

1. Il y a encore quelques années la formation académique de base des dirigeants de PME était inférieure à celle de la population active totale, pouvez-vous indiquer les écarts ?

FORMATION DE BASE DES DIRIGEANTS DE PME

Comparatif avec la population active totale (base 1994) :

	Dirigeant	Population active totale
. CEP/BEPC/CAP/BAC	51%	39%
. BAC/BP	14%	21%
. BAC+2	8%	10%
. Diplôme supérieur	8%	19%
. Aucun diplôme	19%	11%

2. Quelle différence existe-t-il entre patron, chef d'entreprise, entrepreneur, dirigeant, manager ?

UNE APPELLATION ASSEZ LARGE

Du latin «*patronus*» qui signifie «protecteur», le terme de patron n'est aujourd'hui plus au goût du jour à cause de sa connotation paternaliste. Il est le plus souvent remplacé par le terme de «chef d'entreprise» (celui qui possède son entreprise), à ne pas confondre avec «entrepreneur» (celui qui crée l'entreprise). En ce domaine, il y a lieu de ne pas confondre la fonction dirigeante (patron ou leader) et la fonction de manager (cadre salarié), même si les deux fonctions s'appuient sur les mêmes principes de management et que chacun revendique à juste titre, le titre de «dirigeant». Une appellation d'ailleurs assez large qui recouvre avantageusement tous ceux qui ont pour fonction de «donner une direction» à une équipe dont ils sont responsables. Il s'agit aussi bien du PdG que des membres du comité de direction, les patrons de filiales, les directeurs de services fonctionnels, en somme l'ensemble des «chefs», «décideurs» et «postes clés». Jean Jaurès disait d'ailleurs en 1890 «*Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer*» indiquant par là, qu'il faut une disposition de caractère que tout le monde n'a pas.

3. Quelles sont les 7 qualités idéales du leader ?

LES 7 QUALITÉS IDÉALES DU LEADER

Très peu d'hommes et de femmes possèdent l'étoffe d'un dirigeant parfait. En revanche, selon l'avis général des psychologues, 7 caractéristiques ressortent naturellement pour faire un bon dirigeant. Chacune de ces qualités est illustrée par une grande figure historique ou médiatique.

1. **La hauteur de vue de Karajan** (chef d'orchestre) en sachant maîtriser l'ensemble de la partition comme en donnant le tempo.
2. **La vision stratégique de Kasparov** (champion d'échecs) en raisonnant avec plusieurs coups d'avance.
3. **La force d'entraînement de Jeanne d'Arc** (jeune fille ignorante) dont la conviction sait faire des miracles jusqu'à entraîner à sa suite des milliers de soldats.
4. **L'intelligence pratique, concrète et intuitive de Colombo** (inspecteur dans les téléfilms) dont l'intuition lui est souvent plus utile que l'intelligence.
5. **La capacité d'écoute et de communication de Mireille Dumas** (présentatrice de talk-shows) en sachant écouter et recadrer l'entretien aussi souvent que nécessaire afin de susciter la confiance.
6. **Le mélange de fierté de Gandhi** dont l'ambition dans le projet et la grande humilité dans la posture l'ont conduit à ne pas se demander ce que les autres vont lui apporter mais ce qu'il peut apporter aux autres.
7. **La maîtrise de la prise décision de Churchill** qui à l'heure des décisions graves sait trancher et rester ferme.

4. Il existe 4 profils distincts chez les nouveaux manager, lesquels ?

DISPOSER D'UN TALENT RELATIONNEL

Si dans l'imaginaire collectif, un bon leader est avant tout une personnalité charismatique qui a de la vision et de l'intuition, de nombreux excellents dirigeants ont des profils très divers selon des tests réalisés par Jean-Jacques Coisy faisant notamment apparaître 4 profils distincts :

- . «le bon samaritain» qui fait le bonheur du peuple ;
- . «le réaliste prudent» qui a le sentiment d'avoir accédé à une «charge» avec un certain nombre de «devoirs» ;
- . «le réformateur» qui n'arrive pas à savoir s'il est de la caste supérieure ou s'il est le représentant de ses troupes ;
- . «le concret» qui dirige en enfermant ses propres sentiments dans un coffre dont il a jeté la clé.

En fait, les nouvelles compétences du manager sont avant tout relationnelles affirme Catherine Blondel, conseillère au cabinet Vis-à-Vis. Le manager nouveau est celui qui est jugé sur «*la qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute (intéressée et dépassionnée) et de négociation*». Même avis de la part d'Henri Vidalinc, directeur des ressources humaines chez Ford France, qui souligne que «*La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation et son empathie.*»

5. Quelles sont les 20 règles permettant de réussir comme manager ?

20 RÈGLES POUR RÉUSSIR COMME MANAGER

Sur la base des 75 Lois de Fox nécessaires dans le management des hommes, plusieurs règles confirmées par de nombreux patrons s'appliquent parfaitement à la culture française :

- . Eviter les postes fonctionnels en privilégiant l'opérationnel ;
- . Ne pas faire l'autruche en cas de problème, crever l'abcès ;
- . Rester visible dans l'entreprise, ne pas s'isoler ;
- . Etre toujours prêt à rendre service, donner plus que nécessaire ;
- . Garder ses distances, éviter la familiarité mais favoriser les relations de proximité ;
- . Eviter les erreurs et les surprises à son propre patron ;
- . Aider son chef et le chef de son chef à briller ;
- . Reconnaître ses erreurs et dire clairement que l'on s'est planté ;
- . Revenir à la charge quand tout le monde a abandonné ;
- . Ne pas s'attribuer le mérite des actions menées par ses collaborateurs ;
- . Savoir dire merci et reconnaître l'intérêt du travail réalisé par les membres de l'équipe ;
- . Rester maître de soi en toute circonstance ;
- . N'embaucher que les meilleurs ;
- . Accorder toute sa confiance aux battants ;
- . Laisser de l'indépendance dans le travail de chacun ;
- . Etre soi-même exemplaire dans la relation avec ses propres clients ;
- . S'ouvrir en permanence à de nouveaux centres d'intérêt, évoluer ;
- . Enseigner aux autres ;
- . Pratiquer parallèlement à son travail une activité exigeante, voire austère ;
- . Etre impeccable, toujours d'attaque et surtout sourire.

6. Quelles sont les conditions légales de la délégation de pouvoir ?

DÉLÉGATION DE POUVOIR

Afin de réduire la responsabilité pénale du dirigeant, le principe de la délégation réalisée dans les formes légales permet d'exonérer ce dernier, dans tous les domaines où la loi n'en dispose pas autrement, en transférant au salarié la responsabilité pénale de ses actes.

Pour cela, la délégation doit satisfaire à de strictes conditions :

- . Se justifier par sa nécessité ;
- . Faire l'objet d'un document écrit ou de la preuve d'un usage évident ;
- . Concerner des opérations précises ;
- . S'appliquer à des personnes dotées de compétences et d'autorité suffisantes, ainsi que des moyens requis ;
- . Que le dirigeant n'ait pas participé activement à l'infraction, à sa décision et/ou accepté le cadre d'une organisation défectueuse.

7. Qu'est-ce qu'un homme clé en entreprise ?

DÉFINITION DE L'HOMME CLÉ

C'est le plus souvent un cadre dirigeant ou supérieur qui joue un rôle déterminant dans le fonctionnement de l'entreprise. En général, il s'agit d'une personne disposant d'un savoir-faire incontournable (scientifique, technique ou art) directement lié à l'objet de l'entreprise. Dans les PME-PMI, il s'agit le plus souvent du dirigeant dont la compétence et l'expérience sont difficilement remplaçables dans le court terme. A noter que certains assureurs proposent des garanties «associés», faisant qu'en cas de décès de l'un d'eux, le capital versé permet aux autres associés de racheter ses parts.

8. Que signifie RC, RP et RCP en matière de responsabilité dans le cadre de l'entreprise ?

QUEL TYPE DE RESPONSABILITÉ ?

. **Responsabilité civile (RC)**

Chacun est considéré comme responsable de ses actes et de leurs conséquences (dommages causés) au sens des articles 1382 et 1383 du Code civil. Toutefois, l'entrepreneur est engagé sur la portée des actes commis par ses collaborateurs, préposés (sous-traitants) et employés, durant leur temps de travail et de manière directe dans l'exécution de services rendus ou par machine et produits interposés (client ayant des problèmes dans l'utilisation). Le dommage peut être matériel, corporel ou moral sous forme de diffamation, nuisance à l'image.

. **Responsabilité pénale (RP)**

Celle-ci suppose une infraction commise par rapport à la loi ou à une règle prescrite dans le Code pénal, le Code du commerce, le Code du travail, les règles d'hygiène et de sécurité, le Code de la route, la loi sur l'informatique et les libertés...

. **Responsabilité civile professionnelle (RCP)**

Elle concerne surtout les prestations intellectuelles (consultant, intermédiaires, ingénieur-conseil, concepteurs...) et leurs conséquences en cas de faute (erreurs, omissions, négligences) dans l'exécution des services rendus.

9. Quelles sont les 6 fonctions clés de tout manager moderne ?

LES 6 FONCTIONS CLÉS DU MANAGER

Selon Henry Mintzberg auteur de «*Grandeur et décadence de la planification stratégique*» - Editions Dunod 1994, le manager moderne doit assurer simultanément 3 niveaux de management avec une interface interne et externe, soit au total 6 sous-fonctions :

1. LE MANAGEMENT PAR L'INFORMATION

En interne, il est **contrôleur** : il s'appuie sur l'ensemble des indicateurs de l'entreprise pour diriger et définir le circuit de l'information.

En externe, il est **porte-parole** : Il informe et influence les décideurs (notamment les analystes boursiers) en apportant une expertise unique.

2. LE MANAGEMENT PAR LES HOMMES

En interne, il est **chef d'équipe** : Il motive ses troupes, définit la culture d'entreprise et les méthodes de travail, supervise la politique de ressources humaines.

En externe, il est **Ambassadeur** : Il entretient des contacts haut niveaux afin de promouvoir l'entreprise et obtenir des informations.

3. LE MANAGEMENT PAR L'ACTION

En interne, il est **Entrepreneur** : Il s'implique dans les projets et les décisions, prend les choses en main en cas de difficulté.

En externe, il est **Négociateur** : Il se charge des relations stratégiques avec les autres organisations (administrations, sociétés...) afin de faire aboutir les grosses affaires.

10. Comment devenir un manager heureux ?

DEVENIR UN MANAGER HEUREUX

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

- 1. Devenir proactif** : C'est prendre sa vie en main, à sa seule initiative, sans subir ou réagir à son environnement.
- 2. Savoir dès le début où l'on veut aller** : Imaginer et visualiser le plus précisément possible ses objectifs sur le plan personnel, professionnel et familial.
- 3. Accorder la priorité aux priorités** : Il s'agit de se consacrer seulement sur ce qui importe vraiment.
- 4. Penser gagnant-gagnant** : Rechercher des solutions qui profitent à tout le groupe. Chacun doit se sentir gagnant autant en négociation que dans la discussion.
- 5. Chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris** : Selon Covey, la clé de l'influence c'est d'abord d'être influençable en sachant é-cou-ter l'autre !
- 6. Profiter de toutes les synergies** : Il faut utiliser l'effet démultiplicateur du groupe pour développer de nouvelles idées.
- 7. Aiguiser ses facultés pour rester performant** : Le renouvellement personnel continu reste sans doute le meilleur des investissements.

11. Quelles sont les 4 façons infaillibles de ruiner son entreprise ?

4 FAÇONS INFAILLIBLES DE RUINER SON ENTREPRISE

1. Planifier chaque action en ne laissant aucune place à la spontanéité et surtout, en ne réalisant jamais aucune étude sur le terrain.
2. Rationaliser (reengineering), licencier et élaguer (downsizing) puis faire de la croissance un but unique en continuant à licencier, afin de maintenir la pression.
3. Ne s'intéresser qu'aux résultats financiers en réalisant des opérations financières, ou en ne misant que sur la bourse.
4. Changer régulièrement les responsables intermédiaires de poste, afin d'être sûr qu'ils ne maîtriseront jamais toutes les clés de l'entreprise.

12. En matière de leadership, il existe 6 vieilles croyances qui ne font plus recette, lesquelles ?

LEADERSHIP : 6 VIEILLES CROYANCES QUI NE FONT PLUS RECETTE

1. User de la carotte et du bâton

Chacun a toujours la capacité d'user d'un contre-pouvoir aussi discret que puissant, en utilisant «sa force d'inertie», c'est à dire en ne mobilisant que 50 à 70% de ses moyens ou en traînant les pieds.

2. Croire qu'un bon chef est un chef aimé

Un leader qui cherche à être aimé est enclin à la démagogie. Il ne fait pas un bon leader, car il ne peut pas prendre de décisions justes même si elles sont impopulaires. Il se contente alors de compromis pouvant être nuisibles à terme.

3. Vouloir avoir raison à tout prix

Chacun sait que vouloir avoir raison est une marque de faiblesse et non de caractère. Ce besoin traduit un manque de confiance en soi qui en outre, peut humilier les autres et déclencher un interminable échange d'arguments.

4. Se croire supérieur

Il faut éviter de trop s'identifier à son rôle ou à sa position parce que l'on gagne plus, que l'on a un titre, une responsabilité ou que l'on dirige des personnes. Il est possible que l'avenir réserve bien des surprises au détour d'une réorganisation ou d'un licenciement, en ne devenant alors socialement plus rien.

5. Se valoriser soi-même

Il est conseillé de résister au désir de s'approprier pour soi-même, les félicitations à l'occasion d'un travail collectif et/ou de chercher à assurer ses positions. Rechercher le compliment et/ou tirer la couverture à soi implique souvent de se la voir brutalement retirer par les autres, dès que l'occasion se présente. Mieux vaut donc mettre en valeur le travail des équipiers et des collaborateurs, ce qui en définitive est le plus gratifiant pour tous et contribue à créer une bonne ambiance collective.

6. Se montrer narcissique

C'est se regarder dans le miroir en se trouvant formidable alors qu'au contraire, il s'agit plutôt d'entraîner et de valoriser les autres. Le narcissisme est le signe d'un manque de personnalité adulte et surtout la preuve d'un management ringard.

13. Quelles sont les bonnes et les mauvaises manières d'imposer son autorité ?

LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES D'IMPOSER SON AUTORITÉ

Ce qui donne de bons résultats

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

Ce qui ne marche pas

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

14. Quels sont les 5 enseignements majeurs dispensés par le marine américaine à ses officiers en matière de management ?

LA SOLUTION A 70%

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

1. Une solution acceptée par 70% des hommes est préférable à un consensus à 100%.
2. L'indécision doit être évitée à tout prix ; c'est une erreur fatale beaucoup plus grave qu'une mauvaise décision.
3. Les objectifs poursuivis lorsqu'une décision est prise doivent être clairement expliqués. Il faut ensuite laisser les subordonnés gérer les points de détails.
4. Les erreurs doivent être tolérées, voire encouragées lorsqu'elles se traduisent la fois suivante par une amélioration des résultats.
5. Chacun, si nécessaire, y compris les personnes en première ligne, doit être préparé à prendre la direction des opérations.

15. Il existe 10 défauts chez le dirigeant qui tuent le respect, lesquels ?

DIRIGEANT : LES 10 DÉFAUTS QUI TUENT LE RESPECT

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

16. Connaissez-vous les 4 phases s'appliquant au caractère immuable de la courbe de motivation au travail ?

LA COURBE DE MOTIVATION AU TRAVAIL

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

1. APPRENTISSAGE (1 an) année n

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

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

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

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

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

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

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

17. Dans la conduite du changement, il existe des choses à faire et à ne pas faire par le manager, lesquelles ?

CONDUITE DU CHANGEMENT : À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE

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

À NE PAS FAIRE

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

18. Quelles sont les 5 phases de réponse graduelle du salarié face au changement ?

CHANGEMENT, LA RÉPONSE GRADUELLE DES SALARIÉS

Tout changement annoncé par le manager suscite toujours une réponse graduelle en 5 phases chez chaque salarié :

1. **Indifférence** : «je continue comme avant !»
2. **Résistance** : «j'essaie de faire contrepoids»
3. **Adhésion, non adhésion** : «soit je craque, soit je reste, par choix»
4. **Mobilisation** : «j'accepte d'adapter mon comportement»
5. **Engagement** : «je m'investis dans le nouveau système»

19. Quel est le mode de fonctionnement «managérial» des Kogis ?

L'ORGANISATION KOGIS

Pour mieux asseoir une vision globale, anticiper les déséquilibres ou favoriser la complémentarité des fonctions face à des modèles de management rapidement périssables, certains consultants en sont venus à se référer à l'anthropologie et au fonctionnement pérenne et harmonieux de certaines sociétés primitives. Parmi les exemples cités, la préférence va à une tribu primitive d'indiens de Colombie, les kogis. La principale particularité de cette organisation tribale est de fonctionner sans chef, obligeant ses membres à développer un sens aigu de la négociation. Ainsi, par exemple, la prise de décision définitive est toujours précédée de longues réunions dans le noir, de façon à ce que chacun se sente libre de s'exprimer et puisse accepter facilement la contradiction sans le parasitage d'émotions inutiles et/ou de formes d'agressivité habituelles en face-à-face.

En terme d'enseignement pour le management participatif, cette aptitude à «l'intelligence collective» est une qualité particulièrement recherchée par les chefs d'entreprise qui souhaitent faire partager leur vision à l'ensemble de leurs collaborateurs. D'après Jean Michel Mousset, président du *Groupe de Transport Mousset*, *«la recherche des causes en cas de conflit, la part des discussions et d'humain dans les projets des Kogis en font des modèles tout à fait pertinents. Le fait pour nous d'impliquer l'orateur de base dans les décisions de l'entreprise à travers des groupes de qualité est finalement assez proche de la démarche des Kogis»*.

LES PARALLÉLISMES DE L'ANTHROPOLOGIE

D'après Lorenzo Brutti, ethnologue au CNRS, il existe de nombreux parallélisme entre les tribus primitives et les entreprises modernes. Par exemple *«en Mélanésie, dans les tribus Oksapmin et Baruya, le pouvoir n'est pas héréditaire et on devient un «big man» en se distinguant des autres. Guerrier ou chaman on gagne son pouvoir, un peu comme un manager. De même en Nouvelle-Guinée, on est passé d'un état de guerre entre plusieurs sociétés à quelque chose de plus symbolique, qu'on nomme «l'échange cérémoniel compétitif» et qui peut, d'une certaine manière, s'apparenter à de la compétition économique : on échange des cochons contre des terres, le but étant de négocier au mieux avec son voisin et de s'enrichir. Enfin, dans la tribu des Hewa, qui est une société régie par la sorcellerie, rien n'arrive par hasard. Ce qui nous apparaît comme un événement isolé, est pour le Hewa une suite tout à fait logique d'événements. Mais n'y a-t-il pas aussi en économie une certaine irrationalité, voire sorcellerie, à suivre aveuglément certaines règles ou croyances du marché ?»*.

20. Connaissez-vous les lois de Frayse, Illich, Laborit, Murphy, Parkinson et Taylor qui régissent le temps consacré à ses activités ?

LES 6 LOIS QUI RÉGISSENT NOTRE TEMPS (2000)

Plusieurs constantes psychologiques régissent notre usage du temps : tension mentale, efficacité du temps passé, plaisir, enrichissement personnel, apprentissage, stress, frustration ou insatisfaction. Soit autant de dimensions qui font qu'une heure pour l'un ne vaut pas une heure pour l'autre. En réalité pour les psychologues, ce n'est pas la quantité du temps passé qui compte vraiment mais sa qualité, surtout lorsque l'on résume son quotidien dans une formulation de type : qu'ai-je vraiment fait d'utile aujourd'hui ?

Principales lois psychologiques régissant le rapport courant au temps :

. **LOI DE FRAYSSE** : *Plus l'intérêt est grand plus le temps passe vite*

Le temps comporte une dimension psychologique qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité effectuée. Ainsi, plus grand est l'intérêt pour ce que l'on fait, plus le temps passe vite et plus on y consacre de temps tout en cherchant parallèlement à se débarrasser des autres activités.

. **LOI D'ILLICH** ou le principe du rendement décroissant

Connu pour ses travaux en matière d'éducation, il a été le premier à remarquer que la loi dite «des rendements décroissants», connue depuis Turgot et par les économistes classiques, s'applique également à l'activité humaine. En d'autres termes, plus on approche d'une certaine limite, plus il faut ajouter de travail pour obtenir toujours moins de rendement supplémentaire. Ainsi au-delà d'un certain seuil d'activité, l'efficacité professionnelle décroît au risque de devenir négative. Pour se soustraire à cette loi du rendement décroissant différente pour chaque individu, il faut savoir ménager ses forces, s'aménager des pauses et prendre régulièrement le temps de souffler.

. **LOI DE LABORIT** ou la loi du moindre effort

Tout individu a une tendance naturelle à pratiquer d'abord les choses qui le motivent et lui font plaisir. Cette loi du désir ou du moindre effort peut se montrer, à terme, particulièrement pernicieuse en circonscrivant la motivation, le dynamisme et la volonté d'agir. Aussi pour lutter contre elle, la seule solution est de se faire régulièrement violence en commençant d'abord par les tâches les plus pénibles.

. **LOI DE MURPHY** ou la loi de «l'emmerdement maximum»

Edouard A. Murphy, ingénieur à l'US Air Force a déclaré en 1949 «S'il existe plusieurs manières de faire quelque chose et que l'une d'elles est susceptible d'engendrer une catastrophe, on peut être certain qu'il se trouvera quelqu'un pour la choisir...». D'après lui «la tartine tombe toujours sur son côté beurré». Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoit initialement, par l'arrivée d'imprévus. Plus les tâches sont chronologiquement nombreuses à traiter, plus le retard et les complications qui en résultent contribuent à perturber l'organisation initiale, jusqu'à créer l'entropie. Pour essayer d'échapper à cette fatalité, il faut s'obliger à évaluer précisément le temps disponible pour l'exécution de chaque tâche, en y intégrant une marge d'imprévu.

. **LOI DE PARKINSON** : *Le temps administratif tend à se dilater jusqu'à occuper tout le temps disponible*

Énoncée en 1958 par C. Northcote Parkinson, cette loi signifie que le travail administratif tend à grandir et se développer au fur et à mesure du temps qu'on lui accorde pour se réaliser. Pour contrôler le phénomène, il suffit d'imposer des délais limites et miser sur le fait que plus on subit de pression plus on est performant (dans les limites de la loi d'Illich). En d'autres termes, plus on a de temps à consacrer à la réalisation d'une tâche administrative, plus on en prend, sans que pour cela le résultat final soit plus efficace. Ainsi le temps non productif se dilate naturellement jusqu'à occuper tout le temps qui peut lui être consacré, sans influencer positivement sur le rendement global. Pour éviter cette dispersion naturelle du temps non productif, il faut se fixer des échéances précises dans l'accomplissement de chaque tâche.

. **LOI DE TAYLOR** ou comment trouver le bon ordre dans l'accomplissement des tâches

L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influence directement sur le temps d'accomplissement unitaire de chacune d'entre elles, mais aussi sur le temps global de leur ensemble. Il faut donc apprendre à trouver le bon ordre dans l'affectation de la priorité des tâches, en tenant compte de son propre rythme. Ainsi, si l'on est en bonne forme le matin, il vaut mieux éviter de mobiliser son énergie sur des travaux mineurs ou secondaires en se concentrant davantage sur ceux qui apparaissent comme étant plus importants ou significatifs.

21. Connaissez-vous également les 5 lois et principes qui mènent l'entreprise ?

LES 5 LOIS ET PRINCIPES QUI MÈNENT L'ENTREPRISE (2003)

Le comportement de tous les salariés d'entreprises privées et publiques est mené par des principes et des lois sociologiques, dans lesquels la logique cartésienne n'est pas forcément au rendez-vous.

En reprise du Magazine *L'Entreprise*, condensé des 6 principales lois qui mènent le fonctionnement des hommes et des entreprises (en plus des lois d'Illich, de Murphy et de Parkinson) :

. **VARIANTE DE DILBERT** : *Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront le moins de dégâts : aux postes de direction.*

C'est en quelque sorte le prolongement de la loi de Peter qui consiste à mettre les incompetents tous ensemble au sommet de l'entreprise en leur confiant, selon Dilbert, des tâches médiocres comme rebaptiser les services, redistribuer les fonctions des bureaux, animer des groupes de travail, réaliser des graphiques, prendre beaucoup de rendez-vous inutiles...

. **LOI DE GAUSS** : *La répartition d'une population «normale» peut être représentée selon une courbe en cloche.*

Carl Friedrich Gauss (1777-1855) a été astronome et physicien ainsi que mathématicien de génie. Il a par ailleurs constaté que dans une population donnée, plus on s'approche de la moyenne d'un critère (taille, poids, QI...) plus il y a d'individus, plus on s'en éloigne moins il y en a et qu'aux 2 extrémités, il n'y a presque personne.

. **LOI DE PARETO** : *20% des clients rapportent 80% du chiffre d'affaires.*

Ce marquis économiste et sociologue (1848-1923) a remarqué à son époque que la répartition des revenus dans la société n'était pas équitable, avec 80% des revenus concentrés dans seulement 20% de la population. Ce principe non équitable de répartition est également vérifié dans de nombreux autres domaines, faisant dire en corollaire à Joseph Juran «*Dans tout groupe de choses (ou d'hommes) contribuant à un effet commun, la majeure partie de l'effet est attribuable à un nombre relativement faible de ces choses (ou d'hommes)*».

. **LOI DE PETER** : *Dans une hiérarchie chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence.*

Laurence J. Peter a toujours stigmatisé l'incompétence dans les institutions d'Etat (appareil politique, administration, armée, syndicat...). Il a remarqué que dans une organisation quelconque, si quelqu'un fait bien son travail, on lui confie une tâche plus complexe. S'il s'en acquitte correctement, on lui accorde alors une nouvelle promotion jusqu'au jour où il décroche un poste au-dessus de ses capacités, poste dans lequel il reste alors indéfiniment.

. **PARADOXE DE SOLOW** : *On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité.*

Pour Robert Solow, prix Nobel d'économie en 1987, le progrès technique apporté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'aurait pas autant d'impact sur l'ensemble de l'économie que les précédentes révolutions industrielles, lesquelles ont dégagé d'importants gisements de productivité et favorisé de longs cycles de croissance (type Kondratieff).

22. Comment rendre les individus enthousiastes dans l'entreprise ?

RENDRE LES INDIVIDUS ENTHOUSIASTES

La compétition souvent malsaine qui règne dans les entreprises associée à des services humainement mal gérés peut être facilement inversée par un management basé sur l'enthousiasme communicatif.

Pour rendre les individus constamment enthousiastes dans l'entreprise plusieurs conditions sont nécessaires :

- . N'embaucher que les personnes partageant la culture de l'entreprise ;
- . Informer clairement les candidats sur les tâches à accomplir en soulignant à la fois les bons et les éventuels mauvais aspects de la mission ;
- . Satisfaire les besoins matériels des individus par une rémunération juste et adaptée en évitant toute forme d'exploitation ;
- . Permettre le contrôle des actions par le salarié lui-même en lui accordant une relative autonomie de décision ;
- . Partager ses sentiments avec ses collaborateurs en leur faisant savoir clairement ce que l'on pense d'eux (agréablement surpris, épaté, fier, excité...) ;
- . Complimenter le plus souvent et sincèrement possible en réagissant immédiatement aux actions des salariés, en les félicitant aussi près que possible de l'événement justifiant le compliment ;
- . Être créatif dans la manière de remercier notamment en privilégiant le principe de «l'employé du moment» en fonction de sa dernière initiative, et non en valorisant tous les mois ou tous les 3 mois un employé modèle, ce qui risque de démotiver tous les autres s'étant également défoncés.

23. Quelles sont les principales caractéristiques de la Stratégie de la Tribu ?

LA STRATÉGIE DE LA TRIBU

Un exemple performant de mise en œuvre du management des connaissances est celui qui s'articule autour du concept de la «tribu». La stratégie de la tribu se construit par déploiement d'initiatives locales au sein de petits groupes (même plus petits qu'un service). Elle s'inscrit dans le cadre d'une dynamique de groupe et d'une déontologie, dont la démarche volontariste se doit d'être unifiée et soutenue. L'avantage du modèle de la tribu, après avoir brisé les résistances et les tabous liés à la rétention et au partage de l'information, est que l'exploitation du fond d'expertise ainsi créé se voit vite maîtrisé, car rapidement connu de tous les membres de la tribu. La crainte d'un pillage devient alors quasi nulle, car le partage des connaissances fait rapidement tâche d'huile à partir d'une information qui reste constamment traçable.

Principales caractéristiques de l'échange au sein de la tribu :

- . Il suppose un climat de confiance entre les personnes ;
- . Les membres de la tribu sont confiants dans leur contribution et peuvent communiquer en direct avec chacun des auteurs ;
- . L'échange est animé par une autorité proche ;
- . La qualité de l'échange soude et identifie la tribu ;
- . Par son activisme, il prend en compte une démarche de «troc» implicite ;
- . Il suppose des moments de rendez-vous, de mise à plat, de pause et de réflexion ;
- . Il prend en compte la notion de territoire d'usage de la connaissance. En général, lorsqu'il n'y a pas d'enjeu de territoire, le partage d'informations fonctionne bien. Lorsqu'il y a échange entre plusieurs tribus, il y a alors risque de problème du fait de «langages» différents ;
- . Il s'appuie constamment sur le besoin d'une reconnaissance par ses pairs.

24. Quelles sont les 6 différences notables entre le vainqueur et le perdant ?

ÊTRE VAINQUEUR OU PERDANT

Le vainqueur est celui qui agit.

Le perdant est celui qui réagit.

Le vainqueur voit une solution à chaque problème.

Le perdant voit un problème dans chaque solution.

Le vainqueur a toujours une proposition.

Le perdant a toujours une excuse.

Le vainqueur dit «laissez moi faire ceci pour vous».

Le perdant dit «ce n'est pas mon affaire».

Le vainqueur dit «ce n'est pas facile, mais c'est possible».

Le perdant dit «c'est peut-être possible, mais c'est trop difficile».

Le vainqueur est toujours disponible et passionné.

Le perdant est toujours surchargé.

Source : CRECI Consultants

25. Pouvez-vous citer les 10 aptitudes du bon meneur d'hommes ?

LES 10 APTITUDES DU BON MENEUR D'HOMMES

- . **COMPÉTENCE** : souci d'actualiser son savoir-faire, maîtrise des techniques indispensables à son métier.
- . **COMBATIVITÉ** : démonstration de pugnacité, de persévérance dans les situations difficiles.
- . **COMMUNICATION** : art de créer un réseau de relations.
- . **CONSISTANCE** : capacité à mettre ses idées en actes.
- . **ÉCOUTE** : aptitude à faire dire plutôt qu'à dire.
- . **ENGAGEMENT** : souci de fixer des objectifs collectifs et individuels, en évitant de dire «on va essayer».
- . **INNOVATION** : aptitude à prendre le contre-pied.
- . **MOBILISATION** : qualité de fédérateur, de rassembleur.
- . **ORGANISATION** : capacité à fixer priorités et durées.
- . **STRATÉGIE** : aptitude à tirer des enseignements d'une réussite ou d'un échec et capacité à anticiper les situations.

Source : *L'Essentiel du Management*

26. Quelles sont les 14 erreurs de motivation à éviter en entreprise ?

LES 14 ERREURS DE MOTIVATION À ÉVITER

- . Se considérer comme étant le seul capable de changer les choses ;
- . Se croire investi de dons divins ;
- . Se contenter d'animer ;
- . Dire et ne pas faire ;
- . Ne pas communiquer ;
- . Ne pas fixer d'objectifs ;
- . Considérer qu'atteindre ses objectifs est normal ;
- . Se focaliser sur le détail ;
- . Etouffer l'initiative ;
- . Oublier que diriger, c'est surtout superviser ;
- . Faire du bruit pour rien ;
- . Intellectualiser ;
- . Etre aveugle aux signaux internes et/ou externes ;
- . Considérer que la seule motivation est financière.

27. Il existe plusieurs clés pour rendre la rémunération dynamique en entreprise, quelles sont-elles ?

LES CLÉS DE LA RÉMUNÉRATION DYNAMIQUE EN ENTREPRISE

- . Etre sélectif dans les modes de rémunération en ne versant pas dans la dernière mode.
- . Adapter la rémunération aux objectifs stratégiques et aux valeurs internes.
- . Réduire l'individualisme et l'effet perso des primes en privilégiant davantage l'effet groupe.
- . Faire coïncider les modifications de rémunération avec les changements d'organisation.
- . Etre cohérent dans la politique de ressources humaines en privilégiant les efforts, les avancées, les formations réussies...
- . Décentraliser les primes de performance et les augmentations des collaborateurs directement dans les mains du manager direct.
- . Démystifier les secrets de « polichinelle » de la rémunération en communiquant, informant et expliquant comment et pourquoi est déterminée la rémunération de chacun.
- . Indiquer comment fonctionnent les critères de performance et les indicateurs destinés à évaluer les résultats de l'entreprise, ainsi que la mesure des efforts individuels par rapport à ces indicateurs.
- . Affiner et faire varier en permanence le système d'allocation de primes, avant que celles-ci ne perdent progressivement de leur attrait motivant.

28. Comment se comporter face à un défaitiste ?

COMMENT SE COMPORTEER ?

Il est important d'être attentif aux réponses données, aux silences, aux gestes ou aux grimaces sachant que les gens aigris sourient peu, alors que les gens heureux sont souvent gentils. D'une manière générale, il faut éviter de vouloir changer la personnalité de l'autre mais plutôt rechercher à lui faire prendre conscience des conséquences de son comportement.

Quelques conseils de bon sens face à un défaitiste :

- . Chacun de nos comportements jouent sur 2 registres, le raisonnement et les sentiments : avec un défaitiste il est recommandé d'oublier l'affectif !
- . Ne pas se laisser perturber, en considérant qu'il est normal que de tels personnages existent
- . Don't take it personal (ne pas le prendre pour soi) ;
- . Eviter les polémiques stériles en raisonnant à long terme ;
- . Interroger directement la personne en lui demandant par exemple «que dois-je faire pour que vous cessiez de me critiquer ?», ou «que faut-il concrètement changer dans votre travail pour que vous y trouviez intérêt ?».

29. Il existe 12 conseils de bon sens pour dynamiser et motiver durablement ses collaborateurs, pouvez-vous en indiquer quelques uns ?

CONSEILS POUR DYNAMISER ET MOTIVER DURABLEMENT SES COLLABORATEURS

Aider ses collaborateurs et employés à être plus productifs et plus enthousiastes dans leur travail n'est ni difficile ni coûteux. Cela nécessite simplement pour le management de démontrer quotidiennement des marques de considération en développant des relations amicales, courtoises et respectueuses.

Il s'agit notamment de :

- . **Montrer un peu de considération** : dire bonjour, au revoir, bavarder un peu avec chacun, organiser un pot pour fêter un événement ;
- . **Commencer par dire s'il vous plaît et merci** : tout le monde doit recevoir des signes de reconnaissances, un sourire, un regard amical, une poignée de main...;
- . **Ecouter avant d'agir** : se montrer attentif aux demandes et aux préoccupations spécifiques de chacun ;
- . **Favoriser la polyvalence** : faire participer le personnel à des tâches différentes ;
- . **Donner l'exemple** : ne pas se contenter d'un rôle hiérarchique strict mais être capable de se retrousser les manches et mettre la main à la pâte pour des tâches jugées subalternes ;
- . **Bannir les malpolis** : éloigner ceux qui ne disent jamais merci, se fichent des ennuis des autres, claquent les portes ou se mettent en rogne pour un rien ;
- . **Partager l'information** : créer de la transparence en diffusant largement les informations internes afin de créer un climat apaisé et de confiance ;
- . **Favoriser l'autonomie** : laisser travailler avec un minimum de supervision ;
- . **Donner à chacun l'occasion de se surpasser** : confier des responsabilités, des missions non évidentes, des défis à relever ;
- . **Etre souple** : introduire une dose de flexibilité dans le travail en permettant une organisation personnalisée du travail ;
- . **Se renseigner sur l'ambiance de travail** : demander régulièrement l'avis de salariés sur les changements souhaitables, l'appréciation de leur travail dans le service, les propositions d'amélioration.
- . **S'informer sur sa propre image** : Favoriser un 360° afin de se faire évaluer par ses propres subordonnés. L'objectif est de tenir compte des remarques sans chercher à savoir qui les a formulées.

30. Motiver une équipe, ça consiste en quoi au juste ?

MOTIVER UNE ÉQUIPE, C'EST QUOI ?

Au-delà de la satisfaction directe de besoins, de la confiance et de la création d'une énergie tendue vers l'action, motiver c'est la capacité à mobiliser les individus en respectant patiemment leur fonctionnement intime, leur mode de réaction et d'intégration, tout en sachant :

- . Savoir manifester de l'estime envers les personnes
- . Faire preuve d'équité en vers tous
- . Créer une stimulation positive mais non excessive
- . Reconnaître le résultat en question, l'importance et la place de chacun dans la réussite commune
- . Savoir rendre l'équipe «actrice» de ses objectifs et de ses résultats

31. Le contraire de motiver une équipe se traduit par quoi ?

LE CONTRAIRE DE MOTIVER UNE ÉQUIPE...

...C'est croire que l'on motive, alors qu'on ne fait que mobiliser sans psychologie et avec déperdition les énergies disponibles sous la contrainte ou la conduite autoritaire. Le contraire de motiver, c'est donc pratiquer un forçage des comportements en se privant de 50% ou plus des ressources potentielles ou disponibles.

Il s'agit là d'un manque patent de discernement qui se manifeste le plus souvent... :

- . En n'ayant pas de projet vraiment ambitieux, visible et/ou atteignable par et pour l'ensemble des individus ;
- . En ne tenant pas compte de la nécessité d'un temps de pause, de régulation, de différence dans les rythmes de chacun ;
- . En mettant en œuvre une pression excessive axée uniquement sur la réalisation psychorigide de l'objectif à atteindre ;
- . En ne prenant pas en considération le besoin complexe de réalisation de soi de chaque individu ;
- . En ne privilégiant que la carotte (satisfaire seulement des besoins primaires) et le bâton (sanction possible en cas de non réussite).
- . En ne sachant ni écouter ni respecter les attentes intimes des individus ;
- . En n'étant peu attentif aux propositions des autres, ni créatif face aux problèmes rencontrés ;
- . En ne gérant pas les effets secondaires d'insatisfaction et de stress.

32. Quels sont les fondements de la motivation au travail ?

LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

LA MOTIVATION INTRINSEQUE

- . Curiosité intellectuelle
- . Désir de grandir, d'évoluer
- . Envie de donner un sens à la vie

LA MOTIVATION EXTRINSEQUE

- . Travail plaisant ou stimulant
- . Salaire
- . Conditions de travail
- . Intéressement
- . Ambiance de travail
- . Statut valorisant
- . Qualité de la relation avec le supérieur

33. Il existe 7 rôles clés au sein d'une équipe performante, lesquels selon vous ?

FORMER UN GROUPE DE TRAVAIL PERFORMANT

Il existe 7 rôles clés au sein d'une équipe performante, même si un même individu peut en assumer plusieurs simultanément dans la conduite d'un projet :

- . **Le responsable** : C'est le «patron» qui assure la direction des opérations. Il doit savoir juger les autres, prendre les bonnes décisions, avoir le goût du travail collectif et de l'écoute.
- . **Le pilote** : C'est lui qui met le projet en oeuvre, tient l'agenda du groupe et rappelle sans cesse les échéances à respecter. Il possède du volontarisme et de l'enthousiasme.
- . **Le coordinateur** : Il favorise les contacts au sein de l'équipe et désactive les éventuelles sources de conflits en essayant de créer un consensus aussi large que possible.
- . **Le penseur** : C'est le créatif du groupe qui amène sans cesse de nouvelles idées. Il brille avant tout par son dynamisme et son appétit intellectuel.
- . **Le critique** : Il exige sans cesse que l'on apporte des corrections et des améliorations au travail de l'équipe. Il met en évidence les défauts cachés des solutions proposées.
- . **Le vérificateur** : Ce rôle difficile à tenir consiste à focaliser les efforts de l'équipe sur l'objectif fixé en prenant appui sur des standards rigoureux.
- . **Le communicateur** : Il est chargé des relations extérieures ce qui suppose un talent de diplomate et une capacité à savoir parler mais sans trop en dire.

34. Pouvez-vous citer les 6 émotions de base qui composent l'alphabet universel des émotions chez l'être humain ?

UN ALPHABET UNIVERSEL

Le psychologue américain Paul Ekman, de l'Université de San Francisco, a pu établir un premier «alphabet» des émotions dorénavant admis par toute la communauté scientifique définissant 6 émotions de base que l'on retrouve des Inuits aux Siciliens, des Japonais aux Mexicains : la joie, la tristesse, la peur, la colère, l'étonnement, le dégoût. D'autres spécialistes comme Carroll Izard en ajoutent 6 autres plus civilisées : l'intérêt, le mépris, la culpabilité, la honte, la timidité et l'hostilité envers soi-même. Toutes ces recherches ont permis d'aboutir à la mise au point du *Facial Action Coding System* répertoriant les 46 composants de base des expressions du visage humain : froncement des sourcils, mouvement des narines, clignement de l'œil, serrement des lèvres et autres grimaces, rictus et moues.

35. Comment s'effectue le travail de deuil à l'occasion d'un licenciement collectif, d'une fermeture d'entreprise ou d'une fusion ?

LE TRAVAIL DE DEUIL EN ENTREPRISE

La fermeture d'une usine ou la fusion entre 2 entreprises oblige la plupart des salariés à passer par plusieurs étapes émotionnelles :

- . **Le déni** ou refus que l'opération se fasse ;
- . **La colère** dans laquelle toute l'énergie est mobilisée pour dire *non* ;
- . **Le marchandage** en disant *oui* au changement mais à condition de ne perdre aucun des avantages acquis ;
- . **La tristesse** assortie d'un certain abattement et d'un manque de réactivité ;
- . **La dépression** qui permet de lâcher prise définitivement.

Toutefois parmi les salariés les plus vigoureux les 2 dernières étapes se transforment souvent en :

- . **Hostilité cachée** et/ou rancune tenace avec l'arrière-pensée que la nouvelle direction se plante et/ou les nouvelles directives échouent.
- . **Saturation** des promesses, enjeux et mots d'ordre avec perte de confiance et de motivation dans l'entreprise ou le projet.

36. Comment optimiser la gestion de l'émotion en seulement 3 attitudes ?

3 CONSEILS POUR OPTIMISER LA GESTION DE L'ÉMOTION

1. Face à un perturbateur ou à un provocateur qui essaye de vous déstabiliser en faisant monter en vous la colère, la meilleure contre-mesure est d'abord de respirer profondément, de souffler longuement, de décroiser les bras ou les jambes ou de boire un verre d'eau, puis de se dire en toute conscience «*tiens, je suis en colère*» ou «*j'ai chaud aux joues*», ou «*je me sens essoufflé(e)*», «*j'ai mal au ventre*»... Il s'agit là de reconnaître la force de l'émotion en soi.

2. Le second conseil est de s'interroger sur l'origine du trouble «*quel est le déclencheur ?*», «*qu'est ce qui m'a mis dans cet état ?*» en considérant qu'il ne s'agit vraisemblablement pas d'une attaque personnelle. Au lieu de se dire «*Il m'énerve, il ne comprend rien*», le mieux est de penser «*Tiens, il s'intéresse à mon dossier !*».

3. Le troisième conseil est de parler (verbaliser) au lieu d'accumuler de la tension et du non-dit. Le mieux est de commencer par une phrase de dédouanement telle que : «*Tu ne l'as sans doute pas fait exprès*» ou «*Je vois bien que tu es débordé*» en rappelant tout de suite les faits, rien que les faits : «*Tu as dit devant tout le monde que mon travail ne valait rien*». Seulement ensuite, il est possible d'enchaîner sur ce que l'on ressent réellement : «*Je trouve cela injuste, je ne l'accepte pas*». Le mieux est alors d'adopter la même attitude que son interlocuteur en reproduisant une partie de ses gestes et/ou en calant sa respiration sur la sienne.

De la même manière l'individu «colérique» doit essayer de retenir le plus possible ses mouvements d'humeur en respirant fortement ; le «docile» doit se forcer à dire non au moins une fois par jour alors que l'«inhumain» sans émotion apparente doit s'obliger à écrire ce qu'il ressent...

37. Quels sont les 3 types de personnes que rencontre habituellement le nouvel adhérent ou initié dans un réseau d'appartenance ?

JEU RELATIONNEL

Les 3 types de personnes habituellement rencontrées par un impétrant (nouvel adhérent ou nouvel initié) au sein d'un réseau d'appartenance concernent :

- . **Le sponsor** : Il agit comme un attaché de presse qui vous présente et vous recommande auprès de tiers. C'est le parrain, le référent.
- . **Le mentor** : Il intervient comme un coach qui guide dans le cheminement professionnel et relationnel, ainsi que comme un professeur qui transmet son savoir et ses bons conseils. C'est le maître à penser, le «père» à qui on accorde toute sa confiance.
- . **Le challenger** : Il stimule de manière indirecte en obligeant à se dépasser dans l'action comme à reconsidérer ses positions. C'est l'ami dynamique, le concurrent, le profil social ou professionnel à suivre (ou à ne pas suivre).

38. En matière de hiérarchie des priorités comment fonctionne la méthode Eisenhower ?

HIÉRARCHISER SES PRIORITÉS : LA MÉTHODE EISENHOWER

Des milliers de patrons américains ont adopté une méthode (matrice en carré) s'inspirant de celle utilisée par le général Eisenhower, lequel classait ses tâches selon leur degré d'urgence et d'importance :

. **Ordre de traitement des priorités dans la gestion courante des tâches :**

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| A. Important et urgent | : à effectuer en priorité |
| B. Important mais pas urgent | : à traiter dans un moment de creux |
| C. Urgent mais pas important | : à déléguer |
| D. Pas important et pas urgent | : poubelle ! |

39. Quels sont les 10 conseils que l'on peut donner pour bien gérer son temps ?

10 CONSEILS POUR BIEN GÉRER SON TEMPS

. **Evaluer la durée des entretiens**

Le mieux est de tracer sur son agenda un rectangle englobant la durée estimée de l'entretien et pas seulement l'heure de début du rendez-vous.

. **Changer ses habitudes**

Il faut toujours se demander pourquoi l'on veut changer avant de penser comment. Le changement d'habitude est un point clé de la démarche. Certains auteurs estiment qu'il suffit de répéter une action pendant 30 jours régulièrement pour en faire une habitude.

. **Se ménager un moment calme**

Comme de nombreux dirigeants qui font dire par leur secrétaire qu'ils sont absents ou en réunion, il est bon de s'aménager une matinée par semaine sans aucun rendez-vous, ni aucun contact téléphonique.

. **Dire non à son patron**

Dire non est essentiel pour bien gérer son temps. La capacité de dire non est liée à l'image de soi et à la faculté de vivre indépendamment du regard des autres. Cette position est fortement recommandée lorsque la surcharge de travail génère du stress. Il faut néanmoins user d'un minimum de diplomatie, en proposant une solution alternative du type «oui, avec plaisir, je serai complètement disponible à telle heure».

. **Analyser le déroulé de la journée**

Faire le point du timing de la journée est un exercice indispensable, même s'il peut apparaître fastidieux. Il convient de noter l'heure du début de chaque tâche, puis de voir si le temps consacré à la masse d'activité reste compatible avec les priorités du jour.

. **Etablir la check-list du jour**

Il est conseillé de ne pas lister plus de 10 tâches différentes par jour, afin d'éviter de tomber dans le stress de la surcharge de travail. Il est souvent conseillé de commencer par des activités de routine (courrier, e-mail...) avant d'affronter les tâches plus difficiles.

. **Laisser de la place à l'imprévu**

L'imprévu, la spontanéité, le plaisir de la relation sont des manières informelles de faire naître la créativité et d'enrichir le contenu de son quotidien. La planification de 60% de son temps paraît être une évaluation raisonnable. En tout état de cause, mieux vaut prévoir l'imprévisible que le laisser bouleverser son emploi du temps.

. **Lutter contre la temporisation**

Le plus souvent lorsque l'on reporte une tâche au lendemain, c'est souvent parce que celle-ci pose un problème. Il faut donc se demander à chaque fois pourquoi l'on souhaite remettre à plus tard, ce que l'on peut faire le jour même !

. **Gérer les interruptions**

Il est recommandé d'éviter de céder à la pression de l'urgence, sachant que toute question urgente peut toujours être différée d'au moins 5 minutes, voire d'un quart d'heure, sans que le monde ne s'écroule entre temps. Aussi, lorsque l'on vous dérange en prétextant l'urgence d'un dossier et qu'«il faut absolument en discuter», le mieux est de répondre «Oui, mais quand?».

. **Adapter les méthodes**

Dans les sciences humaines, il n'existe pas de méthode universelle qui soit valable à l'identique pour tous les individus. Il faut donc prendre ce qu'il y a de meilleur dans les outils proposés, se faire confiance et miser sur son intuition et son expérience.

40. Que signifie le terme benchmarking ?

BENCHMARKING

C'est l'art de regarder de près ce que font les autres (dans d'autres activités) et de s'emparer de leurs principes de performance pour s'enrichir et devenir soi-même meilleur dans sa propre activité. Le terme «benchmark» est emprunté aux géomètres et désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation. A noter qu'une perversion et dérive de l'usage du benchmarking pousse certains cadres à pratiquer une pure contrefaçon intellectuelle en espionnant à visage découvert leurs concurrents, en pompant et en s'appropriant purement et simplement l'intégralité de leurs méthodes, en les maquillant ou en les rebaptisant. En réalité, la démarche de benchmarking nécessite une mobilisation opérationnelle et une grande ouverture d'esprit de la part de la plupart des collaborateurs intéressés à découvrir et comprendre la diversité de méthodes utilisées dans le monde économique. Elle permet d'ouvrir la comparaison à d'autres secteurs d'activité, en essayant de comprendre les processus opérationnels et les principes de succès utilisés ailleurs ou autrement, en essayant de les transférer utilement dans son entreprise. C'est donc une oeuvre d'analyse stratégique de l'information, qui essaie d'enrichir son propre métier par les particularités saillantes des autres métiers.

41. Que recouvre initialement la notion de coaching ?

COACHING

Terme anglo-saxon qui provient du domaine sportif et qui traduit la notion d'accompagnement. Le coaching concerne l'accompagnement en situation réelle soit d'un collaborateur ou d'une équipe (coaché) par le manager (coach), soit l'intervention d'un consultant auprès du dirigeant lui-même. Le coach adopte une attitude de conseiller en posant des questions ouvrant sur de nouvelles solutions. La relation de conseil doit rester confidentielle, sinon aucune véritable confiance ne peut s'instaurer entre eux. Le coaching doit également faire l'objet d'un contrat d'accompagnement qui définit l'objectif et les modalités de la relation. Il doit toujours respecter 3 étapes : la préparation, l'intervention et le suivi.

42. A quoi sert le cobranding ?

COBRANDING

C'est l'association dès le stade de la production, de deux fabricants de force comparable possédant deux marques de même impact, pour la création commune d'un nouveau produit afin d'en retirer un bénéfice équitable. Le cobranding correspond à un partenariat de marques destiné à lutter contre l'attaque des marques distributeurs et celles du hard-discount, en partageant les coûts de lancement du nouveau produit. La forme juridique du cobranding peut passer par la création d'un joint-venture ou par la signature d'un simple contrat de licence de marque, entre la marque «hôtesse» celle qui va fabriquer le produit et la marque «invitée».

43. Que signifie la notion de compétence-clé ?

COMPÉTENCE-CLÉ

La compétence clé est un savoir-faire distinct, une technologie spécifique de l'entreprise capable de lui procurer un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné. Compétence «matrice» ou principale, elle doit permettre de prendre une position de leader pendant de nombreuses années en favorisant parallèlement l'attaque de nouveaux créneaux selon différentes déclinaisons. La compétence clé s'acquiert dans la durée. Elle nécessite un long apprentissage en consacrant sur elle une part importante des budgets d'investissement, de communication, de R&D et de formation du personnel.

44. Que suggère la notion de conduite du changement au sein de l'entreprise ?

CONDUITE DU CHANGEMENT

C'est l'ensemble des processus permettant de mener à bien les changements stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il n'existe aucun mode d'emploi magique, les spécialistes s'accordent sur certaines règles d'or pour mener la conduite du changement : la création d'un sentiment d'urgence pour convaincre les collaborateurs de la nécessité du changement et les pousser à sortir du confort et du statu quo ; la mobilisation d'au moins les 3/4 des responsables de l'entreprise ; la constitution d'une équipe de pilotage qui doit accompagner le processus sur toute la durée ; l'obligation de dessiner une vision de l'avenir assez claire pour être facile à communiquer et séduisante pour les salariés de l'entreprise, les clients et les actionnaires ; la fixation d'objectifs à court terme en communiquant sur des résultats tangibles ; l'ancrage du changement dans la culture d'entreprise en essayant d'assurer sa pérennité.

45. Que traduit dans les chiffres la courbe d'expérience ?

COURBE D'EXPÉRIENCE

Elle exprime sous forme de graphique le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts. Elle énonce le fait majeur que les coûts ajoutés baissent d'environ 20 à 30% en valeur réelle à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. Simple hypothèse de travail formalisée dans les années 60 par le Consulting Boston Group à partir d'une mission réalisée chez Texas Instrument, la courbe d'expérience a été vérifiée dans un grand nombre de marchés. Pour que l'effet d'expérience joue, il est nécessaire que l'entreprise ait mis en place l'organisation adéquate en termes d'investissement productif et de formation.

46. A quoi se rapporte la culture d'entreprise ?

CULTURE D'ENTREPRISE

Concept né au début des années 80, la culture d'entreprise est un ensemble de références construites tout au long de l'histoire de l'entreprise et partagées par ses membres. C'est d'abord la personnalité du fondateur et des circonstances qui ont présidé à la création de l'entreprise. C'est ensuite l'histoire de l'entreprise au travers de l'évolution des activités, des technologies, des structures, des stratégies, des équipes dirigeantes lesquelles sont toutes sous-tendues par des logiques spécifiques. La culture d'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs déclarées ou de valeurs pratiquées. Elle inclut également les signes et les symboles porteurs de sens vis à vis de l'extérieur (logos, messages publicitaires), les codes de comportement (langage, mode vestimentaire, style de relation, niveaux hiérarchiques), l'aménagement de l'espace (architecture, décoration, agencement intérieur...), les signes de différenciation statutaire ainsi que les légendes et les «héros» de l'entreprise.

47. A quoi correspond la direction par objectifs ?

DIRECTION PAR OBJECTIFS

La DPO ou direction par objectifs a été théorisée en 1954 par Peter Drucker, expert américain en organisation. Elle implique d'abord de déterminer les objectifs généraux de l'entreprise en termes de parts de marché, de résultats ou de qualité de service en les diffusant largement. Elle implique ensuite de décliner des objectifs partiels au niveau de chaque entité opérationnelle ou fonctionnelle et de chaque individu. Chaque collaborateur est alors placé face à ses responsabilités et à son talent d'opérateur. Il doit réaliser des objectifs en disposant d'un certain champ d'initiatives quant aux moyens humains et aux matériels à mettre en œuvre.

La DPO est l'ancêtre d'approches plus récentes telles que le management participatif ou l'empowerment. Le système DPO se déroule en 6 phases :

- . Détermination des buts généraux
- . Fixation des buts personnels
- . Action personnelle en vue de les atteindre
- . Contrôle des résultats
- . Lancement des actions correctives
- . Appréciation des hommes

48. A quel type de stratégie s'applique l'ECR (Efficient Consumer Reponse)

ECR (Efficient Consumer Reponse)

La réponse optimale au consommateur est une stratégie visant à supprimer les coûts inutiles tout au long de la chaîne logistique du producteur jusqu'au client. Selon cette méthode, un coût est jugé inutile lorsqu'il n'apporte aucune valeur ajoutée au consommateur. L'ECR repose sur la stratégie de «pull» qui dit (je produis aujourd'hui ce que le consommateur achètera demain) et non plus sur la stratégie de «push» (je vends ce que je produis). L'ECR repose donc sur la mise en place d'un partenariat entre fabricants, transporteurs et distributeurs en créant entre eux un flux d'informations informatisé (EDI) aussi transparent que possible, en limitant au maximum l'échange papier.

La démarche de l'ECR se décline selon 3 niveaux :

- . La gestion optimale des flux de produits ;
- . La gestion optimale des gammes de produits ;
- . Les techniques de support par l'usage de systèmes d'informations puissants et appropriés.

49. En quoi consiste le concept d'empowerment ?

EMPOWERMENT

Dans l'entreprise, le concept d'empowerment consiste à impliquer les individus en leur donnant des responsabilités, la possibilité de prendre des initiatives et d'être décisionnaires dans leurs domaines d'activité. Le terme empower signifiant «donner du pouvoir à quelqu'un» a été théorisé par l'université d'Harvard dans les années 80 en référence à l'usage qu'en faisaient les leaders de la communauté noire américaine pour symboliser la prise en main de leur destin. Apparue en France dans les années 90, l'empowerment connaît actuellement un réel développement. L'idée principale, est de dire que ceux qui agissent sur le terrain sont les mieux placés pour prendre les décisions adaptées.

La démarche d'autonomie décisionnelle ne se décrète pas et doit se dérouler selon 4 étapes :

- . Définition préalable des visions stratégiques et des valeurs de l'entreprise ;
- . Envisager les changements d'organisation nécessaires ;
- . Fonctionnement en équipes autonomes bien formées, conseillées et soutenues ;
- . Mesurer constamment le progrès accompli avec des outils adaptés.

50. A quoi se rapporte le principe de Lean production ?

LEAN PRODUCTION

Concept japonais, le lean-production est un système de production qui vise à faire le mieux avec le moins. C'est «produire maigre» en pratiquant une cure d'amaigrissement par l'élimination de tous les gaspillages dans les processus de fabrication, la gestion des stocks, les procédures de contrôle ou les tâches administratives comme en supprimant toutes les activités qui ne génèrent pas de valeur ajoutée. Le lean renvoie donc à une utilisation minutieuse et économe des ressources en s'attaquant aux faiblesses fondamentales des méthodes de travail, lesquelles sont génératrices de coûts cachés importants, de cycles opérationnels trop longs, de qualité insuffisante et de conflits internes. Il s'agit en fait de supprimer les stocks, de rechercher la fluidité du processus de production, de mettre en place une politique d'amélioration continue, de raccourcir l'organigramme mais aussi de favoriser l'autonomie des individus et des équipes en concentrant les investissements sur les activités à valeur ajoutée. Le lean production préconise également l'externalisation et la sous-traitance.

51. Quels sont les principes de l'Organisation horizontale ?

ORGANISATION HORIZONTALE

Alors qu'une organisation verticale classique peut compter jusqu'à 12 échelons hiérarchiques, l'organisation horizontale réduit au minimum (entre 1 et 3) le niveau d'échelons intermédiaires. L'objectif est de rendre l'organisation générale plus fluide, les circuits de décision plus courts et plus rapides en réduisant les parasitages liés aux strates intermédiaires.

La réduction du nombre d'échelons hiérarchiques nécessite 4 étapes :

- . La suppression des niveaux inutiles
- . Le redéploiement des cadres
- . La formation du personnel
- . L'adoption d'un nouveau système de rémunération.

52. En matière de qualité que définissent les notions de Progrès continu et de TQM ?

PROGRÈS CONTINU & TQM

Le progrès continu ou TQM (Total Quality Management) ou gestion de la qualité totale sont des applications déclinées de la philosophie Kaisen. Elles reposent sur l'idée que la qualité en tout et partout est une condition essentielle et préalable à l'amélioration de la position de l'entreprise sur son marché. Le progrès continu est un processus sans fin apportant des améliorations constantes. Il implique la mobilisation de tous, faisant qu'un projet cède immédiatement la place à un autre. Il présuppose également que les experts sont parmi les membres du personnel eux-mêmes, lesquels savent concrètement mieux que quiconque comment s'exécute le travail. Ce point de vue s'oppose donc totalement à l'approche taylorienne classique dans laquelle les experts sont les dirigeants, les cadres et les ingénieurs, alors que les opérateurs (salariés) sont de sages exécutants invités à déposer leur matière grise aux portes de l'usine.

53. Que décrit le surf managérial ?

SURF MANAGÉRIAL

Pratique consistant à se laisser porter par la vague déferlante de la dernière mode ou panacée managériale, puis à se dépêcher d'en sortir afin de saisir en premier la « vague suivante ». Une pratique certes passionnante pour les managers qui ont ainsi l'impression de découvrir le « nouveau monde économique » d'une manière un peu superficielle. La rapidité des méthodes proposées peut entraîner une insatisfaction ou une incompréhension auprès des salariés ainsi que des logiques d'action en feu de paille ou à court terme. En tout état de cause, le surf managérial ne peut générer aucun enracinement sérieux dans la culture d'entreprise. Il bénéficie plus à l'auréole du manager et aux cabinets de consultants, qu'à l'intérêt supérieur de l'entreprise.

54. Que signifie reengineering ?

REENGINEERING

Lancé en 1992 par Michael Hammer et James Champy, le reengineering correspond à une reconfiguration totale ou partielle de l'entreprise principalement orientée vers la satisfaction du client. Il consacre un état d'esprit favorisant «*la remise en cause fondamentale et la redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires sur les points critiques que sont aujourd'hui le coût, la qualité, le service et la rapidité*». Le reengineering permet de passer d'une organisation fondée sur les fonctions (besoins internes de l'entreprise) à une organisation centrée sur les processus permettant la satisfaction finale du client. Il s'agit en fait de procéder de manière méthodique au nettoyage, au dégraissage et à la mise à niveau compétitive de l'entreprise. L'une des perversions du reengineering est que celui-ci est souvent utilisé pour justifier des licenciements ou des coupes claires, sans être véritablement le reflet d'un esprit de changement ou de progrès continu.

Les 8 principales étapes de cette méthode sont :

- . La création d'un comité de pilotage ;
- . Le choix des fonctions à reconfigurer ;
- . La compréhension et la description des processus ;
- . L'identification des processus prioritaires ;
- . L'analyse des failles et des faiblesses en fonction des attentes des clients ;
- . Le remodelage des processus dans un cadre de transversabilité ;
- . L'évaluation des conséquences sur les fonctions et les services ;
- . La mise en place d'une communication adaptée.

55. Quels sont les principales raisons justifiant l'externalisation ?

EXTERNALISATION

« Outsourcing » en anglais, l'externalisation consiste à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise (informatique, gestion de la paie, restauration, nettoyage, flotte de véhicules, vente...) à une société extérieure spécialisée, dans un souci de réduction des coûts et des charges.

Les 3 principales raisons qui motivent la pratique régulière du transfert d'activité à l'extérieur de l'entreprise sont :

- . La réduction des frais de fonctionnement ;
- . Rendre variables des frais qui étaient auparavant considérés comme fixes ;
- . Amélioration maximale de la qualité du service par des prestataires totalement spécialisés.

56. A quoi correspond la gestion de projet ?

GESTION DE PROJET

C'est la mise en œuvre d'un projet par une équipe pluridisciplinaire, dans lequel les différents métiers et fonctions de l'entreprise sont représentés et travaillent simultanément sur le même dossier. Un chef de projet expérimenté et possédant de réelles capacités de négociateur est responsable de l'opération de A à Z. Directement dépendant de la direction générale, il fait figure à la fois d'animateur de son équipe et d'empêcheur de tourner en rond face aux responsables des grandes fonctions de l'entreprise. Pour être efficace, l'équipe doit être réduite et totalement réactive, formée des meilleurs éléments des disciplines concernées. L'intérêt de la gestion de projet réside dans l'appréhension globale du projet en mettant en place des principes d'ingénierie simultanée. Il est évident qu'elle court-circuite les hiérarchies et l'organisation traditionnelle, lesquelles seraient incapables de traiter aussi efficacement des opérations complexes ou nouvelles.

57. Que recouvre le terme de globalisation ?

GLOBALISATION

L'ensemble du monde est considéré comme un seul et unique pays faisant que l'entreprise organise ses activités à l'échelle mondiale. La globalisation procède d'un stade d'internalisation déjà avancé. Elle repose sur la mise en place de grands pôles géographiques chargés chacun d'une ligne de produits pour le monde entier et de la supervision de tous les sites de production fabriquant ces produits. L'idée principale est de considérer qu'il existe une uniformisation des modes de vie et de comportements de consommation sur le marché de certains produits mondiaux (informatique, boissons, véhicules...). Son intérêt est de permettre la réalisation d'importantes économies d'échelle (production, R&D, études marketing, publicité, conditionnement, distribution...) en répartissant les coûts fixes sur des espaces géographiques plus étendus. La globalisation ressort de la volonté des dirigeants à imposer leurs lois sur les marchés de consommation. Elle reste viable tant que la concurrence locale reste modeste sur les marchés considérés.

58. Qu'est-ce qu'un gouvernement d'entreprise ?

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

L'idée principale du «corporate governance» est que le conseil d'administration exerce un contrôle sur la gestion de l'entreprise et ne se contente plus d'être une simple chambre d'enregistrement composée de relations personnelles et d'amis bienveillants du PDG. Le gouvernement d'entreprise limite les prérogatives habituelles du PDG en répartissant mieux les pouvoirs de décision. Chaque administrateur doit ainsi faire preuve d'une attitude responsable vis à vis de l'ensemble des petits ou des gros actionnaires, sans essayer de défendre en priorité ses propres intérêts ou ceux de l'entreprise qu'il co-dirige. Il doit rechercher l'information, assister régulièrement aux séances du conseil d'administration et préparer techniquement la réunion à partir de l'ordre du jour en vigueur.

59. Quel est l'objectif du Juste à temps (JAT)

JUSTE À TEMPS (JAT)

L'objectif du juste à temps est de produire la quantité exacte de produits demandés et de la livrer au moment voulu. Mis au point dès 1938 par le Japonais Kiichiro Toyoda, fondateur de Toyota, le principe général du JAT est que chaque étape du processus de fabrication soit approvisionnée en pièces au moment précis où elle en a besoin, afin d'assembler ce qui doit être réalisé, livré et vendu. Si des composants font défaut à un stade quelconque de la fabrication, on ne fait pas appel aux stocks (dont le volume est réduit au minimum) mais en les prenant au poste de travail précédent. Ainsi le flux tendu des pièces est ajusté en permanence, permettant de réduire considérablement le coût de stockage. En fait, il ne s'agit plus de vendre ce que l'on produit, mais de produire ce que l'on prévoit de vendre.

60. Que recouvre la méthode Kaisen ?

KAISEN

Le kaisen est une méthode globale de management à la japonaise, formalisée par le consultant Masaaki Imai. Le terme signifie littéralement «aller vers le mieux» et s'apparente davantage à une philosophie de progrès continu qu'à une technique ou méthode de management. Le postulat de base est que la plupart des politiques d'amélioration se heurtent à l'écueil de l'essoufflement une fois les premiers résultats obtenus. Pour éviter cela, le kaisen préconise de pratiquer une observation permanente et minutieuse des détails du terrain, en s'attachant à trouver toutes les améliorations possibles dès qu'un microproblème se présente. La maîtrise et la fluidité du flux de production est la condition première du kaisen en mettant en place une standardisation évolutive au fur et à mesure des progrès accomplis. C'est aussi une focalisation extrême sur les lieux de travail où se génère la valeur ajoutée (le «gemba»). Le «gemba» représente le point de départ et la source de progrès, aussi convient-il avec le kaisen de combattre les obstacles dès leur origine, là où ils se trouvent. Le kaisen recouvre à la fois les notions de qualité totale, de juste à temps et de satisfaction du client.

61. Quelles sont les différences entre une donnée, une information et une connaissance ?

DIFFÉRENCE ENTRE DONNÉE, INFORMATION ET CONNAISSANCE

En général, il est difficile de déterminer exactement à quel moment les données deviennent de l'information et quand l'information devient une connaissance. Données, informations et connaissances constituent autant de points utiles d'un continuum le long duquel la valeur et la contribution humaine vont croissant.

. **Les données** représentent les signes «sémantiques» des événements et des activités humaines au quotidien. Elles sont d'ordre numérique (en nombre) et se rapportent principalement à la description simple et/ou parcellaire d'un fait. Elles n'ont que peu de valeur en elles-mêmes, sauf que leur manipulation et leur stockage restent relativement aisés sur ordinateur.

. **L'information**, c'est ce que deviennent les données lorsque l'homme les interprète et leur donne une signification en fonction d'un contexte défini. L'information a plus de valeur que les données et, en même temps, une plus grande ambiguïté par la définition que chacun peut en donner. L'information est théoriquement publique, par conséquent accessible à tous. Elle reste le principal support pour exprimer et pour communiquer les connaissances à l'intérieur des entreprises comme dans la vie de tous les jours.

. **Les connaissances** sont de l'information contenue et organisée à l'intérieur du cerveau humain. Elles sont d'ordre mental et nécessitent une certaine lucidité pour pouvoir être exploitées. Leurs grandes valeurs résident dans la capacité cognitive du sujet à produire et à manipuler, grâce à elles, de nouvelles idées et solutions, de nouvelles intuitions et réflexions, de nouvelles interprétations et analyses qui puissent directement s'appliquer à l'utilisation des informations et à la prise de décision. Les connaissances expertes forment un patrimoine immatériel de grande valeur. Leur exploitation nécessite une certaine motivation et une bonne volonté de la part de leur propriétaire.

62. Il existe 5 erreurs qui ne pardonnent pas lorsque l'on devient chef de ses collègues, lesquelles ?

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

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

63. Quels sont les 2 principaux types d'avantage concurrentiel ?

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Disposer d'un avantage concurrentiel consiste à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. C'est un facteur déterminant et durable de succès, tel que le consommateur trouve un intérêt certain à choisir les produits ou services de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence.

Il existe 2 types d'avantage concurrentiel :

- . La domination par les coûts : qui permet d'offrir une valeur comparable sur le marché mais de manière plus efficace que les concurrents (économies d'échelle, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, avancée technologique...).
- . La différenciation : qui permet d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière exclusive créant ainsi plus de valeur que les concurrents en impliquant, de ce fait, une majoration du prix. L'élément différenciant doit forcément correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur (qualité, prix, originalité, statut associé...).

64. En quoi consiste le point d'inflexion stratégique ?

LE POINT D'INFLEXION STRATÉGIQUE (*) (Avant 2000)

Le moment précis où le socle sur lequel repose l'entreprise (activité, métier, produit, organisation) est sur le point de changer, se dessinent alors les prémices d'un changement d'axe conduisant vers deux tendances opposées aux destins différents. Ce moment s'appelle le point d'inflexion stratégique. De sa parfaite maîtrise ou non, il devient possible de rebondir opportunément sur la situation en espérant atteindre de nouveaux sommets ou alors ne pas réagir et subir un déclin programmé. La conduite de ce moment de rupture particulièrement décisif est essentielle. Bien qu'elle ne ressorte pas toujours du domaine du visible ou du palpable, elle est souvent la cause d'importantes conséquences aux effets inconnus. Le point d'inflexion traduit donc le point départ d'un changement «à la puissance 10» aux conséquences imprévisibles.

Il survient lorsqu'une modification notable, sans commune mesure avec des évolutions plus classiques ou ordinaires, affecte l'une des 6 forces concourant habituellement à l'équilibre ou la dynamique de l'entreprise :

- . Puissance et compétence des concurrents actuels
- . Puissance et compétence des complémentateurs (co-fabricants)
- . Puissance et compétence des clients
- . Puissance et compétence des fournisseurs
- . Puissance et compétence des concurrents potentiels
- . Evolution intrinsèque dans le savoir-faire de l'entreprise et/ou dans ses process de production

Il suffit alors qu'une de ces forces change profondément pour que toutes les autres en soient affectées et que l'axe stratégique de l'entreprise bascule, sans toujours le percevoir concrètement. En général, la perception du point d'inflexion stratégique ne ressort pas d'une analyse rationnelle assortie de certitudes. Elle repose davantage sur l'intuition, la vigilance et le jugement éclairé. Une situation particulière qui oblige à modifier rapidement les règles du jeu, lorsque l'entreprise est encore saine et mobilisée. La plus grande des difficultés se pose en matière de distinction correcte entre le «bruit» produit par le marché, lequel est sans incidence notable sur les paramètres décisifs du susdit marché et le «signal» qui au contraire, est annonciateur de véritables mutations.

() La définition mathématique du point d'inflexion dit que c'est : le point où une courbe inverse sa pente, où sa dérivée seconde change de signe passant par exemple de positive à négative. En physique, c'est le moment où une courbe concave devient convexe et vice et versa.*

65. Comment éviter les dérapages dans une réunion ?

RÉUNION, ÉVITER LES DÉRAPAGES (2002)

Les cadres passent en moyenne 8 semaines de travail par an en réunion plus ou moins productives. Pour économiser du temps, il est donc nécessaire de se poser préalablement la question de savoir si la réunion est vraiment nécessaire. Comme l'a si bien dit un jour Peter Drucker, célèbre gourou du management, «*Ou bien l'on se réunit, ou bien l'on travaille.*»

. L'efficacité d'une réunion exige le respect de certaines règles :

- . Fixer précisément l'ordre du jour par avance en l'envoyant par mail ou par note de synthèse ;
- . Limiter au minimum le nombre de participants en n'invitant que les gens directement intéressés par l'ordre du jour ;
- . Minuter à 90 minutes maximum le temps de la réunion ;
- . Laisser les participants debout en supprimant les chaises (sauf pour le brainstorming). Une réunion assise dure 34% plus longtemps qu'une réunion debout ;
- . Donner à chacun 5 minutes pour s'exprimer ;
- . Désigner un gardien du temps (facilitateur, timekeeper, maître du temps...) ; chargé de veiller au respect du timing et de mettre fin aux palabres, même si c'est le patron ! ;
- . Empêcher les apartés en prévoyant un «parking» sur un paper board, afin d'y garer les digressions qui ne méritent pas d'être envoyées à la casse ;
- . Lancer au bon moment la phrase qui tue afin d'abréger les palabres.

66. Le dirigeant idéal existe-t-il ?

LE DIRIGEANT IDÉAL EXISTE T'IL ? (Avant 2000)

Oui, si l'on en croit une étude européenne réalisée par le cabinet de conseil *PA Consulting*.

Les critères retenus pour apprécier l'excellence du dirigeant, sont ceux qui correspondent aux principes fondamentaux régissant le modèle d'excellence en management apparu depuis les années 80, à savoir :

- . Le management par la qualité totale déterminée par la politique et la stratégie, la gestion du personnel, des ressources et des processus, la satisfaction du client et du personnel, les résultats opérationnels....
- . La créativité et la capacité à favoriser l'innovation et les changements en interne.
- . La dynamique d'apprentissage permettant de développer l'assimilation et l'adaptation permanente du groupe.

La convergence de ces critères permet selon l'étude, de profiler le comportement le plus qualitatif et le plus performant qu'un patron puisse adopter, en vue d'engager son entreprise dans une dynamique d'amélioration permanente, de développement de ses points forts et d'élimination de ses points faibles. Ainsi, 8 profils fondamentaux de leadership ont émergé de manière majoritaire (au-dessus de 50% des réponses) dans une combinaison d'ensemble qui détermine la notion d'excellence. Par exemple pour la génération actuelle de chefs d'entreprise, le chef idéal doit d'abord être un stratège et un pragmatique possédant une vision globale, tout en s'intéressant en premier lieu aux résultats de son entreprise. De manière différente, la génération montante privilégie d'abord le côté pragmatique doublé d'un aspect humaniste du commandement, alors que les collaborateurs directs indiquent que selon eux, le patron idéal est un mélange de créatif, d'humaniste et de capitaine.

Classement dans l'ordre prioritaire des différents profils à posséder pour atteindre l'excellence. Les résultats chiffrés situent le niveau d'importance (en %) donné à chaque critère par les dirigeants interrogés lors de l'enquête :

Stratège	74%
Pragmatique	65%
Animateur	56,5%
Capitaine	56%
Créatif	56%
Expert	51,5%
Humaniste	50,5%
Enthousiaste	50,5%

67. Pour atteindre l'excellence chez le dirigeant, quelles sont les 8 qualités à mettre en oeuvre ?

LES 8 PROFILS POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE (Avant 2000)

Atteindre l'excellence pour un dirigeant nécessite des qualités à la fois diverses et complémentaires.

La dominance de l'un des profils n'exclut pas la préexistence de l'ensemble des autres chez le même homme :

- . **Stratège** : Fiable orienté vers les objectifs, un grand souci de planification concentré sur les processus.
- . **Pragmatique** : Analyste, persévérant, attaché aux résultats concrets.
- . **Animateur** : Inspire, soutient et cherche à optimiser le travail en équipe. Il sait motiver et rester tolérant.
- . **Capitaine** : C'est un chef naturel qui suscite le respect et la confiance d'emblée. Il est exemplaire dans l'action, très compétent et communicant.
- . **Créatif** : Il est novateur, visionnaire, courageux, intuitif et résout rapidement les problèmes.
- . **Expert** : C'est un spécialiste pointu dans son domaine qui développe ses savoir-faire, tout en préférant le plus souvent travailler seul.
- . **Humaniste** : Attentif, abordable, impliqué, il est attaché à certaines valeurs en prenant le temps d'écouter ses collaborateurs.
- . **Enthousiaste** : Curieux et vif, il est à l'affût des nouveautés et sait transmettre son énergie dans le travail.

68. Est-il vrai que les managers femmes dament largement le pion aux managers hommes ?

LES FEMMES FONT DE MEILLEURS PATRONS (Avant 2000)

D'après la plus grande enquête réalisée à ce jour sur le management, par le cabinet de conseil en ressources humaines *Pfaff*, il s'avère que les femmes patrons font largement mieux leur travail que leurs homologues masculins. L'étude menée sur 5 ans et auprès de 2.500 directeurs disséminés sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis, montre clairement que les managers femmes dament largement le pion aux hommes dans 17 domaines de compétences sur 20. Dans les 3 autres domaines, elles offrent des scores équivalents. Ces dames apparaissent non seulement plus sympathiques aux yeux de leurs collaborateurs, de leurs pairs et de leurs supérieurs mais surtout, il leur est reconnu une nette supériorité en matière d'écoute du personnel. Elles remportent également haut la main la palme dans les disciplines dites «masculines» comme l'organisation, le travail d'équipe ou les domaines techniques les plus pointus. Cette différence va bien au-delà des compétences dites «faciles» comme la communication, le retour de l'information et la délégation de responsabilités. Elle s'étend jusqu'à la capacité de décision et à l'établissement de règles de travail. En fait, cette enquête balaie le clivage pesant sur la fiabilité des managers femmes face aux hommes. Elle démontre au contraire, que les hommes font vraiment pâle figure au sommet de la pyramide, surtout lorsqu'un certain nombre d'entre eux sont jugés «très égocentriques» ou «autocratiques». Il n'en demeure pas moins que si les autres femmes les détestent, les hommes se sentent intimidés à leur contact. Des études précédentes avaient d'ailleurs déjà démontré, que la plupart des cadres supérieurs hommes ont une forte appréhension à l'idée de travailler pour un patron femme.

69. Sur quoi les dirigeants français de basent-ils pour améliorer la réputation de leur entreprise ?

RÉPUTATION, UN CAPITAL MAL EXPLOITÉ (2001)

Une enquête menée par l'agence *Hill & Knowlton* intitulée «*Corporate Reputation Watch*» montre que les entreprises françaises et européennes associent davantage la réputation à une crise, alors que les américains plus pragmatiques, l'utilisent comme un capital permanent. Pour eux, la réputation est une affaire de long terme contrairement à l'image qui correspond à une vision de l'instant. Pour les chefs d'entreprises françaises, l'amélioration de la réputation suppose d'abord la mise en avant du leadership de la société, alors que le Britannique insistera davantage sur la qualité de la relation avec sa clientèle. La communication interne vers les salariés, les relations publiques et la qualité des services et/ou des produits arrivent ex aequo en 3^e position des soucis de l'entreprise hexagonale, traduisant là, un manque certain de considération vis-à-vis de ces piliers de la réputation.

. Les 7 Pistes préférées des dirigeants français pour améliorer la réputation de leur entreprise (hors résultats financiers), en pourcentage des réponses données (plusieurs réponses possibles) :

Privilégier le leadership	40
Relations avec la clientèle	30
Communication interne	10
Qualité des produits/services	10
Média/relations publiques	10
Marketing/prix	6
Attitude responsable vis à vis de l'environnement	2

Source : *Hill and Knowlton*

70. En réalité, quels sont les 13 principaux rôles joués par le PDG dans son entreprise ?

UN POUVOIR DE PLUS EN PLUS LIMITÉ (2005)

Le PDG est devenu un acteur sous pression permanente qui, à la fois, voit se réduire sa marge de manœuvre managériale en certains domaines, doit se montrer disponible et ouvert avec toutes les parties prenantes (salariés, partenaires, clients, actionnaires, marchés financiers, consommateurs, institutions, ONG, associations) et combiner des qualités humaines de nature différente. En matière de conduite de l'entreprise, il ressort de ce constat que sur une échelle de marge de manœuvre allant de 1 (aucune marge) à 7 (marge totale) presque 3 PDG sur 5 se situe entre 1 et 3, en ressentant expressément la réduction sensible de leur pouvoir dans la gestion courante de leur entreprise. Autant dire l'importance du décalage qui existe entre la perception du pouvoir de l'acteur-dirigeant vu de l'extérieur et sa réalité quotidienne qui l'oblige à subir constamment la loi des actionnaires, des citoyens et des médias, même si son rôle consiste à orienter les axes de développement de sa société.

. Les principaux rôles joués par le PDG selon la fréquence de citations exprimées (en %) :

100	Décider/fixer la stratégie
81,33	Donner une vision
76,66	Définir une culture d'entreprise
67,33	Mobiliser par l'exemple
65,33	Faire communiquer les membres de l'entreprise
60	Développer les relations avec l'extérieur
56	Organiser la structure et les méthodes de management
50	Contrôler
41,33	Veiller à la concurrence
40,66	S'occuper des clients
36,00	Piloter le changement permanent
12,66	Présider les réunions internes
10,00	Traiter les problèmes non résolus par les niveaux inférieurs

Sources : *Problèmes Economiques - Expansion Management Review*

71. Quel est le pourcentage de rejet de confiance, en Europe, vis-à-vis des dirigeants de grands groupes et de multinationales ?

UN REJET DE CONFIANCE (2004)

Un sondage réalisé par le cabinet *GFK Ad Hoc Research Worldwide* dans 21 pays montre que l'image des dirigeants de multinationales et de grands groupes est largement ternie dans l'opinion publique. Le rejet de confiance atteint les 65% en Europe. Attribution de rémunérations pharaoniques, golden parachutes en or massif, manipulations comptables et boursières, alors même que les salariés sont priés de se serrer la ceinture mais aussi happy few trônant au sommet de la hiérarchie et scandales révélés depuis plusieurs années font que les PDG des grandes sociétés sont relativement mal vus. Parmi les professions inspirant le plus de confiance (médecins, ecclésiastiques...), les leaders et managers de grands groupes arrivent à l'avant dernière place juste devant les hommes politiques justifiant ainsi le proverbe «qui se ressemble s'assemble». Dans ce sondage international, même les avocats et les journalistes sont jugés plus dignes de confiance !

. Taux de réponse négative (NON) à la question : Les dirigeants de grands groupes vous inspirent-ils confiance :

75% Russie
65% Europe de l'Ouest
60% États-Unis

Source : *GFK Ad Hoc Research Worldwide*

72. Alors que 100% des employés concernés connaissent parfaitement les problèmes rencontrés avec la clientèle, quel est le taux parmi les chefs de service ainsi qu'au niveau de la direction générale ?

L'ICEBERG DE L'IGNORANCE (Avant 2000)

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

L'iceberg de l'ignorance traduit en fait le cadre assez étroit de progression de l'entreprise en matière de qualité globale dans le règlement décisif de ses problèmes :

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

73. Le manager de demain devra posséder, en plus d'une expertise technique, des compétences cruciales appelées «talents mous». De quoi s'agit-il ?

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

Selon une enquête de l'*Aldesim* (Association des ingénieurs diplômés de l'Ecole supérieure d'ingénieurs de Marseille), les chefs d'entreprise affirment que dans 5 ans, les ingénieurs et les cadres employés en entreprise seront jugés sur leurs savoirs comportementaux, c'est à dire sur leur capacité d'analyse et de synthèse, leur faculté d'expression et leur engagement personnel. Ces conclusions rejoignent celles du *CNGE* (Comité national pour le développement des grandes écoles) qui indiquent que le manager de demain ne passera pas toute sa carrière dans un seul métier (commercial, marketing, finance, technique...). Evoluant dans différentes entreprises tout au long de sa carrière, le manager de demain évoluera également dans différents métiers. Il alternera entre des postes pointus nécessitant des connaissances techniques précises (appelés également «talents durs») et des postes transversaux reposant sur des savoir-faire plus globaux («talents mous») enchaînant expériences diverses, formations d'approfondissement et stages d'élargissement intellectuel.

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

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

74. Que recouvre le terme de «Knowledge management» ou gestion des connaissances ?

LA GESTION DES CONNAISSANCES (Avant 2000)

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

75. Quels sont les critères d'appréciation utilisés par les collaborateurs de certaines entreprises pour évaluer leurs propres managers ?

L'ÉVALUATION DE LA HIÉRARCHIE (Avant 2000)

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

LES 6 PRINCIPAUX CRITÈRES D'APPRÉCIATION (Avant 2000)

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

- . **LEADERSHIP** : Le cadre dirige-t-il tout en montrant l'exemple ? Réalise-t-il pleinement ses objectifs ?
- . **COMMUNICATION & INTÉGRITÉ** : Le cadre s'exprime-t-il facilement ? Fait-il circuler l'information ? Est-il honnête et loyal ?
- . **DÉVELOPPEMENT & COACHING** : Le manager accorde-t-il le droit à l'erreur ? Reconnaît-il les mérites ?
- . **RELATIONS HUMAINES** : Le cadre traite-t-il les salariés avec respect ? Sait-il établir un climat de confiance ?
- . **TRAVAIL D'ÉQUIPE** : Le manager encourage-t-il les échanges entre collaborateurs au sein de son groupe ?
- . **DIVERSITÉ & OUVERTURE D'ESPRIT** : Le cadre admet-il la contradiction ? Comprend-il les besoins des individus qu'il manage ?

76. Pouvez-vous évoquer quelques nouveaux concepts de management apparus dans les années 90 (et non avant) ?

DICTIONNAIRE DU NOUVEAU MANAGEMENT (Avant 2000)

. Quelques nouveaux concepts de management des années 90 :

- ADHOCRATIE** : Inventé par Warren Bennis, ce terme décrit une structure antibureaucratique constituée de petits groupes ou d'équipe de projet pouvant fonctionner librement.
- DOWNSIZING** : Réduction de la dimension de l'entreprise par diminution des niveaux hiérarchiques et/ou du nombre de divisions. Ce terme est également utilisé dans le secteur informatique. Il désigne le passage des gros systèmes à la micro-informatique.
- EMPOWERMENT** : Principe de délégation des responsabilités. Les initiatives doivent venir de toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.
- KAIZEN** : Perfectionnement permanent des "process" de l'entreprise. Tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, oeuvrent à l'amélioration des différentes tâches. Pour les japonais, il s'agit d'un travail de longue haleine, dont les résultats n'apparaissent qu'à long terme.
- OUT SOURCING** : Principe de sous-traitance industrielle qui conduit une entreprise à acheter à l'extérieur les compétences ou les services dont elle a besoin et qui ne sont pas stratégiques pour elle.
- PENSÉE LATÉRALE** : Ce concept inventé par Edward de Bono, conduit à la résolution d'un problème par des méthodes non orthodoxes et apparemment illogique.

77. En quoi l'humour est-il foncièrement utile au fonctionnement de l'entreprise ?

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

Et si l'entreprise se libérait de ses orthodoxies, de sa langue de bois, de ses blocages et de sa "frigidité" comportementale, en favorisant en son sein une certaine dose d'insolence. C'est ce que prône certains consultants et grands chefs d'entreprises américaines qui indiquent que *"dans une société où règne le sens de l'humour, la culture d'entreprise a beaucoup plus de chances d'être critique, donc de s'atteler au changement, de le supporter et de s'épanouir avec lui."*

Il est reconnu, que l'humour aide à exprimer en toute impunité des vérités difficiles à dire ou à entendre. Il permet de libérer souplement l'énergie comique qui se dégage entre l'image enjolivée d'une situation et sa réalité, surtout lorsque celle-ci est contraire aux attendus. Ainsi pendant un temps, les individus se sentent dégagés de la responsabilité de leurs paroles et de leurs actions. Les sujets sacro-saints peuvent alors être abordés sans risque d'apparaître comme une trahison ou un crime de lèse-majesté. L'humour permet aussi de ramener à juste niveau et pour ce qu'ils sont, les avis, décisions, échecs et autres prétentions des uns et des autres. Il permet dès lors, une remise en cause constructive et un meilleur esprit d'ouverture au sein de l'entreprise. Il favorise le processus de changement en stimulant la créativité, en créant des liens au sein d'une équipe et en évacuant le stress. Et si l'ultime maîtrise d'une situation de crise était dans la parodie et l'humour, que la vie redeviendrait alors belle !

78. En matière de stratégie de transformation de l'entreprise, à quoi correspond la formule des «4R» ?

LA FORMULE DES 4 "R" (Avant 2000)

Après le reengineering, voilà un nouveau concept qui nous vient encore tout droit d'esprits éclairés des Etats-Unis.

Le principe de Transformation se résume dans la formule des 4 "r" : réorienter, restructurer, revitaliser et renouveler :

. **Réorienter** : c'est d'abord se réunir pour élargir une réflexion commune sur le devenir de l'entreprise. Cette phase est accompagnée d'une évaluation permettant de traduire l'entreprise en objectifs à tous les niveaux : résultats financiers, mesure du degré de satisfaction des employés...

. **Restructurer** : C'est le principe de la cure d'amincissement pour l'entreprise pour devenir plus légère, précise, réactive, rapide...

. **Revitaliser** : C'est en premier lieu, la capacité à se mettre dans la peau du client et d'apporter des services nouveaux. C'est ensuite, utiliser ses compétences principales pour engendrer de nouveaux types d'activités. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent éviter de se morceller en unités séparées, isolées et repliées sur elles-mêmes. Au contraire, elles doivent mettre en place des équipes pluridisciplinaires voire, des alliances stratégiques au sein de leurs différents départements.

. **Renouveler** : C'est changer les habitudes et les relations avec les fournisseurs et partenaires commerciaux. Etendre le système d'évaluation et de rémunération au-delà du cadre habituel. Récompenser les salariés qui acquièrent des compétences nouvelles et repenser les systèmes de promotions internes, afin d'améliorer la motivation des hommes et la prolifération des idées. Il semble pourtant que la mise en pratique de la "transformation", ne soit pas une mince affaire, compte-tenu notamment de la grande résistance de bon nombre de patrons, aux vrais changements humains et relationnels dans l'entreprise.

79. En terme de réduction des niveaux hiérarchiques qu'apporte le «Delayering» ?

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

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

80. Comment se déroule la méthode d'«empowerment» (ou de responsabilisation) en vue de mobiliser l'ensemble du personnel hors cadre ?

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

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

. La mise en place se déroule en 3 temps relativement simples et rapides :

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

81. Quelles sont les raisons subjectives qui empêchent généralement de déléguer et celles qui motivent la délégation ?

DÉLÉGATION, UN ART DIFFICILE (Avant 2000)

La délégation est un outil fantastique de management destiné à accroître la motivation et la compétence des collaborateurs, tout en permettant de dégager du temps pour être encore plus efficace. Cependant déléguer est un art difficile dans lequel il est nécessaire de renoncer aux attributs traditionnels du pouvoir, en prenant le risque de confier à d'autres l'expertise de la situation, tout en gardant la responsabilité des décisions prises. Il est donc recommandé de construire une relation de confiance étape par étape, en exerçant un contrôle souple mais rigoureux dans le but de maîtriser la circulation et la remontée des informations importantes.

LES 7 RAISONS SUBJECTIVES QUI EMPÊCHENT DE DÉLÉGUER

1. J'aurai beaucoup plus vite fait par moi-même
2. Je suis le seul et le mieux placé pour réussir et mener à bien le projet
3. Sans moi, le risque possible d'erreurs ou de problèmes est trop grand
4. Déléguer va m'obliger à passer deux fois plus de temps que si je le faisais moi-même
5. Mes collaborateurs n'ont pas selon moi les qualités et l'expérience nécessaires
6. Je suis toujours obligé de «repasser» derrière, ce qui me fait perdre beaucoup du temps
7. Personne ne se bouscule vraiment pour prendre des responsabilités

LES 5 CONDITIONS QUI MOTIVENT LA DÉLÉGATION

1. Déléguer, c'est se donner plus de temps pour faire autre chose
2. Déléguer, c'est faire confiance en donnant aux autres la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités formatrices
3. Déléguer, c'est favoriser une prise d'initiatives et une vision différente capable d'enrichir le traitement du sujet
4. Déléguer, c'est accepter une perte de paternité destinée à valoriser en retour l'action en équipe ou collective
5. Déléguer, c'est relativiser sa propre compétence en donnant un signe fort sur ses propres qualités de management

82. Sur quel principe de gestion des effectifs repose le «churning» ?

ETATS-UNIS, LA PRATIQUE DU CHURNING (2000)

Alors qu'en Europe, les suppressions d'emplois restent un sujet extrêmement controversé, aux Etats-Unis, le fait de coupler simultanément une compression d'emplois et de nouvelles embauches commence à prendre de l'ampleur. Ce phénomène, par ailleurs surprenant en période de forte croissance, est baptisé churning (littéralement : faire tourner). Il correspond à un processus simultané d'embauches et de licenciements dont l'objectif avoué est de se débarrasser de salariés dépassés ou en surnombre, tout en engageant de nouvelles recrues aux compétences entièrement différentes. Selon une étude menée par l'*American Management*, 36% des entreprises interrogées avouent pratiquer le churning. Parmi les principales raisons invoquées, la nécessité d'améliorer les résultats pour satisfaire des actionnaires impatients mais aussi, le besoin de coller au rythme d'évolution des technologies face à une concurrence de plus en plus féroce. Alors qu'autrefois, les entreprises auraient formé leurs salariés aux nouvelles tâches, ou pour le moins attendu leur départ «naturel», elles sont dorénavant nombreuses à se délester de leur «mauvaise graisse». Aux Etats-Unis, le churning est même devenu «un outil de gestion comme un autre» qui ne procure plus aucun état d'âme aux patrons américains. Pour eux la pénurie de main-d'œuvre est telle, que les salariés qui perdent leur travail ont beaucoup plus de chance que par le passé, d'en retrouver un autre. Un phénomène collatéral est que le recrutement touche moins d'individus en nombre et vise à rechercher des collaborateurs plus compétents et mieux payés. Il semble pourtant que dans la plupart des cas, cette pratique ne corresponde pas à une stratégie unique ni clairement définie de la part des entreprises.

83. Comment éviter les «serpents à deux têtes» (faux amis, faux-jetons) au sein de l'entreprise ?

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

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

Parmi les précautions à prendre pour éviter les coups de poignard dans le dos, des spécialistes du coaching et des relations dans l'entreprise livrent leurs conseils éclairés :

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

84. Connaissez-vous le principe du jeu de l'ultimatum ?

LE JEU DE L'ULTIMATUM (2001)

Un groupe d'anthropologues de terrain et d'économistes ont testé le jeu de l'ultimatum dans des contrées reculées, des sociétés traditionnelles et des sociétés occidentales développées. Ce jeu ou plutôt ce test d'économie cognitive basé sur des comportements relatifs au marchandage, mis au point en 1982, présuppose un sens de l'équité lorsqu'il s'agit de partager une somme d'argent avec une personne de son choix. Supposons, par exemple, que l'on vous propose en liquide l'équivalent d'un mois de salaire en vous disant que cette somme vous appartient sans aucune contrepartie, à condition d'en partager une partie définie par vous-même avec une personne de votre connaissance, sachant toutefois que si celle-ci refuse ni l'un ni l'autre ne pourra empocher cet argent gratuit ; Combien d'argent dans ce contexte seriez-vous prêt à donner ?

A la question «*Quelle part d'une somme offerte partageriez-vous avec une personne de votre choix ?*», il s'avère que l'offre de partage la plus fréquente est de 50%, avec une moyenne qui s'établit autour de 45%. Pourtant d'un point de vue strictement rationnel, le «bon réflexe économique» serait d'offrir le moins possible (15, 20 ou 25% comme dans certaines tribus isolées de la planète) et qu'en face, l'autre personne l'accepte sans négocier afin d'éviter de ne rien avoir du tout.

VERS UN COMPORTEMENT SOCIAL JUSTE

En fait, il s'avère que les gens n'agissent pratiquement jamais ainsi et qu'au contraire, ils ont une propension à faire une offre plutôt généreuse. La principale raison invoquée par les spécialistes, serait que l'environnement social façonne directement notre sens moral. Plus la société favorise un besoin de coopération impérieux entre les individus, plus ceux-ci sont globalement généreux et équitables, mais aussi plus enclins à punir (en refusant les offres). A l'inverse, lorsqu'une société est considérée comme moins coopérative, les individus la composant deviennent plus avares. Dès lors, plus une société favorise la coopération et l'intégration au marché, c'est à dire un niveau constant d'échanges au quotidien, plus la propension à donner est grande. Cette tendance est d'autant plus nette, que la société facilite le traitement des affaires avec des personnes étrangères et anonymes, à partir de règles prédéfinies. De la même manière, il a été constaté que les personnes les plus pauvres ne sont pas forcément les plus près de leurs sous, dans la mesure où la somme proposée a pour eux davantage de valeur. En résumé, les résultats de ce test montrent que l'individu civilisé n'agit pas uniquement de façon purement rationnelle, dans le but de maximiser ses bénéfices et ses intérêts égoïstes, mais intègre certaines dimensions humaines, telles l'équité ou la réciprocité. Il apparaît en contrepoint que dans une société évoluée favorisant des valeurs morales forgées en fonction du style de vie des individus, il devient possible d'encourager un comportement social juste dans un contexte social adéquat.

85. Assistons-nous au retour du paternalisme dans l'entreprise ?

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

D'après Marie-Laure Djelic, professeur à l'Essec et spécialiste en histoire de l'entreprise, cette tendance serait cyclique dans l'histoire du capitalisme. Avant le XIX^e siècle, on travaillait à la maison et souvent tous ensemble. Avec la création de «Fabriques» s'est opérée la première grande séparation entre Travail et Famille, entraînant 2 tendances opposées : d'un côté le paternalisme qui consiste à prodiguer à l'ouvrier logement, éducation et service de santé afin qu'il travaille «heureux et sain» et de l'autre, un courant qui a ensuite mené aux fondements du Taylorisme. L'idée initiale a été de couper au maximum le monde du travail des émotions (famille et intimité), afin de ne garder «que les mains» des ouvriers pour les rendre encore plus productives, tout en les payant mieux et en leur laissant le soin de gérer par eux-mêmes, leurs émotions, leurs loisirs et leur vie privée.

Dans l'histoire américaine, la première résurgence du paternalisme s'est manifestée dans les années 30 au moment du «New Deal», après la crise de 1929. Une époque durant laquelle le moral des travailleurs avait été largement ébranlé. L'entreprise est alors redevenue un lieu social reconnaissant l'ouvrier comme un individu à part entière, digne d'épanouissement et de formation pour le rendre plus compétent et productif. Cette tendance s'est éteinte dès l'entrée en guerre des Etats-Unis en 1941.

Depuis, le paternalisme a évolué pour réapparaître en particulier au Japon en devenant dans les années 80, un mode de management prônant la «culture d'entreprise». Jusqu'à récemment, le modèle Japonais s'est caractérisé par un contrôle omniprésent de l'entreprise sur l'individu en prenant en charge ses loisirs, sa vie sociale et jusqu'à ses amitiés (boire des verres le soir entre collègues).

Depuis quelques années, la nouvelle économie et les start-up dans les pays occidentaux ont favorisé le grand retour du néopaternalisme, en essayant de motiver les salariés de toutes les manières possibles, tout en leur rendant l'entreprise d'autant plus agréable et flexible qu'ils y passent énormément de temps.

86. Comment rendre l'échec productif en 4 étapes ?

LE PROGRÈS PAR L'ÉCHEC (2001)

Sachant que personne n'aime échouer et que les entreprises sont allergiques à l'échec, avec une tendance à pénaliser les salariés qui y sont associés, il devient alors clair que ces derniers ont tendance à jouer plus pour ne pas perdre que de jouer pour gagner. C'est du moins l'avis de deux professeurs de la *Harvard Business School* et d'un universitaire qui ont développé ensemble le concept du «progrès par l'échec». Pour eux, accepter de se tromper reste le meilleur moyen d'apprendre, à condition que l'échec soit assumé, décortiqué et ne pénalise pas ceux qui ont essayé.

Ils définissent leur concept comme «la capacité à échouer intelligemment et à réagir positivement à l'échec, de manière à en retenir les enseignements potentiels» en le déclinant selon 4 grands thèmes :

. L'IDENTIFICATION DE L'ÉCHEC

On ne peut tirer aucun enseignement de l'échec, lorsque celui-ci reste dissimulé ou minimisé. Au contraire, *«il importe que les erreurs apparaissent au grand jour, avant qu'elles ne soient validées, intégrées dans les systèmes et ne deviennent alors irréversibles»*. Mieux vaut donc identifier l'échec le plus tôt possible, afin de pouvoir *«en tirer des leçons qui diminueront ainsi le risque d'investissements improductifs»*.

. L'ANALYSE EN PROFONDEUR

Selon ces auteurs, la qualité résulte *«d'un système organisationnel qui cherche délibérément à faire apparaître les problèmes et à déterminer les moyens de les éviter à l'avenir»*. Aussi s'agit-il d'abord de découvrir les causes profondes des erreurs, afin d'empêcher que celles-ci ne se reproduisent, tout en faisant porter le chapeau à un seul individu. Le management doit en premier donner l'exemple de la franchise et apprendre à être plus concret dans ses questions comme dans ses directives. Avec un boss plus direct, les salariés auront davantage envie de critiquer utilement, de poser des questions pointues ou de se lancer dans une analyse de résultats, en admettant plus facilement en retour, leurs propres erreurs.

. L'ABRASION CRÉATIVE

Ce concept consiste à rassembler un groupe «pluriel», dans lequel les individus possèdent des caractéristiques très différentes les uns des autres (expérience, formation, éducation, origine, champs d'intérêts), en l'engageant dans un processus de réflexion qui puisse jouer au maximum sur ses différences internes. En cas de dérapage du projet, le groupe aura alors la capacité de faire une analyse intellectuelle beaucoup plus riche des éventuelles causes d'échec.

. L'EXPÉRIMENTATION SYSTÉMATIQUE

Il est plus intéressant de tester une série d'hypothèses que de confirmer uniquement celle qui semble la meilleure. Pour les chercheurs, *«les entreprises qui ne connaissent pas de temps en temps d'échecs mineurs, pâtissent d'un déficit d'expérimentation et donc d'enseignements utiles»*. Dans le domaine technique par exemple, l'usage de simulations permet de tester un éventail beaucoup plus large de risques à moindres coûts, que les mises en situation grandeur nature. De la même manière, le management moderne doit savoir créer des «terrains d'entraînement» et des situations, dans lesquels les salariés ont toute possibilité d'explorer de nouvelles voies. Il est d'ailleurs vérifié à tout moment que la conduite d'un management d'hommes, d'organisation et/ou de projet est la seule activité dans l'entreprise, pour laquelle il n'existe ni entraînement, ni répétition et qui se pratique à 100% en direct.

87. Quelle est actuellement la durée de vie moyenne d'une mode managériale ?

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

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

88. A quoi correspond la notion de résilience ?

LA «RÉSILIENCE ATTITUDE» (2001)

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

D'ABORD SURCOMMUNIQUER (2001)

Généralement lorsqu'un coup dur arrive dans l'entreprise, le premier réflexe est de pratiquer le déni, c'est à dire la minimisation des faits et/ou des conséquences. Le déni entraîne automatiquement un repli sur soi induisant, selon Jean-Pierre Felenbock du cabinet de conseil *Bain & Partners*, «un immobilisme et un silence, qui ont en général tendance à aggraver encore davantage les crises».

Dans la pratique, l'attitude correcte de résilience consiste, a contrario, à faire preuve d'honnêteté, voire de surcommunication auprès des consommateurs, des partenaires extérieurs et des salariés, quitte à créer un électrochoc salutaire destiné à marquer les esprits. Elle doit se traduire par l'évocation claire et sans crainte des décisions prises, l'explication des causes et des enjeux, la position prise par rapport à l'environnement concurrentiel et les moyens disponibles. C'est de la personnalité et des actes affirmés du dirigeant, que se traduit le mieux la capacité de résilience de l'entreprise. Selon l'avis de Jean-Pierre Felenbock c'est «en montrant que l'on est capable, dans la tourmente, de donner une réalité concrète aux principes de son entreprise et à ces grandes idées, qui affichées aux murs des entreprises font sourire les salariés. Le jour où, grâce au leader de l'entreprise, elles se concrétisent, et où elles permettent de surmonter une crise, elles deviennent alors partie intégrante de l'histoire de l'entreprise. Et, c'est le fait d'avoir une histoire qui fait qu'on est résilient.»

89. En matière de comportement «politique» dans l'entreprise, comment vous voyez-vous et comment les autres vous voient ?

LE RETOUR DU «POLITIQUE» (2001)

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

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

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

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

90. Entre rémunération et temps libre de quel côté balance l'envie des jeunes cadres ?

RÉCIPROCITÉ ET LOYAUTÉ PLUS QUE FIDÉLITÉ (2002)

En fait, les cadres juniors comparent leur lien à l'entreprise à un «contrat psychologique», indépendant du contrat de travail signé au moment de l'embauche. L'Institut de l'entreprise souligne cet état d'esprit en faisant remarquer que «*seul compte pour eux un échange équitable, moins affectif, entre les contributions apportées et les rétributions reçues*». Les notions de réciprocité et de loyauté s'avèrent bien plus importantes que la simple notion de fidélité. Le temps où les cadres envisageaient de rester longtemps dans la même entreprise et où les contreparties étaient distillées tout au long de la carrière est résolument terminé. 82% des jeunes cadres disent, aujourd'hui, vouloir quitter leur entreprise d'ici 5 ans et 41% avouent même avoir entamé des démarches pour aller voir ailleurs.

. Ce que préfèrent les jeunes cadres entre temps libre et rémunération :

- 69% Gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre
- 26% Gagner plus d'argent mais avoir moins de temps libre
- 5% Ne se prononcent pas

Source : Ifop

91. Parmi les 4 formes de lâcheté «sourire, bouche cousue, stratégie et abandon», très courantes en entreprise, il existe des différences notables, lesquelles ?

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. Cette «image d'Epinal» symbolise à l'origine dans le Japon du XI^e 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.

92. Quelles sont les limites verbales et comportementales à ne pas dépasser par un manager à l'encontre d'un collaborateur ?

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
- . Être 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

93. Quelle différence existe-t-il entre un leader et un manager ?

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

94. Pour Tom Peters, gourou américain du management, il existe 6 facteurs clés propices au changement productif dans l'entreprise, quels sont-ils selon vous ?

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 davantage 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.

95. Les leviers de croissance utilisés par les PME-PMI qui ne connaissent pas la crise se résument en 12 formules, lesquelles ?

RÉUSSITE, LES EXEMPLES À SUIVRE (2004)

D'après Adrian Slywotzky, auteur de «*How to grow when markets don't*», «auparavant, toutes les sociétés étaient bâties sur un modèle simple et identique : inventer un bon produit ; le lancer ; le vendre à fond ; l'imposer à l'international ; racheter d'autres sociétés ; réduire les coûts ; augmenter les prix... et répéter la même mécanique à l'infini».

Une analyse menée par le magazine L'Entreprise auprès de PME-PMI ne connaissant pas la crise, malgré un contexte peu favorable, révèle les secrets de leurs 12 leviers de croissance :

1. Maintien d'une ligne stratégique forte : Dans la tempête, il faut maintenir le cap et savoir rester coûte que coûte sur une même ligne stratégique. Le mieux est d'éviter de s'écarter de son métier de base en se recentrant sur son savoir-faire.

2. Flexibilité et souplesse : Il faut bannir tout dogmatisme et toute certitude en acceptant d'adapter aussi souvent que possible ses méthodes. En temps de crise, il est nécessaire d'accepter les corrections, de rester souple et réactif.

3. Gestion dans la rigueur : Il faut s'obliger à faire de petites économies qui, mises bout à bout, finissent par représenter une somme importante. Cela suppose également de ne pas externaliser certaines tâches que l'on peut réaliser par soi-même en interne.

4. Ne jamais perdre son optimisme : Considérer qu'après la tempête revient toujours le beau temps. En engrangeant du stress, du repli, de la négation dans la vision ou dans les propos tenus, on contribue à contaminer le moral et le dynamisme de tous les acteurs au sien de tous les services.

5. S'attendre en permanence au pire : Il convient de diriger sa société avec une logique d'épicier en ne perdant jamais de vue la nécessité de garder l'œil rivé sur les tableaux de bord.

6. Accroître la proximité avec ses clients : Se positionner comme une entreprise au service permanent de ses clients en vue de se démarquer de ses principaux concurrents. Il convient alors de privilégier les relations humaines, le conseil et la capacité de prescription.

7. Jouer sur la qualité des produits et/ou des services : C'est la base de tout, ne jamais décevoir ses clients après la commande en les surprenant et en restant à leur écoute. Il s'agit surtout de développer une interaction accrue avec la clientèle en recourant à l'exploitation fine des fichiers de consommateurs. Il faut garder à l'esprit que les clients ne savent pas jusqu'à quel point l'entreprise peut leur simplifier la vie en les aidant à mieux utiliser les produits (donc à les utiliser plus).

8. Conserver un esprit d'innovation : L'innovation doit être sans relâche et tout azimut, c'est-à-dire dans tous les domaines possibles. Ce n'est pas en baissant les prix que l'on peut trouver une issue dans un marché en crise. Il faut mieux être prêt à diversifier ses produits et services en fonction de la spécificité de chaque marché.

9. Ne pas ralentir ses investissements : Dit de manière simple et directe, lorsque l'on veut cartonner, il faut accepter de réinvestir ses profits. Ainsi lorsque la concurrence devient frileuse, c'est le moment idéal pour se démarquer et investir dans des actions de promotion, de communication, d'événementiels, etc. C'est lorsque tout va encore bien qu'il faut prendre une longueur d'avance.

10. Recruter lorsque c'est nécessaire : La politique de recrutement doit être effectuée à bon escient, en faisant encore plus attention à la qualité des profils comme en imposant le fait qu'une partie variable du salaire soit directement liée aux performances.

11. Ne pas négliger la formation : Pour motiver les troupes ou pour être capable de trouver des solutions efficaces face à la crise et/ou en étant confronté à de nouveaux enjeux, il est recommandé de former son personnel tant qu'il est encore temps.

12. Privilégier une vision à moyen et long terme : Si le plus difficile en temps de crise consiste à concilier une gestion à court terme avec une vision stratégique à plus longue échéance, il faut néanmoins que les réglages homéopathiques du quotidien ne fassent pas perdre de vue les enjeux fondamentaux en s'obligeant notamment à résister, coûte que coûte, aux lois du contexte financier.

96. D'après une grande majorité de dirigeants, les grands défis de l'entreprise supposent d'agir sur les forces externes, les acteurs du marché et les obstacles internes. Que pouvez-vous en dire ?

LES GRANDS DÉFIS DE L'ENTREPRISE (2004)

Selon les résultats de la vaste étude intitulée «Global CEO Study 2004» menée par *IBM BCS*, 80% des PDG estiment que l'accroissement des revenus est l'objectif n°1 et le moyen prioritaire pour améliorer la performance financière de leur entreprise. Pour eux, le challenge est clair : il faut retrouver le chemin de la croissance tout en maintenant un contrôle rigoureux des coûts. Pour réaliser cet enjeu délicat, 64% des dirigeants se donnent pour priorité la création de nouveaux produits et services. Ils sont également 55% à envisager la conquête de nouveaux marchés et 40% à vouloir agir sur la proximité avec la clientèle par une plus grande réactivité. En ce domaine, il apparaît pour 69% des dirigeants qu'il est absolument nécessaire de s'appuyer sur la qualité en réussissant, parallèlement, à personnaliser les produits en fonction de segments de plus en plus fins de consommateurs (54% des avis). Pourtant malgré le développement de la flexibilité, les freins internes les plus chroniques et sensibles à réduire l'ambition de l'entreprise restent le manque de compétence et le défaut de leadership selon l'avis de 1 dirigeant sur 2.

. Taux de réponse à la question : Quelles sont les forces externes qui auront le plus d'impact sur votre entreprise d'ici à 3 ans ?

. Facteurs de marché	85%
. Compétences des collaborateurs	43%
. Facteurs macroéconomiques	40%

. Taux de réponse à la question : Quelles actions allez-vous entreprendre en matière de réactivité ?

. Obtenir et utiliser les informations clients	63%
. Utiliser des moyens pour identifier les besoins	58%
. Créer des processus pour répondre en temps réel	55%

. Taux de réponse à la question : Quels sont, parmi les facteurs de marché suivants, ceux qui toucheront le plus votre entreprise d'ici à 3 ans ?

. Intensification de la concurrence	72%
. Modification des dynamiques	50%
. Comportements des acteurs	33%

. Taux de réponse à la question : Quels sont les principaux obstacles internes à la transformation de votre organisation ?

. Des ressources en management limitées	52%
. Equilibre entre risque et résultat attendu	30%
. Coûts de mise en œuvres élevés	25%

Source : IBM Business Consultants Services

97. En quoi consiste le Team-building ?

TEAM BUILDING : LA CONSTRUCTION ET LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE (2000)

Le Team-Building importé des Etats-Unis dans les années 80, peut se définir comme un ensemble de comportements managériaux censés faciliter une coopération fructueuse, porteuse d'énergie entre les membres de l'équipe. La première règle pour construire et faire fonctionner une équipe, c'est d'adapter son management de manière individuelle en fonction de la personnalité de chaque membre de l'équipe. Le manager doit donc comprendre quels sont les moteurs de chaque individu, son mode de fonctionnement, ses points forts, son degré d'autonomie et son niveau de motivation pour pouvoir ainsi définir le type de mission dans laquelle les complémentarités s'exerceront le plus efficacement. La seconde règle consiste à structurer l'équipe autour d'un objectif et d'un langage communs, en faisant en sorte que chaque membre soit informé des règles du jeu qui en régissent le fonctionnement. Ces règles doivent être initiées et garanties par le manager. Elles doivent obligatoirement reposer sur un objectif clairement identifié par tous que ce soit un simple souhait, une exigence, un interdit ou une tolérance.

Les règles peuvent être classées en 3 catégories :

- . Les règles d'organisation qui encadrent l'activité quotidienne de l'équipe ;
- . Les règles de relation, c'est à dire comment s'organise la communication entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de l'extérieur ;
- . Les règles techniques qui normalisent les méthodes de travail.

Cependant l'existence et l'acceptation des règles ne suffisent pas, il est nécessaire de créer et d'entretenir l'esprit de cohésion par l'instauration d'un coaching entre membres expérimentés et nouveaux, par des séminaires, des challenges, par la communication faite autour des réussites de l'équipe, etc. En fait le Team-Building est une forme de système de motivation à l'échelle d'une équipe bien définie (vendeurs, techniciens, cadres...). Ces fondamentaux peuvent également être utilisés à l'échelle de l'entreprise, moyennant des aménagements collectifs.

98. Quelles sont les différences chroniques entre un leader motivant et un leader négatif ?

LA DIFFÉRENCE ENTRE UN LEADER MOTIVANT ET UN LEADER NÉGATIF (2000)

Susciter chez les autres le désir d'exceller est un art maîtrisé par un petit nombre de personnes.

La différence entre un leader motivant et un leader négatif, c'est que le premier...

- . Est intègre
- . Demande
- . Ecoute activement
- . Complimente souvent
- . Entraîne à sa suite
- . Cherche les forces
- . Coopère
- . Apprécie le changement

alors que le second...

- . N'est pas irréprochable
- . Dit de faire
- . Ecoute de façon négative
- . Est avare de compliments
- . Exerce de la pression
- . Traque les faiblesses
- . Favorise la concurrence interne
- . Se méfie du changement

99. Pour dynamiser et motiver les hommes, renouveler les idées et optimiser les résultats, tout dirigeant doit favoriser 7 domaines propices à la cohérence interne. Quels sont-ils ?

LES 7 DOMAINES DE LA COHÉRENCE INTERNE (2000)

Afin de dynamiser les personnes, renouveler les idées et optimiser les résultats, tout dirigeant doit créer un système cohérent au service des hommes et au bénéfice de la performance.

Il ne peut y avoir de motivation ou de contribution individuelle et collective positive sans un fort sentiment de cohérence dans l'entreprise reposant sur 7 piliers :

- . Un recrutement de qualité
- . Un système de promotion
- . Un style managérial
- . De bonnes structures et une bonne organisation
- . Une évolution des compétences
- . Un consensus et une vision partagée
- . Une bonne gestion des crises et des séparations

100. Féliciter son équipe ou ses collaborateurs est un acte positif qui encourage les bonnes pratiques. Quelles en sont les règles principales ?

FÉLICITER LE FLAGRANT DÉLIT DE «BIEN FAIRE» (2005)

Lorsque le manager exprime sa satisfaction à son équipe ou à un collaborateur méritant, il favorise et entretient directement un climat de confiance et de motivation. Pour Romain Bureau, DG adjoint du cabinet IDRH, *«Tout le monde a envie d'être apprécié. Mais ça ne s'arrête pas là. Si l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et permet au collaborateur de progresser»*. C'est également le credo de Bernard Diridollou, auteur de *«Manager son équipe au quotidien»* (Editions d'Organisation), qui affirme que le management ne voit le plus souvent *«que ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré, ce qu'il faut changer»* mais plus rarement *«le flagrant délit de bien faire»*. Pour ces deux spécialistes, il est rare que dans l'entreprise tout soit noir et qu'il n'existe aucun motif de satisfaction au niveau de l'équipe ou à l'échelle de chaque collaborateur. Ainsi Sandra Le Grand, présidente de *CanalCE*, témoigne qu'elle félicite régulièrement ses collaborateurs, car *«Souligner les points positifs, cela encourage les bonnes pratiques»*. Elle insiste également sur le fait que les compliments doivent être distribués de manière équitable en ne se limitant pas seulement aux résultats quantifiables : *«Je félicite non seulement les commerciaux mais aussi des membres de l'informatique ou du marketing dont le travail, même s'il est moins visible, contribue au résultat»*.

Les bonnes règles pour mener un entretien de félicitation :

- . Créer un moment de tête-à-tête en convoquant son collaborateur exclusivement pour le complimenter, sans aborder aucun autre sujet ni émettre une quelconque critique de type oui mais.
- . Expliquer de manière concrète les effets positifs du comportement tout en restant précis sur tel et tel aspect technique de la contribution.
- . Axer l'essentiel des arguments sur le talent et/ou les qualités personnelles du collaborateur.
- . Lui laisser le temps de s'exprimer et de se valoriser en lui donnant ainsi l'occasion d'expliquer son travail dans le détail.

101. Vaut-il mieux miser sur des collaborateurs prudents et dépendants plutôt que sur des personnalités dynamiques et proactives ?

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 !

102. Quels sont les 7 profils du manager débutant ?

LES 7 PROFILS DU MANAGER DÉBUTANT (2006)

7 profils élaborés par Philippe Gabilliet, professeur affilié à l'ESC-EAP, en fonction d'une matrice tenant compte de la gestion du temps et du positionnement relationnel et opérationnel du manager.

. **Le chien fou**

Sans prendre le temps de vraiment analyser la situation, il brasse du vent pour imposer son statut et se rassurer lui-même.

. **L'intrusif**

Il empiète constamment sur le terrain technique de ses collaborateurs par facilité, réflexe et/ou compensation liée à la perte opérationnelle de son précédent travail.

. **La brute**

Il impose *derechef* un nouveau modèle d'organisation en remettant à plat les procédures et les missions de ses collaborateurs sans juger utile de leur en parler auparavant.

. **Le copain**

Son autorité est foncièrement contestée par le fait qu'il s'implique trop affectivement et n'arrive pas à trouver la distanciation nécessaire avec ses subordonnés.

. **Le technocrate**

Chez lui l'aspect humain est secondaire en s'intéressant d'abord à mettre en place des procédures.

. **L'analyste**

Toutes ses décisions réclament des heures de réflexion en voulant examiner et contrôler les moindres détails.

. **Le solitaire**

Il travaille dans sa tour d'ivoire par réticence à créer et entretenir un relationnel avec son entourage direct, laissant ainsi son équipe livrée à elle-même.

103. Tout jeune patron doit savoir trouver rapidement la bonne distance avec ses collaborateurs. Comment doit-il s'y prendre ?

TROUVER LA BONNE DISTANCE ENTRE COLLABORATEURS ET HIÉRARCHIE (2006)

Dans l'exercice des limites réelles et en faux-semblant de son pouvoir de chef, le jeune manager doit toujours faire figure de «patron» vis-à-vis de ses collaborateurs, mais aussi de décideur envers les clients et fournisseurs et de cadre loyal et crédible auprès de sa propre hiérarchie.

Principales clés pour réussir à trouver la bonne distance dans le métier de jeune patron :

- . Clarifier ses marges de manœuvre entre celles qui sont formalisées et celles qui sont plus implicites.
- . Connaître le calendrier des décisions stratégiques et repérer le lieu où celles-ci se prennent afin de préparer et de présenter ses projets dans les meilleures conditions.
- . Mettre au point avec son supérieur hiérarchique les limites respectives d'intervention et de décision.
- . Eviter de faire des promesses qu'on sait ne pas pouvoir tenir notamment pour les embauches, promotions et augmentations.
- . Ne pas afficher ses désaccords avec la direction, ni s'effacer lâchement, ni prendre à son compte des décisions venues d'en haut.
- . S'appliquer à rendre pédagogiques, positives et cohérentes les décisions prises.
- . Etre toujours au clair avec ses propres convictions (conscience intime) en s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles on les accepte et jusqu'où on est prêt à les accepter, à quel prix, pour quelle rémunération.
- . Etre capable d'introduire par soi-même de la marge de manœuvre dans un système évident de contraintes, sachant qu'il existe toujours différentes options pour un problème posé. Cela suppose de savoir inventer des solutions, de créer des choix et surtout de faire adhérer tous les membres de son équipe.

Autres précautions à prendre :

- . Ne pas adopter de masque professionnel en adoptant un style stéréotypé de manager ou une autorité artificielle de «chefaillon».
- . Ne pas critiquer directement le travail d'autrui mais suggérer des modifications plutôt que de les imposer.
- . Ne pas imposer d'emblée de nouvelles méthodes de travail mais uniquement fixer quelques garde-fous.
- . Une fois promu, ne pas prendre sa fonction tout de suite mais préférer faire acte de présence sur le terrain.
- . Eviter de créer ou de maintenir des relations de trop grande familiarité avec certains de ses subordonnés ainsi que de couper brutalement les ponts avec ses anciens collègues en créant une distance statutaire artificielle.
- . Ne pas se comporter en blanc-bec qui sait tout et fait la leçon à tout le monde.
- . Rester constamment disponible pour ses collaborateurs en s'attachant à créer un lien de respect avec chacun d'entre eux.

104. De nombreux mécanismes viennent constamment réduire l'efficacité du groupe alors que d'autres participent au bon fonctionnement interne. Lesquels d'après vous ?

LES COMPORTEMENTS QUI FREINENT (2006)

En théorie, une équipe est censée produire plus d'idées, prendre des décisions plus réfléchies et les mettre en œuvre de manière plus efficace, que des individus isolés. Pourtant de nombreux mécanismes psychologiques viennent constamment réduire l'efficacité du groupe et produire, au final, plus de complexité et de solutions inexploitable que d'avancées productives et originales. Quand on cherche à déterminer pourquoi une équipe ne fonctionne pas convenablement, on s'aperçoit le plus souvent qu'il existe un «manque», un flottement de nature à briser son élan et/ou à perturber son orientation.

D'après certains auteurs, il existe des comportements et des prises de décision qui ralentissent l'efficacité collective tels que :

- . L'apathie, avec des personnes qui, par désillusion, ne participent plus à la discussion ni au travail de groupe.
- . Le fiasco, avec une proposition ou une suggestion émise par un participant mais dont personne ne fait l'écho ou ne tient compte.
- . La domination s'exerçant par la prise de parole régulière d'un même membre du groupe (chef ou leader) provoquant ainsi l'apathie et la docilité du reste du groupe.
- . Le tandem qui forme un groupe à l'intérieur du groupe et dont l'alliance procure à chacun de ses membres un relatif réconfort psychologique.
- . Le vote, dont le recours tantôt approprié ou malvenu met un terme au débat ou a un désaccord sans vraiment approfondir les solutions possibles.
- . Le faux consensus qui consiste à formuler une décision en termes si vagues que se dessinent derrière plusieurs interprétations possibles et qui éclate en vol, dès sa première mise en œuvre, par le fait que chaque partie a sa propre idée de ce qui a été convenu.

LES MÉTHODES QUI ACCÉLÈRENT

Par principe, une équipe ne peut fonctionner harmonieusement que si ses membres prennent le temps de construire entre eux de véritables relations.

Aussi, en dehors du consensus qui traduit une véritable entente et une véritable implication des uns avec les autres, il existe des méthodes pour assurer le bon fonctionnement interne d'une équipe :

- . Le libre échange et la communication des informations entre membres du groupe en vue de défendre ses points de vue comme à admettre son ignorance dans tel ou tel domaine précis.
- . La modification fréquente du lieu de réunion et des places assignées aux participants. En changeant régulièrement de lieu et/ou de place, l'objectif est d'éviter de se laisser enfermer dans des schémas habituels de pensée et d'interactions réflexes entre membres. Cela évite également l'apparition de tandems ou de clans au sein de l'équipe.
- . L'organisation de réunion de la «dernière chance» avant de trancher définitivement. C'est une manière de se donner un nouveau temps pour la réflexion afin de peser le pour et le contre et/ou d'éviter que sous l'effet de l'enthousiasme ou de l'urgence se prennent des décisions irréflechies.
- . La rédaction de comptes rendus de réunion en notant le nom de chaque personne chargée de telle ou de telle charge. Le but est que tous les participants sachent avec précision, à tout moment, ce qui a été arrêté et ce que chacun doit faire.
- . L'information régulière sur le résultat du travail en cours et surtout le fait de féliciter chacun lorsque l'objectif est atteint et satisfaisant.
- . La mise en place d'un «groupe T» destiné à améliorer les relations à l'intérieur de l'équipe. Il s'agit ici de réunir tous les membres dans un même lieu, sans ne fixer aucun programme de travail précis, afin que chacun puisse prendre le temps de mieux connaître ses collègues.
- . Développer le sens de coopération en privilégiant des activités communes, des épreuves sportives ou de plein air.
- . Favoriser en interne le débat et la critique constructive, à condition que les membres limitent leurs critiques aux problèmes examinés en se gardant bien d'attaquer la personnalité de leurs pairs. Pour cela, il est nécessaire d'inculquer au départ une méthode de résolution de conflit et familiariser tout le monde à l'art d'émettre et d'accepter les critiques.

105. Face à un conflit entre collaborateurs, le manager peut utiliser 4 attitudes : l'apathie, l'antipathie, la sympathie et l'empathie. Quels sont celles qui entretiennent finalement le conflit ?

LES 4 ATTITUDES POSSIBLES DU MANAGER FACE À UN CONFLIT (2006)

. L'apathie

Se manifeste par une non prise en considération de son interlocuteur ni de ce qu'il dit. Le collaborateur ne se sent ni écouté ni compris et ressent alors un sentiment de frustration. Le conflit est inévitable.

. L'antipathie

Il s'agit de dénier l'émotion de son collaborateur en manifestant une certaine hostilité cachée à son encontre. Le collaborateur ne se sent ni écouté ni rassuré ce qui crée chez lui un sentiment de fragilité. Le conflit couve.

. La sympathie

Elle consiste à écouter et à compatir mais en ne s'engageant pas personnellement dans la relation. Le collaborateur se sent soulagé malgré le fait que son problème n'est pas résolu pour autant. Le conflit peut repartir à tout instant.

. L'empathie

Elle se traduit par une qualité d'écoute et un effort à se mettre à la place de l'autre. Le collaborateur se sent écouté, compris, aidé et associé à la décision et au plan d'action. Le conflit est désamorcé.