors qu'il s'agit de répondre «*sincèrement et avec éloquence*» à la question posée avec alors un capital sympathie de 3,3. Il est également intéressant de noter que seulement 68% des personnes présentes se souviennent de la question posée lorsque l'on n'y répond pas mais avec éloquence, alors que le taux passe à 84% lorsque l'on y répond sans éloquence. En d'autres termes, si la question posée n'est pas jugée cruciale pour son auteur mieux vaut jouer l'éloquence. Si celle-ci est jugée cruciale ou importante pour celui qui la pose mieux vaut alors y répondre sincèrement...

CHANGEMENT OU PAS CHANGEMENT ? (2011)

La crise offre une occasion accélérée, contrainte ou volontaire, pour changer de statut et de vie professionnelle. La confiance en soi est le principal moteur du changement, sachant toutefois, que *«Nul n'est tenu d'évoluer. Le statu quo peut être une décision... si celle-ci est fondée sur de bonnes raisons. L'anxiété n'en est pas une»* ainsi que l'indique le psychiatre Frédéric Fanger. Pour le coach Suzel Gaborit-Stiffel, *«Le changement fait aussi peur à cause de l'inconnu»* surtout lorsqu'une mauvaise expérience a déjà frappé l'existence. Par exemple, *«Il peut suffire que mes parents m'aient dit que j'étais moins doué que mon frère pour que toute ma vie, des rivaux me passent devant»* fait également remarquer le psychologue et coach Patrick Amar. En fait, pour se préparer au changement professionnel ou personnel, il faut d'abord examiner ce qui induit en soi la peur et empêche de bouger. Souvent le fantasme et l'imaginaire sont bien plus terrifiants et inhibants que la réalité vécue en constatant que *«Beaucoup d'individus sont structurés par une foule de prophéties auto-réalisatrices héritées de la culture ambiante et du code social.»*

SE DÉFAIRE DES PENSÉES LIMITANTES (2011)

D'après Suzel Gaborit-Stiffel, il est tout à fait possible de dépasser un traumatisme à condition *«D'accepter ce raté, puis voir s'il n'était pas relatif au contexte. Peut-être n'était-on pas là, ou plus là, au moment opportun ? Voyez aussi ce que vous a appris l'échec et comment vous l'éviterez à l'avenir»*. Pour faire le point avec soi et se défaire en douceur des pensées limitantes, ce coach encourage à pratiquer le *«dialogue intérieur»* qui permet de remplacer les croyances handicapantes par des pensées plus efficaces. Sa méthode consiste à utiliser *«Deux stylos de couleurs différentes et à écrire les bonnes raisons que vous avez d'évoluer ou pas, en commençant par : «Je pense que (votre prénom) devrait bouger car... » puis «je dois rester en poste car... » (en utilisant une autre couleur)»*. En procédant ainsi méthodiquement, poursuit-elle : *«C'est le signe que vous avez réussi à travailler avec votre moi conscient, votre boussole intérieure»*. Au final, il s'agit de *«Mettre en place un sentiment de réconciliation et la vision d'un chemin qui n'est plus manichéen : vous déciderez de changer ou de rester mais sous certaines conditions.»*

. 5 exercices pour reprendre confiance en soi dans l'entreprise :

- . Evaluer positivement tout ce que vous avez pu apprendre et faire durant les 2, 5 ou 10 dernières années
- . Prendre l'initiative de soumettre à son supérieur direct un projet ou une note sur un sujet utile
- . Exposer sans crainte ni retenue son point de vue en réunion
- . S'impliquer en interne en proposant ses services ou en essayant d'intégrer une équipe
- . S'imaginer chef d'entreprise en réfléchissant au poste que vous pourriez créer pour vous même

2 LOIS D'ORGANISATION (2011)

LA LOI DE CARLSON

Le professeur suédois Sune Carlson a découvert en 1950 la loi des «séquences homogènes», principe selon lequel un travail continu prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Selon lui, il faut 3 minutes pour se concentrer sur un travail ce qui engendre, dans le cas d'un travail interrompu plusieurs fois, fatigue et sentiment d'inefficacité. Il avait déjà remarqué, à l'époque, que l'activité des managers était interrompue en moyenne toutes les 20 minutes !

LA LOI DE SALOMON

Le roi Salomon, 1000 ans avant Jésus-Christ, a écrit qu'il existait «*Un temps pour toute chose sous les cieux*» en se référant aux moments forts de l'existence. Il signifiait par là que pour être efficace et accompli, il faut savoir changer régulièrement d'activité au cours de la journée. Cette loi complète parfaitement celle de Carlson dans le cadre de la vie quotidienne des managers modernes.

GÉRER LA MONTÉE DES PEURS (2010)

En période de crise «*De nombreux salariés ont peur que leur société dépose le bilan ou soit vendue, peur qu'il y ait un plan social, peur d'être dans la charrette... Et ceux qui travaillent dans une entreprise qui s'en sort bien ont peur de ne pas arriver à produire ce qu'on attend d'eux dans un contexte de pression accrue*» confirme Thierry Chavel, coach de dirigeants et cofondateur du cabinet Alter & Coach. Il semble en effet, selon un récent sondage BVA, que 53% des salariés estiment que la situation économique actuelle a pour effet de détériorer le climat social dans leur entreprise. Ils sont même 43% dans le secteur privé à se sentir personnellement exposés au risque de perdre leur emploi dans les mois à venir. Dans le contexte actuel de brouillard économique et social, il est fortement conseillé aux managers de veiller à réduire cette tension anxiogène qui risque, sinon, d'aboutir à une démotivation générale, voire à «*la tétanisation des troupes*». Selon Didier Corpet, directeur de plusieurs sociétés et membre du mouvement EDC (Entrepreneurs et dirigeants chrétiens), «*Vis-à-vis d'un salarié dont le sort dépend de vous, c'est comme vis-à-vis d'un enfant en période de crise, il ne faut surtout pas changer d'attitude. Si notre stress est plus important que d'habitude nous devons éviter de le diffuser*». Même avis pour Caroline Noublanche, présidente de Prylos, pour qui «*Le dirigeant a un rôle de tampon. J'estime que mon boulot est de communiquer aux équipes un stress positif à des moments clés et d'éviter de leur envoyer des signaux parasites chaque fois que j'apprends une mauvaise nouvelle.*»

LA BONNE ATTITUDE DU DIRIGEANT

Comme le résume Thierry Chavel : «*En ce moment, un patron doit faire son métier avec son cœur et ses tripes !*» confirmant ainsi qu'en période de crise les salariés attendent 3 comportements majeurs de la part de leurs dirigeants :

- . Ils ont besoin que leurs managers leur tiennent un discours de vérité, d'adultes.
- . Ils veulent avoir en face d'eux des patrons «congruents», c'est-à-dire des hommes et des femmes dont les discours sont en phase avec les actes.
- . Ils souhaitent être écoutés et attendent que le dirigeant fasse régulièrement le «tour des popotes» dans une attitude d'écoute et d'humilité.

En fait, chaque collaborateur attend de savoir ce qui l'attend personnellement tout en étant mis au courant des perspectives de l'entreprise. Cela suppose une bien plus grande transparence qu'auparavant de la part des dirigeants et des managers, lesquels doivent montrer un comportement plus ouvert, plus proche et plus disponible envers les salariés. 12 pistes pour cela :

- . Informer clairement et précisément sur la situation actuelle de l'entreprise et sur ses perspectives.
- . En cas de problème, informer les salariés sur les conséquences attendues ainsi que sur les moyens mis en oeuvre pour les résoudre.
- . S'il n'y a pas de problème, le dirigeant doit dire ce qu'il va faire pour préserver cette situation.
- . Confirmer, le cas échéant, le rôle et la place de chaque collaborateur au sein de l'entreprise en lui demandant, ou non, d'opérer des changements.
- . Redonner du sens au travail de chaque salarié.
- . Dans le cas d'un licenciement prévisible, traiter le salarié avec respect en le recevant et en lui disant les choses en face.
- . Expliquer toutes les décisions stratégiques en disant pourquoi telle option a été prise et quels sont les résultats attendus.

- . Satisfaire au fort besoin d'échange en créant un blog interne facilitant un lien direct, ouvert et critique entre les collaborateurs et leur dirigeant.
- . Eviter de trop diffuser les nouvelles anxiogènes à l'ensemble du personnel mais seulement aux personnes concernées.
- . Ne pas hésiter à dire en cas de difficultés ponctuelles avec un client, fournisseur ou banquier, «*Qu'on savait que cela allait arriver et que l'on a déjà anticipé la solution pour s'en sortir*».
- . En cas d'imprévu jugé très sensible pour le moral de tous il est conseillé de «*mentir intelligemment*» afin d'éviter de «*risquer qu'un simple incident se transforme en incendie*».
- . Donner du travail à faire à tous et permettre à chacun d'avoir «*beaucoup de pain sur la planche*» afin de lutter contre la déprime, le relâchement et la gamberge inutile.

VIVRE LA CRISE COMME UNE OPPORTUNITÉ (2010)

Dans son dernier ouvrage *Les patrons sont morts...vive les patrons !* paru aux éditions Alban, Didier Pitelet affirme que «*La crise peut être une opportunité de voir émerger un nouveau modèle de gouvernance où la tête de l'entreprise ne serait plus coupée de ses jambes*». Selon lui, il est nécessaire que s'opère un changement d'état d'esprit des patrons car «*Depuis plus de vingt ans, le capitalisme à marche forcée a créé des modèles de patrons qui se maintiennent trois à cinq ans, avec deux feuilles de route : le retour sur investissement des actionnaires et leur propre carrière. Or, avec les nouvelles technologies, les entreprises ont perdu la maîtrise de leur image. En réponse, les patrons doivent réinvestir leur rôle et incarner des valeurs fortes, un modèle fédérateur pour les salariés comme pour les consommateurs*». Les meilleurs dirigeants de demain seront donc ceux qui vont savoir rebondir sur la crise en créant une relation durable avec leurs salariés et leurs clients. Une évolution évidente pour ce Conseil en réputation d'entreprise pour qui : «*L'entreprise n'a jamais autant besoin d'un capitaine qu'en période de tempête ! La crise oblige à remotiver les troupes donc à plus de proximité !*»

ABSENTÉISME : L'ENTRETIEN DE RÉACCUEIL (2010)

L'étude réalisée par *Entreprise & Personnel* concernant les causes et les conséquences de l'absentéisme souligne que la France est championne d'Europe en la matière avec un taux avoisinant les 7%. La principale raison en serait «*Le double effet des 35 heures qui habituent à travailler moins mais aussi en accroissant l'intensité du travail et des conditions plus avantageuses qui font que le salarié est moins perdant que son homologue britannique, par exemple*». En tout cas, l'absentéisme coûte cher indique Denis Monneuse, auteur de l'étude, car «*En prenant en compte le coût direct (remplacement, paiement des trois jours de carence avant que l'assurance-maladie ne prenne le relais...) et le coût indirect (baisse de la productivité, de la qualité du service...), on estime qu'un taux d'absence de 1% représente une charge égale à 1% de la masse salariale*». Parmi les solutions préconisées, l'«*Entretien de réaccueil*» réalisé par le manager direct, dès le retour en entreprise, dans le but de préparer la reprise et de remotiver le salarié. Une solution qui, malgré la formation nécessaire des managers, semble coûter beaucoup moins cher que les contrôles réalisés par les cabinets de médecins extérieurs.

ASSOCIER L'EXCELLENCE ET LE CHANGEMENT (2010)

Selon Thomas Peters qui fut longtemps un gourou très sollicité en matière d'organisation et de management aux Etats-Unis, «*Il n'y a pas d'entreprise excellente*» seulement une capacité de réussite fondée sur la qualité, le service et la réactivité face au marché. Co-auteur de la fameuse grille des «*7 S*» de McKinsey qui fut longtemps utilisée par les grandes firmes de conseil en matière d'analyse des organisations, il suggère que le succès durable des entreprises repose principalement sur les hommes, leur enthousiasme et leurs compétences. Pour cela, il faut «*Libérer l'entreprise de la tyrannie des petits comptables à courte vue*», une critique directe contre l'organisation bureaucratique héritée de Maw Weber et du management scientifique de Taylor. Bien qu'auteur d'un livre à succès intitulé *Le Prix de*

l'excellence paru dans les années 80 qui souligne l'importance pour l'entreprise de bien utiliser ses salariés, ses clients et l'action opportune, il intègre également au fil des années la nécessité du changement maîtrisé. Dans un de ses livres paru en 1987 *Le Chaos Management*, toujours d'actualité, il prône un modèle d'entreprise souple et réactive avec des structures plates (avec peu de niveaux hiérarchiques) et de petites unités autonomes et responsables capables de «sentir» les besoins du client et d'y répondre très rapidement. En fait, selon ce surdoué de la pensée managériale, le secret de l'efficacité organisationnelle consiste à la fois dans la recherche de l'excellence mais aussi dans la capacité de s'adapter au changement. Pour cela, chaque entreprise doit choisir un système, n'importe lequel parmi ceux proposés dans la grille «7S», et s'obliger à le mettre en place avec constance, agilité, plasticité et rigueur !

. **Les «7S» de McKinsey en matière d'efficacité organisationnelle :**

- . **Style (Style de management)** : Quel est le comportement des managers ?
- . **Staff (Personnel)** : Comment l'entreprise développe-t-elle le potentiel de ses salariés ?
- . **Systems (Procédures formelles et informelles)** : Quels sont les processus et flux d'information qui permettent à l'organisation de fonctionner ?
- . **Strategy (Stratégie)** : Quels sont les programmes d'action et comment tiennent-ils compte des évolutions de l'environnement à moyen et long terme ?
- . **Structure (Structure)** : Comment les activités sont-elles organisées ?
- . **Skills (Compétences)** : Quels sont les points forts, les compétences distinctives de l'organisation ?
- . **Shared Values (Valeurs partagées)** : Les personnes dans l'organisation ont-elles une vision commune de leur avenir et partagent-elles une éthique ?

IMPOSER UNE DATE BUTOIR (2010)

3 chercheurs américains en management et psychologie ont constaté que le fait de se fixer une date butoir accélère effectivement le travail dans certains cas. Selon eux, il existe 2 types de tâches : les «tâches fermées» qui peuvent et doivent être effectuées en une seule session de travail et les «tâches ouvertes» qui nécessitent plusieurs sessions de travail, avec ou sans coordination entre les différents acteurs du projet. En ce qui concerne les «tâches fermées», le fait d'estimer la date d'achèvement permet de gagner en efficacité car cela oblige le travailleur qui agit seul à définir clairement ses objectifs et/ou le conduire à commencer plus tôt. Dans le cadre des «tâches ouvertes» le processus psychologique n'est pas le même, car celles-ci sont plus complexes à estimer et donnent davantage d'occasions de repousser la réalisation de leurs diverses composantes. Ces 3 chercheurs recommandent donc aux managers d'«*Etre bien inspirés de solliciter régulièrement des prévisions de leurs employés sur les délais d'exécution.*»

MISER SUR LA CONVIVIALITÉ (2010)

Bien que les moments de convivialité ne se décrètent pas, ils permettent à l'entreprise de considérer ses collaborateurs bien au-delà de leurs fonctions tout en permettant aux gens de se rapprocher dans le respect de chacun. Que ce soit un pot de départ, la pause-café, le déjeuner d'équipe, le séminaire de cohésion, une activité sportive commune ou une fête sympa, il est clair selon Philippe Détrie, auteur de *La communication interne au service du management* (Ed. Liaisons), que «*Les moments festifs institutionnalisés et ritualisés jouent un rôle important. La convivialité doit imprégner le management au quotidien et ne pas seulement être exceptionnel.*» Il poursuit en indiquant qu'une grande-messe ne saurait remplacer les petits gestes conviviaux du quotidien car la cordialité «*Est avant tout un état d'esprit et une démarche. Les salariés ont besoin de «chaleur ajoutée» et le manager doit apporter du plaisir et du sens au travail plutôt que du stress.*»

Principaux éléments d'une convivialité réussie afin de mettre de l'huile dans les rapports hiérarchiques :

- . S'investir peu mais souvent
- . Se rapprocher des gens sans se forcer
- . Eviter la familiarité artificielle
- . Ne pas agir de manière décalée
- . Ne pas en faire trop
- . Favoriser les échanges directs
- . Miser sur l'intelligence collective
- . Garder sa place
- . Fuir l'alcool

LA CORDIALITÉ FORCÉE EST MAUVAISE POUR LE COEUR (2010)

Une étude réalisée par des chercheurs suédois et publiée dans le Journal of Epidemiology and Community Health indique que les salariés fuyant le conflit avec leur patron et leurs collègues présentent un risque d'infarctus presque 3 fois plus élevé que ceux prêts à y faire face. Ils démontrent, en effet, que si la convivialité au bureau adoucit les mœurs et améliore les profits, elle nuit aussi gravement à la santé. Cette étude qui a duré une dizaine d'années montre que les «gentils» qui sont prêts à arrondir les angles avec leurs collègues peuvent finir avec un accident du cœur dans 3,3% des cas, contre seulement 1,2% pour les «grandes gueules». Ainsi que l'explique le Dr urgentiste Philippe Rodet, auteur de *Se libérer du stress* (Eyrolles), «*La nouvelle tyrannie du sourire pousse beaucoup de salariés à faire semblant. Rien ne doit troubler le décor rose bonbon, sous peine de vous faire passer pour un caractériel. Du coup, ils préfèrent refouler leurs émotions et finissent par craquer*». Selon des universitaires de Francfort, ce sont d'ailleurs les professions obligées à un sourire forcé quotidien (hôtesses de l'air, vendeuses de prêt-à-porter, accueil...) qui reproduisent le plus ce schéma dépressif.

. Probabilité d'accidents cardio-vasculaires avec des salariés fuyant souvent ou toujours les conflits avec...

Leur patron	2,9%
Leurs collègues	3,3%

UNE BONNE «ENGUEULADE», C'EST BON POUR LES RELATIONS HUMAINES

A l'inverse de la cordialité forcée, Olivier Tirmarche, consultant au cabinet Stimulus et auteur de *Au-delà de la souffrance au travail* (Odile Jacob), affirme que «*S'exprimer, même vertement, réduit l'intensité de ses émotions et faire des reproches libère ses rancœurs à condition de les raccrocher à des faits précis. Aujourd'hui, les salariés tendent à minimiser les bénéfices du conflit ou à surestimer les risques d'un désaccord*». Un principe déjà développé à la fin du XIX^e siècle par le sociologue allemand Georg Simmel qui a été le premier à attribuer des vertus aux conflits, considérant qu'une bonne «engueulade» peut faire un bien fou si ce n'est au cœur au moins dans les relations humaines. Selon lui, une explication franche sert à partager ses contraintes avec l'autre en vue de produire une sorte d'ajustement social. De son côté Daniel Goleman, psychologue et inventeur du concept d'intelligence émotionnelle, va plus loin en affirmant que le fait d'exprimer ses états d'âme augmenterait ses chances de réussite professionnelle !

. Probabilité d'accidents cardio-vasculaires avec des salariés ne fuyant rarement ou jamais un conflit avec...

Leur patron	1,2%
Leurs collègues	1,2%

Source : Research Institute, Stockholm University

LES 7 PRINCIPES DE LA CROISSANCE DURABLE (2010)

Le cabinet Mercuri Urval, spécialiste du conseil en management, a pu constater que les sociétés qui ont le plus bénéficié des périodes de reprise étaient toutes fondées sur 2 grands principes de management : la vision à long terme partagée et génératrice d'innovation ; une gouvernance capable d'un comportement cohérent. Toutefois, selon elle, face aux profonds changements que profilent les 20 prochaines années, les entreprises vont devoir affronter une ère d'adaptation permanente en intégrant un troisième principe de management composé de 7 facettes indissociables pour réussir une stratégie de croissance durable :

- 1. La Connaissance :** Il s'agit là de bien connaître son entreprise, ses activités, ses offres, sa position sur les marchés, ses capacités de développement..., afin que les collaborateurs puissent s'approprier et s'identifier à leur entreprise et donner le meilleur d'eux mêmes.
- 2. La projection :** C'est la capacité de pouvoir se projeter dans le temps en ayant une vision simultanée à court, moyen et long terme de son entreprise, afin de mieux développer son sens de la conquête.
- 3. La veille :** Rien ne vaut une bonne connaissance de son environnement clients, de ses concurrents et de ses fournisseurs, afin de permettre à son entreprise de développer des capacités d'empathie nécessaires à l'adaptation permanente de sa stratégie.
- 4. L'autonomie :** Ou comment développer la connaissance de ses propres ressources pour mieux se renouveler et apporter des solutions à chaque difficulté rencontrée.
- 5. La créativité :** Elle consiste à laisser libre court à la créativité des collaborateurs en appliquant un management autorisant la prise de risque garantissant à chacun une différence sur le long terme.
- 6. La mobilité :** Elle caractérise la capacité à modifier la carte d'identité de l'entreprise, à pouvoir se diversifier rapidement pour survivre et poursuivre son développement en phase avec le marché.
- 7. L'émancipation :** C'est la capacité à changer les principes de survie de l'entreprise en sachant passer, par exemple, d'une croissance organique à une croissance externe.

LE RÔLE SOCIAL DU TOCARD (2009)

Pourquoi existe-t-il des tocards au sein des entreprises, c'est-à-dire des cadres inaptes à leur fonction, nuls, incompetents, contre-productifs mais souvent joviaux, brasseurs de vent et intelligents, de vrais charlots quoi ? Selon Didier Caors, associé au cabinet CAA, «*Le Tocard est la limite au-delà de laquelle on sait qu'il ne faut pas aller. Ce faisant, il rassure car il prouve qu'il y a toujours plus nul que soi*». Ces salariés tocards qui occupent souvent des postes élevés semblent néanmoins remplir une fonction occulte au sein de l'entreprise. De l'avis d'Eric Albert, psychiatre et consultant, «*Plusieurs cas de figure sont possibles. Le premier est engendré par les organisations bureaucratiques. Le manager suit une progression «à l'ancienneté» et atteint son seuil de Peters plus ou moins vite. Cela ne l'empêche en rien de continuer à gravir les échelons «tant qu'il n'a pas démerité*». Cette situation signifie que tant que l'individu n'a pas fait une grosse erreur, il continue de progresser dans la hiérarchie sachant que pour faire des erreurs «*il faut faire quelque chose*», alors aucun risque de ce côté-là ! La seconde possibilité, selon ce consultant, est que dans le jeu de pouvoir au sein de l'entreprise «*Le Tocard est très utile : il ne fait d'ombre à personne, il est d'une fidélité à toute épreuve à celui à qui il doit sa place et il est prêt à tout pour y rester (donc manipulable à souhait)*». De plus, le bon tocard dans la hiérarchie dispose souvent d'un bon relationnel en restant l'oreille de la direction.

UN PION POUR LA DIRECTION

Il est pourtant clair que la «tocardise» est le symptôme d'une organisation qui fonctionne mal parce que le groupe a besoin d'un bouc émissaire ou d'un flatteur pour le patron. A la différence du cadre «politique» qui construit sa carrière, le tocard n'a souvent pour seule ambition que de conserver son poste. C'est la raison pour laquelle, il est souvent promu là où les «politiques» veulent d'un fantôme inoffensif comme c'est le cas, notamment, dans les sociétés fortement fonctionnalisées ou, paradoxalement, dans celles qui sont en perpétuel changement. De l'avis, d'Eric Albert, le gros problème est qu'au

niveau de la direction «*Les enjeux personnels dominant et pour qu'ils s'expriment à ce point, c'est que l'organisation a laissé suffisamment de pouvoir aux dirigeants pour détourner les règles. Ils n'agissent plus dans l'intérêt de l'entreprise qui les paye mais pour eux-mêmes*». La fonction de régulation sociale du tocard au sein de l'entreprise consiste alors pour les différents niveaux hiérarchiques à se protéger contre les critiques les plus féroces en faisant en sorte que «*Le numéro 2 honni par les salariés serve de paratonnerre au numéro 1 qui le protège dans ce but.*»

LES PROFILS TYPE DU TOCARD

- . **Le barde** : C'est celui que l'on moque ouvertement mais que l'on protège amicalement malgré tout, parce qu'il fait partie de l'équipe.
- . **Le bouc émissaire** : Il est rituellement sacrifié au nom du bon fonctionnement de l'organisation sans avoir vraiment de possibilité de s'exprimer.
- . **Le ringard** : Dans les réunions, son point de vue est toujours «à coté de la plaque» mais son aspect inoffensif rassure le groupe et permet de faire retomber la tension.
- . **Le looser** : Il part toujours sur les mauvais projets faisant que son attitude inspire moins la pitié que le mépris en tant qu'exemple «*de ce que chacun peut devenir un jour*».
- . **Le «has been»** : Il représente l'ex-étoile montante du groupe mais a été figée en plein vol à cause d'un faux-pas que tout le monde d'ailleurs attendait de sa part. Il satisfait ainsi les soifs de vengeance de tout le monde.
- . **Le promu** : Dépassé par les évolutions dans l'entreprise il continue de s'accrocher à son poste dont il a su gravir les échelons par une compétence certaine mais à une époque et dans une structure donnée.
- . **Le chef inamovible** : Ayant atteint son seuil d'incompétence et ne pouvant plus être promu, tout ce qu'il peut encore faire c'est d'emmerder et décourager tout ceux qui ont la malchance d'être sous ses ordres.
- . **Le naïf** : C'est le cas des anciens de grandes écoles jugés incompétents à leurs postes et qui suscitent les sarcasmes de leurs collègues ou collaborateurs en prenant cela uniquement pour de la jalousie.
- . **Le placardisé** : C'est le tocard ouvertement reconnu dans l'entreprise qui peut dorénavant démontrer son incompétence, son inutilité et/ou sa capacité de nuisance.

DURE, DURE, LA CONDUITE DU CHANGEMENT (2009)

Une étude d'Economist Intelligence Unit (EIU) menée auprès de dirigeants européens et américains souligne le fait que «*Les managers pensent trop souvent que s'ils obtiennent la technologie et les process, les gens suivront*». Or d'après Robin Bew, directeur éditorial, «*L'enquête montre que c'est rarement le cas. Les agents du changement réussis sont ceux qui maîtrisent l'art de la persuasion*». Pour preuve de cette difficulté, 58% des dirigeants interrogés reconnaissent que les changements initiés ont été pour moitié seulement couronnés de succès. Les plus mauvais résultats proviennent des Etats-Unis où, là-bas, le taux de réussite reconnue ne s'élève qu'à 25%. La principale raison invoquée concerne l'état d'esprit des collaborateurs comme «*élément le plus difficile à changer*» dans 51% des cas. La résistance des collaborateurs est même le principal frein au changement pour 17% des dirigeants internationaux et atteint même les 38% en France. L'adhésion du personnel au projet de changement est seulement estimée à 16% en moyenne internationale et à... 10% en France. D'après l'étude, une mauvaise gestion du facteur humain couplée à un manque de communication et c'est alors l'échec assuré. A l'inverse, pour réussir une étape de changement, il est obligatoire d'avoir un leader charismatique et surtout pas un dirigeant qui dicte ses plans. Pour cela, le mieux est de pouvoir compter sur des managers qui apportent une vision globale et transparente du projet ainsi qu'une aide directe aux collaborateurs en leur permettant de mettre leur créativité au service du changement.

L'INTÉRÊT DE LA TRANSGRESSION (2009)

D'après les travaux menés par les auteurs de *La transgression*, une dimension oubliée de l'organisation (Revue française de gestion), «*Les pratiques transgressives participent d'une sorte de contre-culture qui permet souvent à l'organisation de dépasser ses contradictions*». La transgression serait même, selon eux, «*Une nécessité organisationnelle utilisée comme moyen de défense face à l'autorité*». Dans la lignée des travaux du sociologue français Jean-Daniel Reynaud et de sa théorie de la régulation sociale, les auteurs citent l'exemple d'une usine dans laquelle les ouvriers ont volontairement transgressé les prescriptions de la direction pour gagner du temps avec la complicité bienveillante du management intermédiaire. En appliquant des règles plus souples laissant place à l'interprétation, donc à la transgression, l'efficacité du travail a ainsi largement augmenté alors que la direction en multipliant les contrôles et les procédures standardisées avait asséché l'initiative et réduit le rendement. En résumé, selon les auteurs, la transgression sous différentes formes (contournement, dissimulation...) est «*Un objet social, un compromis temporaire, permettant de dépasser l'imperfection et l'inefficacité des règles*».

PILOTER PAR TEMPS DE CRISE (2009)

Alors que le N°1 de l'affacturage, GE factofrance, constate que tous les secteurs de l'économie commencent à être touchés par les défaillances de paiement, les professionnels du secteur anticipent entre 75 000 et 78 000 le nombre de défaillances d'entreprises en 2009. Le fait nouveau concerne l'explosion des défaillances de PME-PMI de +15 M€ de CA (+80% par rapport à 2008) ainsi qu'une augmentation inquiétante des passifs de ces entreprises. Sous l'angle de l'emploi, l'Unedic prévoit entre 375 000 et 454 000 chômeurs supplémentaires, soit le pire chiffre depuis 1992. Pour éviter l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportunistiser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste en intégrant plus d'hygiène relationnelle, de solidarité et de reconnaissance individuelle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un contexte qui nécessite également de repenser leur activité de manière encore plus offensive en innovant et en allant sur des niches encore non explorées.

Exemples de décisions et de positions à prendre :

- . Geler momentanément les salaires
- . Jouer sur les RTT, les congés individuels ou la formation plutôt que sur le chômage partiel
- . Réduire le délai moyen du crédit client
- . Faire des économies dans tous les compartiments sans démoraliser les troupes
- . Proposer des ruptures de contrat à l'amiable au lieu de licencier
- . Stopper les dépenses d'image de marque
- . Céder des parts sociales pour éviter le dépôt de bilan
- . Proposer des objectifs individuels motivants
- . Développer un climat de solidarité et non pas de rivalité
- . Manifester davantage de reconnaissance envers les collaborateurs
- . Communiquer plus en interne
- . Rendre claire la stratégie menée
- . Donner des repères économiques précis
- . Entretenir et ranimer l'esprit d'équipe
- . Libérer la parole, favoriser des comportements d'entraide
- . Faciliter l'échange des bonnes pratiques en interne
- . Pousser chacun à faire davantage d'efforts productifs dans son job
- . Saisir toutes les opportunités d'affaires qui se présentent
- . Développer l'esprit commercial dans tous les services
- . Mettre sur pied de nouvelles activités, projets
- . Qualifier encore plus les relations avec les clients et partenaires
- . Prospecter davantage et sur de nouveaux segments