

## 1. Quelles sont les qualités nécessaires pour exercer un leadership de l'avis même des dirigeants eux-mêmes ?

### DE L'AVIS DES PATRONS EUX-MÊMES

Hormis les nombreux clichés habituels et, au-delà des qualités évidentes du manager comme celles de disposer d'une autorité invisible, d'un autocontrôle du comportement, d'une capacité à revendiquer des valeurs, à remettre en cause l'ordre établi ou à créer de la confiance... les chefs d'entreprises définissent leur métier avec beaucoup de pragmatisme.

En dehors du fait que l'exercice du leadership reste d'abord une affaire de procédures et de contrôle pour un tiers d'entre eux, les dirigeants interrogés se retrouvent tous sur près d'une quinzaine de qualités nécessaires :

- . La passion
- . La persévérance
- . Le goût du risque
- . Le sens du concret et du terrain
- . Le bon sens et la simplicité
- . L'aptitude à se rendre disponible
- . L'aptitude à convaincre
- . La curiosité
- . La souplesse
- . La capacité d'écoute
- . La capacité de décision
- . Le sens de l'équipe
- . La conscience de ses limites
- . L'aptitude à communiquer

Dans le prolongement de ce profil type, les consultants *d'A.T.Kearney* (2<sup>e</sup> cabinet mondial de conseil en stratégie et en management) ont déterminé 7 communs dénominateurs en regardant à la loupe, le classement 1999 des 50 meilleurs dirigeants français.

### Selon eux, l'élite des patrons :

1. Connaissent à fond leur secteur
2. Sont farouchement déterminés
3. Restent fidèles à leur poste
4. Stimulent leur croissance interne et réussissent leur croissance externe
5. Jouent la carte de l'internationalisation
6. Sont rentables pour mieux croître
7. Optimisent leur gestion financière

## 2. En considérant qu'il existe 2 grands types de patrons : Les solitaires et les chefs de village, quelles sont les principales typologies qui en ressortent ?

### PETITE TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS DE PME

Les typologies de dirigeants sont aussi nombreuses que les ouvrages sur l'efficacité du management. Que le style soit de type leader, expert, stratège, rénovateur, contrôleur, coach, organisateur, animateur, entrepreneur, bureaucrate, technocrate, autocrate, paternaliste, démagog, utopiste ou opportuniste... chacun d'eux s'inscrit forcément soit dans l'efficacité, soit dans le «déviationnisme» qui condamne à terme l'entreprise. Au-delà des capitaines des grandes entreprises et cadres consorts, qui le plus souvent sont nommés par les politiques en place afin de préserver une continuité d'intérêts et qui s'assimilent davantage à des managers par «destination», les véritables typologies de management par vocation se concentrent principalement autour des patrons de moyennes, petites et très petites entreprises.

Dans son ouvrage *«Les dirigeants de PME»* – collection Maxima, Bertrand Duchéneau définit 2 grands types de patrons : les «solitaires» qui sont les plus nombreux (2/3) et les «chefs de village» :

#### LES SOLITAIRES

Ils prennent seuls les grandes décisions et passent relativement peu de temps en réunion.

Cette catégorie regroupe 3 typologies distinctes :

##### . Les médians (32%)

Avec une formation supérieure ou bac pour la moitié d'entre eux, ils estiment disposer d'un niveau correct de compétence sur le plan technique et managérial, mais insuffisant en commercial et en gestion financière. Ils délèguent moyennement, organisent assez fréquemment des réunions et s'absentent difficilement de leur entreprise plus d'une semaine. Rouler en Safrane leur suffit amplement.

##### . Les artisans (22%)

Patrons de petites entreprises, ils possèdent une forte compétence technique les rendant indispensables dans le quotidien de leur métier, alors même que la gestion et l'administratif ne sont assurément pas leurs points forts. Les attributs classiques du chef (voiture de fonction, look vestimentaire...) ne les motivent pas beaucoup préférant largement les habitudes de passion (chasse, pêche, collection, pétanque...)

##### . Les aigles (12%)

Ils sont dotés d'une bonne compétence managériale, sont organisés et peuvent survoler aisément l'ensemble de la situation. Leur formation supérieure leur a appris à gérer au mieux le temps de travail et de réunion, ainsi que l'art de déléguer. Ils rêvent de rouler en grosse cylindrée et s'offrent régulièrement un voyage d'affaires ainsi que chaque semaine une activité sportive ou de détente (golf, squash, tennis...).

#### LES CHEFS DE VILLAGE

Ils consultent davantage leur entourage et se mettent plus volontiers en situation d'animation et de contacts.

3 familles composent les «chefs de village» :

##### . Les électrons

A la tête d'entreprises de petite taille, le développement élargi de leurs activités ne les intéresse pas. Avec un faible niveau de formation, leurs compétences sont en dessous de la moyenne, sauf dans le domaine commercial. Leur savoir-faire est surtout relationnel et de contact avec un bon carnet d'adresses. Toujours au «charbon» ou sur le chantier, ils bougent et tournent autour de leurs interlocuteurs comme des électrons autour du noyau, sans toutefois n'avoir ni le temps ni la motivation de s'intéresser en profondeur à la philosophie ou aux subtilités du marketing.

##### . Les stratèges

Ils possèdent une compétence managériale élevée, acquise grâce à une formation commerciale ou d'ingénieurs. Ils savent organiser, calculer, déléguer avec précision. Ils aiment le pouvoir, le commandement et vont de l'avant en s'octroyant la plus forte performance à l'exportation. A la tête d'entreprises moyennes, ils ont tout à fait le potentiel pour devenir des dirigeants de grandes entreprises.

##### . Les médiateurs

A la croisée des électrons et des stratèges, le médiateur délègue beaucoup sans toutefois pouvoir s'absenter longtemps de son entreprise. Avec un niveau de formation plus élevé que la moyenne, il est peu à l'aise dans le domaine technique mais assure correctement son rôle de management. Chef d'entreprise de taille moyenne (50 personnes et un peu plus), près d'un dirigeant sur deux de cette catégorie trouve ce niveau suffisant et n'éprouve aucune ambition pour passer au stade supérieur.

### 3. Quels sont selon vous les bases psychologiques profondes qui font la différence entre le chef leader et le collaborateur suiveur ?

#### QUELQUE CHOSE EN PLUS

D'après les psychologues, les individus qui réussissent dans leur vie sociale et professionnelle ont forcément quelque chose de plus que les autres. Ce quelque chose n'est pas forcément inné ni ne concerne directement l'intelligence ou la compétence, mais résulte le plus souvent de valeurs transmises par les parents comme l'exigence ou l'ambition et/ou d'aptitudes développées au cours de l'enfance et de l'adolescence comme l'autonomie ou l'engagement. Pour Pierre Angel, psychiatre et coach, *«Un leader ne survit pas s'il n'a pas confiance en lui, s'il n'a pas un mental fort. Il doit être un peu mégalomane, comme de Gaulle qui clame : «La France c'est moi» en 1940, alors qu'il n'est que général de brigade à Londres. Et pour cela, il faut avoir reçu dans l'enfance suffisamment de nourritures affectives et injections de «Tu es le plus beau, tu es le meilleur».*

#### FAVORISER L'INDÉPENDANCE ET L'AUTONOMIE

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un chef, seulement un cocktail subtil dont on ne retrouve jamais exactement la même quantité d'ingrédients chez les leaders. D'après les psychologues, beaucoup de patrons ont reçu une éducation ayant privilégié leur indépendance et leur autonomie et rares sont ceux qui ont été couvés et surprotégés des risques de la vie. Ainsi d'après Philippe Bierer, ancien directeur des classes préparatoires de Stanislas : *«Les élèves qui réussissent le mieux ne sont pas les plus protégés, mais les plus adaptables».* De manière identique, ce n'est pas en bûchant et en s'isolant dans sa chambre d'enfant et d'étudiant que la personnalité de chef va pouvoir se révéler mais, au contraire, en prenant des responsabilités au sein d'activités extra-scolaires. Pour Catherine Caillard, coach, il est clair que la prise de responsabilités très jeune est *«un excellent moyen de voir surgir de futurs chefs. Ils sont ainsi capables de susciter l'adhésion, d'entraîner les autres vers un objectif commun».*

#### RECEVOIR DE L'AMOUR

Une autre constante parmi les chefs est celle de l'amour reçu dans le milieu familial. Ce constat est sans appel pour les psychologues qui considèrent que celui qui n'a pas été aimé suffisamment dans sa jeunesse donnera un piètre leader. En effet, privé de caresses narcissiques un enfant se sent trahi par son entourage. Lorsqu'il devient adulte, il ne supporte ni l'attente, ni les obstacles, ni le moindre échec et n'a pas assez de confiance en lui pour diriger les autres. En revanche pour Philippe Cruellas, coach et psychanalyste, *«avec l'amour maternel en perfusion, l'individu est capable d'accepter plus tard des frustrations terribles».* Le rôle de la mère est ici très important en veillant à ne jamais casser ou dérégler le lien affectif avec sa progéniture en le critiquant, culpabilisant, inhibant ou le dévalorisant constamment dans ses initiatives, mais, au contraire, en renforçant sa confiance en lui, en le valorisant et en le motivant afin que celui-ci dispose ensuite d'une estime suffisante de lui-même.

#### SE SENTIR INVESTI D'UNE MISSION

Avoir eu des parents exigeants (notamment via le père) est également le point commun à beaucoup de chefs d'entreprise, à condition que la pression ne soit pas trop forte. Selon Pierre Angel, psychiatre, la sur-sollicitation d'un enfant peut le briser car *«La compétition à outrance ne convient qu'à certaines structures psychologiques. Vous aurez toujours ceux qui veulent être délégués de classe et ceux qui bafouillent en public».* L'important poursuit-il *«c'est de se sentir investi d'une mission. Dans chaque famille, un ou plusieurs enfants sont élus pour tenir un rôle, atteindre un objectif : être à la hauteur de la lignée, reprendre l'entreprise du grand-père, réussir ce que le père a raté, ce que la mère n'a jamais tenté, faire oublier des origines modestes, venger une humiliation passée. Ce sont des loyautés secrètes : elles ne sont pas forcément dites, mais parfaitement intégrées».* Il existe très souvent une part de revanche au fond d'un chef dont les deux principaux moteurs sont l'argent et le pouvoir.

#### UNE TENDANCE À COMPENSER

La taille comme la condition féminine ont également leur importance dans le profil psychologique du futur chef. Pour Catherine Caillard : *«Les leaders de petite taille ont, comme les autres, un ego assez développé. Ils sont très sensibles à la reconnaissance, ont projeté d'eux-mêmes une image positive et placent la barre à chaque fois plus haut pour se prouver qu'ils peuvent toujours faire mieux. Mais ce point commun à tous les chefs est renforcé chez les plus petits. Car l'image d'eux-mêmes a été mise à l'épreuve et ils ont dû très tôt installer un système de compensation pour exister, surtout s'ils ont subi des moqueries dans leur enfance».*

De son côté, Philippe Cruellas note qu'en ce qui concerne les femmes devenues patronnes celles qui *«fonctionnent traditionnellement à l'intuitif et au qualitatif adoptent souvent un comportement d'hommes, font dans le tangible et l'agression»* : une inversion masculine en quelque sorte.

## **VU SOUS L'ANGLE DE LA SOCIOLOGIE**

Pour le sociologue et enseignant à HEC Andreu Solé, *«un patron n'est pas un visionnaire mais un dirigeant qui dirige»*. Pour lui, il existe 2 types de dirigeant : le *founder* qui crée et possède son entreprise et le *leader* qui est nommé par ses actionnaires pour diriger avec l'appui d'une équipe. Sur le style du leadership, il oppose le leader charismatique qui a une vision et sait motiver ses salariés au leader architecte, plus intéressé par la mise en place de structures et de procédures efficaces. En fait, selon lui *«le dirigeant est un être ordinaire, ni fou ni génial, juste un peu plus narcissique que la moyenne»*. Cet avis est partagé par Manfred Kets de Vries, psychiatre et professeur à l'*Insead*, qui considère que *«Le dirigeant est comme nous tous, prisonnier de son passé. Le plus souvent son comportement est réactif. S'il a créé son entreprise, c'est pour consolider son identité et vaincre une anxiété qu'il a héritée de l'enfance. Il a une tendance à être hyperactif au bureau, à sacrifier sa vie personnelle, à s'entourer de béni-oui-oui pour se rassurer, et à se montrer cyclothymique. Il cristallise les attentes et les projections des salariés en étant capable de supporter cette pression.»*

## **LE DIRIGEANT N'EST PAS UN SURHOMME**

Un point de vue similaire de la part d'Andreu Solé qui souligne que *«Les bons dirigeants ne sont pas ceux qui font parler d'eux»*. Pour lui, les bons patrons savent cultiver la vertu de l'humilité. A l'inverse, *«Ceux qui, à force de flatteries, de louanges et de sollicitations médiatiques, sont devenus mégalos mettent souvent en péril leur entreprise. Ils ont tendance à vouloir sortir de leurs compétences pour faire, par exemple, de la politique»*. Il poursuit en indiquant que le dirigeant est un être ordinaire et qu'*«il faut démythifier, désacraliser les dirigeants ! Arrêtons de les présenter comme des surhommes. C'est très dangereux»*. Pour lui, il est clair que *«les fous, ce sont ceux les journalistes et les chercheurs qui les portent au pinacle»*. En matière de normalité et de maladie mentale, la frontière est souvent difficile à préciser. M.K.V insiste sur le fait que *«20% des gens dits normaux présentent des pathologies mentales. La proportion est la même chez les dirigeants. En revanche parmi les 80% de «normopathes», j'observe que le dirigeant se retrouve plus souvent que la moyenne à l'une des deux extrémités de l'échelle affective. Soit il est «hypomaniaque» avec un comportement fougueux, assuré (c'est le leader charismatique), soit il est de tempérament «alexithymique» en cachant ses sentiments et en se bornant à des opérations pratiques et mécaniques (c'est l'architecte)»*.

## **DEVENIR UN PRODUCTEUR DE SENS**

Dans les nouvelles organisations, le rôle d'arbitre du chef s'exerce davantage au niveau des collaborateurs en veillant à ne rien imposer avant d'avoir écouté les différents avis, compris les attentes et les enjeux. Fini le temps où le chef imposait sa vision comme la seule possible et disait *«Faites ceci ou cela, nous n'avons pas le choix»*. Il doit dorénavant convaincre, partir de la position de l'autre pour le faire venir jusqu'à lui. Le leader est devenu un *«producteur de sens»* selon l'expression de Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise : *«Il veille en permanence à ce que les arbitrages faits au-dessous de lui s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble»*. Actuellement, la grande démarche managériale est de faire en sorte que tout le monde circule sur le mode du «banc de poisson».

## **LA CAPACITÉ DE CONVAINCRE**

Plus l'organisation de l'entreprise bouge, plus le leader doit instiller, instaurer ou restaurer de la confiance. Pour Eric Albert, *«Il doit faire de la dynamique du mouvement un outil de management. Il doit savoir vendre le changement en faisant comprendre aux collaborateurs qu'être en situation de changement permanent est leur meilleure garantie. Il doit entretenir ce qui est, à l'heure actuelle, le plus précieux, c'est-à-dire l'adaptabilité.»*

Un manager doit donc savoir faire comprendre que la vraie protection ce n'est pas l'immobilisme mais *«l'adaptabilité permanente»*. Selon Eric Albert, ce qui rend légitime un dirigeant *«c'est que son autorité de chef repose d'abord sur sa propre estime de soi»*. Ce spécialiste affirme, d'autre part, que *«La véritable autorité positive s'exprime, en grande partie, par une communication non verbale perçue comme calme et ferme à la fois. Couper la parole, élever la voix, paraître agité sont autant de signes captés par l'entourage qui affaiblissent l'autorité»*.

En ce sens, *«L'évolution actuelle implique que le manager ait plus d'autorité pour être moins autoritaire. Cela passe par une maturité et une confiance en lui. Qu'est-ce qui le rend légitime vis-à-vis de collaborateurs qui sont souvent plus compétents techniquement ? Que peut-il répondre à ceux qui remettent en cause ses décisions ? C'est en ayant les idées claires sur ces questions que le manager peut construire son autorité. Sinon, il tentera de s'imposer autoritairement.»*

## **NE PLUS S'ACCROCHER À SA COMPÉTENCE TECHNIQUE**

Les 2 principales questions cruciales pour devenir chef sont : En ai-je vraiment envie ? et suis-je prêt à me débrouiller tout seul sans devoir me cacher derrière les signes traditionnels de la chefferie ?

Entre le fait de naviguer constamment entre familiarité et distanciation avec les membres de son équipe, et faire en sorte que l'autorité ne vienne pas de soi mais du projet sur lequel on travaille ensemble, cela oblige à totalement refaçonner l'idée même des relations hiérarchiques.

Un autre aspect décisif est la capacité à ne plus s'accrocher à sa compétence technique, celle à laquelle l'on pense devoir sa nomination. Le nouveau dirigeant ou manager doit s'efforcer de faire rapidement le deuil de son expertise technique. De l'avis de Bertrand Poulet, formateur chez *Demos*, c'est une erreur classique que de vouloir montrer que l'on est toujours le meilleur commercial ou financier de l'entreprise : *«C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses collaborateurs, c'est rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre»*. Il faut donc savoir faire preuve de renoncement et accepter d'être surpassé dans certains domaines par ses subordonnés, même si cette forme d'humilité est peu compatible a priori avec l'idée que l'on se fait de la fonction de chef.

## **LA RACINE DE LA LÉGITIMITÉ**

Bruno De Courrèges, président de *Sustainable*, utilise une formule explicite en disant que *«C'est de l'horticulture. Il faut veiller à ce que chacun soit au meilleur de ce qu'il peut être»*. Pour lui, le vrai management nécessite de bien connaître ses collaborateurs, de passer du temps avec eux, de savoir à quoi ils réagissent car on ne manage pas un commercial comme un financier. Pour cela, il faut passer du temps sur le terrain pour comprendre ce que font les gens, quelles sont leurs attentes et leurs difficultés au quotidien. Selon lui, cette attention et réceptivité aux mouvements de base de l'entreprise apporte au dirigeant et au manager *«La racine de sa légitimité, laquelle vient de la capacité à reformuler les problématiques exprimées par les gens du terrain»*.

Quoiqu'il en soit *«La solitude est l'habit du manager»* confirme Bertrand Déroulède, consultant, qui n'hésite pas à enfoncer le clou en affirmant qu'*«un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme»*. De fait, plus l'équipe grossit plus ce phénomène s'amplifie nécessitant de perdre peu à peu le côté affectif, pour ne travailler que sur l'image de leader.

#### 4. Sous l'angle de la psychanalyse, il existe 5 structures psychiques sous-tendant la personnalité du dirigeant, lesquelles ?

##### VU SOUS L'ANGLE DE LA PSYCHANALYSE

D'après Roland Brunner, psychanalyste et membre fondateur de la *Société française de coaching*, il existe 5 structures psychiques permettant de définir les grandes tendances mentales et comportementales propres à chaque individu et naturellement chez les patrons. Ainsi comme tout être humain, chaque dirigeant peut se retrouver dans l'une de ces 5 structures dont 2 sont considérées comme névrotiques, c'est-à-dire normales (hystérique, obsessionnelle), une structure est considérée comme limite dans l'anti-chambre de la névrose, sorte de *Canada Dry* qui a l'apparence de la normalité. La quatrième structure est perverse et la cinquième dite psychotique (schizophrénie, paranoïa). Il semble que statistiquement, les chefs soient le plus souvent des hystériques et quelquefois des pervers en ayant tous le sens de la séduction et la capacité à arrondir les angles. Pour Roland Brunner «*Vouloir être chef, c'est chercher le plaisir et la jouissance, mais aussi les ennuis*».

##### Structure hystérique

Etre hystérique veut dire qu'on est dans la structure du féminin en étant principalement centré sur les autres et en jouant sur la séduction dans une quête perpétuelle d'amour et de reconnaissance en provenance d'autrui. L'hystérique n'hésite pas à pratiquer la transgression comme à enfreindre les règles. Par exemple en étant enfant, il excelle à multiplier les bêtises pour s'assurer de l'amour de ses parents. Rapidement souriant, cherchant à briller en compagnie et à aider, les hystériques se retrouvent le plus souvent dans les métiers de la communication, du spectacle, des ressources humaines, du marketing, du commercial et de la santé.

##### Structure obsessionnelle

C'est une structure essentiellement de nature masculine qui correspond aux besogneux, aux conformistes, à ceux qui ont l'amour de la règle, des organigrammes et du travail bien fait. Ils sont souvent autoritaires et cassants en se targuant d'avoir les pieds sur terre, même si parfois ils se révèlent assez timides. L'obsessionnel tend à communiquer difficilement et se retrouve généralement dans les métiers de directeur d'usine, de production, d'ingénieur, de financier, d'informaticien et beaucoup plus rarement parmi les leaders.

##### Structure perverse

La perversité se décline surtout au masculin en recherchant une certaine forme de jouissance. Le pervers joue avec l'angoisse de l'autre, souffle le chaud et le froid et pratique parfois le harcèlement moral ou sexuel. Le chef pervers peut ainsi confier une mission impossible à l'un de ses collaborateurs pour se délecter de son échec. Son soucis n'est pas l'efficacité mais la jouissance résultant de la pratique d'actes jugés immoraux ou antisociaux.

##### Structure psychotique

En général, les personnalités psychotiques ne tiennent pas longtemps la route comme chef. Si les schizophrènes relèvent de la psychiatrie (difficultés à échanger avec le monde extérieur), les paranoïaques (tendances à se croire persécutés en démontrant de la rigidité, de la revendication, de la méfiance et un orgueil démesuré) ont un moi très fragile et sont dans l'hyperactivité, dans l'agitation managériale et la réunionnisme aiguë : ils angoissent tout le monde autour d'eux. Avec le psychotique paranoïaque, il faut que ça aille fort et vite même si le plus souvent ça finit par casser sous la forme d'une dépression ou de maladies psychosomatiques.

## 5. Il existe 3 profils de personnalités difficiles parmi les dirigeants, lesquels ?

### ÊTES-VOUS UN CHEF À PROBLÈME POUR VOTRE ÉQUIPE ?

Selon les psychologues, la proportion de dirigeants et de managers ayant une personnalité difficile est plus élevée que dans les autres catégories de salariés. 3 profils ont été identifiés par Bobbi Linkemer, psychologue et auteur de « *Travailler avec des personnes difficiles* » :

#### LE PATERNALISTE

Ses besoins principaux gravitent autour de la vie sociale et l'appartenance à un groupe. Il se sent responsable de son petit groupe de collaborateurs à l'instar d'un second père. En voyant chaque membre de son équipe comme un de ses enfants, il ne favorise pas l'instauration d'une relation adulte en étant à la fois intraitable (réaction émotionnelle) et aux petits soins en cas de problème ou de maladie.

Le plus souvent son comportement se traduit par :

- . La difficulté à prendre des décisions
- . La non motivation à se mettre en avant
- . Le plaisir de faire partie d'une équipe sociable
- . La tendance à trop parler, flatter et s'insérer dans le vie privée

#### L'INAPTE

Son principal besoin est celui de la sécurité. Il laisse souvent les choses aller à la dérive en évitant d'avoir à décider comme de faire des vagues. Il craint constamment d'être supplanté par une personne plus compétente que lui, comme d'être critiqué à cause d'une erreur de l'un des membres de son équipe. De ce fait, il a tendance à fuir les responsabilités et la confrontation. Il garde pour lui ses idées, ses opinions et ne se confie jamais. Il accepte d'être maltraité même s'il bout intérieurement ou boude car en fait, il déteste se mettre en avant.

Avec lui, il vaut mieux savoir s'y prendre en :

- . Évitant de créer une situation qui pourrait le mettre dans l'embarras
- . S'accordant soi-même davantage de responsabilités
- . Postulant à un autre poste (si possible)

#### LE DICTATEUR

Avec un fort besoin d'estime et de reconnaissance, ce type de chef reproduit un schéma d'autorité, voire d'agressivité, comme seul moyen d'avoir du résultat. Il n'a jamais appris à contrôler ses émotions ni à canaliser sa colère de manière constructive, faisant qu'il ne respecte pas vraiment ses interlocuteurs et apparaît comme quasi nul dans les relations humaines.

En général, son comportement se traduit par :

- . Une mise en avant en se prenant pour une vedette
- . Un investissement total dans sa mission en assumant toutes les tâches
- . Une attitude le poussant à se fâcher et à être prêt à tout pour arriver à ses fins
- . Une tendance à s'attribuer tous les mérites

## 6. Quels sont les principaux cas de responsabilité du dirigeant sur le plan civil ?

### LES PRINCIPAUX CAS DE RESPONSABILITÉ SUR LE PLAN CIVIL

Chaque année plus de 2.000 mandataires sociaux (PDG, chef d'entreprise, administrateur...) sont condamnés sur le plan civil à verser des dommages-intérêts. Si les origines des faits sont multiples, il est communément accepté que l'incompétence, l'inexpérience et même la bonne foi du dirigeant ne sont plus des raisons suffisantes pour excuser une faute de gestion. Par faute de gestion, il faut entendre les principaux actes et les principales décisions prises ou non dans la gestion courante de l'entreprise.

Il s'agit en l'occurrence des fautes, erreurs ou manquements suivants :

- . Non-respect des dispositions légales ou réglementaires applicables aux sociétés ;
- . Irrégularités dans la tenue des comptes, présentation des comptes sociaux ou distribution des dividendes ;
- . Violation des statuts de manière involontaire ou non ;
- . Négligence dans l'engagement de dépenses trop importantes par rapport aux capacités de l'entreprise ;
- . Manœuvres frauduleuses caractérisées comme la dissimulation de recettes ou la présentation de faux bilan ;
- . Acceptation d'une mission que l'entreprise n'est pas en mesure d'assumer ;
- . Poursuite d'une exploitation déficitaire ;
- . Dépôt de bilan tardif ;
- . Recours excessif aux crédits bancaires ;
- . Investissements hasardeux.
- . etc.

De la même manière, les préjudices subis par les clients, fournisseurs, associés, créanciers, partenaires commerciaux peuvent également donner lieu à une action en responsabilité civile devant les tribunaux.

### LA RESPONSABILITÉ CIVILE VIS-A-VIS DES SALARIÉS

En dehors des régimes de prévoyance obligatoires et des régimes complémentaires facultatifs qui protègent les salariés dans un cadre purement professionnel (accident du travail, maladie professionnelle, soins médicaux, incapacité temporaire et permanente de travail, décès...), le chef d'entreprise peut voir directement mise en cause sa responsabilité civile dans le cas d'un accident du travail ou d'une infraction commise par l'un de ses salariés.

Ainsi en cas d'accident, le dirigeant peut être poursuivi par la victime sur le plan civil et pénal. Si l'accident du travail est dû à une faute inexcusable alors que le dirigeant avait préalablement conscience du danger sans avoir pris les mesures nécessaires, le salarié victime peut poursuivre le chef d'entreprise devant la juridiction de la Sécurité sociale pour lui demander réparation financière.

De la même manière, la responsabilité du «fait des préposés» de l'article 1384 du Code civil s'applique au nom de l'entreprise lorsque le salarié commet une infraction ou une faute causant préjudice à un tiers. Si le dirigeant est lui-même complice ou coauteur de l'infraction, il peut être également condamné à titre personnel sur le plan pénal. En outre, le dirigeant peut être condamné même si le salarié a lui-même commis une faute au moment où il a été victime de l'accident.



## 7. Quels sont les principaux cas de responsabilité du dirigeant sur le plan pénal ?

### LES PRINCIPAUX CAS DE RESPONSABILITÉ SUR LE PLAN PÉNAL

Plus de 2.500 mandataires sociaux sont également condamnés chaque année à des amendes et/ou à une condamnation pénale. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 1994, les entreprises et sociétés commerciales, en tant que personnes morales, sont pénalement responsables des infractions commises en leur nom par leurs dirigeants, lorsque la loi le prévoit. Cette responsabilité pénale n'exclut pas celle des dirigeants, bien au contraire.

**Il existe ainsi plusieurs catégories d'infractions exposant le dirigeant à des amendes, du sursis, voire à de l'emprisonnement ferme :**

- . Non respect des obligations prévues par le droit des sociétés en matière de présentation infidèle des comptes aux actionnaires ;
- . Non dépôt des comptes annuels, distribution faussée ou fictive de dividendes (comptes et bilan inexacts) ou encore, absence de convocation et de réunion de l'assemblée générale des associés dans les 6 mois de la clôture des comptes ;
- . Réalisation d'opérations commises de mauvaise foi et préjudiciables à la société ;
- . Comptabilité irrégulière ou incomplète ;
- . Abus de biens sociaux dont particulièrement : dépenses sans justificatifs ; usage abusif des fonds, biens, actifs ou du nom de l'entreprise pour usage personnel ; utilisation de la garantie de la société pour des dettes privées ; octroi personnel d'une rémunération excessive par rapport à la situation financière de l'entreprise. Le délit d'ABS est prescrit 3 ans après les faits.
- . Abus de pouvoir en refusant de conclure un marché pour le compte de l'entreprise A en orientant le tiers vers l'entreprise B également sous contrôle ou direction du même dirigeant ;
- . Banqueroute, organisation frauduleuse de l'insolvabilité de la société, usage de moyens ruineux en vue d'éviter ou de retarder la procédure de redressement judiciaire, dissimulation d'actifs.

### MAIS AUSSI D'AUTRES INFRACTIONS

**Il existe également de nombreuses autres infractions à la réglementation dans l'exercice courant des activités de l'entreprise, telles que :**

- . Manquements à la protection des salariés et non-respect des règles de sécurité au travail ;
- . Accident du travail dû à une faute inexcusable, blessures involontaires ou mise en danger d'autrui ;
- . Entrave à l'action des représentants du personnel dans le domaine social ;
- . Infractions en matière de contrefaçons (imitation industrielle mais aussi utilisation sans autorisation) ;
- . Facturation ou revente à perte dans le domaine économique ;
- . Manquements aux règles d'affichage des prix ou de publicité dans le domaine de la protection des consommateurs ;
- . Délit de publicité mensongère avec fausses allégations ou ambiguïté pouvant créer une confusion dans l'esprit du client ;
- . Commercialisation de produits interdits et/ou comportant une fraude sur leur nature ou ayant provoqué un accident corporel ;
- . Pollution de l'environnement par les eaux, atmosphère, rejet de déchets industriels.
- . etc.

## 8. Il existe 5 grandes typologies de dirigeants fautifs en matière d'ABS (abus de biens sociaux), quelles sont-elles ?

### **TYOLOGIE DES DIRIGEANTS «FAUTIFS»**

Dans la réalité de la vie économique, la frontière est mince entre l'acte normal et l'acte abusif. Il s'agit dès lors d'une appréciation souveraine du juge selon la normalité apparente de la situation (compte créditeur ou débiteur, bilan bénéficiaire ou en difficulté, affaires réalisées ou non réalisées....). Alors que les consultations se multiplient auprès des avocats et des experts, que les séminaires fleurissent afin de mieux identifier les dérapages et savoir comment les réparer, une première typologie s'est mise en place destinée à définir l'attitude des dirigeants face à la montée du risque pénal.

#### **LE JUSTE**

Souvent gérant majoritaire d'une SARL, il considère que l'entreprise lui appartient, qu'elle est le produit de sa sueur, de son énergie et que c'est en fait son argent qu'il utilise. Il lui est difficile d'admettre que son «bébé» est en fait une personne morale distincte de lui avec des intérêts différents. Pour lui, le délit n'existe pas et la notion de confusion de patrimoine lui est parfaitement étranger. A noter qu'en matière de jurisprudence, il peut être admis que lorsque le capital appartient au dirigeant, les frais peuvent être supportés par l'entreprise dans la mesure de ratios raisonnables rapportés au chiffre d'affaires.

#### **L'INCONSCIENT**

Tout en sachant qu'il peut être passible d'abus de biens sociaux, il veut se croire au-dessus de la loi des autres. Ainsi, il n'hésite pas à utiliser volontairement les ressources de la société pour faire passer les loyers personnels en frais de représentation, pour réaliser des emplettes avec la carte de société ou pour s'offrir une belle voiture au premier bilan positif. En général, il n'écoute pas les conseils et croit en sa bonne étoile, tout en redoutant davantage le redressement fiscal que la mise en examen pour ABS.

#### **L'ACCULÉ**

Sa raison morale dépasse la raison pénale. Souvent dans une situation de survie, il préfère commettre des actes dits illicites que devoir se soumettre à des conséquences encore plus graves à ses yeux (licenciement, perte de marchés...). Placé au centre de son microcosme, il sait mieux que personne les actions à entreprendre pour sauver son entreprise même en dépassant la ligne jaune. Pour lui, la légitimité de ses actes dépasse la légalité en place dans son pays. Il déplore que les juges ne fassent aucune différence entre les ABS commis dans le but de s'enrichir personnellement et ceux qui sont perpétrés au nom et au bien de la survie de l'entreprise.

#### **LE PILLEUR**

C'est celui qui surtout dans les années 80 a racheté des entreprises en difficultés ou en liquidation et qui méthodiquement les vampirise de leur substance, au profit de son propre groupe ou de sa holding personnelle. Il procède alors à des échanges de trésorerie, à des transferts internes ou à des surfacturations. Son objectif est plus de profiter des avantages de l'entreprise, que de lui donner une véritable mission citoyenne.

#### **LE SENSIBILISÉ**

Il sait qu'une épée de Damoclès plane en permanence au-dessus de lui. Il fait partie des dirigeants de grandes et moyennes entreprises à la fois honnête, conscient et effrayé des risques pris au nom de sa charge. Conseillé en permanence, le sensibilisé a fortement freiné ses habitudes professionnelles. Préparé psychologiquement, il n'a de cesse de s'inquiéter rétrospectivement de ce qui pourrait lui être reproché dans sa gestion passée. Le sensibilisé est également celui qui depuis toujours a adopté une ligne de conduite très stricte et s'en félicite aujourd'hui.

## 9. Pouvez-vous indiquer les grandes évolutions du management depuis 1900 en 7 grandes étapes ?

### LES GRANDES ÉTAPES DU MANAGEMENT

De l'organisation scientifique du travail inspirée par les travaux de Frederick W. Taylor en 1911, aux grandes théories modernes du management inventées par Peter Drucker le gourou des gourous (plus de 30 livres à son actif), la réflexion stratégique et les pratiques managériales ont révolutionné depuis le début de ce siècle, la conduite des hommes, des marchés, des organisations et des entreprises. En matière d'organisation et de littérature managériale, l'influence dominante provient pour une large part des Etats-Unis, même si l'Armée et l'Eglise ont su créer, chacune à leur manière, des modèles pérennes d'organisation, remarquables de stabilité et de cohésion.

#### 7 grandes étapes

7 grandes étapes de management jalonnent le XX<sup>e</sup> siècle, constatant à chaque fois que le dernier modèle en place devient le nec plus ultra. L'art du management moderne procède ainsi de sauts et de trajectoires opportunistes. L'import en entreprise de chaque nouvelle culture n'est souvent utilisé qu'à la marge, dans des pratiques souvent superficielles, mal comprises et mal intégrées. Des options largement médiatisées, destinées à assurer le profit et la survie du capital, plutôt que le développement rassurant des hommes. De ce fait, l'usage quasi hystérique de solutions clés en main remplace l'investissement immatériel dans la qualité des hommes. L'avantage de l'utilité matérielle immédiate est plus important que tout autre investissement, reflétant une sorte d'incapacité et d'instabilité collective à maîtriser sereinement un milieu changeant. Alors que la plupart des concepts modernes de management reposent presque tous sur un bon sens habillé de lumière, nous ne savons pas discerner par nous même, ni l'évidence ni la relativité, pour s'en remettre à chaque fois au jugement éclairé des autres.

#### 1. LES PRINCIPES DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE : 1900 - 1920

Si Henry Ford est un précurseur en matière de rationalisation de la production industrielle avec la fabrication à la chaîne de son unique modèle automobile baptisé Ford T, il puise alors le principal de son inspiration dans les travaux d'un certain Frederick W. Taylor (1856-1915). Ingénieur-Conseil à la Bethlehem Stelle, ce dernier préconise dès 1911 une «organisation scientifique du travail» (OST) censée accroître la productivité, tout en réduisant la «flânerie» des ouvriers. En fait, dans l'esprit de cet homme passionné par l'étude du travail humain et grand maniaque du chronomètre, s'impose la conviction qu'une coopération rationnelle, amicale et cordiale entre le patron et les travailleurs doit permettre d'augmenter considérablement les gains de productivité pour le bénéfice du premier et pour les avantages salariaux et sociaux des seconds. En réalité, cette vision idyllique du travail est rapidement détournée de son sens initial par la plupart des chefs d'entreprise qui essaient de profiter à sens unique de cette nouvelle doctrine, en n'hésitant pas à déshumaniser les tâches afin d'augmenter leur propre profit. Il est néanmoins clair que l'exaltation productiviste de cette époque va donner naissance à de grands préceptes d'organisation.

#### Les uns conçoivent et les autres exécutent

La direction des hommes clés en main inspire de nombreux auteurs comme Harrington Emerson qui, dès 1913, pose les «douze principes de l'efficacité». En France 3 ans plus tard, Henri Fayol dénombre dans son ouvrage «Administration industrielle et générale» 14 critères propres au commandement tels que : l'autorité, la discipline, l'obéissance, la hiérarchie, la prévoyance en matière de planification, la bonté, l'équité ou la bienveillance envers les ouvriers... Des clés de management qui deviendront rapidement des classiques sur l'ensemble du territoire français, mais qui seront jugées un peu simplettes à l'étranger.

Tous ces concepts productivistes vont toutefois fonder l'organisation traditionnelle des entreprises en mettant l'accent sur l'autorité pyramidale et la séparation des tâches, système dans lequel les uns conçoivent et les autres exécutent. Pourtant déjà à cette époque, l'américaine Mary Parker Folett «ose» prétendre à l'inverse de Fayol, que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe et que la logique de la responsabilité doit remplacer celle de l'obéissance. Des idées jugées iconoclastes par le milieu patronal, qui resurgiront de manière quasi intacte 7 décennies plus tard, influençant l'ensemble des modèles de management à partir du milieu des années 80.

## 2. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL : 1920 - 1950

Tout de suite après la «grande guerre», les principes du Taylorisme sont diffusés dans l'Hexagone grâce au chimiste Henry Le Chatelier (un fervent admirateur de Taylor). Ils s'infusent alors peu à peu dans les grandes entreprises, favorisant la prise en compte des mesures de temps, de coûts ou de délais. Si durant les années 20 la productivité grandit, la grogne des salariés s'installe également. Dans l'industrie française par exemple, commence à s'imposer une mesure de rendement baptisée point-Bedaux. Du nom de son illustre inventeur Charles Bedaux, cette norme s'apparente à un «jugement d'allure» destiné à évaluer la productivité horaire des exécutants, faisant ainsi dire qu'un ouvrier fait du 70 Bedaux à l'heure !

En 1926, le patronat français se dote d'une commission générale d'organisation scientifique (CGOS) qui deviendra plus tard la *Cegos*. Les préceptes de Saint Frederick (Taylor) sont alors largement diffusés par les gourous de l'époque et par les cabinets de consultants en vogue, lesquels ont pour mission de reformater les entreprises selon les règles de ce nouvel évangile.

Pourtant aux Etats-Unis, ces étapes sont déjà dépassées avec des géants comme *General Motor* ou *Dupont de Nemours* qui commencent à expérimenter les principes modernes du marketing, c'est à dire la prise en compte adaptée des besoins du consommateur. Pour la première fois, le géant de l'industrie automobile *General Motors* utilise, sous l'inspiration révolutionnaire de son patron Alfred Sloan, la segmentation de marché et propose des modèles variés «selon les moyens et les besoins de chacun».

La fabrication, la distribution, les prix, la publicité (appelée à l'époque réclame) se plient dès lors à cette nouvelle stratégie, faisant que le secteur automobile devient peu à peu, le berceau des plus grandes innovations managériales de ce siècle, jusqu'à l'arrivée de l'informatique et des NTIC avec leur nouvelle vision du monde et une cohorte de technologies bousculant nos plus intimes habitudes.

### La supériorité de l'organisation américaine

Au début des années 1930, la contestation s'installe face à des chaînes industrielles qui favorisent la productivité mais qui ignorent la flexibilité et le respect des hommes. Durant cette période de «spleen industriel», Elton Mayo (psychologue et professeur à Harvard) mène une série d'expériences scientifiques qui le conduisent à affirmer que «le seul fait de s'intéresser aux travailleurs leur redonne de la motivation». A la logique des coûts et de l'efficacité, il oppose la mise en place de relations humaines et une «logique du sentiment».

La seconde guerre mondiale et notamment la logistique du débarquement en Normandie, va démontrer aux européens la supériorité de l'organisation américaine. C'est le début de la fascination exercée par le pragmatisme du management américain avec notamment la recherche de MBA (Master of Business Administration) et le recours à des cabinets prestigieux de conseils comme *McKinsey*. Avec plus de 20 ans de retard sur les Etats-Unis, l'Europe rentre dans la société de consommation et commence à se relever des effets de la guerre, grâce au plan Marshall mis en place dès 1947. Le fameux baby boom démarre dans l'ensemble des pays occidentaux.

## 3. L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES : 1950 - 1960

C'est l'heure de la reconstruction et de nombreux patrons vont aux Etats-Unis pomper un savoir-faire qu'ils rapportent en pièces détachées. Parmi les différentes découvertes rapportées ; le TWI (Training Within Industry) qui permet aux agents de maîtrise de former les ouvriers (instructions, relations du travail, simplification des tâches, sécurité...). D'anciens chefs militaires se chargent d'organiser le service du personnel et des organismes commencent à enseigner la culture managériale américaine en matière de vente, de contrôle de gestion ou de management par délégation et division des structures de commandement. En ces domaines, la *Cegos* devient l'un des plus importants vecteurs de diffusion des idées «made in USA». L'*Insead*, l'école pour managers européens installée à Fontainebleau s'ouvre en 1959. Elle compte aujourd'hui près de 20.000 diplômés.

### Peter Drucker et le management moderne

De son côté, l'Etat français prend à sa charge le développement économique du pays en le mettant sous tutelle et en nationalisant le charbon, le gaz, l'électricité, l'aéronautique, les transports, les banques... Les technostructures ont dorénavant pour vocation d'encadrer l'ensemble de l'Hexagone et d'orienter l'effort national, en arguant du prétexte de la prévention des gaspillages, de la répartition de la pénurie et de l'allocation de ressources. Alors qu'en France fleurit le temps de l'administration des entreprises, une nouvelle leçon de management émerge en 1954, sous la plume d'un viennois émigré aux Etats-Unis en 1937 (Peter F. Drucker) avec un livre fondateur intitulé «*The Practice of Management*» (La pratique de la direction des entreprises).

Ce premier ouvrage (suivi par beaucoup d'autres) aborde un nouveau concept révolutionnaire qui sera repris une dizaine d'années plus tard en France. La DPO ou direction par objectifs, fruit de multiples observations approfondies conduites au sein d'entreprises américaines (*General Motors, General Electric...*) stipule que l'individu doit se voir fixer des objectifs précis et rendre compte de ses performances à la fin de sa mission. L'objectif du DPO selon l'auteur, est «*d'assurer le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles*». En fait, il assure que «*c'est là, la véritable liberté. Une liberté sous la loi*». Depuis, tous les gourous de la planète vont trouver leur inspiration sur la base des travaux de ce consultant mythique.

#### **4. LA PLANIFICATION RATIONNELLE : 1960 - 1973**

La période des «Trente Glorieuses» (1945-1974), expression inventée plus tard par l'économiste Jean Fourastié a donné le goût de consommer, en favorisant l'innovation des produits par une liaison étroite recherche-marketing. Au milieu de la décennie 60, les cogitations se multiplient sur l'art de piloter les entreprises. La priorité est ainsi donnée aux forces de vente, au traitement de la concurrence, aux applications marketing, à la décentralisation géographique de l'offre. Les grands groupes adoptent le *MIS* (Management Information System). Le «*Big is beautiful*» (plus c'est gros, plus c'est efficace) devient un horizon stratégique avec l'arrivée de lourds appareils de gestion financière qui servent à l'élaboration de politiques d'entreprise sophistiquées. L'émergence de l'ordinateur et des études statistiques (sondage, étude de marché, recherche opérationnelle) favorisent une recherche tout azimut de planification. La planification infiltre toutes les organisations : planification d'entreprise, planification stratégique, management stratégique, prospective stratégique sont autant d'applications qui arrivent par vagues successives.

##### **Le temps des abscisses et des ordonnées**

En 1965, Igor Ansoff devient le gourou de la planification stratégique avec son livre «*Corporate Strategy*» qui restera longtemps la bible de l'école rationnelle. Il énonce les principes de l'avantage concurrentiel (bien avant Michael Porter), indiquant que la performance d'une entreprise s'améliore lorsque sa stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent aux turbulences de l'environnement.

A la même époque, le *Boston Consulting Group* (BCG) impose sa courbe d'expérience qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30% et élargit la part de marché. Il propose également sa fameuse matrice de portefeuilles d'activités destinée à orienter les choix stratégiques.

Cette matrice prétend déterminer une position concurrentielle à partir de 2 indicateurs (la part de marché et le taux de croissance) et de 4 catégories de produits : les *stars* (produits étoiles ou leaders qui confortent la position ; les *cows* (produits dits vaches à lait qu'il faut maintenir et rentabiliser) ; les *question marks* (produits dits à dilemme obligeant soit à investir, soit à abandonner) et les *dogs* (poids morts qu'il faut abandonner progressivement). Alors que le management devient l'enjeu d'une bataille d'abscisses et d'ordonnées, de flèches et de variables, on assiste à la montée du phénomène cadres. C'est l'époque des 5 M (men, money, machines, methods, markets) résumant toute la responsabilité des nouveaux managers. Avec le premier choc pétrolier et l'entrée en vigueur de la Communauté économique européenne à 9, une autre grande mutation se prépare.

#### **5. LE MODÈLE JAPONAIS : 1973 - 1980**

Les innovations tombent en avalanche depuis 1971 (microprocesseurs), 1972, (fibre optique) ou scanner en 1973, redonnant l'avantage à ce qui est petit, mobile et interactif. Dans les entreprises on commence à alléger les structures avec des méthodes participatives comme le BBZ (budget base zéro). L'objectif prioritaire est de revoir l'organisation en classant les activités par ordre d'utilité décroissante et en éliminant celles qui sont jugées superflues. Conjointement, une nouvelle fascination commence à s'exercer sur les entreprises occidentales qui durera une quinzaine d'années. Institués au Japon dès 1957, les cercles de qualité arrivent aux Etats-Unis et en Europe vers 1980. Le nouveau culte de la qualité baptisé «*kaisen*» dans les entreprises nippones est la traduction japonaise d'une philosophie initiée par deux américains W. Edwards Deming et Joseph Duran débarqués à Tokyo en 1950. Ces deux consultants, dont le message qualité n'intéressait personne dans leur propre pays, entreprennent dans les années 50 une croisade au pays du soleil Levant (pays anéanti par la défaite militaire et le feu nucléaire) fondée sur la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) qui stipule de planifier l'action, de la réaliser, d'examiner les résultats puis de poursuivre ou de corriger.

## La démarche de qualité totale

En fait, le constat d'Edwards Deming est simple mais révolutionnaire : tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à gérer ces variations, il devient alors possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité. Cette base de réflexion va faire naître par la suite, plusieurs notions «exotiques» comme le «just-in-time» (juste-à-temps) associé à la politique des zéros (zéro délai, zéro défaut, zéro stock...), dont l'objectif est de réduire les pannes, les accidents, les grèves, les déchets et la pollution. Les signes les plus spectaculaires du management à la japonaise se déclinent alors en banderoles, calicots, panneaux d'affichage, slogans, objectifs scandés, boîtes à idées et naturellement cercles de qualité et de progrès... La mise en place de ces techniques s'accompagne, en particulier chez *Toyota*, d'une recherche approfondie de la satisfaction du client. Ainsi naît La production en flux tendus (le fameux kanban) avec ses fiches cartonnées qui accompagnent la commande du client tout au long du processus de fabrication. Il s'agit également du «jidoka» ou autoactivation de la production, interrompant la ligne de fabrication en cas d'anomalie, afin d'éviter la correction des défauts à la sortie. En fait, l'expression «qualité totale» issue du modèle japonais reflète une véritable culture d'entreprise intégrée à tous les niveaux, signifiant que chaque membre du personnel doit s'impliquer en «totalité» pour satisfaire le client.

## Une «plomberie» à la mode européenne

Chaque individu est jugé sur ses compétences et sa capacité à intégrer le groupe pour améliorer les performances de l'entreprise. Une culture que les européens vont essayer de copier, en n'accordant d'intérêt qu'aux aspects pratiques de ces outils, croyant que ces derniers peuvent transformer par eux-mêmes les organisations en place et ordonner la bonne marche des choses. L'intégration du modèle japonais jusqu'à la fin des années 80 reste imparfaite et superficielle, faisant dire au consultant Hervé Sérieyx que «*si la personne qui les met en place ne se transforme pas elle-même, on aboutit alors toujours à pire qu'hier*». Même si la démarche qualité semble avoir fait bouger les esprits durant ces 2 dernières décennies, force est de constater que l'usage des normes ISO 9000 vise le plus souvent, moins un souci de qualité partagée qu'un but commercial destiné à parfaire l'image concurrentielle de l'entreprise.

## 6. LA RECHERCHE D'EXCELLENCE : 1980 - 1993

En pleine période d'incertitude, le recours au pilotage stratégique, au rationnel, au calcul et à la prévision deviennent des méthodes imparfaites. A la difficulté de prévoir l'avenir s'oppose dorénavant une vision de «pilotage à vue» mettant l'accent sur le courage, l'enthousiasme et la volonté. En 1982, le best seller «*Le Prix de l'excellence*» de Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Junior fait un tabac en librairie. Il indique notamment que les entreprises «*brillantes sur les choses essentielles*» ont presque toujours un leader capable d'instaurer une culture d'excellence. Ils recensent ainsi 8 caractéristiques communes observées dans 43 entreprises leaders comme : le parti pris de l'action, l'encouragement de l'innovation, l'engagement des managers, la productivité issue du personnel, etc... Depuis, force est de constater que les 2/3 des entreprises prises pour exemple ont subi des revers sérieux ou ont complètement disparu (*Atari, IBM, Wang..*).

Quelques années plus tard, «*Le Chaos Management*» de Tom Peters et «*L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type*» d'Hervé Sérieyx affirment que les nouveaux «excellents» sont ceux qui parviennent à changer et à s'améliorer sans cesse, permettant aux organisations de mieux résister et de s'affirmer dans le changement.

## Du leader emblématique au vocabulaire en «ing»

Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de 4 présidents des Etats-Unis affirme que le salut est dans le leadership et que celui-ci doit reposer sur des individus d'idées et de concepts. Il martèle alors son fameux aphorisme : «*Les managers savent ce qu'ils doivent faire, les leaders savent ce qu'il faut faire*».

C'est également le temps où les médias façonnent l'image de leaders emblématiques comme Lee Iacocca chez *Chrysler*, Jan Timmer (*Philips*) ou en France, Bernard Tapie, lequel confondra souvent affaires et affairisme. Parallèlement, les entreprises usent et abusent des techniques de motivation avec des séminaires extrêmes de type out door (saut à l'élastique, marche de nuit, paint ball, épreuves physiques...) prônant des valeurs de dépassement de soi et d'esprit d'équipe. De leurs côtés, les théoriciens du management inventent un nouvel alphabet managérial en «ing», comme le Benchmarking (recherche chez le voisin des bonnes idées sous forme des forces, faiblesses, menaces et opportunités utiles pour son propre compte), le reengineering (restructuration des activités), le downsizing (élagage en matière d'emplois), etc. Des notions plus conceptuelles comme pôle de compétences ou arbre de compétence font leur apparition.

Cette dernière représentation est d'ailleurs inventée par Marc Giget d'*Euroconsult* qui modélise l'entreprise sous la forme d'un arbre disposant de racines (le savoir-faire et les compétences), d'un tronc (capacités de production et de mise en oeuvre), de branches (produits et marchés). Nourri de données exhaustives, la vocation de l'arbre de compétence est d'établir un diagnostic stratégique permettant d'y voir plus clair dans le déploiement et/ou l'élimination d'activités (notamment les branches).

## **7. LE MANAGEMENT PAR RÉSEAU : 1993 - 20...**

L'arrivée médiatique fracassante des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) vient bousculer près d'un siècle de management vertical. Après l'automobile «made in Detroit» du début du siècle, l'informatique «made in Silicon Valley» devient la principale source d'innovation capable de relier en temps réel les hommes, dans un monde devenu global. Une nouvelle dimension qui s'agrémente d'un bond fantastique dans l'accès et le traitement de l'information, grâce notamment à l'émergence des mégabases de données et à la déferlante Internet.

### **Du maillage au «roi client»**

Les rapports de concurrence s'éloignent de la «guerre de positions» pour se transformer en «guerre de mouvement». La règle stratégique est de considérer que le succès se fonde sur la rapidité de réaction aux évolutions et sur la volonté d'innover. L'organisation passe alors du schéma pyramidal au maillage, considérant que l'entreprise forme un réseau interactif avec ses fournisseurs, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses différents partenaires. L'organisation traditionnelle s'aplatit pour devenir horizontale, obligeant le dirigeant à descendre de son sommet «pharaonique» pour ne devenir qu'un nœud de compétence parmi les autres. La notion de «valeur client» s'affirme comme déterminante et dessine les bases d'un nouveau culte. Le client prend place au sommet de la nouvelle pyramide, obligeant l'entreprise toute entière à se mobiliser pour le satisfaire, le séduire et le fidéliser.

### **La naissance du nouveau consommateur**

Au centre de cette stratégie marketing orientée consommateur, le client évolue parallèlement dans un cocktail individualisme-matérialisme qui donne naissance à un nouveau type de consommation. En plus de la satisfaction directe du besoin, l'acte d'achat s'associe à la recherche d'un lien social et d'un sens. Il induit dans la construction de l'Offre, la prise en compte de typologies clients de plus en plus fines assortie d'un positionnement sélectif des produits dans le cadre d'une démarche d'adéquation et de proximité. Alors que le marketing tribal fait son apparition, se prépare dans le même temps l'ère des alliances stratégiques (fusion, cession, partenariat...). Dans un monde des affaires qui commence à se recomposer sur fond de network society et d'entreprise virtuelle, la désintermédiation s'impose par l'élimination d'un maximum de relais entre le décideur et le client final. Avec l'émergence des bases de données et l'arrivée d'Internet, de nouvelles techniques de marketing et de gestion se mettent en place (e-business, data mining, call center...).

### **La création de valeur**

Un autre personnage commence à s'imposer dans l'entreprise : l'actionnaire. Les dirigeants sont dorénavant soumis aux lois de l'efficacité et doivent veiller à créer de la «valeur» : EVA (Economic Value Added) ; MVA (Market Value Added) ; Roce (Return on Capital Employed) ; ABC (méthode de comptabilité par activité) ; shareholder value...

Si le concept de création de valeur a été initié aux Etats-Unis dès 1958, par les économistes Franco Modigliani et Merton Miller, sa prise en compte par les dirigeants ne date que de 1995. Dorénavant, au risque d'être eux-mêmes évincés, les managers sont assujettis à dégager grâce aux capitaux investis dans l'exploitation, un résultat opérationnel suffisant pour que le coût des capitaux engagés soit couvert et l'investisseur rémunéré. Autrement dit : il ne suffit plus de gagner de l'argent, mais il s'agit également de ne plus gaspiller trop de capitaux pour cela. Le «corporate governance» fait son apparition dans les grandes entreprises en redonnant du pouvoir aux administrateurs. C'est également la naissance des fonds de pension et des stocks-options qui sont destinés à prévoir l'après-entreprise des salariés (notamment américains) et à valoriser préférentiellement le travail des cadres supérieurs. Le management du savoir (Knowledge management) fait irruption dans la stratégie de l'entreprise, conjointement à la généralisation des pratiques de flexibilité dans le travail.

## **Le recours à la mythologie grecque**

La prise en compte du capital intellectuel, de l'expérience et de la compétence commence à remettre en question les relations entre les collaborateurs. On assiste à un aplatissement des niveaux hiérarchiques (delayering), à l'évaluation mutuelle des collaborateurs (360° feed-back), au passage de la responsabilité de la décision à celui qui est le mieux placé (empowerment), à la conduite et à l'orientation des compétences (coaching). Le gonflement artificiel de la bulle financière, l'attrance du rêve de mondialisation, l'arrivée d'Internet et de l'e-business plongent encore davantage le manager dans la contradiction de ses moyens, de ses performances et de sa culture. Pour l'Irlandais Charles Handy spécialiste des organisations, le pilote idéal de l'entreprise devient celui qui, à l'instar des dieux de la mythologie grecque, est capable de combiner 4 formes d'intelligence : intuitive (Zeus), logique (Apollon), pratique (Athéna), relationnelle (Dionysos). Une prédiction originale qui a le mérite de se distinguer des modèles américains et nippons des dernières décennies...



## 10. Vers quel horizon managérial nous dirigeons-nous ?

### VERS QUEL HORIZON MANAGÉRIAL NOUS DIRIGEONS-NOUS ?

De l'application d'une physique classique où l'homme apparaît comme un simple rouage de la grande horloge (modèle Taylorien), le management du 3<sup>e</sup> millénaire se dirige vers la physique quantique. Une représentation de la dynamique du vivant qui repose sur la prise en compte permanente de l'incertitude, de l'intangibilité (respect du caractère sacré de l'humain et de choses) et de la complexité. Dans cette dimension, n'existe plus la tentation d'utiliser des recettes clés en main et des techniques au résultat prédéterminé. La différence se construit dans l'élaboration de solutions et de réponses opportunes et originales, à l'unité de projet et de situation, dans laquelle chacun doit accoucher du meilleur de lui-même et recommencer...

Dans une société devenue complexe, dans un continuum d'Espace/Temps raccourci et interactif, sous l'impulsion d'une technologie produisant des outils de plus en plus puissants et intelligents, il y a fort à parier que les prochaines grandes valeurs managériales se concentrent sur le «High-Tech social» et la mise en place de communautés d'intérêts. Une évolution de nature synergique doit intégrer à la fois : la nécessité de défendre l'image et l'identité de l'entreprise, la recherche toujours plus avant de l'avantage concurrentiel et le maintien d'une bonne gestion capable d'assurer de la performance et de la valeur ajoutée à l'entreprise.

#### Le gagnant-gagnant social

L'orientation majeure se concentre sur le développement avancé des valeurs humaines, faisant de chaque individu professionnalisé un entrepreneur en puissance, ainsi qu'un citoyen devenu adulte. Aux notions basiques de productivité et d'efficacité immédiate se substitue le couple sérénité, maîtrise individuelle / valeurs globales. La contribution à la satisfaction optimale des aspirations individuelles de chaque membre remplace la gestion classique des ressources humaines par fonction et/ou par statut prioritaire. En se détachant des modèles d'entreprise fondés sur le commandement et le contrôle, la stratégie se concentre en priorité sur des notions d'épanouissement de l'homme, d'acquisition de connaissances, de gestion du savoir, de bien-être et de développement de liens de proximité. Il s'agit de créer de nouveaux rapports professionnels de type gagnant-gagnant social, en remplacement de l'insatisfaisant donnant-donnant actuel.

#### Vers un leadership équitagé

Le champ d'innovation en matière de création de «haute valeur sociale ajoutée» semble être sans limite, d'autant plus qu'il résulte d'un mix management à la fois économique, sociologique et psychologique reposant sur l'intégration des différences culturelles. L'horizon managérial est donc certainement aux méthodes et aux démarches non élitistes, sans distinction hiérarchique, ouvertes sur le progrès évolutif de la condition humaine et centré sur la production dynamique de solutions opportunes. Le management traditionnel fait d'autorité, de statut élitiste et de pouvoir concentré entre quelques mains est remplacé par un leadership équitagé et un management de l'intelligence relationnelle et opérationnelle.

La vocation de l'entreprise se concentre dès lors dans la création de valeurs globales à fondement humain et professionnel. Elle repose sur des communautés de leaders formées de 3 groupes interdépendants : les responsables locaux chargés de mettre en oeuvre des idées neuves ; les cadres dirigeants qui doivent inspirer, motiver les responsables locaux ainsi que diffuser les changements culturels dans leurs équipes ; les salariés pilotes travaillant en réseau et hors hiérarchie, dont la mission est de créer et de stimuler l'innovation et la recherche de solutions dans des rôles de consultants internes, d'experts en ressources humaines et de techniciens rodés aux pratiques professionnelles.

### AUJOURD'HUI, LA FRÉNÉSIE DU CHANGEMENT

Depuis une vingtaine d'années, la frénésie du changement s'est emparée de la société française (nouvelles technologies, protection sociale, éducation emploi des jeunes...). Dans de nombreux secteurs de la société civile, tout devient affaire de gestion, de projet et de stratégie. La modernisation s'habille de «discours creux et d'outils manipulateurs qui la rendent insignifiante» selon Jean-Pierre Le Goff, sociologue au CNRS. Ces discours le plus souvent inconsistants masquent la réalité et proposent des solutions uniquement posées en termes de sacrifices, même si le changement est présenté comme novateur. Cette «barbarie douce», selon l'expression du même auteur, suppose l'acceptation d'un bouleversement incessant et radical des façons de vivre, d'agir et de penser. La pression de la performance, les appels incessants à être responsable de soi-même, de ses compétences, de sa réussite professionnelle et personnelle engendrent le stress et la détresse.

Le plus symptomatique dans tout cela est de constater que des notions comme «autonomie» et «prise de responsabilité» sont décrétées par en haut, sous forme d'injonction paradoxale, par des dirigeants, des pouvoirs ou des institutions qui ont eux-mêmes le plus grand mal à assurer leur position d'autorité, leur rôle d'aide et de référence. L'inconstance de ce contexte induit la précarité, un mal être individuel et social dont l'imparfait management de l'entreprise (et des institutions en général) est en partie responsable. Au sein de l'entreprise, le discours du management sur l'implication totale des salariés donne l'illusion d'une formation des équipes assez homogène, consensuelle, sans dysfonctionnement et sans conflit. Pourtant la réalité vécue par le salarié est toute autre. Celui-ci est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice. Il est à la fois sommé d'être autonome, soumis à des évaluations de plus en plus serrées (bilan de compétences, contrat d'objectif...) tout en étant responsable de ses performances, de son «employabilité» comme de celles de son équipe et de son entreprise.

### **L'alibi du jargon des consultants**

Cette situation non suffisamment préparée dans les mentalités et subie dans l'urgence du résultat, génère une angoisse sourde sur l'avenir de l'emploi. Elle génère un stress permanent sur la fiabilité quotidienne du travail. Avec une hiérarchie déstabilisée, le salarié et le cadre tendent à se décharger peu ou prou de leurs responsabilités. Ils en arrivent à déresponsabiliser les autres, contaminant de leur stress et de leurs maux, parfois dans la violence psychologique, l'ensemble du personnel voire les fournisseurs et les clients eux-mêmes. Il n'est alors pas rare de constater au sein de l'entreprise que le meilleur moyen de s'assurer des résultats rapides, satisfaisants et prévisibles est de ne surtout jamais faire quoi que ce soit d'innovant, d'éviter l'imprévu et de préférer la gestion de l'acquis au développement des potentiels.

Protégés dans leurs donjons, la plupart des dirigeants, qu'ils soient victimes ou acteurs de cette situation, utilisent de manière abusive et manipulatrice les audits et les «projets d'entreprise» dans le but d'imposer leurs décisions, sans jamais l'exprimer clairement. Beaucoup de directions d'entreprise refusent ainsi d'assumer les choix de restructuration, en se cachant derrière le jargon alibi et les conclusions expertes de consultants externes. Il semble en définitif, que les idéologues du management et leurs servants (consultants) ont contribué à une vaste manipulation de masse, en laissant croire que les rapports hiérarchiques et les contraintes dans le travail étaient dorénavant effacés par le biais de l'autonomie, de la créativité, de la flexibilité, du rêve ou de la convivialité. L'idéologie du libéralisme et de l'économisme mal maîtrisée est allée trop loin en développant l'idée que l'entreprise est à la fois le nouveau lieu de l'épanouissement individuel, un système éducatif pouvant servir de modèle à l'école et le vecteur d'un nouveau projet de société.

### **Sortir de la «barbarie douce»**

En fait, il apparaît que nous vivons une période de notre histoire où nombre de schémas du passé n'en finissent pas de se décomposer, avec en face des perspectives réduites, tronquées et superficielles déstabilisant encore davantage le monde du travail. La sortie de ce système de management suppose de ne plus accepter sans broncher les discours à la mode dans les réunions, en s'obligeant à poser à leurs auteurs les bonnes questions comme : «Où voulez-vous en venir ?» ; «Quel est l'objet précis de votre propos ?».

Ces petits actes systématiques de refus du «verbe» managérial peuvent facilement enrayer la machinerie de l'insignifiance et restaurer un dialogue véritable. La fascination de quelques uns pour la «barbarie douce» ne doit pas masquer la sagesse du plus grand nombre. Le lien direct et authentique entre dirigeants et dirigés doit être renoué sur la base de l'expérience professionnelle, de la transparence et d'un langage commun, dont il convient d'uniformiser la signification. Dans cette optique, toutes les différences et les conflits doivent être tenus pour légitimes et s'intégrer dans une vision porteuse de progrès.

### **DEMAIN, UNE PÉRIODE DE TRANSITION**

Avec le refus de plus en plus ardent des systèmes de dépendance issus du taylorisme, avec le rejet d'une gestion à court terme orientée uniquement création de valeur, le management de demain s'ouvre sur des changements radicaux. En matière de prospective, la plupart des futurologues sont unanimes pour prédire que les dirigeants et les managers de demain participeront à la création de richesse de l'entreprise moins par l'accumulation de richesses matérielles, que par l'intensité du capital immatériel : recherche-développement, brevets, design, marques, connaissances, compétences, savoir-faire... Les meilleurs managers seront sans doute ceux qui auront le goût de l'action, ceux qui sauront penser juste, large et clair et ceux qui favoriseront une coopération constructive entre les cerveaux.

## La matière grise et les communautés d'intérêt

Pour ces derniers, la matière grise sera plus importante que l'outil de production. Cette dématérialisation de l'entreprise favorisera rapidement des communautés virtuelles capables de se constituer ou de se dissoudre au gré des circonstances. La constitution de réseaux à l'échelon mondial et regroupés autour de pôles de compétences, devrait permettre de capter cette fameuse matière grise là où elle se trouve. Dans ce concert, le bon dirigeant agira comme un chef d'orchestre créatif et improvisateur sur la base de thèmes standards, tout en restant lui-même. Il veillera à conserver un noyau dur restreint de personnel permanent, faisant appel pour le reste et en fonction de ses besoins, à des partenaires externes plutôt qu'à des salariés.

Cette recherche de flexibilité maximale se traduira par des structures externes conçues pour une tâche, un temps, un lieu ou une culture spécifique. Elle entraînera une externalisation de la plupart des fonctions sans valeur ajoutée, permettant de greffer opportunément et selon les projets du moment, des talents extérieurs, des associations partenariales avec des fournisseurs ou des concurrents, incluant systématiquement les clients. L'entreprise deviendra à géométrie variable, sans frontière ni rigidité.

## La transparence de la communication

Le maître mot managérial devient celui de la transparence de la communication, assortie obligatoirement d'une certaine franchise et d'une loyauté dans le comportement. Le dirigeant se doit d'accepter le fait de perdre le contrôle de son image, alors même que depuis toujours il se complaît au secret et à la rétention d'informations tout en essayant d'orienter celles-ci, dans le sens qui lui convient auprès des médias, des clients, des fournisseurs ou des investisseurs. Avec Internet, la transparence devient une véritable révolution interne et externe pour les managers. Ceux-ci doivent se faire à l'idée que la valeur d'estime de leur entreprise fluctue en fonction de ce qu'en pensent les gens à leur insu. Dorénavant, l'art complet du management consiste à pratiquer l'art de la communication en apprenant à retourner cette nouvelle contrainte en avantage.

## Le défi de l'apprentissage

Le défi de l'apprentissage est tel, qu'il devient le passage incontournable de la réussite et de l'avantage compétitif des entreprises. Il s'agit d'associer dans le même temps et au même niveau d'importance, la théorie, le développement personnel et les résultats pratiques. En ce domaine, les études menées par le *MIT Organizational Learning Center* démontrent que la qualité de l'apprentissage dans une organisation dépend à long terme de 3 facteurs : l'effort de recherche (université), la formation des salariés (consultants et intervenants pédagogiques) et la qualité du travail d'équipe (esprit et culture d'entreprise).

L'un des objectifs dominants du management est donc de favoriser la création et le partage continu du savoir, en inversant le culte du héros solitaire, en sachant se rendre humble et particulièrement disponible à tous. Le leader n'est plus celui qui commande d'en haut et dont les directives encouragent le personnel à se conformer docilement aux consignes, en les empêchant de penser par eux-mêmes. Le nouveau leadership commence là, où peut s'affirmer l'initiative individuelle et la compétence opérationnelle de chacun, dans le respect égalitaire de tous. Il est clair que la pratique de ces logiques poussées à l'extrême oblige à personnaliser le management avec des dirigeants aux qualités et aux talents certains. Des leaders qui seront de plus en plus obligés de jouer sur la séduction et sur la motivation constante des équipes, au risque selon Thierry Gaudin *«d'éliminer ceux qui n'adhèrent pas pleinement à la philosophie maison et de glisser de la gestion optimale des motivations vers la secte»*.

## 11. Pourquoi faut-il repenser continuellement le management moderne ?

### LE MANAGEMENT EN QUESTION

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

### PAS UNE SCIENCE MAIS UNE PRATIQUE

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

### LE MYTHE DU CHANGEMENT

Il est clair que la «conduite», la «gestion» ou «l'accompagnement» managérial du changement sont dorénavant entrés dans la réflexion stratégique de chaque entreprise. Ce processus irréversible a pour finalité d'améliorer constamment la pertinence «business» de l'entreprise, que ce soit en terme de fidélisation de clientèle en tissant des liens de confiance et de proximité, en exploitant le meilleur des énergies, ressources et talents des collaborateurs, en élaborant des solutions innovantes en avance sur la concurrence et/ou en améliorant la performance globale de l'organisation afin de satisfaire aux exigences des actionnaires.

En fait quel que soit le contexte économique, les règles du jeu restent toujours les mêmes et les fondamentaux du business demeurent invariables. D'après Philippe Korda, directeur à la Cegos, «les véritables clés de la réussite en affaire reposent nécessairement sur le marketing, l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts et la recherche de performance sous toutes ses formes, pourvu que le résultat soit là». Pour lui, la conduite du changement stratégique apparaît comme un mythe de plus pouvant conduire à l'élaboration de projets surdimensionnés et stériles. Et de citer une enquête récente du Standish Group aux Etats-Unis qui révèle que moins de 20% des projets de changement aboutissent aux résultats attendus !

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

Pour de nombreux dirigeants, la véritable conduite du changement dépasse largement les notions d'organisation, de productivité et de compétitivité face à une situation donnée. Elle commence par la constance de la qualité du leadership exercé en interne sur les troupes et se termine par la maîtrise optimale des ressources humaines et du capital humaine et intellectuel disponible en chaque collaborateur. Elle doit pouvoir garantir la pérennité de l'entreprise sur son marché tout en améliorant constamment son efficacité globale en interne comme en externe.

## **LES PRÉALABLES INTANGIBLES DE L'ENTREPRISE**

Pour Hervé Serieyx, il convient de s'orienter vers un management qui reconnaisse enfin les personnes en transformant notamment les modes de récompense (sanction, responsabilisation, promotion). Selon lui, il faut promouvoir ceux qui innoveront et rétrograder ceux qui ne jouent pas le jeu. «Si on continue à demander aux cadres de travailler selon les méthodes de demain (en réseau, par projet...) en appliquant un système de récompense et de management d'hier, où seuls grimpent ceux qui sont dociles et ne font pas de vagues, on restera à hier !». Dès lors, avant d'envisager tel type d'action, il convient de revenir aux préalables intangibles de l'entreprise qui sont certes d'atteindre la performance commerciale et financière par la pérennisation de son outil de travail et de son portefeuille clients, mais en le faisant dans un souci de création de valeur à partir d'un cadre de travail épanouissant pour chacun des collaborateurs. Cette règle de base étant posée, il devient alors possible d'asseoir la bonne méthode aux bonnes personnes au bon moment !

## **TRANSFORMER PROFONDÉMENT LES MODES DE MANAGEMENT**

Si les entreprises veulent survivre, elles doivent d'abord impérativement miser sur la révolution du comportement des managers. C'est l'opinion développée par Hervé Serieyx dans l'un de ses derniers ouvrages «Est-ce que la management ?» considérant que «les salariés ne continueront pas longtemps à accepter les cadences qu'on leur impose. Nous sommes à la limite de l'acceptable».

Pour ce consultant également PdG d'entreprise, «l'une des principales tâches du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, c'est l'éducation, au sens que lui prête le professeur Albert Jacquard qui explique qu'éduquer vient de 2 verbes latins : educare, transmettre et exducere, conduire dehors, c'est à dire libérer l'autre de moi-même». Pour pratiquer un bon management, il convient donc de «transmettre à son collaborateur les normes, les règles du jeu, les procédures... et l'aider à devenir lui-même, à s'émanciper de moi pour qu'il puisse innover, prendre des initiatives».

## 12. Le manager doit s'imposer 3 devoirs dans l'animation de son équipe, lesquels ?

### LES 3 DEVOIRS DU MANAGER

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

**Chaque jour, le manager doit s'obliger à 3 devoirs dans l'animation de son équipe :**

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

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

#### 2. Pratiquer le devoir d'enthousiasme

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

#### 3. Développer l'esprit d'équipe

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

### 13. Quelles sont les 7 principales attentes du salarié vis-à-vis de son manager direct ?

#### LES RESSORTS DU MANAGEMENT EFFICACE POUR LE SALARIÉ

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

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

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

## 14. Que font les «grands managers» pour tirer le meilleur parti de leurs collaborateurs ?

### QUE FONT LES «GRANDS» MANAGERS ?

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

#### . Ils savent identifier les talents

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

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

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

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

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

#### . Ils favorisent l'harmonie

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

### RESPECTER 4 PRINCIPES CARDINAUX

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## 15. Quelles sont les 12 principales clés pour conduire le changement en entreprise ?

### DE L'APPROCHE PRUDENTE À L'APPROCHE GLOBALE

La conduite du changement reste en définitive un artisanat délicat où chaque étape, chaque comportement, chaque discours comptent. Par exemple pour convertir les équipes au changement, il ne s'agit plus seulement d'élaborer la meilleure stratégie possible, mais de savoir mobiliser rapidement et en synergie l'ensemble des énergies disponibles. Avant et par tradition, la transformation se réalisait dans le cadre d'une approche prudente, dite de «petits pas», dont l'objectif était d'optimiser les différentes fonctions de manière séparée en émiettant volontairement les actions entre les personnes et les services.

Les solutions techniques étaient largement privilégiées négligeant de fait les dimensions humaines et culturelles. Faute d'un pilotage d'ensemble, le résultat s'avérait souvent limité à une optimisation locale, sans véritable création de sens au profit d'une dynamique mobilisatrice d'ensemble et/ou en faveur d'une vision et d'une optimisation globale. Depuis, les travaux théoriques portant sur la complexité et l'analyse sociodynamique ont montré que seule la pratique d'une approche globale est susceptible de créer la dynamique nécessaire à une transformation en profondeur. Pour réussir la conduite du changement, la règle est dorénavant de porter l'action sur toutes les dimensions de l'entreprise de manière simultanée et avec discernement, en adaptant chaque évolution aux caractéristiques de chacune des dimensions.

### 12 CLÉS POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT

C'est le respect de certaines règles qui permet de réussir la conduite du changement. D'après Pierrick Vitiello, directeur du développement technique et scientifique du *Groupe Charles Riley*, 12 clés doivent être systématiquement appliquées dans le but de «*calmer les craintes légitimes du personnel et surtout, favoriser une évolution positive dans la perception que doivent avoir les équipes de leur rôle, du marché et de l'entreprise*». D'après lui, ce qui rend les projets de changement si traumatiques, c'est que pendant plusieurs années l'entreprise s'est insuffisamment préparée aux évolutions de son environnement, obligeant alors ses collaborateurs à un effort immédiat et souvent difficile pour combler cet écart.

#### Conduite du changement en 12 clés majeures :

##### 1. Créer un sentiment d'urgence

Les habitudes au quotidien (statu quo) rassurent et confortent, alors que le changement dans l'inconnu dérange et stabilise. Il est par conséquent primordial de modifier la perception du statu quo, afin de le rendre moins attractif. Pour favoriser une prise de conscience collective, le manager doit miser sur un sentiment d'urgence à partir de la mise en avant d'un «événement déclencheur» externe (perte de parts de marché, technologie concurrente, perte financière...) ou interne (problème de qualité, dégradation du climat social).

##### 2. Exprimer clairement l'ambition

Le désir de changer doit être fortement stimulé afin d'assurer une déstabilisation positive, plutôt qu'un phénomène de retrait fataliste. La meilleure manière de réduire l'aversion pour l'inconnu est d'éclairer l'objectif à atteindre, en montrant les avantages à retirer pour chacun face à la situation actuelle.

##### 3. Communiquer sur le plan de vol

Le plan de vol doit rassurer les équipes en expliquant comment l'entreprise va passer du constat sur le besoin de changer à la définition, puis à la mise en oeuvre effective du changement. Les conséquences personnelles du changement doivent être sécurisées par une forte lisibilité du processus et de ses étapes, ainsi que par la transparence d'information qui lui est associée.

##### 4. Jalonner les résultats dans le temps

Il s'agit de construire, dès le départ, une succession d'objectifs intermédiaires afin d'éviter que le projet ne se décrédibilise et/ou que les acteurs ne se démotivent, si le résultat n'apparaît pas suffisamment lisible dans le court terme. Il est par conséquent nécessaire de communiquer tout au long du projet en mettant en valeur la réalisation de chaque étape et les objectifs atteints.

##### 5. Identifier et lever les obstacles au changement

Il est tout à fait normal qu'à tout moment du processus les équipes soulèvent un certain nombre d'obstacles, de freins et de résistances. La direction doit être attentive à ces signaux qui le plus souvent résultent d'une mauvaise foi flagrante, d'obstacles réels ou d'alibis liés à la crainte personnelle de ne pas parvenir à assumer correctement un nouveau rôle. Pour contrecarrer cette tendance, le manager doit veiller à créer des conditions favorables de transformation et d'adaptation (évolution de la structure existante, formation à de nouveaux savoir-faire, facilitation de nouveaux comportements...).

## **6. Impliquer la GRH (gestion des ressources humaines)**

Tout processus de changement doit s'appuyer sur un pôle fixe, un tiers extérieur de référence qui «bouge» moins vite que le reste de l'entreprise et qui puisse orchestrer le changement. Pour de nombreux auteurs, le rôle de référent doit être confié à la direction des Ressources Humaines, sachant que le changement est avant tout une affaire d'individus même si préexistent 2 problèmes récurrents : la légitimité de ce tiers et sa capacité à se synchroniser correctement avec les dispositifs dont il est sensé accompagner le changement.

## **7. Démontrer l'engagement personnel du dirigeant et de l'équipe de direction**

L'implication du dirigeant et des managers doit être manifeste à travers leur participation à des actions de communication, par leur disponibilité permanente vis à vis du projet et par l'interaction visible de leurs prises de décision en regard du travail quotidien des équipes.

## **8. S'appuyer sur des «inducteurs» de changement**

Il est clair que tout changement déclenche automatiquement des résistances actives et passives liées aux enjeux de pouvoir et/ou à la remise en cause de situations acquises. Habituellement, les résistances actives sont le fait d'une minorité agissante, alors que la majorité se content d'une résistance passive découlant d'une inertie naturelle face au changement. Aussi, l'enjeu clé est-il de mobiliser cette majorité «silencieuse». Le meilleur moyen d'y arriver est de miser sur les «inducteurs» de changement, c'est-à-dire les salariés les plus ouverts sur le sujet, à la fois reconnus par leurs collègues et identifiés comme étant les plus capables de porter et de démultiplier le changement. L'inducteur se voit alors confier un rôle clef au sein d'une structure dédiée : comité de pilotage, équipe-projet, expérience-pilote, groupe technique...

## **9. Associer les équipes au diagnostic et à la recherche de solutions**

Les équipes ne peuvent véritablement se mobiliser que si elles s'approprient à la fois les enjeux, la pratique et les solutions proposées. Face à un diagnostic qu'elles ont elles-mêmes élaboré et partagé, les équipes deviennent automatiquement demandeuses de solutions. Une réalité qui est loin d'être le cas, lorsque le diagnostic ou les solutions sont imposées d'en haut. Il est par conséquent essentiel que toute option et solution soit décidée avec le corps de l'équipe, afin que sa mobilisation pour la mise en oeuvre soit maximale.

## **10. Favoriser l'expérimentation-pilote et la «contamination positive»**

La mise en place d'expériences pilotes avant le lancement définitif des opérations de changement permet, grâce au retour d'apprentissage, d'effectuer les derniers réglages nécessaires à la validation des schémas cibles de fonctionnement. Le second avantage est de réduire la crainte de l'inconnu des équipes, en les rassurant quant à la pertinence et à l'opérationnalité des choix retenus, des outils engagés et des pratiques managériales. En outre, la réalité de l'expérimentation permet de valider en direction de l'ensemble du personnel que le changement n'est, en définitif, pas aussi terrible que cela !

## **11. S'appuyer sur l'encadrement de premier niveau**

Rassurer les équipes et les aider à s'approprier le changement ressort de l'implication de l'encadrement direct (middle management). Il s'agit de modifier durablement les comportements quotidiens en évitant un retour à l'inertie des habitudes acquises au fil des années. Aussi pour pérenniser le changement, la seule conviction intellectuelle ne suffit pas. Il est nécessaire de pratiquer un suivi permanent des comportements, en faisant aussi souvent que nécessaire des piqués de rappel.

## **12. Promouvoir une dynamique d'amélioration permanente**

Après que le processus de transformation soit mis en ordre de marche, il est important de continuer à capitaliser sur la mobilisation des acteurs en évitant de laisser se refroidir lentement la dynamique ainsi engagée. En conséquence, il convient de mettre en place un processus de progrès continu de nature à permettre à l'entreprise de s'ajuster en temps quasi réel, face aux évolutions prévisibles de son environnement.

**16. Sachant que tout projet de changement s'essouffle dans les 2 années de sa mise en place, quels sont les 10 conseils à respecter pour rendre durable la dynamique du projet en cours ?**

**MANAGEMENT DE PROJET : 10 CONSEILS POUR ÉVITER LE «BLUES DE LA 2<sup>e</sup> ANNÉE»**

«Crise de maturité» ou «blues de la 2<sup>e</sup> année», les spécialistes du management d'équipe parlent tous de l'usure qui gagne peu à peu toute organisation humaine associée à un projet. Ils sont unanimes pour constater qu'au bout de 1 à 2 ans après le lancement d'un projet associant une équipe, le soufflet retombe sous forme de perte de motivation, d'éparpillement et de baisse d'efficacité.

**10 conseils à l'adresse des managers pour rendre durable la dynamique de projet :**

1. Faire du soutien à l'équipe une priorité en maintenant l'enthousiasme par tous les moyens ;
2. Se tenir au courant de l'avancement du projet en devenant «l'attaché de presse» de l'équipe auprès de la direction ;
3. Encourager l'acquisition de connaissances nouvelles et la formation ;
4. Réévaluer périodiquement les objectifs de la mission à la lumière des changements de priorité affectant l'entreprise ;
5. Rappeler les règles du jeu lorsque la réunion dérape ou se dégrade, en revenant aux directives initiales et/ou à la définition de nouvelles ;
6. Développer une culture qui favorise le travail en équipe et surtout l'autonomie de décision de chacun ;
7. Assurer dans le groupe un roulement des fonctions, par tirage au sort, dans le but de rompre à la longue la monotonie des tâches ;
8. Récompenser les salariés lorsque l'objectif est atteint, surtout si les résultats de la mission ont une incidence financière notable ;
9. Penser à informer régulièrement les collaborateurs des projets, initiatives et autres nouveaux défis de l'entreprise ;
10. Ne pas hésiter à faire appel à des intervenants extérieurs pour stimuler la réflexion et revitaliser le groupe.

## 17. Que pouvez-vous dire des pratiques et des méthodes de management permettant ou non de fidéliser les salariés en interne ?

### LA FAUTE AUX ENTREPRISES

Les études montrent que les PME-PMI qui réussissent vraiment ne sont pas les entreprises qui dégraissent, qui gèrent au plus près ou qui exploitent leurs salariés, mais les entreprises qui remplissent 4 conditions essentielles :

- . L'obsession de la satisfaction du client ;
- . La gestion fine des coûts ;
- . La rapidité, l'agilité et la flexibilité organisationnelle ;
- . La recherche permanente d'amélioration de l'environnement des salariés.

C'est d'ailleurs presque toujours sur ce quatrième point que les entreprises montrent leur limite de moindre performance. Pour Ken Blanchard, fondateur d'un grand groupe américain de formation au management, *«le principal handicap des entreprises est leur gestion des hommes et des femmes qui en est restée à l'âge de la pierre»*. Pour lui, si *«vos résultats vous déçoivent, c'est de votre faute ! Vous avez oublié l'essentiel. A force de déresponsabiliser vos salariés en rajoutant des échelons hiérarchiques, ou tout simplement en oubliant de les remercier quand ils font du bon travail, vous finissez par les écoeurer»*. Un avis partagé par Xavier Alix du cabinet *Berndtson-Paul-Rey*, qui affirme que *«Le jour ou le personnel sera considéré comme un actif dans le bilan et non plus comme une charge dans le compte de résultats, les chefs d'entreprise trouveront bien le moyen de le faire fructifier»*.

### LE PRINCIPE DU «GUNG HO»

Si le dernier livre de Ken Blanchard a pour titre «Gung Ho» qui signifie en chinois *«être ensemble dans l'harmonie»* ce n'est pas par hasard. La reprise de cette expression symbolise le cri de ralliement durant la seconde guerre mondiale d'une division de marines américains particulièrement soudée, performante et coriace. Pourtant loin de l'approche virile et guerrière, la philosophie animant cet ouvrage est celle de la libération des enthousiasmes au sein de l'entreprise.

Pour l'auteur, il existe ainsi 3 secrets permettant d'atteindre l'enthousiasme au quotidien :

- . **Le secret de «l'esprit de l'écureuil»** : les salariés veulent avoir un travail intéressant.
- . **Le secret du «savoir-faire du castor»** : les salariés veulent contrôler leurs objectifs.
- . **Le secret du «don de l'oie»** : il s'agit d'enthousiasmer l'esprit de l'écureuil pour décupler le savoir-faire du castor.

Ainsi pour réussir dans l'action et devenir profitable, il est nécessaire que le profit devienne non une finalité en soi mais un sous-produit de l'enthousiasme des clients et des salariés. Rendre l'environnement commercial et professionnel motivant est, selon cet auteur, la clé de la réussite durable pour l'entreprise.

### LE SEAGULL MANAGEMENT

A l'inverse, les entreprises qui traitent mal leurs salariés doivent savoir que ceux-ci finiront forcément par traiter mal ou non correctement les clients, voyant ainsi s'envoler les perspectives de fidélisation et de profit. La leçon principale du «Gung Ho» est qu'en traitant mal les hommes et les femmes, l'entreprise a beaucoup plus à perdre qu'à gagner. Pour Ken Blanchard, il est clair que l'*«On traite parfois les salariés avec moins de précautions que les trombones ou les rames de papier ! Après, il ne faut pas s'étonner que les gens ne soient pas plus productifs que des trombones»*. D'après lui, les pratiques managériales modernes sont en cause, notamment l'une d'elles qu'il appelle le management de la mouette «seagull management». Les «seagull managers» représentent une espèce encore trop répandue qui se repère facilement par le fait qu'*«Ils fixent leurs objectifs à leurs collaborateurs et puis disparaissent du paysage. On ne les voit pratiquement jamais. Jusqu'au jour où ils ont vent que quelque chose va mal dans tel service ou telle direction : alors ils accourent comme les mouettes, font énormément de vacarme comme des mouettes, donnent des coups de bec partout comme les mouettes. Et puis s'envolent à nouveau comme des mouettes !»*.

## **D'ABORD, DES HOMMES ET DES FEMMES**

Pour ce spécialiste du leadership situationnel (développement de l'autonomie des collaborateurs), ce type d'approche managériale ne renforce aucunement le sentiment d'enthousiasme, ni la motivation des salariés qui ont ainsi tendance à ne pas attirer l'attention des mouettes et à rentrer instinctivement la tête dans les épaules. Dans ces conditions, il n'est pas anormal que le salarié se dise *«moins je prends d'initiatives, moins je prends de risque de faire une erreur et moins je m'expose aux représailles de ma hiérarchie»*. Pour K. Blanchard, afin d'inverser cet état d'esprit, il est nécessaire que les entreprises favorisent l'usage d'un slogan tel que celui utilisé dans la chaîne d'hôtels américaine *Ritz Carlton* : *«Nous sommes des hommes et des femmes qui servons des hommes et des femmes»*. L'idéal est alors atteint lorsque les entreprises ont compris qu'il est fortement préférable de traiter les salariés comme des hommes et des femmes dignes de respect et de confiance. En fait, il n'y a qu'en responsabilisant les individus et en leur donnant du pouvoir qu'on les rend enthousiastes. En les rendant enthousiastes, on rend alors les clients satisfaits et fidèles avec à l'arrivée, des entreprises qui gagnent de l'argent et qui font du profit.

## **LA REMONTÉE DE LA TRANSPARENCE**

*«Il est évident que le monde des affaires a besoin d'une profonde transformation pour élever en pleine lumière les individus honnêtes et intelligents, animés par la passion de leur travail»*. Exit donc les médiocres, les salauds et les requins qui lissent le monde professionnel vers le bas de la qualité humaine. Cette courageuse et pragmatique affirmation de Tim Sanders, dirigeant de *Yahoo*, a le mérite d'être sans aucune ambiguïté. Il justifie ainsi la nécessité de cette mutation par le fait qu'il existe dorénavant une pluralité de choix de vie, de parcours professionnels, d'éventail de produits de consommation, de médias, de formations, etc., faisant qu'il devient inutile de tolérer un produit, un service ou des individus qui ne tiennent pas leurs promesses. *«Aujourd'hui plus que jamais, pourquoi tolérer ce qui ne correspond pas ses attentes, une société où vous vous sentez mal à l'aise, un patron que vous ne respectez pas ?»*.

Pour lui, la seconde raison réside dans l'avènement de ce qu'il appelle «le nouveau télégraphe». *«Il devient, en effet, presque impossible pour un produit médiocre, une entreprise détestable ou un individu antipathique de camoufler longtemps sa triste réalité. Trop de gens avisés et bien informés ont accès au courrier électronique, à la messagerie instantanée et à l'Internet»*. En résumé, face à ce constat d'une remontée générale de la transparence *«si certaines personnes vous déplaisent, il est aujourd'hui plus facile de leur échapper. Si vous êtes un salaud, il vous sera plus difficile de maintenir une équipe autour de vous.»*

## **LE SAVOIR, LA SYMPATHIE, LES RÉSEAUX**

Toujours d'après Tim Sanders, le secret pour devenir un leader reconnu et se tailler une authentique réussite professionnelle et personnelle consiste à *«Apprendre le plus possible, le plus vite possible, à savoir transmettre ses connaissances, à développer des réseaux avec les gens qui partagent vos valeurs en favorisant toujours plus les interconnexions. Le plus important est encore de rester humain en trouvant le courage d'exprimer de véritables émotions dans l'environnement tourmenté et impitoyable de l'entreprise»*. Tout cela n'est toutefois possible, que s'il existe la puissance du lien affectif dans la vie professionnelle. Pour T. Sanders le message est clair : *«Comportez-vous ainsi non parce que vous attendez quelque chose en retour, mais parce que c'est la façon normale de se comporter. Moins vous attendrez des autres, plus il vous sera donné»*.

Selon lui, les 3 secrets du succès professionnel dans l'environnement de l'entreprise recouvrent : le savoir, les réseaux et la sympathie. En effet, *«Pour avoir un poids dans le milieu de l'entreprise, il faut d'abord en savoir plus que ceux qui vous entourent. Ce qui signifie prendre au sérieux le pouvoir des idées, lire avec acharnement, et être capable de mettre en pratique ce que vous avez acquis. Mais toutes ces connaissances ne vous seront utiles que si vous avez un réseau avec qui les partager et assez de sympathie envers ceux qui le constituent pour comprendre que votre succès dépend directement de leur succès.»*

## **PRODIGUER SON SAVOIR ET SON EXPÉRIENCE**

Si le prosaïsme de cette approche relativement positive de la vie en entreprise s'oppose directement à l'autre conception plus radicale de la conduite des hommes en entreprise (valeurs de conquête, de travail, de contrat, de hiérarchie, d'autorité et de pouvoir), les 2 conceptions ne sont pas inconciliables. Tout repose en fait sur la qualité des hommes aux commandes et sur le terrain. Dès lors que les individus s'avouent relativement affirmés, autonomes, autodisciplinés et compétents, ce qui existe déjà à l'échelle de la plupart des micro activités libérales, artisanales et commerciales, alors un grand pas peut se produire dans toutes les organisations semi-fermées que sont les entreprises traditionnelles.

T. Sanders affirme même avoir constaté *«que les responsables d'entreprise les plus productifs, les plus heureux et les plus prospères sont aussi les plus prodigues de leur savoir et de leur expérience. Ce sont eux qui, finalement, créent le plus de valeur et font progresser leur société»*.

## **LA VALEUR D'UN SALARIÉ VARIE DE 1 A 5**

Il n'est pas le seul à affirmer cette évidence. Phil Harkins, président du cabinet de consultants *Linkage* dans le Massachusetts, déclare que dorénavant *«On ne peut plus continuer à traiter tout le monde de la même façon. Si on veut fidéliser les meilleurs éléments, il faut savoir ce qu'ils veulent, les satisfaire dans la mesure du possible et faire en sorte qu'ils le sachent»*. Or il est clair que dans bien des entreprises, le sentiment d'appartenance s'est dissous et est dorénavant rangé parmi les accessoires illusoire de la communication interne triomphante. Pour Xavier Alix, directeur du cabinet parisien de chasseurs de têtes *Berndtson-Paul-Ray*, *«Ce sont les entreprises qui ont engagé les hostilités en montrant le peu de cas qu'elles faisaient de leur main-d'oeuvre»*.

Ainsi dans la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines, la plupart des entreprises tendent à adopter, par facilité, des politiques globales tenant peu compte des particularismes. Par crainte d'être taxées de favoritisme, elles ne répondent pas avec pertinence aux besoins actuels des collaborateurs, ce qui fait dire à Charlotte Evans, vice-présidente de *Linkage*, qu'*«Il faut (dorénavant) se préoccuper de ce que veulent (vraiment) les individus»*. Elle se base pour cela sur une étude interne montrant que la valeur d'un salarié pour une entreprise varie de 1 à 5 selon sa performance, sachant que cette performance est elle-même directement reliée au niveau d'implication motivée du salarié. Pour cette spécialiste, il ne s'agit pas de prôner l'arbitraire mais *«d'utiliser la latitude que le droit du travail autorise pour faire du sur-mesure quand cela est possible.»*

## 18. Il existe 5 pistes principales pour fidéliser les salariés, lesquelles ?

### FIDÉLISATION INTERNE, LES 5 PISTES DU SUR-MESURE

La clé de toute fidélisation interne est de rester à l'écoute des besoins des salariés et de favoriser des solutions sur-mesure. Il existe 5 pistes principales pour retenir les meilleurs éléments en période de crise et de reprise :

#### 1. Recruter des collaborateurs partageant l'esprit de l'entreprise

Tous les experts du recrutement sont formels : la politique de fidélisation commence le jour du recrutement. Il faut donc éviter d'embaucher des gens dont on est convaincu qu'ils ne seront pas heureux dans l'entreprise, en s'intéressant à la personnalité profonde du sujet et à son système de valeurs, bien au-delà de l'existence des seules compétences professionnelles. Pour éviter toute erreur de casting, il est conseillé de «recruter des candidats en phase avec votre culture d'entreprise» conseille Andy Esparza, vice-président chargé du recrutement chez Dell.

#### 2. Combler le fossé des attentes

Selon une étude menée par 2 professeurs de la *State University Florida Region*, l'une des tactiques les moins coûteuses et les plus efficaces consiste à «comblé le fossé des attentes». Il s'agit en l'occurrence de fournir aux candidats une description fidèle du job qui les informe des aspects positifs mais aussi des écueils. Cela permet de réduire fortement l'habituel turnover.

#### 3. Décrypter les aspirations profondes

Une récente étude menée par le cabinet de consultants *Sibson & Company* de New York montre que la première chose à faire pour définir une politique de fidélisation individualisée est d'analyser les «causes profondes» du turnover au sein des différentes populations constituant l'entreprise. La prise en compte des raisons précises du départ des collaborateurs permet de mieux anticiper les sources de démotivation et d'apporter des réponses conformes aux attentes.

#### 4. Eviter les solutions de type «taille unique»

Les programmes de motivation qui ne ciblent qu'un seul type de population et/ou qu'un même groupe de récompenses (augmentation de salaire, prime, avantage en nature...) relèvent d'une erreur sociopsychologique. La mise en oeuvre d'une véritable politique de fidélisation nécessite une approche par l'individualisation des cas. Il s'agit de considérer que les salariés n'ont pas les mêmes besoins en termes de carrière, salaire, temps libre, retraite... Ce principe fondamental de différenciation oblige à privilégier une approche «à la carte» permettant à chacun de choisir une solution adaptée à son besoin de différence.

#### 5. Mettre en oeuvre un marketing interne d'opportunités

Offrir des opportunités sur-mesure aux salariés que l'on veut conserver ne génère pas forcément une source potentielle de conflits entre eux. En la matière, le mieux est de ratisser le plus large possible dans l'éventail des mesures ciblées à proposer dans le cadre d'un marketing interne d'opportunités qui sorte des habitudes stéréotypées. Il peut s'agir aussi bien du soutien de projet personnel (création d'entreprise, congé sabbatique...) à l'appui personnalisé en matière de formation (congé sans solde, remboursement de frais de formation qui ne font pas partie du programme standard, stages en interne pour ceux qui veulent découvrir un autre service...).



## 19. Quels sont les 3 cercles de la fidélité permettant d'établir une boucle vertueuse de fidélisation ?

### LES 3 CERCLES DE LA FIDÉLITÉ

Pour Frederick F. Reichheld, vice-président de *Bain & Company*, la fidélité est à la base de la fidélisation dans une relation de cause à effet faisant que «*Les salariés fidèles font les clients fidèles, qui eux-mêmes engendrent des actionnaires stables et satisfaits*». Pour lui, la fidélité engendre une boucle vertueuse qui ouvre directement sur les perspectives d'une croissance rentable à long terme en évitant, selon ses chiffres, une perte moyenne annuelle de 10 à 30% des clients et de 15 à 25% des salariés. Exit donc les modes de management de type reengineering et downsizing (réduction d'effectifs), les méthodes de cost cutting (réduction des coûts), les systèmes comptables axés sur le bas du bilan et la course aux profits à court terme, car si «*Licencier des employés est une source d'économies, les conséquences réelles de leur départ dépassent de loin tout ce que les dirigeants peuvent imaginer*».

D'après cet auteur, la fidélité des salariés, des clients et des actionnaires recouvre le véritable gisement de profits pour l'entreprise, car :

- . **Les salariés fidèles** permettent, par leur stabilité dans l'entreprise, de fidéliser les clients qui ont un besoin de temps pour construire une relation forte. Les collaborateurs fidèles sont également plus efficaces en matière de valeur ajoutée et contribuent à faire réaliser des économies à l'entreprise en matière de recrutement et de formation (baisse du turnover).
- . **Les clients fidèles** sont les plus rentables, car ils consomment davantage que les clients occasionnels ou nouveaux, paient plus vite et sont plus faciles à servir. De plus, ils sont prêts à payer plus cher les services rendus en amenant fréquemment de nouveaux clients.
- . **Les investisseurs fidèles** sont de bon conseil pour l'entreprise et créent de la valeur à long terme, alors que les actionnaires «court terme» ne s'intéressent qu'au rendement immédiat de leurs actions et nullement au développement pérenne de l'entreprise.

Il y a donc tout à gagner en favorisant des conditions permanentes d'enthousiasme en vue de favoriser la fidélité dans l'entreprise comme dans les affaires.

## 20. Quels sont les 5 objectifs à mener simultanément de front pour disposer d'une motivation à toute épreuve ?

### S'INSPIRER DES MÉTHODES DE CHAMPIONS

L'art de se motiver et de reprendre confiance en soi est une pratique courante et habituelle chez les sportifs et les champions. Aussi en entreprise, il est tout à fait possible de se les approprier en les adaptant au cas de chacun, en y mettant un peu de concentration et beaucoup d'application.

Pour y arriver, 5 objectifs complémentaires doivent être chaînés ensemble :

- . Hiérarchiser ses objectifs
- . Se fortifier
- . Se relaxer
- . Positiver
- . Se ressourcer

#### 1° HIÉRARCHISER SES OBJECTIFS

Pour progresser efficacement et méthodiquement vers la réussite, la première règle consiste à se fixer 3 types d'objectifs :

##### . Objectif à long terme

Un objectif à long terme qui définit le but ultime à atteindre en terme de réussite, de résultat, de solution ou de performance. C'est ce type d'objectif qui permet de mobiliser et de tendre l'énergie vers une issue décidée et choisie dans une durée établie. Plus l'objectif final est clair, précis et puissamment désiré plus il a de fortes chances de prendre forme. En ce domaine, partout là où il y a une volonté, il y a un chemin... Cependant, le but du long terme ne doit pas être une fin en soi car une fois atteint, la motivation risque de se transformer en relâche, en démotivation ou en insatisfaction. Le conseil est alors de prévoir à l'avance une autre série d'objectifs différents, afin de pouvoir conserver la dynamique énergétique ainsi mobilisée et profiter de la lancée de ses bienfaits.

##### . Objectif intermédiaire

Un ou des objectifs intermédiaires sont nécessaires pour baliser les progrès accomplis et fixer l'ordre de progression. Il s'agit ici de mettre en place des actions successives et/ou des repères aux ambitions plus réduites assortis d'échéances de résultat plus rapprochées dans le temps. Les objectifs intermédiaires sont obligatoires pour progresser. Ils sont à la base de la motivation, car à l'échelle de leurs réalisations ils tracent progressivement la voie ou le chemin vers le but ultime, en renvoyant en retour le message que celui-ci approche et/ou qu'il est toujours à portée du possible. Ils permettent surtout de ne pas se décourager devant l'ampleur de l'effort global à accomplir, par un retour concret de petites réussites concrètes et automotivantes.

##### . Objectif d'amélioration

Un ou des objectifs d'amélioration sont utiles pour donner du ressort motivationnel à ce que l'on fait dans la petite réalité du quotidien. L'amélioration consiste à pratiquer chaque jour un certain nombre de conduites nouvelles ou différentes invitant à pratiquer un effort supplémentaire par rapport aux habitudes. Ces conduites nécessitent la mise en place d'objectifs de progrès destinés à mettre en oeuvre le changement à l'échelle de sa propre organisation du travail et/ou de sa personnalité. Des actions d'implication personnelle, qui même si elles font souffrir et/ou nécessitent du courage à se dépasser en luttant contre la facilité ou la fuite, permettent de remporter des petites victoires sur soi-même. Pour y arriver, chaque type d'amélioration doit être couplé à la recherche d'un petit plaisir, d'une satisfaction de la tâche réalisée, du sentiment d'avoir accompli quelque chose de bien et d'utile. En fait, il s'agit ici d'entretenir son moral, comme on entretient son corps ou son physique face au stress ou aux difficultés du contexte.

#### 2° SE FORTIFIER

La performance ou pour le moins l'endurance dans tout projet nécessite d'entretenir une forme physique optimale. Plus l'effort demandé est important, plus le corps doit être à même de supporter la charge et la pression liées de ces nouvelles conditions. Ainsi, plus le corps est amené à affronter la souffrance, plus il développe naturellement des forces. C'est d'ailleurs le dénominateur commun à tous les sportifs de haut niveau, que de valoriser par l'effort la valeur physique de l'individu. Le corps humain doit par conséquent se fortifier par un entraînement physique régulier, des conditions d'exercice et une alimentation correcte de façon à ne pas s'user, s'appauvrir ou être inutilement forcé. Le corps humain aime être aimé et bien traité mais pas forcément dans la discipline. L'important dans la préparation et l'entretien physique est surtout de pouvoir tester de nouvelles sensations, de redécouvrir des émotions et des perceptions oubliées. Dans ces

conditions, tout corps bien soigné a tendance à rendre positivement son bien-être en l'accompagnant du sentiment de force face à l'adversité extérieure.

A l'inverse, laisser son corps à l'abandon ou en routine, c'est à la fois prendre le risque de le dégrader, de l'assécher, de le durcir tout en instillant parallèlement un climat psychologique et mental négatif et peu enclin à être serein. C'est dès lors entretenir une boucle d'insatisfaction permanente qui se répercute en soi, sur soi et sur les autres.

### 3 TYPES D'ENTRAÎNEMENT RÉGULIER

Pour fortifier le corps, les préparateurs sportifs conseillent d'associer 3 activités différentes en les dosant selon le style et le goût des personnes :

. **Training cardiaque** : Il est recommandé de panacher des activités (VTT, marche, natation, jogging, ski de fond) au moins 2 fois par semaine, car les effets favorables ne durent pas plus de 2 à 3 jours.

. **Assouplissement** : Faire tous les jours 10 minutes d'exercices d'assouplissement et d'étirement (stretching) au levé du lit, au bureau ou devant la télévision afin de détendre les muscles, ainsi que le soir pour soulager les tensions du dos.

. **Musculation** : Pratiquer 1/4 d'heure à 20 minutes de gymnastique tous les jours, de préférence le matin après avoir assoupli son corps. Les exercices qui font travailler le bassin et les abdominaux sont parfaits pour améliorer l'équilibre général.

### 3° SE RELAXER

**La relaxation est une forme d'état de performance intérieure qui repose sur 5 principes :**

- . Ressentir calmement et profondément sa présence corporelle ici et maintenant (principe de base de la sophrologie) ;
- . Avoir confiance en soi en s'abandonnant à ses propres rythmes intérieurs sans rien censurer ni critiquer par le conscient et la raison ;
- . Prendre plaisir à profiter des sensations de repos et de sérénité le corps étendu dans une position agréable ;
- . Rechercher un calme intérieur en laissant venir les pensées dans le désordre et en se détachant des contraintes du temps ;
- . Contrôler son énergie en chassant d'abord les mauvaises tensions du visage et/ou celles concentrées dans les différentes parties du corps, soit par l'échauffement imaginaire des muscles et/ou par des contractions ciblées, puis tout relâcher en laissant le fonctionnement des parties du corps reprendre naturellement et en douceur leur place et leur rythme.

En fait, il s'agit surtout de se mettre à l'écoute de son corps sans se laisser dominer par des pensées raisonnables ou anxieuses et/ou par ses émotions, tout en relâchant les tensions musculaires dans la plus parfaite maîtrise de sa respiration. La relaxation doit permettre, au-delà de la recherche d'un calme intérieur, de mieux pouvoir se concentrer sur la réalisation de l'action en s'y impliquant à 100%. Ce principe Zen, indique qu'il faut d'abord mieux penser comment réaliser parfaitement l'action dans ses différentes phases d'exécution, que penser au seul résultat final en faisant l'impasse sur ses modalités de réalisation.

### 4° POSITIVER

Les plus récentes recherches en psychologie convergent sur le fait que «l'on est ce que l'on croit être». En d'autres termes, une personne qui se traite de «nul ou d'incapable» en se disant qu'elle n'y arrivera jamais, n'a en effet pas beaucoup de chance d'y arriver. En psychologie, le négatif induit en retour le négatif comme le positif induit en retour le positif. Ainsi, une personne qui positive lucidement la situation et/ou l'échec vécu en acceptant d'affronter les raisons objectives et l'évidence de leur conclusion, a de fortes chances de repartir sur un axe de réussite en s'animant d'une énergie nouvelle à vouloir ainsi gagner sur le sort. En matière d'autosuggestion, l'homme qui gagne est l'homme qui pense qu'il va gagner, tout comme l'homme qui perd est l'homme qui pense qu'il va perdre. Positiver c'est également rompre avec les habitudes en ne craignant pas d'innover et en favorisant la création spontanée. Sortir de temps en temps des sentiers battus, des interdits, des usages ou des conditionnements et apprendre à s'évader mentalement sont les meilleures façons de reprendre possession de soi. Il est clair que reproduire à l'identique des schémas existants, c'est appauvrir l'effort et l'énergie qui leur est sous-tendus. La véritable performance nécessite d'agir dans la créativité, la rupture, le changement dans un sentiment de liberté et de bien-être. Pour arriver à s'échapper mentalement de la situation du moment, la méthode la plus simple consiste à visualiser une scène motivante ou plaisante fortement chargée de plaisir ou d'émotion. La visualisation consiste à répéter dans sa tête le geste ou le comportement que l'on souhaite atteindre.

**Cette représentation virtuelle a deux objectifs :**

. **Le premier objectif** est de façonner par avance des chemins d'informations (ou flux neuronaux) dans le subconscient, avant que la réalité ne se présente effectivement. Il s'agit alors d'orienter préférentiellement les stimuli qui en résultent sur l'axe de solution déjà virtuellement programmé (ou autoconditionné), selon le même principe du réflexe qui facilite une réponse rapide et appropriée dès que l'action s'engage.

. **Le second objectif** est de se donner confiance en préparant à l'avance un scénario de vie, dans lequel il est déjà envisagé les meilleures solutions pour soi. Il est évident que pour bien visualiser, il est nécessaire d'avoir une vie riche et satisfaisante, une forte motivation et des objectifs clairement définis. Positiver c'est également se nourrir de mots positifs dont la résonance est chargée de sens. L'usage de mots fétiches, de mots clés et de mots positifs entretient directement l'esprit positif. Ils forment autant de stimulations plaisantes et libératrices d'énergie, alors que les mots négatifs induisent des résistances et des freins à l'expression naturelle.

#### **5° SE RESSOURCER**

Prendre de la distance avec les événements est la première condition pour récupérer. Il s'agit de savoir lâcher prise plusieurs fois par jour en séquences de quelques minutes. Sortir, faire autre chose, pratiquer des exercices de décontraction, s'allouer une pause ou un repos physiologique sont autant de façon de se ressourcer. La meilleure d'entre toute est semble t'il de récupérer dans ses autres vies, c'est à dire avec la famille, dans ses violons d'Ingres ou avec les amis. La seconde condition est de limiter la quantité d'informations que traite le cerveau. Un break minimum de 20 à 60 minutes sans échanges d'informations lors de la mi-journée en s'occupant uniquement de l'essentiel utile à se moment là (marcher, déjeuner, lire...) est salutaire pour décompresser l'esprit. Ce type de pause permet d'éviter la surcharge d'informations en prenant de la distance sur le sujet ou les préoccupations en cours. La troisième condition pour récupérer au mieux est de s'allouer un temps de sommeil suffisant avec un minima de 8 heures par nuit avec à l'idéal une sieste l'après-midi. Dans les cas moins faciles ou dormir longtemps n'est pas possible, il suffit alors de pratiquer plusieurs pauses «parking» de 20 minutes dans la journée ou dormir 4 fois 1h30 par 24 heures.

## 21. Parmi les 17 techniques utilisables pour motiver les collaborateurs, pouvez-vous en citer une dizaine ?

### 17 TECHNIQUES POSSIBLES

Pour essayer de mettre en place un leadership efficace vis à vis de ses collaborateurs il est recommandé, au-delà des primes, des augmentations et des intéressements, de leur donner le sentiment que leur travail est reconnu et utile. Si la reconnaissance est la première motivation des salariés, il faut aussi donner à chacun ce qu'il attend, à savoir : des responsabilités, un titre, un juste salaire, des primes et des compliments mérités. Plusieurs techniques simples et de bon sens permettent d'entretenir un climat agréable dans l'entreprise, l'adhésion du plus grand nombre ainsi que l'entretien d'un comportement individuel qui soit positif, mobilisateur d'énergie et enthousiaste à la tâche.

#### 1° EXPRIMER DES ATTENTES CLAIRES ET PRÉCISES

La motivation passe par des objectifs clairs et bien définis rejetant absolument le flou, l'imprécision, l'équivoque ou le doute. Aussi pour être motivé à la tâche, chaque collaborateur doit-il savoir exactement ce que l'on attend de lui. C'est le rôle du manager que de créer ses conditions en inspirant confiance, respect et sympathie mais aussi en sachant écouter, arbitrer, coacher, être solidaire des résultats qu'ils soient au demeurant bons ou mauvais. C'est aussi, pour lui, la nécessité de savoir reconnaître et valoriser les performances de chacun en étant lui-même exemplaire, en s'appliquant exactement les mêmes règles du jeu que celles de son équipe ou de sa troupe.

#### 2° «DEMANDER» PLUTOT QUE DE «DIRE»

De la manière dont on fait passer le message, il est possible d'enrichir ou d'appauvrir la motivation. Lorsque l'on «demande» à un collaborateur, on le responsabilise, on le valorise en lui donnant pleins pouvoirs, ce qui a pour effet naturel d'obtenir davantage en retour. Au contraire, lorsque l'on dit de faire, que l'on ordonne ou que l'on assène des directives, on recherche alors à être obéi, ce qui a pour effet de rabaisser les autres et de réduire le potentiel de leurs actions.

#### 3° SALUER PAR LE PRÉNOM

Tout salarié ou collaborateur apprécie de se savoir reconnu par un signe de reconnaissance (poignée de main, bonjour, sourire amical). Lorsque le prénom est utilisé, c'est alors la dimension intime qui est éveillée favorisant alors un rapport plus authentique et plus amical. L'usage du prénom doit être naturel et jamais forcé comme l'on tisse un premier lien d'amicalité.

#### 4° DONNER LE SENTIMENT QUE LE COLLABORATEUR EST IMPORTANT

Tout leader doit naturellement valoriser le travail et les actions de ses collaborateurs. En ce domaine, le vrai pouvoir ne s'obtient que par le respect d'autrui en sachant déléguer une partie de son pouvoir. Montrer la voie ce n'est pas imposer ses idées ou ses principes. C'est surtout impliquer les personnes, de façon à ce qu'elles pensent que les idées viennent d'elles et par conséquent se les approprient avec force de conviction.

#### 5° MONTRER L'EXEMPLE

Le bon leader montre l'exemple par le travail mais aussi par le désir d'apprendre, de progresser et de rester en permanence dynamique. En fait, il s'agit de personnifier «l'énergie positive» dirigée sur un but ou un objectif à atteindre. A l'inverse, le mauvais leader a plutôt tendance à générer du stress négatif, source d'angoisse, de maladie et de souffrance. L'exemplarité est à la base de fixation de la motivation en faisant ce que l'on dit et en disant ce que l'on fait.

#### 6° PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE

Écouter sans entendre ce qui est dit, laisser parler l'autre de manière impatiente ou polie en attendant qu'il termine pour placer son propre discours, est une écoute négative forcément non motivante ou démotivante. Au contraire, pratiquer une écoute active, réactive en reformulant ce qui est dit, en laissant l'autre librement parler, en faisant des synthèses et en posant des questions permet d'aller plus loin, par conséquent est de nature à favoriser une plus grande «constructivité» dans l'échange. Être à l'écoute, ce n'est pas laisser parler l'autre pour lui dire ensuite non ou que cela est impossible. C'est au contraire avoir l'esprit disponible, être prêt à entendre ce que dit ou ne dit pas l'autre, en lui donnant l'occasion de pouvoir s'exprimer librement. Cela suppose de savoir se mettre dans la peau de l'autre, mais aussi de rechercher les critiques en les favorisant sans se complaire dans le feed-back toujours positif des flagorneurs.

## **7° DONNER LE FEED BACK DES ACTIONS**

Il est clair que la tendance habituelle en entreprise est plutôt de contester et de réprimander, par une sorte de pudeur qui rend le reproche plus facile à formuler que les encouragements. Pourtant, le fait de féliciter est un fort accélérateur de motivation surtout lorsqu'il procède d'un feed-back sur le travail accompli, c'est à dire d'un retour précis, objectif et commenté sur ce qui a été fait. En fait, rien n'est plus démotivant que d'avoir le sentiment de travailler pour rien, dans le vide ou dans l'indifférence générale.

## **8° AIDER LES SALARIÉS À ÊTRE BIEN DANS LEUR PEAU**

Les bons managers aident leurs équipes à résister à la pression par différents moyens. Selon un précepte japonais, lorsque l'employé se développe en se cultivant, en voyageant ou en sortant, l'entreprise se développe elle-même plus rapidement. Il convient dès lors d'encourager les sorties utiles même en dehors du cadre habituel de l'entreprise. Enlever le mauvais stress en apprenant à mieux se nourrir, respirer, dormir ou gérer son temps contribue également en retour, à la performance globale en entreprise.

## **9° SAVOIR INSPIRER CONFIANCE**

Selon un PDG, la peur réduit le potentiel humain de 50%. Aussi, les bons managers doivent-ils s'efforcer de renforcer l'assurance de leurs collaborateurs en recourant à divers procédés. Le premier consiste à donner confiance en soi en faisant justement confiance, en accordant une latitude d'initiatives élargie. Le second est de ne pas déstabiliser le collaborateur en le critiquant, car alors il risque de perdre confiance en lui-même, de ne plus se sentir capable de rien. Le troisième est d'éviter de trop demander au cadre ou à l'employé, en lui confiant une mission trop difficile pour lui. Il risque alors de se démotiver rapidement devant la difficulté de la tâche. Enfin, tout bon manager doit être capable de faire son propre mea culpa en admettant spontanément être responsable d'une erreur ou d'un état de fait. Cela le rend plus humain et tranquillise son monde de le savoir également vulnérable et capable de faire aussi des erreurs.

## **10° CULTIVER LE PLAISIR ET LA CONVIVIALITÉ**

La recherche du plaisir est une attente naturelle que les dirigeants se doivent de satisfaire dans la mesure du possible, à l'intérieur de l'entreprise. Les sociétés les plus performantes savent utiliser différentes formes de convivialité comme par exemple, offrir une rose aux dames à l'occasion de Noël, d'un anniversaire ou de la fête des secrétaires. Dans un autre registre, cela peut également se traduire par l'allocation d'une prime au bout en train de service, au «bouffon» qui fait rire et décontracter ses collègues. De manière plus conventionnelle, il est tout à fait possible de se tutoyer à la suédoise lorsque les employés y compris le PDG se connaissent et apprécient de travailler ensemble. Le tutoiement à l'américaine est à rejeter car il sent trop le conformisme et l'amicalité forcée. Il est également envisageable d'aménager des «bureaux à vivre», de créer des événements (bal annuel, journées de pêche, rallyes...) où collaborateurs, famille et amis sont les bienvenus, ainsi que d'organiser un pot quand ça va mal ou quand la journée a été dure ou décevante....

## **11° JOUER LA VRAIE TRANSPARENCE**

Pour un vrai manager, il ne s'agit pas de se contenter de prodiguer des discours lénifiant sur la santé de l'entreprise mais d'assurer des comportements managériaux sains et spontanés, prenant l'ensemble des collaborateurs pour des adultes capables de comprendre parfaitement la situation. C'est par exemple, être capable de mettre les problèmes sur la table lorsque la société traverse une passe difficile. C'est aussi rendre les décisions transparentes en les motivant, en les argumentant et en les commentant, voire même en acceptant un «candide» qui peut poser sans retenue toutes les questions possibles. C'est aussi laisser la porte ouverte de son bureau ou encore, accorder le droit de savoir aux salariés en ce qui concerne le bilan et les salaires des uns et des autres.

## **12° AVOIR UNE VISION DE L'ENTREPRISE**

Les entreprises qui réussissent savent donner du sens et une direction à leurs objectifs en s'adossant à un noyau dur de valeurs fortes. Pour cela, il est nécessaire de faire passer le profit au second plan, car «les chiffres ne capturent pas l'âme des gens». Il vaut mieux une vision qui soit clairement mémorisable et compréhensible en une phrase, un slogan capable de créer une image positive dans l'imaginaire des actionnaires, des clients et dans celui du personnel. Toutes les entreprises performantes savent exprimer clairement leur raison d'être et n'hésitent pas à demander à leurs salariés, ce dont ils sont le plus fiers dans leur travail. Il est alors nécessaire de replacer le travail de chacun dans une perspective globale, en fixant des objectifs personnels. La vision de l'entreprise, c'est également la multiplication de projets concrets, dont le but est d'impliquer le personnel au quotidien. Des projets sur lesquels on puisse collectivement être fiers, même si la conjoncture reste mauvaise.

### **13° RESPONSABILISER AU LIEU DE DÉLÉGUER**

Favoriser le comportement entrepreneurial auprès des collaborateurs, c'est agir sur les 3 ressorts de l'efficacité en leur donnant le pouvoir de décider et d'agir directement sur le terrain, en générant chez eux une créativité nouvelle et en les rendant plus réactifs par l'autonomie. Pour cela, il convient de refuser de récupérer les «singes», c'est à dire les problèmes, les décisions à prendre ou les dossiers difficiles. Il est également nécessaire de fédéraliser l'entreprise en accord avec le principe de subsidiarité qui implique que la décision soit prise le plus près possible du terrain. Les entreprises les plus performantes sont d'ailleurs souvent organisées en «mini-centres de profits» comprenant de 10 à 20 personnes spécialisées par clients chez l'un ou par étapes de production chez l'autre, sans être obligés d'en référer au siège.

Il s'agit également de supprimer le maximum de hiérarchie intermédiaire en considérant que les titres ne créent aucun droit, mais que c'est au contraire la mission qui crée la fonction. Dans cet esprit, il est recommandé de supprimer les services fonctionnels lorsque cela est possible (achats, ordonnancement, planning...) en créant une interface directe entre l'ouvrier (exécutif) et le client afin de gagner du délai de réaction. La suppression des privilèges est également une conséquence de la responsabilisation en partageant du PDG à l'ouvrier la même salle de réfectoire, le même parking ou les mêmes sanitaires. Le devoir d'alerte est également une disposition qui permet au collaborateur d'avertir sa hiérarchie en cas de situation inhabituelle. De la même manière, il ne peut y avoir de délégation sans contrôle, lequel doit d'ailleurs davantage servir à susciter des échanges d'expérience et à former les salariés qu'à sanctionner des erreurs.

### **14° RECRUTER D'ABORD DES BONS**

Tous les patrons savent que la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise est d'embaucher des collaborateurs enthousiastes et de se débarrasser des gens sans enthousiasme. Aussi avant même de motiver leurs troupes, plusieurs techniques sont utilisées pour repérer les meilleurs candidats capables de s'intégrer facilement et positivement dans l'entreprise.

**Il est nécessaire pour cela :**

- . D'apprécier si les candidats correspondent aux valeurs clés de l'entreprise (avoir une éthique, être ouvert, être adaptable, bonne volonté, bonne humeur...).
- . Laisser les salariés se coopter entre eux.
- . Instaurer une période de pré-période d'essai en venant passer 3 jours dans l'entreprise pour visiter tous les services.
- . Distribuer un livret d'accueil aux nouveaux candidats afin de leur faciliter l'intégration dans l'entreprise.
- . Ne pas hésiter à donner de son temps pour répondre aux questions des nouvelles recrues et les informer sur le système de management ou le fonctionnement de l'entreprise.
- . Multiplier les contacts avec le nouvel arrivant, en lui facilitant des contacts en tête-à-tête avec l'ensemble des salariés.
- . Développer le parrainage avec un parrain de même niveau hiérarchique que l'embauché, ce qui permet d'accélérer la formation terrain et l'intégration.

### **15° GARDER LES MEILLEURS**

Si le climat de l'entreprise conditionne l'attachement des collaborateurs, il est également important de mettre en place un système de contreparties tangibles et individuelles. Pour conserver les meilleurs, il est recommandé de faire le point même quand tout va bien, de multiplier les sources d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques de niveau (N+1) mais également par les subordonnés avec la participation active de l'intéressé. Alors que trop de managers français ne savent faire que des reproches en privé, les américains passent leur temps à féliciter leurs collaborateurs devant leurs collègues et leurs proches. Il s'agit ici de passer selon un sociologue de l'habitude ou «avant, la sanction était l'absence de récompense, à la situation inverse ou la récompense est l'absence de sanction». Il est par conséquent souhaitable de multiplier les occasions de distribuer des récompenses (prix mensuels pour cadres ou employés responsables de progrès «discrets», tirage au sort parmi les meilleurs pour le présentisme...) en personnalisant à chaque fois les attributions, selon le principe ou chaque cas est particulier avec une attente différente.

En ce domaine, il est possible de scinder les 3 principaux types de collaborateurs en :

- . «**Immobilistes choisis**» : c'est à dire ceux qui préfèrent s'épanouir à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cas, il convient d'améliorer les conditions de travail en réduisant les contraintes.
- . «**Immobilistes contraints**» : Ils concernent ceux qui souffrent d'un management trop directif et non participatif. La meilleure solution consiste à les responsabiliser dans leur travail quotidien.
- . «**Progressistes**» : ce sont ceux qui sont sincèrement désireux de s'épanouir et de s'affirmer dans l'entreprise. Il est judicieux pour ce type de collaborateurs de jouer davantage sur la promotion et la formation.

## 16° OFFRIR UN AVENIR

A part l'administration qui peut offrir une sécurité à vie en matière d'emploi, aucune entreprise ne peut garantir une telle assurance emploi. Aussi, il est important que l'entreprise aide ses salariés à se construire un futur. Cela est possible par le biais de la formation et de la promotion interne. Les entreprises les plus performantes consacrent de 5 à 10% de leur masse salariale, voire quelquefois de leur chiffre d'affaire pour favoriser l'amélioration des compétences de leurs collaborateurs, sans compter la pratique de l'alternance et des stages pour les jeunes.

Pour bâtir un plan de formation motivant et pas uniquement utile, il est donc envisageable de :

- . Varier les plaisirs en proposant des formations à la carte sans forcément créer un lien direct avec les tâches à accomplir.
- . Fixer un objectif précis d'avancement au rythme de chacun, après analyse de chaque session du programme de formation.
- . Définir des mesures d'efficacité par l'intermédiaire d'un comité de pilotage composé d'intervenants extérieurs qui se réunissent 2 à 3 fois par an.
- . Délivrer un diplôme interne ou national après passage d'épreuves intermédiaires et un examen final.
- . Faire des piquûres de rappel : l'objectif est ici de combattre les «vieux» automatismes en procédant ultérieurement à des formations complémentaires.

En matière de promotion interne, il s'agit d'abord de recruter des personnes ayant un potentiel supérieur à celui requis par le poste, afin de les faire évoluer ultérieurement vers d'autres fonctions. Cependant offrir des perspectives ne suffit pas. Il faut aussi permettre à chacun de savoir comment évoluer dans l'organisation en lui donnant des repères clairs. C'est le rôle du «carnet de compétences», lequel est destiné à mieux gérer l'évolution personnelle, culturelle et technique au profit de la vie professionnelle possible au sein de l'entreprise.

## 17° UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉ

Tout le problème n'est pas de payer plus mais de payer mieux. A salaire de base égal avec les entreprises du même secteur, il est recommandé de jouer sur l'intéressement au résultat, à la qualité et/ou à la performance afin que chacun ait envie de donner le meilleur de lui-même en se «défonçant» pour son entreprise. La seule règle est d'éviter que l'argent ne devienne la seule carotte de motivation en obligeant à jouer perso. Il faut donc associer chacun au succès de l'entreprise au travers d'une contribution prévue dans des objectifs personnels, soit par rapport au retour sur investissements de l'entreprise, de sa marge ou de ses bénéfices. L'objectif est donc de rémunérer la performance globale et collective, même si des primes individuelles sont toujours possibles. L'allocation de primes surprises est un excellent moyen pour réduire l'aspect routinier des différentes formes prévisibles d'intéressement, lesquelles sont souvent considérées comme un dû, par conséquent perdant progressivement de leur attraction motivante. Le déclenchement de ces primes «plaisir» peut concerner des primes vacances, anniversaire de l'entreprise ou du salarié, fêtes de Noël, primes spéciales pour les non-commerciaux lorsqu'ils contribuent à favoriser un contrat en remontant une bonne information... L'essentiel est que ces primes restent toujours spontanées et non institutionnalisées. Il devient par conséquent possible d'exiger beaucoup d'un collaborateur lorsqu'on le récompense tout autant. Une dernière variante possible, est celle des stock-options qui permettent de donner une fraction limitée du capital social de l'entreprise, c'est à dire de sa valeur boursière ou marché. Toutefois dans cette démarche, il est recommandé de ne pas rechercher à partager le capital entre salariés, car alors la doctrine de l'entreprise change de dimension et de finalité.



## 22. Quels sont les principaux symptômes du défaitisme en entreprise ?

### COMMENT RECONNAÎTRE LES SYMPTÔMES DU DÉFAITISME ?

Le défaitisme constitue l'antinomie de la motivation, une sorte d'anti-motivation qu'il convient de reconnaître, d'isoler puis de traiter. Lorsque le défaitisme se propage, il constitue l'une des plus grandes menaces pour l'entreprise, car il n'affecte pas seulement la productivité mais paralyse aussi la créativité. Le défaitisme concerne surtout les attitudes individuelles. Aussi, dès que l'on identifie au moins 3 symptômes défaitistes chez un salarié, il peut alors devenir «contagieux» vis à vis de ses collègues.

#### Principaux symptômes du défaitisme :

- . Manque d'enthousiasme dans le travail ;
- . Dénonce sans cesse l'incohérence de l'entreprise, sa gestion, sa stratégie ;
- . Rejette constamment la faute sur ses collègues ou sur les autres services ;
- . Génère une frustration dans les contacts établis avec ses collègues ;
- . Est persuadé que toute nouvelle initiative ne réussira pas mieux que les précédentes ;
- . Croit que ses propres efforts ne changeront pas grand chose au résultat final ;
- . Se demande pourquoi il travaille dans une entreprise qui ne reconnaît pas son travail et ses qualités ;
- . Reporte son propre manque d'amour sur l'entreprise ;
- . Semble malheureux le lundi et se réjouit ouvertement le vendredi ;
- . Repousse à plus tard, voire jusqu'à la retraite toutes ses envies d'accomplissement personnel.

### LES 3 TYPES DE DÉFAITISTES

En psychologie, il est assez facile de discerner les causes d'insatisfaction chez un homme mal dans sa peau. Par exemple, les gens les plus insignifiants ont toujours besoin de faire du bruit, ceux qui sont les plus critiques ont souvent une mauvaise image d'eux-mêmes ou encore, les plus possessifs sont ceux qui craignent d'être dépossédés...

#### Aussi, les 3 grandes catégories de défaitistes recouvrent :

- . **Le critique par vocation** : Il parle toujours des autres et de lui-même en termes dévalorisants ou agressifs. Il prend pour modèle un «ailleurs» inaccessible (entreprise concurrente, le glorieux passé, un autre pays...). Face à ce type de défaitisme, il convient d'affaiblir les thèses développées en montrant que le raisonnement est biaisé.
- . **L'insatisfait permanent** : Il est surmené et se fixe des objectifs trop ambitieux. Si son insatisfaction le pousse à réussir dans son travail, il peut néanmoins devenir dangereux en extériorisant «intelligemment» son pessimisme auprès de ses collègues. Le remède consiste alors à l'encourager à changer de comportement en lui montrant les risques et les dangers pour lui-même comme pour les autres.
- . **L'isolationniste défaitiste** : Il s'isole peu à peu des autres collègues de travail en arguant de critiques permanentes assorties d'un comportement autodestructeur (tabac, alcool...). En réalité son véritable problème se situe hors de l'entreprise.

## 23. Comment se manifeste le découragement général ?

### COMMENT RECONNAÎTRE LES SYMPTÔMES DU DÉCOURAGEMENT GÉNÉRAL ?

Le découragement s'applique davantage à un groupe d'individus en prenant principalement racine dans la mauvaise ambiance générale ou un malaise diffus, dont il est impératif de traiter les causes. Les effets du découragement comme ceux du défaitisme peuvent rapidement contaminer la bonne marche de l'entreprise, faisant ainsi que les idées se tarissent, les produits vieillissent, les solutions se standardisent, l'intérêt aux clients disparaît, les délais de réponses augmentent considérablement, le suivi des affaires génère des erreurs, des retards ou des problèmes constants....

**En matière de découragement, les différents symptômes sont faciles à reconnaître car ils se cumulent :**

- . Les décisions prises même collégalement sont systématiquement critiquées ;
- . Les salariés ne croient plus aux capacités de l'entreprise à inventer de nouveaux produits ou à conquérir de nouvelles parts de marché ;
- . Le départ d'un cadre ou d'un responsable est vécu comme un drame ;
- . Les rumeurs et les bruits de couloir injustifiés se multiplient ;
- . Tout événement dont les conséquences sont mal cernées est vécu avec un a priori défavorable ;
- . Les responsables admirent ouvertement les concurrents.

### LES PRINCIPALES CAUSES ET LEUR TRAITEMENT

D'une manière générale les sources du découragement indiquent l'existence de problèmes liés, au départ, à un mauvais climat social. La conjoncture économique et la crise peuvent également en être responsables, en masquant d'incertitudes l'horizon personnel et collectif.

**En ce domaine, les mêmes causes produisent souvent les mêmes effets :**

- . Il existe un facteur contaminant ayant accès à l'ensemble des services de l'entreprise (salarié isolé ou groupe de personnes) qui devient à lui seul le bureau des pleurs tout en véhiculant les doléances d'un étage à l'autre. Pour régler ce genre de problème, la bonne solution suppose de placer à ce poste un ou des salariés plus équilibrés et enthousiastes.
- . Les salariés sont peu ou mal informés, faisant que la rumeur remplace le manque d'information. Devant l'incertitude, la nature humaine est ainsi faite que les individus imaginent toujours le pire. Aussi la meilleure solution consiste à alimenter régulièrement les salariés par une information claire, précise et détaillée.
- . Le manque de confiance favorise la rétention d'information, bloquant ainsi le processus d'échange naturel entre personnes et services, ce qui a pour effet d'amplifier la nature des relations et rendre critique la perception des problèmes et des situations. La première solution nécessite de rétablir la confiance en créant de nombreuses occasions d'échanges.
- . La concurrence entre deux services réduit toute forme de coopération. Il peut alors s'agir soit d'un problème de personne entre 2 responsables, soit d'une compétition entre opérateurs, soit d'un problème de gestion «impactant» le niveau d'intéressement aux résultats. La meilleure solution dans le premier cas nécessite une franche tentative de conciliation ou en cas d'insuccès, de changer carrément les responsables de postes. Dans le second cas, il convient de revoir le système d'intéressement.
- . L'attitude du dirigeant pose problème, en n'arrivant pas à motiver ses troupes. Il convient alors soit de changer de responsable, soit de reprendre point par point l'ensemble des éléments motivationnels définis dans ce dossier !

## 24. Jouer la carte de la confiance est un moyen sûr pour rendre dynamique ses collaborateurs, expliquez pourquoi ?

### D'ABORD INSTAURER LA CONFIANCE

Jouer la carte de la confiance est la règle de base pour bien mener une équipe et la rendre dynamique.

Le premier objectif doit être de créer une confiance transactionnelle entre le management et les salariés reposant sur 3 facteurs clés :

- . La confiance dans la communication
- . La confiance dans les personnes
- . La confiance dans les compétences

Pour créer la confiance, le premier facteur doit être la capacité à partager l'information, à dire la vérité et à admettre les erreurs. Le second facteur, c'est de savoir déléguer à bon escient et croire en la parole donnée. Le troisième facteur consiste à respecter les aptitudes des autres, à leur laisser prendre des décisions comme à les aider à se former. En fait, la confiance en soi et par extension aux autres, permet à celui qui la possède de s'engager le premier, de faire le premier pas. Elle ne peut toutefois se développer qu'en fonction du comportement des interlocuteurs concernés.

### SE FIER À CEUX QUI EN SONT DIGNES

Pour obtenir de la confiance surtout auprès des collaborateurs non cadres, il faut d'abord en faire la démonstration personnelle en sachant la donner aux autres sans arrière pensée. Pour Michelle Reina, experte en organisation, «*Le point de départ d'une relation de confiance est votre propre relation avec vous-même*», signifiant ainsi que la capacité à faire confiance aux autres dépend d'abord directement de sa propre harmonie intime. Lorsque l'individu est sûr de ses motivations et de ses capacités, il tend alors à attribuer plus spontanément de bonnes intentions aux autres. C'est ce que démontre Paul Walsh, président de Diageo, en démontrant que «*Si un salarié exprime en conscience un désaccord, c'est qu'il est animé d'une intention positive à l'égard de l'entreprise*». Ce spécialiste se réfère pour cela à une philosophie de management fondée sur l'acronyme API (Assumption of Positive Intent ou présomption d'intention positive). Il affirme ainsi qu'en s'estimant crédible, l'individu a une plus grande assurance face à l'inconnu et déclenche une réaction positive de la part de ses interlocuteurs, qui en retour accordent plus facilement leur confiance.

### TIRER LES LEÇONS DES ACTES DE DÉLOYAUTÉ

Pour le psychologue James Hillman, «*On ne peut pas savoir ce que faire confiance signifie tant qu'on n'a pas été soi-même trahi*». C'est la raison pour laquelle «*Plus la confiance et les relations de travail sont étroites, plus la trahison est ressentie durement*». Toutefois, le doute ou les actes antérieurs de déloyauté ne doivent pas influencer les situations de management par une incapacité à déléguer, suite au manque de confiance dans les compétences de ses collaborateurs. Celui qui a déjà été déçu par quelqu'un ou par plusieurs doit réagir positivement en analysant clairement ses sentiments comme en tirant les leçons d'une telle expérience. Il ne doit rien enfouir de cette réalité et s'obliger à passer rapidement l'éponge, car alors les effets peuvent rejaillir continuellement sur sa façon de manager et nuire à la dynamique de groupe.

## 25. Pourquoi le fait d'apprendre à bien écouter est-ce une condition essentielle pour le manager ?

### SAVOIR ÉCOUTER

Alors que la plupart des cadres savent démontrer de l'intelligence, du savoir et de la compétence, il leur manque souvent le «savoir écouter» par excès d'implication personnelle. Le stéréotype de la distance hiérarchique constitue un frein puissant au dynamisme collectif comme à l'engagement optimum des individus. Pour Jacques Teboul, de la Cegos, encore beaucoup de dirigeants *«Pensent que s'ils écoutaient, ils perdraient du pouvoir»*. Il poursuit en affirmant, qu'au contraire, le fait d'écouter fait gagner du pouvoir parce que le dirigeant ou le manager va *«Prendre des décisions fiables après avoir obtenu toutes les bonnes informations. Et parce que l'on n'a d'influence sur les autres que dans la mesure où l'on se laisse influencer par eux. Tel est le vrai pouvoir, celui du leader. Ne dit-on pas qu'«Untel» est bon chef car on peut discuter avec lui ?»*

### LES PRINCIPALES RÈGLES POUR BIEN ÉCOUTER

Pour Lily Jattiot, psychanalyste et animatrice de formations, en matière d'écoute *«Le travail consiste à accompagner la parole de l'autre sans y ajouter sa sauce. C'est comme le vélo : à force d'exercice et d'application, un jour, ça y est, on sait faire...»*.

**Pour les spécialistes, il existe quelques règles simples pour bien écouter :**

1. L'accessibilité est le degré zéro de l'écoute. Il faut abandonner momentanément son dossier, couper le téléphone, fermer la porte, délaissé son rôle hiérarchique en se mettant immédiatement à égalité avec son interlocuteur.
2. Pour Jacques Teboul *«La première condition, de l'écoute c'est de se taire»*. Se taire, en faisant en sorte que sa propre parole et pensée s'efface devant celle de l'autre en ne s'intéressant plus qu'à la parole de l'autre. En cela, il convient de réduire sa réactivité car selon Lionel Bellenger *«La réactivité est le poison de l'écoute. Interdisez-vous de réagir, réfuter, juger ou surenchérir d'emblée.»*
3. Cadrer l'entretien en s'imposant en permanence une retenue, une discipline. Il faut savoir piloter l'entretien à partir de l'autre. Une bonne écoute ne se résume pas seulement à tendre passivement l'oreille mais surtout à rester «active».

**Pour cela il faut :**

- . Définir le thème et la durée de l'entretien ;
  - . Laisser l'autre commencer par ce qu'il juge le plus important ;
  - . Utiliser d'abord judicieusement le questionnement sous forme de questions ouvertes offrant une portée suffisamment large et neutre ;
  - . Poser des questions centrées sur l'autre et formulées dans sa logique et son langage ;
  - . Soutenir le questionnement jusqu'à obtention d'une réponse.
4. Utiliser le silence comme un allié en ne s'empressant surtout pas de le combler. En général, si le contact est bien établi le silence ne dure pas longtemps. Souvent l'interlocuteur, afin d'éviter un blanc gênant, le comble lui-même en fournissant des informations moins contrôlées.
  5. A côté des questions utilisées pour faire parler, il est nécessaire d'utiliser symétriquement une reformulation destinée à permettre à l'écouteur de valider ce qu'il a compris et surtout à prouver à l'écouté qu'il a bien été entendu. Il n'existe pas de bon échange sans cela, car *«En entendant reformuler ce qu'il a dit, l'écouté constate que son message est passé. Il se sent reconnu et autorisé à aller plus loin»* confirme la psychologue Marie-Hélène Gonnin. D'ailleurs la plupart des écouteurs experts ne reformulent que sur la reprise des derniers mots de l'interlocuteur en évitant les reformulations mécaniques du type *«Si je vous comprends bien...»*

## 26. En quoi l'enjeu de la motivation doit être une priorité en entreprise ?

### PRÉFÉRER LES ENJEUX AUX BESOINS PRIMAIRES

Sociologues des organisations et psys sont formels : un salarié, ça ne se motive pas à partir de la seule satisfaction des besoins humains (Pyramide de Maslow). Mieux vaut s'occuper de ce qui l'entoure sachant que la motivation des individus ne se décrète pas et qu'il n'existe pas forcément de relation directe entre la motivation des individus et leurs performances.

Un constat repris et développé par Pierre Morin et Eric Delavallée (*Le Manager à l'écoute du sociologue - éditions d'organisation 2000*) qui expliquent qu'«*On ne motive pas ses collaborateurs. Ils se motivent eux-mêmes. Parce qu'eux seuls savent quelle action est en mesure de satisfaire leurs besoins. C'est sur les situations de travail qu'on peut agir, et non directement sur les besoins et les dispositions des individus*». Ces deux sociologues privilégient, en conséquence, le concept d'«enjeu» qui recouvre aussi bien l'exécution du travail (intérêt, difficultés), son organisation, les relations (intégration, isolation, réseaux, tensions), le contexte d'entreprise (culture, perspectives) que les salaires.

### LA FUSION ENTRE ÊTRE ET FAIRE

Pour les psychologues, le raisonnement est encore plus tranché. Il faut se méfier des «motivés» et même des «surmotivés», car le ressort de la motivation est de satisfaire avant tout l'ego. C'est du moins l'avis d'Eric Albert et de Daniel Nguyen dans leur ouvrage *N'obésissez plus !* paru aux *Editions d'Organisation 2001*. Pour eux, la motivation est un investissement plus complexe reposant sur l'affectif et la conscience d'être conduisant à assimiler ce qu'on est à ce qu'on fait. Bien que le modèle de motivation défini par Victor H. Vroom soit encore trop axé sur la relation besoin/motivation/comportement, il reste néanmoins intéressant en considérant que chacun fait en permanence le bilan de sa situation.

**Pour lui, dès qu'un individu fait un choix en maîtrisant son niveau d'effort, sa motivation dépend de l'intérêt des réponses intuitives obtenues aux 3 questions suivantes :**

- . Suis-je capable d'atteindre le résultat associé à l'obtention de la satisfaction recherchée ?
- . Est-ce par ce comportement que j'ai le plus de chance d'obtenir satisfaction ?
- . Le jeu en vaut-il la chandelle en considérant la valeur (intérêt, prime...) que j'accorde à la satisfaction produite par l'effort découlant de ce comportement (stress, remise en cause, risques possibles...) ?

### FAVORISER SURTOUT LES INDIVIDUS CONTRIBUTIFS

Dans le cadre de l'entreprise, les psychologues préconisent de privilégier l'individu contributif par rapport à l'individu motivé. D'après eux, les salariés contributifs aiment travailler en équipe, placent le relationnel avant l'image de soi, sont davantage tournés vers l'entreprise plutôt que vers les tâches, aiment la prise de responsabilité plus que la performance individuelle. Pour eux, les individus hypermotivés font souvent de bons mercenaires et tendent à sacrifier leur vie personnelle au profit de leur vie professionnelle dans un déséquilibre nuisible à leur travail. Sans rôle vraiment contributif, les collaborateurs naturellement très motivés adorent leur travail et pensent qu'ils sont bien payés mais ils restent en réalité peu performants car mal organisés, trop enthousiastes ou trop brouillons. En d'autres termes, le bon dosage résulte à la fois d'une relation de confiance partagée et d'une motivation personnelle axée sur une contribution et un objectif précis à atteindre.

## 27. Quelles sont les positions à prendre et à ne pas prendre par le manager dans la gestion d'un conflit ?

### MANAGER LA GESTION DE CONFLIT

Les conflits de personnes au sein d'une équipe ou d'un groupe sont assez aisés à repérer. Ils naissent habituellement de rôles mal définis et/ou d'attributions de territoires d'action et/ou de responsabilités mal codifiés. A la base, le management de résolution de conflit nécessite une écoute attentive puis une explication adulte et affirmée (non agressive et ni manipulatrice) des risques encourus, des enjeux pour l'entreprise et/ou pour chaque personne. Face aux individus réellement déloyaux et auteurs d'actes de déstabilisation *«Il faut souvent s'inscrire dans un rapport de force»* selon Pierre Pastor, consultant au cabinet *Numa*. Même constat même avis pour Fabienne Hirault, directrice de la stratégie chez *Pechiney*, qui conseille que face à des individus cherchant en permanence la contradiction *«Il ne faut pas hésiter à sortir les griffes»*.

#### A faire par le manager :

- . Chercher en quoi l'organisation ou la méthode a pu être mal comprise ;
- . Rassurer chaque partie sur la légitimité de sa position, s'il n'existe naturellement pas de faute professionnelle patente ;
- . Avoir une explication franche avec les protagonistes ;
- . Inviter les protagonistes à parler séparément en s'engageant à ne pas révéler la teneur des propos tenus ;
- . Savoir écouter sans prendre immédiatement position ;
- . Proposer un jeu de questions-réponses de la plus grande transparence ;
- . Etudier avec le ou les protagoniste(s) les besoins et/ou les moyens supplémentaires demandés ;
- . Amener les salariés à positiver en leur demandant de faire des propositions ;
- . Après les précédentes phases, confronter les protagonistes et/ou préciser par écrit les attributions de chacun ;
- . Dans certains cas, organiser un séminaire hors de l'entreprise en terrain neutre, afin d'ouvrir le débat, recueillir l'ensemble des frustrations (objectifs irréalisables, harcèlement, absence de feed-back...), partager les attentes afin de pouvoir proposer une solution équitable pour tous, tout en profitant de la situation pour remettre les pendules à l'heure ;
- . Envisager une médiation extérieure (consultant ou via le DRH) destinée à assainir l'atmosphère par le biais d'entretiens individuels approfondis ;
- . Sanctionner clairement tout acte patent de déloyauté en identifiant le fauteur de troubles et/ou en le confondant publiquement.

#### A ne pas faire par le manager :

- . Vouloir arbitrer sur le vif en donnant raison à l'un et tort à l'autre ;
- . Diviser pour mieux régner ;
- . Prendre parti d'office, sauf en dehors des cas où existent une faute professionnelle patente ;
- . Jouer le pourrissement en attendant que le meilleur gagne ;
- . Faire des promesses pour calmer le jeu tout en sachant qu'elles ne seront pas tenues ;
- . Dénigrer les personnes en espérant faire plaisir à l'un des interlocuteurs ;
- . Menacer ou distribuer des sanctions ;
- . En référer au niveau supérieur ;
- . Jouer de préférence le jeu du collaborateur déloyal en lui faisant des concessions unilatérales ;
- . Monter un carré de fidèles contre tel protagoniste.

## 28. Comme gérer une réunion difficile suite à des dissensions verbales ?

### GÉRER UNE RÉUNION DIFFICILE

Manager une réunion qui s'annonce difficile, suite à une dissension verbale au sein du groupe, suppose de réagir vite en sachant que *«tout se joue dans le bref temps mort qui précède l'orage»* de l'avis de Philippe Gatbois, organisateur de formation à la conduite de réunions. D'après lui, un *«pas de ça ici»* suffit généralement à éteindre la plupart des chamailleries.

Toutefois pour éviter un dérapage collectif et conserver l'autorité sur le groupe, il convient de respecter plusieurs consignes d'après Jean-François Paillard du magazine *Management* :

1. Délaisser le thème qui fâche en passant à un autre point de l'ordre du jour.
2. Dans le cas d'un entêtement de la part d'un collaborateur, lui demander d'exposer brièvement et dans le calme ce qu'il a sur le cœur.
3. Pour asseoir son autorité sur le groupe, prendre une attitude contraire à celle qui prédomine habituellement : de calme, il faut hausser le ton ; de cassant, il faut s'approcher de l'individu et lui poser la main sur l'épaule ; de timide, il faut se lever brusquement et marcher de long en large.
4. Se ranger systématiquement du côté du plus faible et de l'agressé, sachant que celui qui a tiré le premier est pour tout le monde l'agresseur et que personne ne viendra remettre en cause cette évidence.
5. Réclamer le silence et ne plus rien dire jusqu'à ce que l'on entende une mouche voler.
6. Demander aux personnes concernées d'aller s'expliquer dans votre bureau et de vous y attendre. La surprise de cette marque d'autorité et la perspective du défaut d'auditoire crée un effet de souffle qui interrompt la dispute.
7. Imposer un tour de parole minuté en demandant à chacun d'écouter silencieusement celui qui s'exprime.
8. Utiliser l'humour en racontant une anecdote ou en citant un proverbe du type *«Ce ne sont pas les différences d'opinions qui gênent le fonctionnement d'un groupe mais la rigidité de certains de ses membres»* Albert Einstein.
9. Neutraliser le plus bruyant du groupe en lui demandant de consigner par écrit les propos échangés.
10. Congédier provisoirement tout le monde en conservant avec soi les fauteurs de troubles, auxquels il faut remonter les bretelles séance tenante en leur demandant de trouver ici et maintenant un terrain d'entente.

## 29. Comment fonctionne le mécanisme décisionnel d'un individu lambda ?

### SAVOIR PRENDRE UNE DÉCISION

Il semble que dans les sociétés modernes les individus ne sachent plus vraiment prendre de décisions. C'est du moins l'avis de Lucien Sfez, universitaire, qui affirme qu'«*il existe un mythe permettant aux décideurs de se sécuriser en faisant croire aux autres et à eux-mêmes qu'ils prennent encore des décisions rationnelles libres, alors que ce n'est plus le cas depuis longtemps*». D'après lui, les organisations en général, et l'Etat en particulier, «*sont devenus si complexes que plus personne ne peut avoir la prétention d'en maîtriser tous les paramètres. A ce niveau, la plupart des décisions ne sont jamais que des rationalisations a posteriori de choix déjà faits*». Il est vrai que rares sont les cas où la décision joue pleinement son rôle de processus de rupture en étant capable de créer une véritable percée modifiant les habitudes et les conformismes.

### 3 ÉTAPES IMMUABLES

Depuis Descartes, les sociétés modernes ont formalisé des mécanismes décisionnaires conçus à peu près tous de la même manière : celle du choix rationnel. Celui-ci repose sur un calcul de rentabilité entre la fin et les moyens utilisés. D'après ce paradigme, toutes les décisions ont un mécanisme identique qui se décompose en 3 étapes selon un ordre immuable : préparation-décision-exécution.

Pour faire simple, nous commençons d'abord par examiner les différentes alternatives possibles en recueillant pour cela un maximum d'informations. Ensuite nous déterminons, via un calcul rationnel de rentabilité coût-profit, la solution optimale permettant de satisfaire au mieux les intérêts ou besoins en jeu. Enfin, l'individu transforme sa réflexion en passage à l'acte en fonction de différentes modalités d'action.

### LES MÉCANISMES PHYSIOLOGIQUES

Sur le fond, l'aptitude à décider est un peu la colonne vertébrale de la personnalité des individus et de sa capacité d'action. Si le sujet perd cette aptitude, il s'effondre sur lui-même en devenant végétatif.

**Tout commence donc sur le plan physiologique en mettant en jeu 3 sortes de mécanismes dans le cadre d'un choix simple :**

- . **L'intégration des données** : A ce premier stade, l'information perçue est transmise à l'aire visuelle, auditive ou sensorielle puis traitée par l'aire temporale qui analyse la forme et l'aire pariétale qui situe l'objet.
- . **La réflexion** : Au second stade, les données passent au cortex frontal qui analyse la situation en la comparant avec des situations connues et/ou mémorisées. Il opte alors pour un choix virtuel d'action lui paraissant le plus judicieux et/ou adapté.
- . **L'action** : Une fois toutes les données collectées, celles-ci sont transmises à l'aire de commande motrice. L'ordre est alors envoyé à la main ou au membre destinataire par le canal de la moelle épinière et des nerfs. Il ne reste plus alors au système musculaire du membre sollicité qu'à s'activer conformément au schéma de la décision prise.

### LE CADRAGE DE LA DÉCISION

Pourtant dans la réalité, il en va souvent tout autrement. Pour atteindre une «*décision optimale*», il faudrait que nous soyons d'abord capables de déterminer précisément toutes les solutions alternatives possibles. Ce qui est rarement le cas. En effet, le cadrage d'une décision selon l'expression des psychologues, c'est-à-dire la manière d'envisager le problème et de se poser les questions de base, détermine en grande partie notre choix ultérieur. Par exemple, pour acheter un véhicule on ne sélectionnera à l'évidence pas le même modèle selon que celui-ci doit rester purement utilitaire, est destiné à se faire plaisir ou à distiller une certaine image de soi. Le cadrage implicite qui en découle (avantages immédiats, risques éventuels, inconvénients à venir...) a donc peu de chance de s'avérer naturellement rationnel, d'autant plus que dominant des *a priori* émotionnels, des habitudes et/ou des conformismes en tout genre. Il est dès lors possible de dire que chaque individu décide la plupart du temps soit sur un coup de tête, un coup de coeur ou une habitude dominante.



## UNE RATIONALISATION APRÈS COUP

Il y a quelques années, des journalistes spécialisés du *New England Journal Medicine* ont réalisé un test éloquent en demandant à des médecins, quel type de traitement ils choisiraient pour eux-mêmes en cas de cancer du poumon (opération chirurgicale ou irradiation). Selon que l'on présentait l'alternative en termes de probabilités de survie ou de décès, le même docteur répondait de manière opposée. Ainsi, celui qui choisissait l'irradiation comme offrant les meilleures chances de survie changeait d'avis, quelque temps plus tard, dès lors qu'on lui présentait les mêmes chiffres mais de façon négative, en terme de risque de décès. Cet exemple démontre parfaitement notre tendance à rationaliser après avoir pris nos décisions, même envers les plus irrationnelles. Le décideur justifie après coup, *a posteriori*, sa décision par moult arguments plus ou moins rationnels, alors qu'a priori les raisons de sa décision ont été influencées par les informations dont ils disposent et/ou sa subjectivité naturelle.

## LE BIAIS COGNITIF

Les psychologues utilisent d'ailleurs le terme de «biais cognitifs» pour définir ces manquements à la rationalité. Ils font remarquer que nous sommes tous plus ou moins sensibles à des critères particuliers, plus importants à nos yeux que l'ensemble des autres. Du désir de ne pas souffrir à la couleur rouge de la voiture, en passant par l'idée que l'on a de soi, de son rôle ou de l'humeur du moment, c'est à partir de ce type de critères que nous apprécions la valeur des critères dominants et de ceux qui ne le sont pas. En résumé, nous cherchons rarement la «solution optimale» mais une «solution satisfaisante», de nature à satisfaire d'abord nos besoins ou intérêts dominants. Nous agissons le plus souvent par approximations successives de la réalité et de nos désirs de façon totalement heuristique (par la découverte progressive), autrement dit de manière pifométrique.

## LE PRINCIPE DE «REPRODUCTION»

Toujours d'après Lucien Sfez, *«le mécanisme décisionnel s'apparente à l'analyse marxiste de la «reproduction»*. Pour le philosophe Marx, tout système s'organise afin de se maintenir en l'état à l'infini. Ainsi plus la machine est lancée, devient structurée et complexe, plus elle tend à fonctionner par elle-même en autogérant ses priorités comme en les reproduisant en permanence de manière identique, sans avoir besoin aucunement de la nécessité d'une intervention de prétendus «décideurs». C'est notamment le cas du fonctionnement de l'Etat, où d'une politique des fins on est passé à la gestion quasi essentielle des moyens. De ce fait, les gouvernants et les partis au pouvoir sont devenus davantage des gestionnaires d'un système qui les dépasse, que de vrais décideurs qui orientent véritablement les destinées éclairées du pays.

En fait, tout fonctionne comme si chaque organisation structurée tend à se suffire de la présence itérative (répétée fréquemment, plusieurs fois) de ses propres besoins, rouages et mécanismes, en les reproduisant de manière identique dans une continuité sans fin. Ainsi dans la dimension sociétale et d'entreprise, seule la véritable rupture tranchant avec l'ordre existant apparaît comme une véritable décision. Malgré la présence bruyante et/ou brillante d'interprètes symboliques du pouvoir que sont les politiques, les médias, les décideurs économiques, les élus, les artistes ou les intellectuels, la pratique habituelle de la décision ressort principalement de la justification (rationalisation) d'une nécessité existante, en vue de satisfaire d'abord un ordre établi, hors ajouts secondaires, dans le cadre d'une «reproduction» sans fin de celui-ci.

### 30. Quels sont les 7 règles pour bien décider ?

#### LA MODÉLISATION DE LA DÉCISION

Depuis plus de 50 ans, les mathématiciens et les économistes n'ont pas cessé de chercher le modèle unique et définitif de la prise de décision. Théorie des jeux, méthode « multicritères », rationalisation des choix budgétaires, analyse des systèmes (approche systémique), systèmes informatisés d'aide à la décision (SIAD), personne n'a encore trouvé la martingale pour prendre une décision optimale. La raison principale en est que malgré la sophistication des modèles, tout repose encore sur un développement de l'esprit de rationalité en intégrant les mêmes hypothèses de linéarité, de raisonnement et de libre choix cadré du décideur à partir du connu et/ou des habitudes. Manque à cela le créatif, l'aléatoire, l'inattendu et le réflexe d'opportunité. Il semble que la voie de recherche la plus porteuse aujourd'hui soit celle qui privilégie, en lieu et place du calcul économique simple et alternatif, la recherche opérationnelle conçue à partir de véritables algorithmes de décision et de chaînes de « graphes » assimilant la complexité adaptative du vivant.

#### DE LA DÉCISION A LA NÉGOCIATION

Cette nécessité en matière d'opérationnalité tend à se compliquer à l'infini, dès lors que la décision implique tout une collectivité d'individus. Les critères de décision deviennent alors non seulement innombrables mais influent les uns sur les autres. Par exemple en fonction de la multitude d'acteurs concernés, la conception d'un produit n'interagit pas uniquement sur la dimension technique ou de R&D, mais également sur celle de l'économie, du commercial, du design, du marketing, de la communication, du social, des relations humaines, des ressources technologiques, environnementales, financières ou juridiques...

La cohérence de cet agrégat multicritères est d'autant plus compliquée à obtenir qu'elle repose elle-même sur une orientation stratégique donnée. A cela s'ajoute le niveau de rationalité/subjectivité des différents acteurs, dont les priorités, les enjeux et/ou les conséquences ne sont pas forcément comparables, compatibles ou allant dans le même sens. Dans ce cas, le raisonnement ne se limite plus seulement à de simples alternatives de choix mais à la modélisation de véritables scénarios. Il repose alors sur un processus de négociation, et non plus uniquement de décision au sens strict, sachant que l'excès de paramètres isolés empêchent de choisir efficacement et donc de décider avec sérénité. Le passage de la simple alternative de la décision à l'espace de la négociation induit d'autres chaînes de conséquences intégrant les décisions alternatives de détail dans une décision dite globale.

#### 7 RÈGLES POUR BIEN DÉCIDER

Sachant que faire des choix et décider d'engager des moyens et des ressources financières, humaines et/ou d'image reste au cœur de la fonction du dirigeant et du manager, il convient naturellement de ne pas se tromper.

7 règles de base permettent de trancher vite et efficacement :

##### 1. DÉGAGER LE TERRAIN

Le premier postulat est de ne pas s'encombrer de décisions que les autres peuvent prendre. C'est le fameux principe de délégation. Son corollaire direct est de ne pas surencombrer d'informations le stade de la préparation de la décision. Si la décision suppose un minimum d'informations utiles, l'accumulation d'informations (chiffres, statistiques, études de marché...) ne peut aucunement favoriser la résolution du problème, sauf à procurer une aide à l'analyse et à l'interprétation des faits.

La tendance inconsciente des décideurs à se nourrir d'un maximum d'informations ne sert le plus souvent qu'à calmer leur angoisse. Au-delà d'un certain seuil d'informations, l'individu devient incapable de décider. Pour Arnould d'Hautefeuille, DG des spiritueux *Jacques Bollinger*, « *Je sais que l'excès d'analyse conduit à ne plus savoir choisir, à force de peser le pour et le contre* ». Pour cet ancien jésuite expert en rhétorique, il faut se dire que « *la décision n'est pas un acte purement rationnel découlant d'une analyse mathématique irréfutable* ». Même avis de la part d'Etienne Oddon, DG de *TSI*, qui confirme que « *L'analyse ne conduit pas à la décision, elle aide à préparer les intuitions* ».

## 2. SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Il est bien plus utile de considérer le problème sous des angles variés, nouveaux et inattendus, en se posant les bonnes questions que de rechercher la petite bête ou l'inspiration métaphysique dans une introspection sans fin. La méthode 3QO2C2P permet de trouver des réponses pertinentes en privilégiant la qualité de la vision globale sur la quantité d'informations traitées. Le cabinet *Démosthène 2001*, conseil en management, préconise une méthode radicale pour cerner rapidement tous les aspects d'un problème afin d'en dégager très vite les solutions possibles. Pour cela, il suffit de tracer 8 colonnes sur une feuille de papier en y inscrivant dans chacune d'elle une question type en fonction de l'inspiration du moment.

**A titre d'exemple, dans le cas du départ imprévu (démission) d'un collaborateur important en plein milieu du guet (affaire importante avec un nouveau client), le questionnement doit porter sur les 8 points suivants, sachant que chaque point d'interrogation peut comporter en lui-même plusieurs questions :**

- . **Qui...** a dans l'entreprise les compétences pour le remplacer sur-le-champ ?
- . **Que...** proposer pour le faire changer d'avis vis-à-vis de l'entreprise ?
- . **Quand...** faut-il que ma décision soit prise au plus tard ?
- . **Où...** sont les principaux documents du dossier ?
- . **Comment...** expliquer à notre client les raisons de cette défection ?
- . **Combien...** nous coûtera un retard ou la perte de ce client ?
- . **Pourquoi...** n'a-t-il pas cherché à négocier en m'avertissant au dernier moment ?
- . **pour Quoi...** (dans quel but) suis-je obligé de mettre rapidement quelqu'un d'autre sur le coup ?

En général, la simple relecture de ces questions partant dans tous les sens permet de recadrer le sujet en dégageant rapidement une synthèse du problème. Elle produit une vision plus globale facilitant la compréhension, par conséquent le «solutionnement» possible.

## 3. FAVORISER LA CONTRADICTION

La troisième règle consiste à favoriser l'avis de 3 catégories différentes de personnes : les esprits libres, les gens concernés et les proches. La préférence doit être accordée aux esprits libres, c'est-à-dire aux individus fondamentalement critiques, irrespectueux et/ou décalés dans le raisonnement par rapport à l'ordre établi. Sachant que le béni-oui-oui n'apporte rien de constructif, seul l'individu qui apporte la contradiction oblige à argumenter et, parallèlement, à prendre conscience de la portée de son propre raisonnement en fouettant l'ego. Pour Agnès Arnaud, coach de dirigeants, *«Plus on structure sa pensée pour la communiquer, plus on rend ses propos intelligibles, et plus on progresse soi-même dans la résolution du problème.»*

Dans la seconde catégorie des professionnels ou des gens concernés par le problème, l'objectif est de se procurer un éclairage autorisé, compétent et riche en détails utiles, que personne d'autre ne peut apporter. Mais selon Jean-Luc Grolleau, président du directoire d'*Algoé Management*, *«Ne prenez pas chacune de leurs critiques pour argent comptant. Les personnes confrontées au problème peuvent parfois manquer de recul»*. Il faut donc éviter de s'enfermer dans une seule perspective, même apparemment unanime, en imaginant plusieurs scénarios possibles. Par principe, la meilleure décision est celle qui tient toujours la route malgré le changement de contexte et permet facilement de prendre un autre itinéraire alternatif déjà envisagé. Enfin utiliser l'avis des proches permet de mieux arbitrer les avis déjà reçus. Pour Olivier Basso, directeur du cabinet de stratégie *Advisor*, *«Décider ne consiste ni à jouer à la roulette, ni à se reposer aveuglement sur une étude. C'est faire son choix entre plusieurs possibilités, tout en se préparant à en changer rapidement en cas de besoin. Prétendre exclure le risque et pratiquer dans sa décision la tactique du plus probable est un leurre. L'approche probabiliste vous déstabilise totalement lorsque ce qui avait peu de chances de se produire se produit quand même...»*

## 4. MISER SUR LES ÉCHANGES TRANSVERSAUX

Sachant que tout décisionnaire a besoin d'imaginer l'improbable et d'envisager des solutions nouvelles en dehors du champ de sa propre expérience, la meilleure façon pour lui consiste à envisager d'office des angles neufs. Il peut avoir recours de manière formelle ou informelle à une séance de brainstorming dans laquelle tout peut être évoqué, même le plus farfelu, à condition qu'il y ait une recherche de solution créative sans aucune censure ni contrainte d'opinion. Une autre méthode consiste à favoriser des croisements de points de vue différents à l'occasion d'échanges ou de réunions transversales avec la présence de personnes aux fonctions différentes. Le mieux est alors de rester à l'écoute en ne prenant la parole que pour recadrer le débat et/ou lancer une idée afin d'observer les réactions du groupe.

## 5. LAISSER MÛRIR

Une autre règle importante est de tenir compte de ses propres pesanteurs et des penchants naturels de sa personnalité. Chaque individu a forcément des inclinations, des valeurs, des habitudes ou des fantasmes qui influencent indirectement sa décision. En matière de décision, le connais-toi toi-même et un sage précepte qui oblige à prendre en compte ses émotions, son affectivité et son ego. Sachant que tous les facteurs personnels agissent à un moment ou à un autre, il faut donc se demander s'il n'existe pas une raison cachée qui oriente le choix principal.

Si par exemple le sujet est quelqu'un de «speed» et «d'overbooké», il aura alors tendance à décider sans prendre le temps d'une analyse complète de la situation. Il décidera au feeling et à l'intuition en faisant confiance à son jugement. A l'inverse, celui qui donne du temps au temps, tend à différer indéfiniment sa décision en attendant un signe favorable du destin ou une opportunité objectivement sûre pour lui.

La bonne décision à l'intérieur même du processus de décision, c'est de s'accorder une nuit ou quelques jours de mûrissement ou de décantation avant de s'engager définitivement, alors même l'axe de décision est déjà prédéterminé. Un planning ou une date butée, par exemple 48 heures, semble être la meilleure des solutions car elle crée un deal, un contrat clair et loyal avec soi-même et les autres.

## 6. PRÉVOIR UNE CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

Pour Jean-François Casanova, associé du réseau KPGM, *«le succès dépend davantage du suivi de la mise en oeuvre que de l'acte de choix initial. Car s'il n'y a pas adhésion des acteurs, le meilleur des choix devient mauvais»*. Dans un groupe ou dans une entreprise il est par conséquent essentiel de définir, étape par étape, une chronologie de la mise en oeuvre en prévoyant précisément quels sont les acteurs qui y participeront. L'objectif est à la fois de permettre une appropriation de la décision par chacun mais aussi de fidéliser leur adhésion. Aussi impliquer ses proches ou ses collaborateurs dans une explication de la décision permet de les «mouiller», afin que ceux-ci puissent trouver en eux-mêmes les meilleurs arguments pour s'en convaincre.

## 7. SE MONTRER ENTHOUSIASTE

La stricte pratique du rationnel est un «tue motivation» et n'emballe vraiment personne, alors que l'enthousiasme est rapidement contagieux. Défendre sa décision avec conviction et chaleur en la présentant comme un challenge, ou une occasion unique de progresser, passera 10 fois mieux qu'un empilement de bonnes mais froides raisons. *«Un bon décideur doit apprendre à mettre les autres en phase»* commente Jean-François Casanova. Il doit aussi se montrer raisonnablement audacieux, savoir foncer et s'exposer avec courage. C'est d'ailleurs dans la prise de risque inhérente à la prise de décision que se reconnaît l'homme de trempe. Comme l'a dit le maréchal Joffre en 1914, *«je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais bien qui l'aurait perdue...»*

### 31. Le fait de manifester ses émotions en société est-il bien vu ?

#### LES EFFETS DE L'ASEPSIE AMBIANTE

Alors qu'il existe une large tendance à l'asepsie dans notre société actuelle en lissant les comportements, en stigmatisant les humeurs comme en prônant la retenue des sentiments, le fait de manifester son émotion face aux autres n'est plus du tout tendance. Bien au contraire, les humeurs de grande joie ou de colère sont considérées comme des «pétages de plombs» ou une perte indigne de contrôle de soi. Pourtant le temps n'est pas si éloigné où le courroux était un signe de puissance et de virilité, à l'instar des Chefs qui engueulaient leurs subordonnés, des maris qui vociféraient contre leur conjoint et leurs enfants ou comme le Dieu grec du ciel et maître des dieux, Zeus, qui déchaînait la foudre à la moindre contrariété.

#### LA FORCE DES INTERDITS SOCIAUX

Dans une société où l'on se protège de tout et surtout les uns des autres, l'irritabilité comme les grandes démonstrations de joie sont remplacées par la normalité plate, stéréotypée et linéaire d'un comportement dit neutre ou «positif». Chacun essaie de canaliser ses pulsions dans des activités sportives connexes ou de bouillir intérieurement en dehors de la vue des autres. Il semble que les interdits sociaux soient revenus en force en bridant les individus jusque dans leur for intérieur comme en favorisant une société civile occidentale qui n'a jamais été si peu violente dans toute l'histoire de l'humanité. Il est vrai que la forte féminisation professionnelle, le vieillissement des populations et l'homosexualité omniprésente dans certains milieux influents, tels que les médias télévisuels et radiophoniques, laissent aujourd'hui peu de place à l'encouragement médiatique du viril «coup de gueule» !

#### LA COLÈRE, UNE EXCELLENTE ÉMOTION

Selon Jean Louis Muller, directeur de formation à la Cegos, la colère typique du patron caractériel est aujourd'hui mal vue. On ne la retrouve plus que dans de petites entreprises familiales ou encore dans l'hôtellerie, l'automobile, le bâtiment ou le commerce. Dans les milieux de la banque, des assurances ou de services avec concentration d'ingénieurs, tout cadre ou employé qui exprime trop ses émotions est inéluctablement rejeté par ses collègues. Aussi d'après ce spécialiste, *«le problème, aujourd'hui, ce ne sont pas les gens qui laissent éclater leur colère, mais ceux qui la retiennent. Il ne faut pas se demander pourquoi la France est le premier pays consommateur d'antidépresseurs et d'anxiolytiques»*. Le grand paradoxe, c'est que la saine colère reste une «excellente» émotion selon l'avis des thérapeutes, dès lors *«qu'elle nettoie les petites aigreurs, charrie les grosses angoisses et fait briller les yeux des femmes»* selon Jean-Pierre Dufreigne, éditorialiste à l'Express et auteur d'un *Bref traité de la colère* chez Plon.

## 32. En quoi les émotions participent-elles à l'équilibre de l'individu ?

### L'ÉMOTION, UN FONDEMENT DE L'ÊTRE HUMAIN

Toutes les récentes découvertes de la psychologie, de la biochimie du cerveau et de la neurologie du comportement montrent comment l'émotion et les sentiments sont au centre de tout et façonnent la personnalité de chaque individu comme le relief positif de la vie en collectivité. Pour Jean-Didier Vincent, neurobiologiste, «Les émotions constituent le fondement même de l'être». Selon lui, les émotions n'ont pas seulement pour but d'aider à survivre dans un monde hostile mais aussi à servir pour communiquer par le langage verbal et non verbal ce que nous ressentons. De la même manière, Boris Cyrulnik, éthologue et spécialiste de l'étude du comportement humain affirme que «L'expression des émotions (sourire, gestes, intonations) est l'organe parfait de la coexistence, de la communication intersubjective».

De son côté Bernard Rimé, spécialiste de la psychologie des émotions à l'université de Louvain, donne d'ailleurs une définition très complète de l'émotion. Pour lui : *«Il y a émotion, quand coexistent chez un individu un certain nombre de composantes : changements physiologiques, modifications de l'expression faciale, variations sur les plans subjectif, comportemental et cognitif»*.

### UNE NEUROCHIMIE COMPLEXE

D'après les travaux d'Antonio Damasio, directeur à l'université d'Iowa aux Etats-Unis, il existe en permanence une relation étroite entre l'émotion, le corps et la conscience. Pour lui, passion et raison ne sont pas opposées comme l'affirment les rationalistes depuis *Descartes* mais, au contraire, s'épousent continuellement dans nos neurones pour permettre à l'homme sain de raisonner et de réagir en fonction de sa propre histoire, de sa mémoire et de sa personnalité.

Ce neurologue a ainsi pu démontrer les liens chimiques précis existant dans le transfert de l'information via les synapses entre chaque cellule nerveuse ainsi que le rôle fondamental de ces molécules chimiques dans nos états d'âme. Selon lui, il existe à tout moment une véritable neurochimie des humeurs au sein du cerveau humain qui libère au gré des ressentis soit de l'anandamine (proche du cannabis), des endorphines (proches de l'opium) ou encore de l'acétylcholine (proche de la nicotine), afin de permettre à l'esprit et au corps humain de tendre vers une recherche naturelle d'équilibre, de plaisir et de récompense tout en se préservant contre tout dérèglement émotionnel.

### L'IMPORTANCE DU SYSTÈME LIMBIQUE

Cette chimie du cerveau se poursuit au sein du système limbique, le vrai patron des émotions, en attribuant aux informations sensorielles une valeur de plaisir ou de déplaisir comme en enclenchant les mécanismes de réaction du corps humain. Ainsi en seulement quelques dixièmes de seconde, l'hypothalamus envoie des messages chimiques au système neurovégétatif par l'intermédiaire de la noradrénaline dont le but est de réveiller les muscles et les organes. Dans le même temps, il déclenche dans les glandes surrénales la production d'adrénaline, l'hormone du stress, qui accélère le rythme cardiaque, dilate la pupille, fait rougir ou pâlir, assèche la bouche, donne la chair de poule ou encore fait transpirer. Par le fait de ces transferts biochimiques soit l'individu prend la fuite, soit s'oppose, soit stress ou soit profite du moment en toute conscience.

### L'INFLUENCE DU MODÈLE DE RÉFÉRENCE

Un psychologue américain nommé Paul Ekman, de l'Université de San Francisco, a démontré que contrairement aux apparences les expressions faciales sous-tendues par les émotions ne varient pas en fonction des cultures mais reposent sur une universalité dans le genre humain. Si par exemple, les américains sourient tout le temps alors que les Japonais ont une impassibilité légendaire, ce n'est pas parce que cela est inscrit dans leurs gènes mais parce que cela correspond à la force d'influence, ou non, des interdits sociaux favorisant ou non l'affichage des états d'âme dans chaque culture. Ainsi, lorsque les Japonais se libèrent de ce type de tabou social, leurs expressions redeviennent naturelles.

Déjà à la fin des années 60, ce scientifique avait pu démontrer le rôle de l'influence du modèle de référence sur l'expression de l'émotion, alors que lui-même étant isolé dans une tribu de la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les indigènes qu'ils soient apeurés ou joyeux affichaient toujours sur leurs visages les mêmes mimiques que lui !

### 33. Pourquoi le QE (quotient émotionnel) est-il plus important que le QI (quotient intellectuel) ?

#### LE QUOTIENT ÉMOTIONNEL PLUS IMPORTANT QUE LE QI

Dans le prolongement de travaux affirmant l'existence d'un véritable langage inné des émotions est arrivé des Etats-Unis, au début des années 90, le concept de QE (quotient émotionnel). Ce terme a été utilisé pour la première fois par l'auteur de *l'Intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman, docteur en psychologie et journaliste au *New York Times*, en réaction aux faiblesses bien connues du QI en matière d'approche de la personnalité du sujet. Selon lui, le QE permet de tester la capacité d'un individu à comprendre les états d'âme de ses interlocuteurs, à réagir positivement et efficacement aux situations de la vie courante dans un cadre d'émoi. En fait, ce concept est voisin de l'intelligence sociale qui met depuis longtemps en avant les capacités d'empathie de certains individus, plus aptes que d'autres à tisser des liens avec leurs concitoyens et à démêler les situations complexes.

Pour lui *«Les émotions sont un facteur clé de réussite dans tous les domaines : artistique, sportif, personnel et professionnel»*. Un avis partagé par Thierry M. Carabin, psychologue et auteur de nombreux tests, pour qui le niveau de QI ne compte véritablement que pour 20% dans la réussite professionnelle et *«n'a jamais mesuré qu'une puissance de calcul : Jacques résout 150 problèmes à l'heure quand Paul plafonne à 130*. Autrement dit, l'impact du QE est 4 fois supérieur au QI pour réussir intimement sa vie !

#### LES 5 ATTITUDES PROPRES AU QE

Alors que l'étymologie du mot «Emotion» signifie «ce qui fait avancer», il existe d'après Daniel Goleman, 5 attitudes majeures en matière d'intelligence émotionnelle :

- . **La conscience de soi** permettant d'identifier ses émotions ;
- . **La maîtrise de ses émotions** en étant capable d'adapter ses sentiments à la situation ;
- . **La motivation** en sachant concentrer son enthousiasme sur un objectif précis ;
- . **L'empathie** en sachant être à l'écoute des autres et décoder leurs émotions et sentiments ;
- . **La maîtrise de ses relations** supposant le contrôle de ses impulsions.

#### LES 5 CRITÈRES DU TEST «IE5»

Bien qu'il soit impossible de mesurer l'intelligence émotionnelle dans sa globalité et qu'un test ne restera toujours qu'un test, c'est-à-dire un angle de vue partiel souvent biaisé par le stress et seulement valable à un moment donné, le test conçu par Gilles Panteix, psychologue chez *RH Comportement*, détermine 5 critères décisifs en matière d'intelligence émotionnelle :

- . **L'empathie** ;
- . **La maturité émotionnelle** ou maîtrise de ses émotions ;
- . **La sensibilité** ou capacité de se servir de son intuition plutôt que de sa logique ;
- . **La cordialité** ou capacité de s'impliquer chaleureusement dans les relations ;
- . **L'extériorisation** ou capacité de communiquer des choses personnelles.

A la fin du test IE5, comprenant un QCM de 100 questions, se détermine un coefficient d'efficacité relationnelle (CER) compris entre 0 et 200 (3617 code IE5). Plus le CER est élevé plus le relationnel est optimal.

#### LES ASPECTS POSITIFS DE L'ÉMOTION EN ENTREPRISE

Alors que dans la plupart des entreprises la raison continue d'imposer ses stéréotypes de comportements en considérant la manifestation de l'émotion comme relativement taboue, il est néanmoins vital dans une équipe ou un service de bien savoir gérer les émotions des uns et des autres, en dehors du fait que cela contribue à favoriser la communication et la coopération entre les individus.

Il existe ainsi 4 effets positifs dans la libération de l'émotion :

##### 1. Evacuer le stress contre-productif

Pour Vivian Tran, professeur à l'université de Genève et consultant, *«Le stress n'est que l'expression détournée d'émotions censurées : tel cadre est frustré de ne pas pouvoir dire son désaccord, tel autre aspire à plus de reconnaissance...»*. Aussi, la meilleure solution pour lutter contre le stress consiste principalement à verbaliser ses émotions, c'est-à-dire à les exprimer par des mots en direction d'autrui ou dans son for intérieur.

## **2. Se motiver positivement**

La joie, la confiance comme l'expression de toute forme d'émotion positive contribuent à motiver l'esprit en profondeur, à entretenir la flamme. Aussi pour réussir, il faut nécessairement avoir une vision de réussite, c'est-à-dire de retour d'avantages et/ou de plaisir pour soi-même.

## **3. Mieux négocier avec les clients**

D'après Gilles Panteix, psychologue chez RH comportement, les meilleurs commerciaux sont ceux qui ont la plus grande empathie car *«Ils sont capables d'établir une relation affective avec le client»*. Une étude a d'ailleurs démontré que les vendeurs de police d'assurances optimistes vendent 2 fois plus que les pessimistes et démissionnent 2 fois moins !

## **4. Créer, inventer et innover**

Contrairement aux «poissons froids» que sont les managers polytechniciens élevés aux mathématiques et aux raisonnements logiques, comme d'ailleurs la plupart des hommes politiques qui ne savent réaliser que de parfaites démonstrations manquant de sensibilité et d'imagination, le renfort des émotions contribue à activer la mémoire émotionnelle en faisant naître de prolifiques associations d'idées. C'est ce type de mémoire qui enregistre chaque événement de la vie et permet d'associer les émotions entre elles, en favorisant de multiples connexions intuitives, en créant des analogies comme en permettant l'émergence «au feeling» d'idées nouvelles et originales.

## **IDENTIFIER SES ÉMOTIONS**

Il est clair que l'émotion influence la pensée, la manière d'être et le comportement de chaque individu tout au long de la journée et qu'elle fait même partie intégrante de la vie professionnelle. Pour Laurent Chaine, psychiatre et psychanalyste, *«Quelqu'un qui n'arrive pas à identifier ses émotions s'adapte en surface à des situations diverses. Il adopte toujours les mêmes attitudes selon des comportements plus ou moins rigides. En revanche, le repérage des émotions permet d'être créatif et de ne pas faire fausse route. Cela donne de la souplesse»*.

Aussi au lieu de fuir ses émotions en entreprise, il faut carrément mieux les affronter et s'interroger sur elles en se demandant si celles-ci sont adaptées à la situation. C'est ce que conseillent tous les spécialistes du comportement en expliquant que si, par exemple, la peur donne envie de fuir, ce qui est normal, il vaut toutefois mieux avant de prendre ses jambes à son cou, se demander si cette réaction est la bonne. L'objectif de ce questionnaire réflexe est de sortir des vieux schémas mentaux remontant à l'enfance, évitant ainsi que les émotions ressenties ne court-circuitent à chaque fois la pensée ou la décision.

## **ACCORDER UN ESPACE DE PAROLE À L'ÉMOTION**

De ce fait, tout déni n'est d'aucun secours car les émotions refoulées remontent toujours à la surface, parfois même sur le mode dévastateur de l'explosion. D'après Bertrand Déroulède, responsable à la Cegos, *«Les émotions sont comme des clignotants. Elles peuvent exprimer des besoins. Par exemple, la peur renvoie au besoin d'être rassuré, la joie à celui de partager, la colère au besoin de changement, la tristesse à celui de réconfort. Elles sont des vecteurs d'informations sur nous-mêmes et sur autrui. En cela, elles nous aident à anticiper une situation»*.

Pour Vincent Lenhardt, consultant en analyse transactionnelle, il est *«très important que les managers acceptent les émotions justifiées de leurs collaborateurs et les laissent s'exprimer dans un espace de parole»*. Pour lui, faire preuve d'intelligence émotionnelle dans l'entreprise, c'est essayer de comprendre la réponse émotionnelle d'autrui au lieu de se bloquer. Il poursuit en affirmant que *«Le haut degré de performance d'une équipe tient principalement au fait que les gens osent se dire leurs peurs, exprimer leurs besoins et renoncer à avoir raison»*.



### 34. Pourquoi est-il judicieux de disposer d'un réseau de connaissances ?

Pour Gilles Lacour, consultant au cabinet de gestion de carrière Altedia, «*Le premier intérêt du réseau est de fournir de l'information. Il faut l'inclure dans une démarche professionnelle, ce qui demande de la méthode et de la préparation*».

**En fait de réseau, il convient d'abord de distinguer 2 principales formes de réseaux :**

- . Le réseau de connaissances
- . Les réseaux d'appartenance (club, cercle, association...)

#### **AVOIR UN BON CARNET D'ADRESSES**

Le réseau de connaissances intègre de manière globale l'ensemble des contacts familiaux, amicaux, associatifs et professionnels, avec lesquels il est possible d'être identifié facilement et favorablement. En 2002, d'après la dernière enquête de l'Apec consacrée à la mobilité, 2 cadres sur 3 ont trouvé leur poste actuel grâce à leurs «relations personnelles et professionnelles». L'usage du carnet d'adresses représente le mode n°1 d'accès à l'emploi des «cols blancs» et reste une particularité méconnue du marché du travail, que ce soit en France ou partout ailleurs, en ne faisant l'objet d'aucune publication ni d'aucune annonce. D'après une estimation du magazine *Défis*, chaque actif dispose entre 500 et 1.000 noms de personnes qu'il connaît de près ou de loin. Ce nombre se réduit à 100 en terme de contacts réguliers et à 50, en tant que noyau dur social minimum.

#### **UN TAUX DE SUCCÈS JUSQU'À 5 FOIS SUPÉRIEUR**

D'une manière générale, plus le marché de l'emploi est tendu mieux les relations fonctionnent, même si beaucoup de personnes assimilent le fait d'utiliser ses relations comme une forme de «piston». Aussi mettre un point d'honneur à se débrouiller seul, sans l'aide de personne, ne concourt en réalité qu'à se priver d'opportunités et de nombreuses pistes intéressantes. Du côté des entreprises, le message est clair : les «recommandés» font de bien meilleurs candidats que les anonymes. Même si le risque de consanguinité est toujours possible par le biais de la cooptation, les entreprises habituées à ce type de recrutement par recommandation remarquent un taux de fidélisation bien supérieur à la normale. Ainsi par exemple, le cabinet de conseil McKinsey qui recrute 30% de ses nouvelles recrues de cette manière reconnaît que «*Les candidats que nous rencontrons par ce biais et qui suivent exactement le même parcours de sélection que les autres, ont un taux de succès 5 fois supérieur à ceux qui nous arrivent de l'extérieur.*»

#### **SAVOIR DOPER SA CARRIÈRE**

Si utiliser son carnet d'adresses ne relève plus d'un carriérisme pathologique mais d'une nécessité professionnelle, il convient néanmoins de soigner la méthode d'approche.

**Conseils pour doper sa carrière grâce à son réseau de connaissances :**

- . Construire et entretenir son réseau lorsque la vie professionnelle et sociale est encore positive ;
- . Elargir régulièrement son cercle de connaissances en tout domaine, surtout hors champ professionnel ;
- . Envoyer spontanément des informations aux membres les plus influents de son réseau, ou passer un simple coup de fil sans arrière pensée ni autre but que de prendre des nouvelles ;
- . Ne pas hésiter à évoquer directement sa situation et ses projets ;
- . Agir toujours selon le principe du donnant-donnant en renvoyant à son tour un service ou une information utile dès que possible ;
- . Signaler systématiquement tout changement d'adresse ou d'entreprise, ainsi qu'à l'occasion de toute promotion statutaire ;
- . Préférer apporter aux autres (donner) en prenant régulièrement l'initiative (faire le premier pas).

**Erreurs de base à ne pas commettre :**

- . Chercher à exploiter ses relations et à leur soutirer plus ou moins subtilement quelque chose ;
- . Attendre un quelconque retour «matériel» des personnes contactées ;
- . Arriver la bouche en cœur après plusieurs années de silence ;
- . Proscrire absolument le «*Allô-tu-te-souviens-de-moi-j'ai-un-problème*»
- . Utiliser ses relations pour obtenir une faveur, le retrait d'une contravention, une affaire ;

- . Aborder un ami d'ami le sourire accroché aux oreilles et la carte de visite en bandoulière comme un mauvais VRP ;
- . Ne jamais quémander ni «obliger» l'autre à faire quelque chose pour soi.

## **LES RÉSEAUX «NOUVEAUX»**

De plus en plus variés et nombreux (plus de 1.000 en France), les clubs, associations et autres cercles sont aujourd'hui devenus quasiment incontournables pour les chefs d'entreprise et les cadres. Même si l'univers des réseaux d'appartenance apparaît largement hétérogène en qualité, voire touffu et assez opaque en certains milieux, le phénomène du «réseautage» est devenu un puissant accélérateur pour booster sa carrière, voire ses affaires. Alors que les réseaux traditionnels ont été longtemps enracinés dans la bourgeoisie locale, avec ses notables et ses cadres supérieurs cherchant à rebondir après un accident de carrière, ceux-ci ont largement perdu de leur influence.

Les nouveaux réseaux culturels et économiques démontrent une redoutable efficacité en matière de pouvoir économique, d'influence et de pression sur les décisions dans la cité et sur tel territoire donné. Longtemps considérés comme un phénomène social, un lieu où se tissent des amitiés utiles pour booster sa carrière et favoriser les affaires, les réseaux «nouveaux» sont désormais beaucoup plus proactifs, transparents et affichent clairement la couleur. D'après Alain Marty, auteur de *Réseaux d'influence* (édition Ramsay), «*Les clubs se donnent désormais une vocation spécifique en formulant des objectifs concrets capables de satisfaire les hommes d'action.*»

## **AU DÉPART, UN RÉFLEXE TRIBAL**

Les DRH, managers, consultants et sociologues sont tous unanimes sur la question, «*avec la crise, les patrons développent un réflexe tribal : ils ne veulent à leurs côtés que des managers qu'ils connaissent*». A l'origine de ce repli clanique : le besoin impérieux d'être rassuré par des pairs soumis aux mêmes impératifs d'un climat économique difficile, tout en s'entourant de collaborateurs choisis selon leurs degrés de proximité amicale, sociale et morale. Pour Philippe Van Gansen, membre de l'Adetem, «*Il faut en permanence se tenir au courant et progresser pour rester performant. Le seul moyen de sortir de son «cocon d'entreprise» est d'aller chercher des idées et de confronter ses vues à celles des autres*». Cette approche est également confirmée par Jean-Pierre Durand, professeur de sociologie au centre de recherche Pierre-Naville à Evry (91) qui affirme que «*La réduction des effectifs, la production à flux tendus ou encore la diminution des lignes hiérarchiques favorisent le recours aux réseaux. Il faut travailler plus vite, plus seul et sans erreur. Alors, on compte sur ses collègues ou sur des pairs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le réseau véhicule l'idée de confiance réciproque. C'est un espace d'efficacité qui repose sur le partenariat. Les opportunistes sont vite repérés et écartés du maillage.*»

## **DONNER POUR RECEVOIR**

Au-delà de visées purement réfléchies et calculées, l'idée de base dans l'appartenance à un réseau est de pouvoir rendre sa vie personnelle et professionnelle plus efficace et plus sereine. Mieux encore, «*Avoir l'esprit réseau, c'est raisonner en contributeur plus qu'en utilisateur*» confirme Marc Guyot, président du Club des anciens de PriceWaterhouseCoopers, «*c'est de cette manière que l'on est récompensé*». Selon le principe qu'il faut d'abord donner avant de recevoir, l'adhésion à un nouveau club demande par conséquent de s'y investir sérieusement. C'est ce que confirme Christine Marcouyoux, présidente d'Honorix (anciens managers de Xeros) qui souligne le fait qu'«*Il ne faut pas hésiter à consacrer une demi-heure ici ou là pour rendre service à une récente connaissance*».

### 35. Quelles sont les raisons principales qui poussent à adhérer habituellement à un réseau ?

#### L'IDÉAL : ADHÉRER À 4 RÉSEAUX DIFFÉRENTS

Pour Alain Marty, consultant en création de clubs de fidélisation de clientèle, «*un chef d'entreprise devrait faire partie de quatre réseaux : celui des anciens de son école (les petites et les grandes écoles disposent d'une association), un club à vocation sportive, une association à caractère culturel et enfin un club plutôt consacré à la réflexion sur son activité ou à la place de l'entreprise dans notre société*». Pour Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon, sociologues spécialisés dans l'observation des élites économiques «*le chef d'entreprise n'a pas le choix*». Un avis radical qui traduit bien toute l'importance prise par ces nouveaux lieux de pouvoir et de relations. En fait en matière de réseaux, il y en a pour tous les goûts : des réseaux prestigieux, élitistes et snobs pour grands patrons seulement ; des réseaux fermés et sélectifs à contenus philosophiques ou thématiques, aux réseaux professionnels, sportifs, culturels, humanitaires et art de vivre (les plus nombreux), bien plus ouverts, actifs, décontractés et sympas.

En fait, il existe 3 grands registres :

- . Les clubs fermés filtrant difficilement les prétendants par cooptation, niveau social et économique ou rituel d'initiation ;
- . Les clubs pro et sérieux axés principalement sur le boulot, le monde professionnel ;
- . Les clubs où l'on se réunit d'abord pour partager une passion et passer un bon moment convivial.

#### DES MOTIVATIONS VARIABLES

Si la plupart des dirigeants invoquent le désir de briser leur solitude professionnelle et d'échanger des idées ou des expériences avec leurs homologues, les motivations de chacun sont extrêmement variables dans le cadre du «réseautage» :

- . S'aérer l'esprit avec d'autres personnes ;
- . Recherche d'une aide à l'emploi et au déroulement de carrière ;
- . Se faire remarquer par des chasseurs de tête, des décideurs, des investisseurs ;
- . Faire reconnaître son professionnalisme auprès de ses pairs ;
- . S'ouvrir plus facilement à de nouveaux contacts utiles pour le business ;
- . Créer des relations d'affaires, conclure des partenariats et des alliances entre membres ;
- . Echanger des informations commerciales, financières, juridiques... ;
- . S'enrichir de nouvelles pratiques propres à son métier ;
- . Se former à des besoins spécifiques ;
- . Découvrir des données techniques pointues, glaner des idées, obtenir des conseils ;
- . Valoriser sa profession ou son métier ;
- . Bénéficier d'une solidarité discrète en cas de pépin ;
- . Créer des relations humaines de qualité et de confiance ;
- . Profiter de la convivialité et de l'ambiance décontractée ;
- . Participer à des activités humanitaires et de don de soi (altruisme) ;
- . Adhérer à une philosophie hermétique et ritualisée
- . Agir sur le tissu social, fédérer des initiatives, animer des événements, faire du lobbying...

#### LES 4 ATTITUDES DE BASE

Le savoir-vivre est une clé indispensable pour intervenir dans un réseau même si chaque club et cercle a ses propres usages et conventions. D'une manière générale, les règles de comportement sont implicites mais claires : Si on se tape dans le dos et si on discute à bâton rompu, on s'interdit en public d'évoquer des points professionnels stratégiques ou personnels. Pour Jean-Luc Spitale, du cabinet de recrutement *Kreno* : «*Pour que les liens qui se tissent entre les membres soient forts et que l'entraide soit réelle, il ne faut pas que le cercle soit trop large*». De la même manière, affirme Jean-François Gendron du *CJD*, «*Lorsque deux membres ou deux anciens sont amenés à travailler ensemble, le risque de litige est quasi nul.*» En résumé, la règle de base pour entrer et réussir dans un réseau d'appartenance tient en 4 attitudes de base : rester en toute occasion agréable, montrer de l'altruisme (don de soi, oblation), s'affirmer de façon positive, s'intéresser sincèrement aux autres ainsi qu'aux projets développés en commun.

## 36. Comment doivent se gérer, selon-vous, les priorités du quotidien ?

### LE STRESS COMME PRIORITÉ DANS L'ENTREPRISE

La plupart des entreprises et des organisations humaines fonctionnent selon le paradigme de la méfiance. On stresse les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, qu'ils se défontent. En fait, d'après Allan Rabinowitz, psychothérapeute américain et directeur de *Stress Strategies Resources*, «*On sait que, lorsque le stress augmente, la quantité de travail diminue et que l'absentéisme et les conflits entre salariés se multiplient. Si vous voulez que vos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes vous ne pouvez ignorer leur niveau de stress*». Comme quoi les managers «stressants» (tels Jean-Luc Lagardère, François Pinault ou Michel-Edouard Leclerc...) ont tout faux lorsqu'ils dirigent leurs salariés avec une pression permanente, la menace, l'urgence ou la contrainte. D'autant que pour Robert MacGarvey, auteur de plusieurs études sur le sujet «*Si vous ne prêtez pas attention au stress, votre business peut carrément disparaître*». Il est vrai qu'aux Etats-Unis, le stress constitue la principale charge d'une entreprise, juste après le salaire.

### APPRENDRE À GÉRER SES PRIORITÉS

Si les méthodes d'efficacité personnelle et de gestion du temps popularisées par les auteurs américains apparaissent attractives et convaincantes, leurs effets réels restent souvent temporaires. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène sous nos latitudes. D'abord le temps «managérial» que reflète la culture nord-américaine est qualifié de monochronique, c'est à dire axé sur un comportement à faire «bien» une chose à la fois. A l'inverse, les cultures latines sont dites «polychroniques» parce qu'elles autorisent la réalisation simultanée de plusieurs choses.

Selon l'expression de Gilles Amado, docteur en psychologie, «*le culturel résiste en nous*» lorsque s'impose un univers de maîtrise parfaite, tel que celui proposé dans les manuels de management. Il existe d'autres raisons d'ordre psychologique dans le rapport au temps. Chacun d'entre nous perçoit et utilise le temps différemment selon les situations rencontrées. Par exemple, «perdre du temps» en flânant, méditant ou en se reposant contribue souvent à l'équilibre de ceux qui sont censés en gagner, notamment lorsqu'il s'agit pour eux de résister au stress suscité par les pressions professionnelles. De la même manière, prendre son temps pour «*une rencontre agréable peut nous aider à être deux fois plus efficace*» souligne Gilles Amado.

### LA NOTION DE PRIORITÉ, UN PROBLÈME DE PERSONNALITÉ

Le tempérament reste un facteur clé de la gestion du temps, faisant que la personnalité d'un individu détermine directement son «rapport au temps». Ainsi, un affectif hésite à fermer sa porte pour travailler au calme, alors qu'un cadre motivé préfère rester sous pression en traitant au dernier moment ses dossiers urgents. Si les diverses représentations du temps ont forcément des conséquences directes sur le comportement professionnel, nous persistons à croire que les autres voient le temps et l'utilisent comme nous !

Pour Stephen Covey, consultant et fondateur du *Covey Leadership Center*, «*La réussite dépend de notre capacité individuelle à consacrer suffisamment de temps et d'énergie à nos priorités personnelles, professionnelles et familiales, en sachant hiérarchiser convenablement nos différentes activités quotidiennes sans pour autant sacrifier à nos loisirs*». Il estime d'autre part, que la quasi-totalité de notre temps est absorbée par des activités importantes mais pas urgentes, alors que ceux qui réussissent savent parfaitement se concentrer sur les tâches les plus importantes et les plus urgentes pour eux et pour les autres. Rappelons que la loi de Pareto appliquée à la gestion du temps stipule que 20% de nos actions produisent 80% de nos résultats. De la même manière, la loi de Parkinson affirme qu'une activité (notamment administrative) a tendance à occuper tout le temps disponible qui lui est affecté.

### 3 ÉTAPES POUR GÉRER SES PRIORITÉS

La bonne démarche pour bien gérer ses priorités suppose d'abord de clarifier ses objectifs en revenant toujours à l'essentiel. Cette première étape de définition des priorités est décisive. Elle permet d'organiser solidement son emploi du temps au quotidien. Il s'agit ensuite d'analyser sa manière de consommer le temps sous forme d'autodiagnostic (livre, séminaire de formation). L'analyse durant cette seconde étape a plusieurs avantages. Elle oblige à prendre du recul sur la façon dont la personne croit travailler. Elle pointe du doigt ce que les spécialistes appellent les activités chronophages ou «croque-temps» (interruptions diverses, réunions interminables, bavardages, problèmes imprévus...). Dans le cadre d'évaluations menées en groupe, elle génère parallèlement une prise de conscience sur la manière dont les autres utilisent leur temps. La 3<sup>e</sup> phase de la méthode concerne la mise en œuvre de nouveaux comportements. Celle-ci est à double détente. Elle concerne d'abord l'amélioration personnelle (planification, lutte contre la temporisation, utilisation du téléphone...) puis, la gestion du temps passé avec les autres.

## **VIVRE AU RYTHME DE LA CHRONOBIOLOGIE**

L'ensemble de nos réactions et de nos rythmes biologiques sont expliqués grâce à une science, la chronobiologie. L'efficacité intellectuelle optimale, les phases de forme physique ou d'échange affectif s'expliquent physiologiquement par la régularité de nos horloges internes. Par exemple en 24 heures (cycle circadien), toutes les fonctions de l'organisme passent par des hauts et des bas : sécrétions d'hormones, température, pression artérielle, force musculaire, vigilance, mémorisation...

Ainsi lorsque nous nous sentons en forme, c'est qu'il est l'heure biologique durant laquelle notre production de cortisol est à son maximum (hormone qui stimule la production de glucose, source d'énergie et de nourriture du cerveau). A l'inverse, lorsque la production d'adrénaline (hormone qui répond au stress) et nos défenses immunitaires sont au plus bas de leur production, c'est que nous sommes à l'heure d'un creux biologique. L'heure de vulnérabilité maximale pour un humain se situe à 3 heures du matin, moment des accidents de voiture mortels et des catastrophes collectives (Tchernobyl).

## **ÊTRE EN PHASE AVEC SOI-MÊME**

En matière de chronothérapie (connaissance des horaires d'action des médicaments), il est avéré que le moment de prise d'un médicament amplifie son effet ou le réduit. Ainsi, l'aspirine prise le soir entraîne 2 fois moins de risques d'hémorragie digestive que le matin. Une anesthésie dentaire agit 3 ou 4 fois plus longtemps à 15 heures, qu'à 8 heures ou à 19 heures. De la même manière, les anti-inflammatoires calment mieux les douleurs rhumatismales l'après-midi que le matin. Il arrive également que notre horloge interne avance ou retarde par rapport aux horaires de la vie sociale et professionnelle (10% des gens sont du «matin» ou du «soir»), ou que des circonstances (décalage horaire, travail posté...) puissent dérégler notre chronobiologie. Dans ce cas, il existe des «synchroniseurs» qui remettent automatiquement l'horloge «à l'heure». Par exemple, le rythme veille-sommeil peut être modifié grâce à la lumière naturelle ou artificielle. Contrôler sa chronobiologie en s'appliquant à être en phase avec ses meilleures heures, permet de vivre au plus haut de son rendement et de sa santé.

## 37. Quelles sont les 8 règles d'or du savoir complimenter ?

### LES 8 RÈGLES DU SAVOIR COMPLIMENTER

Le management du quotidien suppose de savoir motiver les collaborateurs de manière régulière, comme de savoir les féliciter dès que l'occasion se présente. Quelques règles simples et de bon sens permettent d'éviter les maladresses possibles tout en créant un climat positif.

Les 8 règles du savoir complimenter :

#### 1. BANNIR LE «MAIS»

Un compliment doit être direct et exclusif. Il ne doit pas être suivi d'une restriction, car alors la dernière remarque et le «mais» qui l'accompagne effaceront alors l'effet positif du compliment.

*Ex. Du bon travail Denis, mais comment se fait-il que nous ayons pris 3 jours de retard ?*

#### 2. NE PAS ATTENDRE DEMAIN

Il n'est pas plus utile de reporter à plus tard le moment de féliciter que de reporter celui de faire un reproche. Un petit mot sur le bureau, une visite éclair, l'utilisation de la messagerie interne permettent de ne pas attendre que les conditions optimales s'y prêtent.

#### 3. UNE SIMPLE PHRASE SUFFIT

L'important étant de donner une appréciation positive sur un résultat ou sur un travail précis, une simple phrase dynamique, chaleureuse et authentique fait beaucoup plus d'effet qu'un long discours pouvant paraître trop élogieux pour être complètement honnête.

#### 4. LA STRATÉGIE DE L'ASCENSEUR

Une rencontre informelle dans l'ascenseur ou du côté de la machine à café, est l'occasion idéale pour délivrer un message. Il n'est pas utile de formaliser le moment des félicitations sous peine de donner trop d'importance à l'affaire.

#### 5. NE PAS ATTENDRE DE REMERCIEMENT

Le but n'étant pas de faire de la démagogie ou de la séduction, il est recommandé de quitter les lieux assez rapidement sans attendre de réponse ni de remerciement, car la situation peut générer un état de gêne ou de surprise pour le bénéficiaire.

#### 6. RESTER ASSEZ DISCRET

Sauf dans le cas où s'est toute une équipe qui est félicitée, les compliments pas plus que les engueulades ne se délivrent en public.

#### 7. COURT-CIRCUITER LA HIÉRARCHIE

Rien n'est plus agréable que de se voir féliciter par le supérieur du supérieur. Il est donc important de complimenter le n-2, le n-3 jusqu'à l'échelon le plus bas. En effet, rien ne s'oppose à ce que le big boss félicite personnellement les échelons les plus bas, sinon le fait d'être coincé et de n'avoir rien compris aux principes du management moderne.

#### 8. LE PETIT MOT ÉCRIT À LA MAIN

Rien de tel pour créer un lien amical et beaucoup plus fort, que de rajouter en bas d'une lettre quelques mots manuscrits. Les bons patrons et les bons responsables le font systématiquement, notamment à l'occasion d'une lettre notifiant une augmentation de salaire ou une promotion.

## 38. Que peut-t-on dire de la théorie des jeux comme aide à la décision stratégique ?

### POUR UNE STRATÉGIE D'ACTION

Bien qu'il n'existe pas de lois universelles fixant ce que doit être la bonne micro-économie ou macro-économie politique ; dominance de l'Etat ou dominance du marché concurrentiel, plusieurs économistes modernes se sont intéressés à la théorie des jeux comme aide à la décision stratégique. Leur objectif a été de tenter de rationaliser la meilleure décision à prendre dans une situation impliquant deux ou plusieurs intervenants guidés par des intérêts opposés ou distincts. Par exemple, dans le cadre d'enjeux concurrentiels, la théorie des jeux permet d'élargir la portée de l'analyse en donnant une idée de la structure de l'interaction possible entre les entreprises participantes comme des solutions à décider. Avec la théorie des jeux, il s'agit non pas uniquement d'apprendre la bonne façon d'agir sur le marché mais aussi de comprendre les possibilités existantes et les conséquences pouvant en résulter. L'entreprise comprend ainsi mieux le comportement des concurrents, aiguise sa politique et affine sa concurrence en faisant évoluer sa stratégie d'action.

### LE PRINCIPE

La théorie des jeux «*The theory of games and economic behaviour*» a été fondée en 1944 par Oskar Morgenstern et Johannes Von Neumann. Le but originel était d'intégrer l'action des principaux agents économiques sur un marché donné, tout en considérant que tout intervenant se doit d'être forcément actif, et non passif, pour réussir. Le postulat de base formule que tout acteur économique doit essayer de savoir ce qui va se passer sur son marché en bâtissant une stratégie en conséquence. Aussi l'objectif de la théorie des jeux est de réaliser une simulation de situations économiques variées (guerre des prix entre concurrents, négociation commerciale, prise de position sur un marché...) avec deux, trois ou une infinité de joueurs. Depuis le début des années 50, les travaux de John Nash (prix Nobel en 1974) en matière de jeux non coopératifs à somme quelconque constituent la référence.

Selon lui, en économie, la seule autorité réglementaire ne suffit pas à satisfaire l'intérêt des joueurs et des acteurs économiques, la variabilité des cadres d'action et des comportements entre acteurs (joueurs) reste un moteur essentiel de la dynamique du marché. Toutefois, la seule logique des joueurs (altruisme, égoïsme, dominance...) ne suffit pas à créer les conditions d'optimalité du gain. Pour cet économiste, le marché ne résulte pas seulement de la rencontre d'individus désireux d'échanger quelque chose, même s'ils se montrent particulièrement rationnels. Il doit également intégrer le fait que la raison d'agir de chaque acteur doit obligatoirement s'appuyer sur des règles sociales, des conventions, des traditions ou des normes préexistantes afin de lever l'indétermination sur le comportement d'autrui (méfiance, défiance, refus...).

### LES PRINCIPAUX CONCEPTS

Loin d'apporter une réponse scientifique chiffrée à un problème donné, la théorie des jeux concerne davantage la simulation et l'aide à la décision vis-à-vis de situations dans lesquelles les individus interagissent dans un environnement d'interdépendance stratégique. Ainsi dans la **théorie des jeux** il y a le mot **jeu** et dans la notion même de jeu celle de **joueurs** (avec des objectifs personnels); **d'options** à prendre (stratégie) et de **gain**, dont la valeur attribuée par chaque joueur est directement fonction du résultat obtenu en fonction de la combinaison stratégique utilisée. En théorie des jeux, cette configuration de base s'appelle la forme stratégique.

Pour nombre d'auteurs, le jeu est considéré comme un mode d'interaction sociale fondamental ainsi que comme un mode d'apprentissage de la vie en société et un lien social. D'autres comme Crozier-Friedberg estiment que le jeu est «*l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération*». Tous ces chercheurs et économistes sont d'accord pour considérer que pour donner du sens au jeu, la règle de base est qu'il ne puisse y avoir de don intégral (altruisme total) entre joueurs, car alors le don supprime tout intérêt au jeu et constitue même une injustice pour les autres joueurs. De ce fait, le jeu suppose un modèle d'action fondé principalement sur l'intérêt et la rationalité instrumentale. C'est d'ailleurs l'avis de Tullock, prix Nobel d'économie, qui affirme que «*la recherche empirique a démontré que l'homme est à 95% égoïste au sens étroit du terme*». C'est la raison pour laquelle la théorie des jeux étudie, depuis plusieurs décennies, des modèles de coopération non contractuels fondés sur l'égoïsme et le *self-interest*.

## LA STRATÉGIE DU DONNANT-DONNANT

Sachant que l'activité sociale de l'homme n'est ni entièrement altruiste (don), ni entièrement égoïste (intérêt rationnel), Robert Axelrod considère que lorsque le jeu se répète, une des meilleures stratégies gagnantes est celle du donnant-donnant (*tit for tat*). Pour lui, cette stratégie est considérée comme morale en «favorisant l'intérêt mutuel plutôt qu'en exploitant les faiblesses de l'autre». Il s'agit là d'une morale des résultats et non des buts faisant que sans contrainte, sans contrat, sans autorité, sans altruisme et sans don mais avec un intérêt rationnel, de la réciprocité et de la durabilité, la stratégie du donnant-donnant fonctionne toute seule. Ici, les actes parlent d'eux-mêmes bien mieux que les mots et les messages d'engagement. Si cette stratégie du donnant-donnant ne permet, au maximum, que d'égaliser le score du partenaire en optant pour la solution la moins mauvaise parmi les bonnes, et non la meilleure parmi les bonnes, elle a toutefois le mérite d'introduire la notion de confiance entre les joueurs.

Aussi l'avantage d'une telle stratégie c'est qu'«aucun pouvoir central n'est nécessaire considérant que la coopération fondée sur la réciprocité est un facteur créateur d'ordre en soi». Et même si l'importance du don est relativement importante dans le monde des affaires, notamment par la pratique courante des cadeaux et promotions, «lorsque la perspective d'actions futures disparaît, le donnant-donnant prend fin faisant alors que le seul recours qui reste est celui de l'autorité exercée.»

## 4 CONSEILS POUR SORTIR GAGNANT

D'après Axelrod, la stratégie du donnant-donnant peut être parfaitement utilisée par des joueurs sans esprit de don mais soucieux d'une réciprocité dans le retour d'avantages espérés.

Il donne ainsi certains conseils pour ceux qui veulent gagner dans le cadre d'un *prisoner's dilemma game* (jeu du dilemme du prisonnier) :

1. Ne pas être envieux ;
2. Ne pas être le premier à faire cavalier seul ;
3. Pratiquer dans la coopération comme en cas de défection ;
4. Ne pas être trop malin.

Il confirme cependant que ce type de solution n'est pas valable pour les jeux à un seul coup (one shot) ni par extension, pour les mono ventes ou mono affaires. Comme le montrent les innombrables expériences réalisées par les psychologues, il est prouvé que «des centaines d'expériences avec le dilemme du prisonnier ou d'autres jeux, qui récompensent le comportement égoïste (*self-interested*) au détriment du groupe, montrent qu'une proportion significative des participants (de 25 à 35%) manifestent un refus entêté d'agir de manière uniquement intéressée, même dans des conditions d'anonymat complet et en l'absence de sanction par le groupe. Ce comportement coopératif peut atteindre 85% si l'échange entre les joueurs ou d'autres procédures permettant d'accroître le sentiment d'identification au groupe sont autorisées par les chercheurs». Toutefois pour l'économiste Derrida, incontestablement l'idéal dans les affaires (comme dans le jeu) est de faire affaire avec un égoïste lorsque l'on est altruiste et inversement.



### 39. Connaissez-vous certains exemples fameux de la théorie des jeux tels que le dilemme du prisonnier, la bataille des sexes, brûler ses vaisseaux ou encore la méthode douce ?

#### LES 4 PLUS FAMEUX EXEMPLES DE LA THÉORIE DES JEUX

Les accords coopératifs et les positions non coopératives habituellement simulés dans la théorie des jeux permettent de résumer la problématique de la situation selon 3 ou 4 solutions et/ou alternatives, dont une se révèle forcément comme étant la plus pragmatique pour les protagonistes.

##### 1. LE DILEMME DU PRISONNIER

2 criminels sont arrêtés par la police pour avoir commis un crime grave. La police n'a aucune preuve de leur participation au crime mais les a arrêtés pour une infraction mineure.

Le procureur leur propose alors un marché :

1. Celui qui dénonce l'autre échappe à toute condamnation tandis que l'autre est condamné à une peine de 10 ans de prison.
2. Si personne ne dénonce l'autre, tous les deux risquent de passer 2 ans en prison.
3. Si les deux avouent, ils encourent une peine 5 ans de prison.

Il est clair que la stratégie dominante pour chacun est de dénoncer l'autre faisant que dans la réalité, les deux prévenus finissent par être condamnés à 5 ans de prison. Pourtant selon Derrida, lorsque les deux préférences sont prises en compte : avouer en s'auto-condamnant pour l'un (altruisme) et dénoncer son compère pour l'autre (égoïsme), les deux joueurs atteignent alors la solution optimale, à condition toutefois que chaque joueur sache parfaitement comment l'autre fonctionne.

##### 2. LA BATAILLE DES SEXES

Un mari et sa femme doivent décider comment organiser leur soirée. Le mari préfère assister à un match de football tandis que sa femme souhaite aller au théâtre. Cependant ce qui compte avant tout pour tous les deux, c'est de rester ensemble durant la soirée.

A l'instar du dilemme du prisonnier 4 alternatives principales se présentent :

1. Le mari et la femme s'accordent sur un compromis (faire autre chose) apportant ainsi une satisfaction et un intérêt égal à chacun (solution la moins bonne parmi les bonnes)
2. Le mari accepte la proposition de sa femme mais se sent frustré, sauf s'il négocie une réciprocité pour plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
3. La femme accepte la proposition de son mari mais se sent frustrée, sauf si elle négocie une réciprocité plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
4. Le mari et la femme refusent tout compromis, soit le conjoint se plie soit on ne fait rien du tout dans la soirée ce qui conduit à frustrer chacun des deux conjoints (solution la plus mauvaise parmi les mauvaises).

Il est clair que c'est très souvent le même type de situation dans le monde des affaires lorsque deux entreprises veulent travailler ensemble et coordonner leurs standards respectifs, mais que chacune souhaite que ce soit sa propre technologie qui soit retenue.

##### 3. BRÛLER SES VAISSEaux

Une alternative radicale à la démarche de coopération de la théorie des jeux est la démarche dite non coopérative. Dans ce cas, l'intransigeance et l'irréversibilité de la décision mise sur la puissance de l'impact psychologique. Déjà en 600 avant Jésus-Christ, Sun Tzu écrivait dans «L'Art de la guerre», au moment critique *«le chef des armées coupe à ses troupes toute possibilité de retraite comme celui qui a escaladé une hauteur et jette l'échelle derrière lui»*. En effet, l'une des meilleures illustrations de cette stratégie est celle du conquistador Hernan Cortés qui venant de Cuba en 1519, et après avoir débarqué au Mexique au pied de la ville aztèque de Tenochtitlan, a pris l'initiative de brûler et de couler la plupart de ses vaisseaux. Son objectif était à la fois de ne plus pouvoir faire marche arrière en étant forcé d'aller de l'avant, tout en envoyant un signal puissant à l'ennemi et à ses propres troupes que la seule issue était de gagner ou mourir.

**Il n'existe ici que 3 alternatives, sachant que la 4<sup>e</sup> est éliminée de fait (impossibilité de retraite des troupes) :**

1. Si le roi aztèque Montézuma résiste à l'invasion de Cortès, il s'ensuivra alors une bataille forcément sanglante où chacun risque de perdre beaucoup.
2. Si le roi Montézuma ne résiste pas, Cortès envahira la ville et la soumettra à son autorité sans bain de sang.
3. Les troupes de Cortès sont obligées d'aller au combat et donner le meilleur d'elles-mêmes, sans jamais pouvoir se replier tout en cherchant à vaincre dans l'honneur plus qu'à mourir en vaincus.

Ici, le choix de l'agressivité et de la détermination a eu raison de la réaction passive et soumise de la part de l'ennemi, tout en motivant fortement les troupes. C'est l'exemple type de bonne stratégie guerrière exprimée dans la formule de Sun Tsé affirmant que *«le général habile arrive à soumettre l'armée ennemie sans combat»*.

En économie de marché, l'entreprise peut également gagner à afficher une attitude intransigeante si elle dispose d'une certaine notoriété et/ou d'une dominance notable en vue : d'édifier des barrières à l'entrée du marché, d'encourager un concurrent à ne pas baisser trop fort ses tarifs, à le faire réduire son offre ou même à le sortir du jeu concurrentiel. A noter que le bluff et la réversibilité d'une décision ne sont pas considérés comme des alternatives crédibles dans la théorie des jeux.

#### **4. LA MÉTHODE DOUCE**

Une autre alternative possible en matière de position irréversible dans le cadre d'une concurrence commerciale est d'utiliser la méthode plus douce. Elle s'applique notamment lorsque deux concurrents ont l'habitude de se combattre par les prix, les rabais et les discounts interposés. Par exemple pour éviter une guerre des prix, le plus offensif peut utiliser une méthode non agressive de fidélisation de la clientèle par le biais de cadeaux et/ou cartes de fidélité. L'objectif est d'indiquer à son principal concurrent que la hache de guerre n'est pas déterrée et qu'il ne doit pas lui-même baisser fortement ses prix.

**En fait, le message et les conséquences attendues de cette position stratégique se résument de la manière suivante :**

1. Je ne veux pas livrer de bataille agressive sur les prix en préférant une méthode concurrentielle douce.
2. Tu peux baisser tes prix un tout petit peu et je ne réagirai pas.
3. Gardons actuellement nos parts de marché en l'état, car toute tentative d'accaparement de nouveaux clients de ta part s'accompagnera forcément d'une surenchère alourdissant fortement ton budget promotion et communication, en supposant même que les infidèles soient assez nombreux à succomber, et que toute baisse unilatérale de prix risque d'entraîner une réduction de tes marges.
4. Compte tenu des investissements réalisés dans le programme de fidélisation, je m'engage dans cette voie pour une durée relativement longue sans entrevoir précisément un retour à une guerre acharnée des prix.

#### 40. Comment fonctionne la matrice de base de la théorie des jeux ?

##### LA MATRICE DE BASE DE LA THÉORIE DES JEUX

Exemple type de matrice d'aide à la décision dans le cadre d'une entreprise en situation d'alternative de baisse de ses tarifs (remise de 15%) afin de conquérir un nouveau client, face à la présence d'un concurrent qui fait ou peut faire la même chose :

**Option 1** : ne pas baisser les tarifs

**Option 2** : baisser les tarifs (exemple remise 15%)

Solutions possibles pour l'entreprise en fonction de l'option choisie :

- A** solution la meilleure parmi les meilleures
- B** solution la moins bonne parmi les bonnes
- C** solution la moins mauvaise parmi les mauvaises
- D** solution la plus mauvaise parmi les mauvaises

<b>MON ENTREPRISE</b>	<b>CONCURRENT</b>	
	choisit option 1	choisit option 2
choisit option 1	<b>A</b>	<b>D</b>
choisit option 2	<b>B</b>	<b>C</b>

## 41. En matière d'amélioration marginale à quoi correspondent les stratégies rebelle, leader, suiveur ?

### LES 3 PRINCIPALES PRATIQUES STRATÉGIQUES

La quête incessante de l'amélioration marginale (gagner de nouveaux marchés, réduire les coûts de fabrication, réagir rapidement aux besoins de la clientèle, innover, prendre de l'avance sur le lancement de nouveaux produits, augmenter le niveau de qualité...) est le plus souvent assimilable à du bricolage. Elle s'apparente à du coupé-collé économique formant une mosaïque de procédures à court terme, dont le ciment culturel reste fin et fragile. Il y manque le plus souvent une vraie philosophie d'action ou une culture entrepreneuriale de fond, afin de pouvoir considérer que ces pratiques s'inscrivent vraiment dans la durée et permettent une évolution des mentalités. Il est ainsi clair que la plupart des dynamiques managériales et organisationnelles menées en entreprise ont un caractère superficiel, plus activé par la course aux résultats, au « toujours plus » et au rendement immédiat que par la recherche d'une évolution sereine, puissante et épanouie capable de maîtriser l'incertitude dans un changement permanent. Dès lors, 3 principaux types de stratégie sont pratiqués par les entreprises :

#### . LA STRATÉGIE REBELLE

C'est la stratégie qui correspond aux entreprises pratiquant sans crainte et sans complexe la rupture innovante (Swatch, Ikea...). Ces entreprises se veulent particulièrement offensives sur leurs créneaux, tout en se différenciant nettement du comportement habituel de masse. La politique menée est d'opportunistiser aujourd'hui tout ce qui peut l'être à son avantage, avant de réfléchir sur l'état probable de la situation dans les prochaines années. Ainsi, les stratégies rebelles ont une durée de vie forcément limitée dans le temps dans une dynamique poussée à « fond les manettes », jusqu'à prendre plus tard si nécessaire, un nouveau virage à 90° ou à 180°. C'est la stratégie du futur pour nombre de PME-PMI, même si elle est considérée comme d'une pratique révolutionnaire et iconoclaste par rapport aux dogmes établis du moment.

#### . LA STRATÉGIE LEADER

Elle correspond le plus souvent aux entreprises fondatrices qui ont été les premières à créer le business et qui en profitent pour dicter la loi et les règles du marché (IBM, Coca Cola, Mac Donald, Microsoft...) sur les entreprises suiveuses et/ou les concurrents plus timorés ou petits. Elle crée une certaine orthodoxie dans les usages professionnels, en favorisant une forte domination de leurs modèles de référence (effets mammouth ou dinosaure) sur les marchés. En fait, ces entreprises ont mis au point un type de produit et/ou d'organisation particulièrement efficace à une époque donnée, qu'elles essaient de rentabiliser au maximum en capitalisant sur leurs compétences clés. Le leader attire toujours sur lui la réplique de la concurrence. Il doit de ce fait supporter un coût de leadership qui peut devenir lourd et handicapant à terme, sauf adaptation et anticipation des grandes ruptures concurrentielles.

#### . LA STRATÉGIE SUIVEUR

Dans cette catégorie se retrouvent toutes les entreprises qui se bornent à suivre sagement les règles définies par les leaders du secteur. Bien qu'elles essaient d'innover et de faire les efforts nécessaires en matière de réorganisation, de productivité ou de compétitivité, elles ne font que copier ou s'inspirer des méthodes des autres en les adaptant à leurs propres spécificités ou en les personnalisant sans véritable puissance. En fait, ce type de stratégie reflète à une autre échelle le même type de classement qu'à l'école, avec des premiers de la « classe économique » sages et sérieux respectant et écoutant inconditionnellement les consignes du maître, des élèves moyens turbulents, silencieux ou réservés et des derniers qui s'en fichent, portent leur intérêt ailleurs ou font bande à part !

## 42. Quelles sont les 10 principes stratégiques de domination d'un marché ?

### DEVENIR RÉVOLUTIONNAIRE...

Il est dorénavant clair que les entreprises qui réussissent sont celles qui osent changer la donne sur leurs marchés, qui se détachent des normes concurrentielles imposées et/ou de l'orthodoxie des leaders ou des premiers de la classe. Ce sont également celles qui savent que le succès contient les germes de sa propre destruction, lorsqu'il est seulement fondé sur une stratégie validant l'expérience au détriment de l'imagination. De ce constat pragmatique, les nouvelles règles du jeu économique induisent dorénavant 2 axes distincts : celui de la domination par l'imagination et la réflexion stratégique permanente et celui de la mort par manque d'imagination, de discussion et de réflexion collégiale en interne. Dès lors, celui qui ne domine pas son marché ou son créneau est voué à mourir et celui qui tend vers la mort est destiné à vivre des sursauts moribonds.

**Axe privilégié des meilleurs, la domination du marché suppose un état d'esprit révolutionnaire s'articulant sur 10 principes :**

#### 1. SUSPENDRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le plus souvent la procédure de planification stratégique est confiée à l'élite dirigeante. Cette mégalomanie institutionnelle a pour effet immédiat de limiter l'exploitation optimale du potentiel créatif de tous, en ne mettant rarement en cause les règles et les conventions du métier. Il est bien connu d'autre part, que les gestionnaires ne se sentent bien qu'en terrain connu même si celui-ci est miné, idiot, étroit ou difficile. L'extrapolation qui en résulte ne conduit alors qu'à positionner les produits et les services à l'intérieur de bornes connues, sans vraiment rechercher à repousser les frontières du possible de l'entreprise. Face à ces pratiques usuelles d'un autre âge, il convient de déplacer le problème en inventant un nouvel espace de compétitivité, un champ d'expression ouvert dans lequel l'entreprise serait la première à investir. La stratégie doit alors devenir une quête permanente et enthousiaste, une sorte d'exploration de «terra incognita» sans a priori ni crainte et non plus seulement, une planification froide et émasculée à partir du seul quotient intellectuel du chef. Ce qui est imposé est rarement plébiscité, faisant en sorte que l'approche élitiste de la planification et/ou de la création stratégique est peu encline à rassembler les suffrages de la majorité silencieuse. A ce stade, c'est toute l'entreprise qui doit être impliquée selon le postulat de base suggérant qu'en matière d'innovation, c'est la pensée et l'action de l'homme qui fait et influence le marché et non le contraire.

#### 2. CRÉER SES PROPRES RÈGLES

Le pire ennemi de l'évolution, c'est l'habitude amicale confortée par des dogmes tolérants. Dans un environnement changeant, faire comme les autres ou comme avant, s'apparente à une forme de panurgisme, lequel a toujours mené soit à la défaite ou au suicide collectif, soit à la soumission, à l'esclavagisme ou à la dépendance collective. Il convient donc de se désolidariser des dogmes d'hier qui freinent aujourd'hui la progression des hommes et des entreprises. La révolution constructive atypique apparaît clairement comme la seule manière de briser plus ou moins violemment et rapidement ce genre de freins et d'entraves, en permettant d'ouvrir de nouvelles fenêtres, de nouveaux espaces de liberté d'agir ou d'entreprendre. La mesure la plus radicale recommande de se constituer ses propres règles d'intervention dans un cadre éthique suffisamment ouvert. Toute règle doit être destinée à évoluer en elle-même, sans jamais devenir une fin en soi. Elle ne doit former qu'un repère utile, un moyen commode pour avancer toujours plus loin.

#### 3. SE LIBÉRER DU DOGME PERFIDE DE L'EXPÉRIENCE

Parmi les dogmes les plus pernicioeux pour l'entreprise, il en est principalement de ceux qui recouvrent l'expérience et le mérite liés à l'âge, au statut social, au corporatisme ou aux diplômes. Ces dogmes sont dangereux, car ils perpétuent la notion de préséance et de hiérarchie verticale, par conséquent celui d'allocation de pouvoir, de statut d'élite de papier, de privilèges et/ou de salaires disproportionnés à ceux qui se ressemblent et se cooptent. L'usage des dogmes en entreprise favorise toujours les mêmes circuits structurels et les mêmes schémas d'organisation, en favorisant la préservation assidue de l'ordre établi et des avantages identifiés qui en découlent. Dans la mesure où la photo du présent et le 3D du futur ressemblent de moins en moins au tableau du passé, privilégier le comportement et/ou les modèles d'hier (par conséquent l'omnipotence d'une caste dirigeante), c'est faire objectivement oeuvre de ringardise économique, voire d'une anti-stratégie.

Toute expérience restant limitée à celui qui la pratique, la promouvoir comme seule référence utile pour conduire les rennes de l'entreprise, dénote d'un «bug» de personnalité inquiétant. Le monopole de l'imagination n'appartient à personne et surtout pas à ceux qui ont été déjà largement «pressés comme des citrons» durant toute leur susdite expérience, jusqu'à devenir aussi «épanouis et juteux» que des grappes de raisins secs !

#### **4. IMPOSER L'IMAGINATION ET LA RÉFLEXION**

Les plus grands potentiels créatifs couvent de manière anonyme au sein de l'ensemble du personnel. Avec une masse active de 10 à 100 fois supérieure à celle de la minorité dirigeante, les potentiels d'un personnel bien formé, motivé et proactif (agissant de manière offensive et non réactive aux situations), l'entreprise détient des gisements énormes d'imagination et de réflexion. A côté de ces ressources latentes, les pures qualités intellectuelles des dirigeants feront bientôt figures de particularités de musée. Dès lors promouvoir l'imagination collective, c'est anticiper, inventer, influencer l'avenir en ouvrant de nouvelles voies et de nouvelles brèches. C'est défricher de nouveaux territoires de l'esprit favorisant de nouveaux types d'action. L'imagination s'oppose donc à la seule expérience, qui ne fait que répéter l'acquis du passé en subissant une régulière érosion de son efficacité face aux paramètres changeants de l'environnement général. Pour créer une saine complémentarité entre ces deux modes de perception de l'avenir, il convient de pratiquer la discussion et la réflexion stratégique.

La réflexion s'oppose à l'autocontemplation de l'état de l'entreprise. Elle repousse et rejette sans cesse les certitudes et le confort de l'acquis, critique fermement mais positivement, pose des questions dérangeantes, permet de rebondir opportunément tout en favorisant peu à peu un apprentissage individuel et collectif de l'effort, de la motivation par la difficulté et le challenge, de la conscience des réalités et du possible. Il ne s'agit donc pas de disposer d'une «boîte à outils» même performante et complète, mais de faire en sorte que chaque problème nouveau soit résolu avec une solution nouvelle. Le processus décisionnel doit constamment intégrer l'avis des personnes les plus concernées, en recherchant le plus juste équilibre entre la réflexion critique et l'action possible. Toute réflexion sans capacité d'action opérationnelle n'a aucun intérêt à terme. Elle ne fait que favoriser une spirale de paralysie par overdose d'analyse. Il en est de même pour une action réflexe et sans visibilité, qui risque de faire s'engager les troupes sur des terrains dangereux et/ou décalés du mouvement général.

#### **5. LAISSER S'EXPRIMER L'ESPRIT RÉVOLUTIONNAIRE**

Il est dorénavant clair que les principaux opposants au changement, se comptent principalement parmi le team dirigeant, leurs cerbères ou les indépendants de l'entreprise, essayant chacun à leur manière de protéger l'ordre établi, c'est à dire le positionnement d'eux-mêmes. Pourtant, nombre de cadres et de collaborateurs disposent de capacités de réflexion innovantes, pouvant faire progresser utilement l'entreprise. Le problème est qu'ils ne sont pas assez écoutés et que leurs idées sont rendues infirmes ou mort-nées, par des couches filtrantes et inhibitrices de bureaucratie ou de bureaucrates situées entre eux et la direction. Il est symptomatique de constater qu'en matière de problèmes liés à la clientèle, seulement 4% des problèmes sont connus de la direction générale, 9% le sont par les chefs de service, 74% par les superviseurs directs et 100% par les simples employés (théorie de l'iceberg de l'ignorance).

Cette situation fortement anachronique à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, induit une fragmentation stérile des voix et des propositions du personnel, faisant que chacun se sent impuissant, isolé et déconnecté vis à vis des autres. Il convient par conséquent de «défragmenter» en temps réel l'information au sein du personnel, en favorisant l'émergence de toute l'énergie intellectuelle et émotionnelle des «gentils révolutionnaires» occultés dans l'entreprise. Pour être parfaitement sain d'esprit, il faut toujours considérer que ce qui doit arriver, doit être accéléré dans son processus et/ou traité le plus tôt possible et non pas retardé ou minoré, en laissant du temps au temps. Tout ordre établi suspect d'inefficacité est voué un jour ou l'autre, à être bousculé ou disparaître de manière policée ou brutale. Dès lors, que le sens des responsabilités et l'intelligence opérationnelle permettent d'agir vite et sans retard !

#### **6. FAIRE DE LA STRATÉGIE UN EXERCICE COLLECTIF**

Il ne suffit pas seulement de procéder à des cercles de qualité, à un processus de management de type reengineering ou à l'instauration de boîtes de suggestions pour faire émerger l'imagination au sein de l'entreprise, surtout lorsque le produit de ses actions est filtré par la hiérarchie. Les améliorations engagées ont alors obligatoirement une portée limitée même si, en interne, elles rassurent tout le monde.

L'évolution stratégique repose par exemple, sur le droit et la liberté d'expression de 3 catégories de personnels habituellement peu représentés : les jeunes, les personnes extérieures et les nouveaux venus dans l'entreprise. Il est bien connu que les jeunes et/ou ceux qui ont l'esprit jeune vivent plus proches du futur que les têtes grisonnantes fatiguées ou pantouflardes. D'autre part, l'implication active de personnes extérieures à l'entreprise mérite une écoute attentive, car loin du siège elles doivent souvent se débrouiller seules avec moins de moyens et d'appuis, par conséquent trouver des solutions et des circuits courts en rupture avec les règles bien établies de la maison. La représentation de cette seconde catégorie de personnes est d'autant plus utile, qu'elle est déjà installée à l'étranger ou dans le pays cible concerné. Enfin, la participation des nouveaux arrivants, quels que soient leurs statuts, apporte une vision extérieure forcément neuve et différente, car encore non soumise et/ou encadrée par les dogmes de l'entreprise.

## **7. OSER SE LANCER**

Nul ne peut affirmer précisément quels seront les résultats de son action dans un contexte volatil et complexe, même et surtout, lorsque le modèle de prévision utilisé est trop rationnel pour être parfait. Dès lors, il n'y a pas moins de chances de réussir dans le cadre d'une action commando téléguidée en terrain inconnu ou hostile, que dans le cadre d'une action méthodique de grande cavalerie menée face à une adversité fortement mobilisée pour la contrecarrer. Le rôle du dirigeant n'est alors plus de vendre son idée aux salariés en la faisant accepter inconditionnellement, mais de s'assurer que l'entreprise agit bien selon les convictions qui ont émergé lors de la réflexion collective. En effet, lorsque plusieurs dizaines ou centaines d'employés participent à l'identification et à la synthèse d'options stratégiques, les conclusions s'imposent naturellement à tous et deviennent ensuite indiscutables. Toute conviction partagée dans le nombre renforce automatiquement la décision et permet de dessiner l'avenir à gros traits, avec l'assurance que procure une volonté collective en marche. Dès lors encourager les innovations, ouvrir de nouveaux dialogues, permettre l'instauration de discussions stratégiques ouvertes et non pas seulement fermées sur l'opérationnel, définir en commun un axe directeur en sollicitant l'émergence de nouvelles voix participatives dans l'entreprise, sont les conditions de base du new management.

## **8. RESTER MODESTE**

Le temps est désormais révolu où seul le patron mérite d'être consacré «héros» de son entreprise, bravant les résistances internes et entraînant ses troupes vers la victoire. Le mythe du héros moderne a changé de camp, il est désormais dans l'humanitaire. Un patron n'est pas un héros, c'est un actif comme les autres avec des responsabilités supplémentaires et un salaire en conséquence. Un homme ou une femme qui ne vaut pas grand chose tout seul, sans l'appui engagé d'un personnel traitant presque 100% de l'opérationnalité de son entreprise. Ainsi, combien de chefs d'entreprise ou de responsables considérés comme importants et incontournables, réussissent-ils à se débrouiller tout seul avec leurs compétences mises à «nues», lorsqu'ils sont mis au chômage ou en retraite et qu'ils ne disposent plus de la protection de leurs statuts, de l'appui de leurs équipes ou de l'usage de moyens techniques ou financiers ? Tant qu'un dirigeant perçoit une rémunération conséquente, il doit rester modeste sur son engagement et sur ses résultats même excellents, car après tout cela est normal il est rémunéré en conséquence. Par effet de conséquence, la guerre économique et ses capitaines seront de moins en moins honorés, car il n'y a rien d'exemplaire et d'humaniste dans une action qui consiste à utiliser les moyens des autres, à ne pas risquer sa vie ou son intégrité physique et surtout en ayant des compensations salariales et sociales importantes. Le mythe de l'entreprise et du dirigeant commence à se banaliser, faisant que le temps de l'humilité pour les patrons est venu. Il est dorénavant temps de faire porter la reconnaissance sur l'ensemble des petits entrepreneurs anonymes, des salariés de l'ombre et des équipes de projets sympa. L'émergence de la valeur de l'anonymat engagé et celle de la citoyenneté d'entreprise n'a plus rien à faire avec le mythe du père directeur de conscience, du maître donnant des leçons magistrales ou du sauveur béni du saint esprit, dont plus personne n'a plus envie de croire ou d'espérer.

## **9. DEVENIR ACTEUR PATRIOTE DU CHANGEMENT**

L'objectif premier de la réflexion stratégique n'est pas de faire adhérer les gens au changement, mais de leur permettre d'en être des acteurs engagés, prenant une partie du contrôle de leur propre destinée sociale et économique. Aussi convient-il pour chaque dirigeant de renoncer au monopole du pouvoir ou pour le moins, de réduire celle de l'exercice de la primauté de la définition stratégique. C'est d'ailleurs un test sans équivoque en matière de new management et de top niveau personnel, que de distinguer ceux qui s'accrochent à leurs privilèges et ceux qui savent les partager de manière équitable et communautaire.

Il est vrai qu'aujourd'hui la plupart des salariés ont perdu confiance en leur aptitude à façonner par eux-mêmes le futur de leur entreprise. Ils se posent plus en victimes qu'en acteurs, par le fait d'un conditionnement largement entretenu par l'élite au pouvoir. Ils ne doivent pourtant pas oublier que les révolutions (et les grands révolutionnaires) sont presque toujours partis du bas et rarement du haut de la pyramide. Aussi, il devient urgent d'agir comme des patriotes d'entreprise en recherchant le changement utile et non la destruction, l'action construite et non l'anarchie ou le nihilisme. Devenir patriote d'entreprise, c'est se poser comme un élément égal à tous et à chacun, se sentir coresponsable du devenir de l'entreprise. C'est également vouloir sortir son entreprise de la médiocrité ambiante, de la vénération stupide du passé, de la promotion et/ou de l'intérêt personnel. Alors que chacun sait ce que réserve le destin aux cadres et aux personnels craintifs et frileux, le patriote n'attend pas d'avoir l'autorisation pour agir. Il n'accorde pas plus sa réflexion sur celle du patron parce que c'est le patron. Le patriotisme d'entreprise, c'est en fait déplacer le centre de gravité de la mono responsabilité du chef vers une coresponsabilité partagée.

## **10. CHANGER LA VISION HABITUELLE DE L'ENTREPRISE**

Aucune innovation en matière stratégique ne peut aboutir sans un changement préalable de perspective. Par exemple, le dirigeant doit considérer son entreprise comme un faisceau de compétences clés plutôt que comme un ensemble d'unités de travail. Il est donc d'abord nécessaire d'identifier les dogmes qui immobilisent en underground (de manière souterraine) l'activité de l'entreprise. Les dogmes nocifs doivent être considérés comme des cibles ennemies à combattre, partout là où elles se localisent en interne. Il s'agit ensuite d'identifier les discontinuités dans les domaines technologiques, géopolitiques, les habitudes de travail, les styles de vie et de consommation... comme autant d'opportunités pour modifier les règles en place et non comme des menaces capables de déstabiliser le statu quo. La discontinuité se définit comme un changement plus ou moins radical par rapport aux normes, aux connaissances, aux pratiques courantes du métier ou du créneau. L'important est d'approfondir et d'élargir ses compétences clés, ainsi que d'utiliser toute l'expertise de son savoir, son intuition et le sens de l'opportunité pour repérer les idées nouvelles, atypiques ou en rupture.



## 43. Quels sont les 4 principaux signes indiquant que l'entreprise devient progressivement moribonde ?

### DEVENIR MORIBOND

Alors que nombre d'experts conviennent que la seule alternative pour les entreprises face aux attentes exigeantes de leurs clients et aux transformations de leur environnement est de « dominer ou mourir », encore trop d'entreprises négligent cet avertissement et mènent des stratégies uniquement orientées sur l'amélioration de leur façon de travailler. Elles ne recherchent qu'à survivre et rarement à dominer leur secteur d'activité. Dès lors, la notion de mort s'applique aux entreprises qui ne présentent aucune des caractéristiques de la domination et/ou de la pratique d'une stratégie rebelle. Ces entreprises sont considérées comme moribondes, dans le sens où elles ne se contentent que de suivre les leaders, de survivre dans l'ombre ou d'effectuer une prédation sur le milieu. Les principaux signes avant-coureurs de la mort se distinguent clairement selon l'acuité entropique du moment (état de déséquilibre tendant vers le chaos, la disparition) qu'elle soit faible, nette, forte ou de crise. Sur le principe, aucune entreprise n'est épargnée par les turbulences morbides liées à l'angle de la pente conduisant d'une entropie mineure à celle plus progressive ou inéluctable.

Cette constante est de loin la plus fréquente dans le monde économique, faisant que dans cette situation la plupart des entreprises se recentrent sur leurs métiers de base, se restructurent, misent sur le reengineering ou bien encore, s'enfoncent inéluctablement vers le dépôt de bilan et la liquidation. C'est d'ailleurs la pente morbide qui induit le plus souvent l'usage de méthodes de gestion du changement et l'utilisation de programmes d'amélioration avec les outils et les théories modernes du management. Les 3 principales tendances en la matière concernent la mise en place : de programmes d'amélioration (qualité, production, management, capacité de réaction, négociation, flexibilité...) ; la restructuration financière qui s'apparente souvent à un emplâtre sur une jambe de bois ; le remaniement au sein de la direction en changeant les cases de l'organigramme ou encore les appellations des postes.

Les 4 principaux signaux de déliquescence de l'activité sont :

#### ENTROPIE FAIBLE

- . Perte de créneaux
- . Retards ou échecs en matière de R&D produits et services
- . Sous-estimation de la concurrence
- . Suivi insuffisant de la clientèle
- . Départ des meilleurs collaborateurs

#### ENTROPIE NETTE

- . Réduction des parts de marché et perte de compétitivité face à la concurrence
- . Ralentissement ou stagnation de la croissance
- . Perte de clients importants
- . Faible développement de nouveaux produits & services
- . Mise en place de programmes d'amélioration

#### ENTROPIE FORTE

- . Graves problèmes de rentabilité financière
- . Rationalisation et durcissement de la gestion par différentes méthodes
- . Mécontentement du personnel
- . Rotation du personnel et remaniement au sein de l'équipe dirigeante
- . Etat défensif permanent, réactions instinctives et non planifiées

#### ENTROPIE DE CRISE

- . Crise financière alarmante
- . Défaut de visibilité commerciale et signal d'alarme en matière de gestion
- . Restructuration globale, coupes claires
- . Licenciement du personnel
- . Procédures administratives diverses et régulières

## 44. Quels sont les 4 grands types d'organisation fondant l'identité et la culture d'entreprise ?

### LES BASES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Les relations qui existent au sein d'une entreprise caractérisent son identité culturelle. Selon les sociologues il existe 4 principaux types de culture d'entreprise s'articulant autour de 2 critères distincts : la sociabilité et la solidarité. La sociabilité favorise l'affectif, le relationnel, la communication informelle et le consensus entre les membres, lesquels se considèrent comme des amis embarqués sur le même bateau. Le haut niveau de sociabilité agit comme un catalyseur de créativité en favorisant l'esprit d'équipe, l'échange d'informations, un bon climat entre les salariés et un engagement durable de leur part. Pourtant les gens sont en général assez réticents pour exprimer directement et ouvertement leurs désaccords, ce qui a pour effet d'entraîner un appauvrissement des échanges d'idées et l'émergence de coteries et de réseaux informels agissant en coulisse.

La solidarité trouve ses racines plus dans la raison que dans le cœur. Elle permet de ne pas perdre de vue les objectifs définis tout en favorisant une forte cohérence stratégique, des solutions rapides et efficaces face aux menaces extérieures, une loyauté vis à vis de l'entreprise même si elle rejette sans état d'âme les mauvaises performances. D'autre part, le niveau de solidarité est souvent proportionnel aux avantages personnels que l'on peut en retirer. En fait dans la réalité de l'entreprise, il est souvent bien difficile de distinguer clairement la dominante de sociabilité ou de solidarité. Dans la pratique, 4 principaux types d'organisation mixent ces 2 tendances et définissent le type d'identité culturelle de l'entreprise, par conséquent sa manière de fonctionner.

**Définition des principales caractéristiques de chaque organisation, sachant qu'il n'existe pas d'idéal selon que l'on recherche la synergie maximale ou l'efficacité :**

#### . ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Elle s'applique principalement aux jeunes entreprises en cours de création, aux équipes de projets à durée limitée ou aux PME-PMI dans lesquelles les employés travaillent ensemble depuis des années. Elle concerne principalement les milieux où l'innovation impose un travail d'équipe élaboré, combinant des compétences et des situations géographiques variées.

**Elle s'applique également aux entreprises ayant des options stratégiques rassurantes voire «ronnantes» sur le long terme (association, organisation politique, religieux, humanitaire) :**

- . Forte convivialité, forte solidarité entre les membres, due le plus souvent au charisme du fondateur ou du leader ;
- . Forte légitimité des dirigeants qui bénéficient d'un haut niveau d'affection ;
- . Travail étroit dans un bon esprit d'équipe ;
- . Forte implication dans le travail même en face de conditions difficiles ;
- . Bonne connaissance de la position concurrentielle de l'entreprise ;
- . Tout le monde poursuit le même objectif : assurer le succès de l'entreprise ;
- . Evénements sociaux chargés d'une forte signification rituelle ;
- . Partage équitable des risques et des récompenses entre salariés.

#### . ORGANISATION EN RÉSEAU

Elle est facile à reconnaître : les membres du personnel discutent dans les couloirs, passent dans les bureaux pour dire bonjour, organisent régulièrement des pots, prennent leurs repas ensemble et se voient en dehors du travail.

**Elle concerne principalement les entreprises ayant des options stratégiques fondées sur le long terme, dans lesquelles les relations jouent un rôle primordial ou lorsque la connaissance des particularités du marché est un facteur clé de réussite :**

- . Forte sociabilité, faible solidarité ;
- . Affectif débridé avec investissement personnel de proximité ;
- . Utilisation d'un jargon maison, surnoms, blagues... ;
- . Qualité des relations auprès des membres du «cercle» ;
- . Structures hiérarchiques court-circuitées ;
- . Les décisions sont prises avant les réunions officielles ;
- . Les salariés sont recrutés sans passer par la direction du personnel ;
- . Coopération difficile avec les autres unités et filiales ;
- . Assez forte résistance contre les mesures adoptées par la direction générale ;
- . Contexte fortement politisé avec difficulté de s'accorder sur les priorités et de les faire respecter.

### **. ORGANISATION MERCENAIRE**

L'objectif c'est le business, l'efficacité, la performance individuelle. Le travail se trouve au centre de tous les échanges, faisant que les intérêts individuels coïncident généralement avec ceux de la société.

**Elle concerne principalement les contextes de changement rapide exigeant réactivité et cohérence, les situations où tout fonctionne quasi automatiquement ou lorsque la concurrence est clairement identifiée avec des moyens d'attaque conséquents pour la combattre :**

- . Faible sociabilité, forte solidarité ;
- . Bonne connaissance de la concurrence et réactions d'ensemble cohérentes aux aléas du marché ;
- . Forte cohésion stratégique, haute productivité, émulation interne immense ;
- . Individualisme marqué, pas beaucoup de discours mais des actes chiffrés ;
- . Séparation nette entre le travail et la vie privée avec une préférence pour le job ;
- . Peu de fraternisation entre les membres, défaut de coopération, d'échange d'informations ou de propositions d'idées créatives ;
- . Départ et licenciement sans état d'âme ;
- . Faible loyauté ou pour le moins tant que l'entreprise permet d'atteindre les objectifs personnels.

### **. ORGANISATION FRAGMENTAIRE**

Le cauchemar du dirigeant ! Les salariés n'ont pas conscience de faire partie d'une équipe, ils travaillent pour eux-mêmes ou pour leur corporation. Le dirigeant se sent isolé et éprouve un profond sentiment d'inefficacité.

**Ce type d'organisation concerne principalement les entreprises qui sous-traitent l'essentiel de leur production, les sociétés qui réunissent de fortes personnalités (avocats, consultants...) et les structures virtuelles (commerciaux itinérants, travailleurs à domicile...) :**

- . Faible sociabilité, faible solidarité ;
- . Les rituels paraprofessionnels sont considérés comme de pures pertes de temps ;
- . Absence de réactions affectives et de liens amicaux, supplantée par un souci permanent d'assurer sa propre survie ;
- . Le travail s'effectue la porte du bureau fermée ou à domicile ;
- . Grande discrétion en ce qui concerne ses propres projets, pas de partage d'informations ;
- . Le degré d'engagement dépend des avantages personnels pouvant être retirés de la collaboration ;
- . Critique systématique des standards de productivité fixés par l'entreprise, des objectifs fixés ou des facteurs de réussite.

## 45. Il existe 8 conditions nécessaires en matière de conduite du changement, lesquelles ?

### 8 CONDITIONS DE BASE

Toutes les entreprises soumises à l'évolution de leurs marchés poursuivent finalement le même objectif en procédant à des changements fondamentaux. Pourtant, introduire le changement dans une entreprise nécessite du temps et suppose une action constante selon plusieurs étapes. Vouloir procéder trop rapidement en sautant certaines d'entre elles ne peut pas produire de résultats satisfaisants, sachant que la moindre erreur peut même ralentir le processus ou annuler des mois d'efforts.

Les 8 Principales conduites du changement à mettre en place sont :

#### 1. DRAMATISER LA SITUATION

Il est primordial de motiver l'ensemble des salariés en les sortant de leur « confort », de leur statu quo ou de leur inhibition. Ainsi, les mauvais résultats, la baisse des parts de marché, la stagnation des bénéfices, la croissance insuffisante du chiffre d'affaire et/ou la mention des autres indices du déclin de la position concurrentielle de l'entreprise doivent être dramatisés. L'objectif est de susciter un débat ouvert sur tous les faits qui n'augurent pas forcément de lendemains qui chantent. Il est ainsi nécessaire de faire paraître le statu quo plus dangereux que le saut dans l'inconnu, en augmentant même artificiellement le degré d'urgence. C'est l'adrénaline qui fait fonctionner les individus, même si celui qui doit jouer les Cassandre doit se faire tirer dessus. A l'inverse, vouloir tempérer la situation en se montrant optimiste, en minorant les effets de la situation ou en se montrant trop confiant et positiviste, ne conduit qu'à se leurrer soi-même et rendre non crédible le discours tenu. Prendre les salariés pour des benêts ou des moutons suiveurs, est une erreur fatale que nombre de dirigeants commettent par stupidité ou préjugés d'un autre âge, en sous-estimant la capacité de prise de conscience et de mobilisation responsable des collaborateurs. Après l'effet de surprise, il est évident que toute dramatisation ne peut devenir une véritable motivation partagée par tous, que si elle s'accompagne de propositions, de solutions ou d'objectifs réalisables et compréhensibles par tous.

#### 2. CONSTITUER UNE ÉQUIPE PILOTE

Pour réussir une transformation, il est nécessaire qu'au moins 75% de l'équipe dirigeante de la société soit sincèrement convaincue que la dégradation de la situation est devenue inacceptable. Il est alors nécessaire de constituer une équipe de pilotage, laquelle doit jouer à fond son rôle dans la conduite du changement, à côté et soutenue par l'équipe dirigeante. Les principaux cadres de l'entreprise doivent former le cœur du groupe, afin de pouvoir exercer leur rôle de leadership sur les autres membres. Il est important d'associer à l'équipe pilote des participants extérieurs (actionnaires, clients), des représentants syndicaux ainsi que des collaborateurs non cadres, afin d'insuffler une vision ou un rythme différent. A l'inverse, engager un processus de changement uniquement avec l'équipe dirigeante en place, c'est prendre le risque d'importer les mêmes causes de défaillance. Il est donc important que les membres de l'équipe de pilotage disposent à la fois d'un niveau suffisant de responsabilités hiérarchiques, d'expertises diverses, de crédibilité, de réseaux de relations et d'accès à tous les niveaux d'informations.

#### 3. OFFRIR UNE VISION CLAIRE DU CHANGEMENT

La conduite du changement impose de dessiner une image de l'avenir qui soit facile à communiquer et relativement séduisante (malgré les efforts à accomplir) pour les salariés, les clients et les actionnaires. Un bon projet doit pouvoir se résumer en 5 minutes. Il doit inclure l'objectif final, l'utilité du processus envisagé et la faisabilité en terme de moyens humains et techniques. Dans le cas contraire il n'est pas encore mûr ou trop fumeux dans l'esprit de la direction. Il est donc inutile d'inonder les esprits avec des dossiers trop épais, trop documentés ou difficiles à comprendre. Une bonne vision de l'avenir doit toujours pouvoir dépasser les classiques plans à 3 ans ou 5 ans en espérant imposer une compétence clé sur la durée la plus longue. Elle doit éviter au maximum de se perdre dans une série de directives, de programmes ou de mesures confuses et disparates.

#### 4. MENER UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE COMMUNICATION

L'adhésion de l'ensemble des salariés est une donnée essentielle pour mener la conduite du changement. Aussi convient-il d'éviter le cynisme au sein du personnel par des actions trop sèches (envoi d'un communiqué ou programmation d'une seule grande réunion), par un discours étouffant et omniprésent de la direction auprès des salariés, par la réalisation de diverses publications internes ou encore par l'organisation de réunions susceptibles d'induire une opposition manifeste de certains cadres. Il est nécessaire de pratiquer une communication humaine et directe au quotidien, à partir de messages simples et crédibles.

Tous les canaux de communication doivent être utilisés en rendant le message vivant et sans l'usage d'une langue de bois. Les réunions habituellement programmées doivent devenir l'occasion de débats passionnants sur le thème du changement. Les échanges de questions-réponses avec le personnel doivent systématiquement se rattacher aux objectifs de transformation préalablement définis. La situation particulière du personnel doit être largement évoquée en proposant des solutions individuelles en cas de sacrifices et en traitant équitablement tout collaborateur licencié. Il est également nécessaire d'évoquer les nouvelles opportunités de croissance, en soulignant combien l'attitude favorable ou non des salariés appuie le projet proposé ou au contraire, peut le saper et le conduire à l'échec. Enfin, le signal le plus fort est sans doute celui du changement de comportement des dirigeants, lesquels doivent s'appliquer à mettre en conformité leurs actes avec leurs discours. Toute contradiction aux yeux des salariés en ce domaine, risque d'ébranler définitivement le processus mis en place.

## **5. RÉDUIRE LES PRINCIPAUX FREINS AU CHANGEMENT**

Durant la première partie du processus de changement, aucune entreprise n'a assez de temps ni de force pour éliminer tous les obstacles qui se dressent sur son chemin. Il devient alors impératif de s'attaquer aux plus importants, notamment en éliminant en toute équité, les personnes les plus réfractaires au renouveau. Les éléphants qui se mettent en travers de la route et qui barrent l'oeuvre de progrès des salariés doivent être mis hors course, au risque de voir alors se ralentir tout le processus. Dans cette optique et pour aller de l'avant, le principe est simple ; plus le nombre de personnes impliquées est élevé, meilleurs sont les résultats et plus fortes et larges sont les conséquences induites par ce mouvement dynamique. Aussi, toutes les barrières identifiées comme autant d'obstacles en matière d'organisation (définition étroite des postes, étanchéité des services, systèmes de rémunération trop personnalisés...) doivent être gelés en l'état et assortis d'un mode secours temporaire beaucoup plus ouvert. Il convient d'utiliser un maximum les circuits courts et les initiatives personnelles dans des cadres autorisés. C'est avec le retour d'expérience lié aux conditions d'exécution du changement, que l'annulation définitive du système antérieur peut se faire par «autoremplacement» naturel.

## **6. INDIQUER LES RÉSULTATS AU FUR ET À MESURE**

Il est clair que toute transformation en profondeur prend autant de temps, qu'elle n'en exige pour que l'on s'y consacre en permanence. Aussi, il convient de définir des résultats tangibles à courts termes, permettant de dynamiser et d'encourager en permanence l'élan du personnel. L'amélioration doit être indiscutable et non contestable par les opposants au changement. Les objectifs définis dans un cadre de prévisions semestrielles ou annuelles doivent être scrupuleusement tenus, même si la durée paraît courte. Les auteurs des succès doivent être récompensés et leur mérites reconnus, y compris en termes financiers ou de promotion personnelle. L'annonce des résultats même négatifs a pour effet de rendre tangible le changement, par conséquent d'entretenir à un niveau élevé la mobilisation collective. En aucun cas, les chiffres ne doivent être dénaturés, minorés ou majorés. Le respect du contrat de confiance entre les dirigeants et les salariés est forcément conclu au prix d'une transparence permanente des résultats, laquelle est un puissant facteur de clarification et de remise en question de la stratégie en cours.

## **7. NE PAS CRIER VICTOIRE TROP TÔT**

Si célébrer une victoire ponctuelle est une excellente chose pour le moral, proclamer que l'on est sur le point de gagner définitivement la bataille est une erreur gravissime de stratégie. L'exaltation prématurée de la victoire a pour effet de faire se relâcher la tension énergétique, de détendre la mobilisation générale et de briser l'élan dynamique en favorisant le retour des forces d'inertie. En ce domaine, il convient davantage de rester modeste et subtil en essayant de tirer parti de la crédibilité que confèrent les premiers résultats positifs. Il devient alors plus facile de s'attaquer aux autres problèmes suivants ou plus épineux. Avant que le changement ne s'inscrive vraiment en profondeur dans la culture d'une entreprise, il peut s'écouler plusieurs années (entre 5 et 10 ans). Aussi convient-il de se méfier des 2 ou 3 premières années dans lesquelles le poids des problèmes est toujours supérieur aux motifs de satisfaction. Il est clair que moins le processus est avancé et plus le sentiment d'urgence reste insuffisamment aigu, l'équipe de pilotage pas encore assez nombreuse et l'objectif final trop flou. Des études ponctuelles réalisées sur une période de 7 années, montrent que les changements favorables (quantifiés de 1 pour faible à 10 pour fort) ont été les plus forts 2 à 3 années après l'atteinte des premiers résultats pour redescendre ensuite régulièrement. Ainsi, à la fin de la première année (n), le score atteint est de 2 points, n+1 (4 points), n+2 (3 points en accusant une baisse de mobilisation), n+3 (7 points), n+4 (8 points), n+5 (4 points) et n+6 (2 points).

## **8. INSTITUTIONNALISER LA CULTURE DU CHANGEMENT**

Dès que la pression en faveur du changement baisse, le risque est grand de voir disparaître et se diluer les nouveaux comportements qui ne sont pas encore enracinés dans les normes et les valeurs communes de l'entreprise. L'institutionnalisation du changement au sein de la culture d'entreprise dépend principalement de 2 facteurs distincts. C'est d'abord veiller à «rendre correctement à César ce qui appartient à César» en créant clairement le lien de cause à effet entre la nouveauté des approches, des mesures mises en place et des attitudes collectives engagées durant toute la période de changement. En effet, il est probable que l'explication finale ne soit trop simplificatrice en se focalisant uniquement sur le charisme du manager, sur l'usage de méthodes phares ou sur l'intervention déterminante de tel ou tel facteur, en oubliant ou négligeant la contribution des salariés dans le détail de leurs actions. Le second facteur indispensable pour un ancrage déterminant du changement consiste à créer les conditions de pérennité au niveau de la direction de la société. Le changement de direction ou de conseil d'administration peut mettre en péril tout le bénéfice du processus engagé. C'est notamment le cas, lorsque ces derniers n'ont pas été suffisamment associés à la dynamique de la démarche ou à ses principes moteurs.

## 46. Quels sont, d'après-vous, les grands changements et opportunités découlant des évolutions actuelles de l'économie mondiale ?

### ENTRE CHANGEMENTS ET OPPORTUNITÉS

Partout dans le monde de nouveaux fabricants et de nouveaux produits apparaissent. Près de 200 pays rivalisent sur le marché global posant constamment des défis aux entreprises, même parmi les plus compétitives, et ce quel que soit leur lieu d'implantation. Si la rapidité des changements est difficilement contrôlable avec les nouvelles technologies et l'Internet, elle laisse néanmoins entrevoir des opportunités considérables.

**Les principaux changements et opportunités qui en résultent sont tous globalement positifs et reposent sur plusieurs grandes forces dont notamment :**

- . La mondialisation des affaires accompagnée d'une intensification de la concurrence internationale, de l'émergence d'une clientèle à la fois régionale (par pays) et mondiale, ainsi que de nouveaux gisements de marchés de ressources.
- . L'évolution des lignes de démarcation entre secteurs industriels et structures concurrentielles, avec notamment des fusions et acquisitions à grande échelle ainsi que la conclusion d'alliances stratégiques au sein des groupes industriels traditionnels.
- . La puissance des marchés financiers mondialisés qui fait entrer dans une nouvelle ère de la «financiarisation» et de la désintermédiation, avec une importance décisive accordée à la création de valeur actionnariale.
- . Le changement des données démographiques accompagné d'une évolution des valeurs, des attentes et du comportement de l'homme en général.
- . La puissance nouvelle de l'opinion publique s'exprimant par des canaux inédits, notamment en terme de boycott des produits et des marques.
- . La prise en compte et l'examen de plus en plus minutieux de la portée morale des décisions prises par les entreprises (sur l'environnement, la qualité, le social...) par le grand public, les consommateurs et l'Etat.
- . L'intensification de la déréglementation, des privatisations et d'une coopération entre le monde des affaires et les services de l'Etat.
- . Le recours à la réorganisation permanente (suppression de postes, externalisation, réingénierie...) ainsi que l'adaptation obligatoire des pratiques commerciales d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre.
- . L'évolution du pacte social/contrat de travail/contrat commercial entre les sociétés et leurs employés, leurs clients et les autres parties prenantes, ce qui induit une nouvelle dynamique humaine (formation, coopération, intéressement à la création de valeur, pratiques incitatives...).

## 47. Pour réussir, les entreprises modernes doivent conjuguer au présent une douzaine de facteurs clés, lesquels ?

### 12 FACTEURS CLÉS POUR ABORDER LE 21<sup>E</sup> SIÈCLE

Les sociétés qui réussiront au 21<sup>e</sup> siècle devront présenter un minimum de 12 caractéristiques ou facteurs clés étroitement corrélées. Elles devront être capables de reformuler (modifier) constamment leurs stratégies afin d'intégrer les évolutions de commerce moderne, les attentes internes et externes ainsi que les progrès réalisés dans le domaine du marketing.

**Pour réussir, les entreprises devront :**

- . Disposer d'organisations moins hiérarchiques, plus aplanies (horizontales), plus interfonctionnelles ;
- . Donner le pouvoir aux individus et aux groupes constitués en interne ;
- . Avoir une approche mondiale ;
- . Être constituées en réseau et faire partie intégrante d'un groupe de sociétés (alliances) qui assureront de concert le circuit de valeur ajoutée ;
- . S'appuyer intégralement sur l'informatique et les NTIC ;
- . Avoir pour objectif la satisfaction des besoins de la clientèle ;
- . Se préoccuper de ceux qui sont parties prenantes à leurs produits (clients, consommateurs, fournisseurs, partenaires) ;
- . S'orienter selon une conception d'entreprise caractérisée par un partage des valeurs et de la culture, en mettant l'accent principal sur le facteur humain ;
- . Être compétitives en termes de délais et de création de valeur productive, immatérielle, actionnariale... ;
- . Faire preuve d'imagination, d'innovation et d'esprit d'entreprise ;
- . Être flexibles en s'appuyant sur la gestion des ressources humaines et physiques, ainsi que sur le management des connaissances ;
- . Savoir créer et mettre en œuvre un nouveau paradigme marketing reflétant les différentes caractéristiques étroitement corrélées de cette nouvelle organisation. D'ailleurs à ce stade, le marketing devient une philosophie commerciale en étant «les yeux, la conscience et les oreilles» de l'entreprise.



## 48. Dans le management du changement, quelles sont toujours les 4 premières étapes douloureuses à affronter ?

### LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Alors que la dynamique maîtrisée du changement s'avère presque toujours profitable à terme pour l'entreprise et pour les communautés d'hommes considérées, elle crée néanmoins une réaction psychologique en chaîne au niveau individuel et collectif. Selon un principe fondamental de sociologie, lorsque les principes qui régulent une communauté sont remis en question, une partie de la communauté reste traditionnellement attachée aux schémas établis, tandis que l'autre partie adopte plus aisément les nouvelles perspectives proposées. Ainsi dans la perception et le vécu des faits, tout changement induit un renoncement pour celui qui doit le vivre.

**Ce renoncement, souvent douloureux, s'opère la plupart du temps en 4 étapes et s'amplifie par le jeu de la collusion (et/ou de la confusion) collective.**

- . **La première étape est le déni**, c'est à dire le refus de reconnaître la perspective de cette nouvelle réalité qui est perçue comme traumatisante et/ou non nécessaire, sachant que «tout peut continuer comme avant» et qu'il n'y a «aucun besoin de changer».
- . **La seconde étape est de nature principalement anxieuse**. Elle se traduit par une inquiétude liée à la perte des habitudes et s'accompagne souvent d'un discours articulé sur de fausses raisons ou de faux prétextes, sans même rechercher à traiter objectivement le problème.
- . **La troisième étape se manifeste par une réaction de colère** animée d'un sentiment d'injustice, en recherchant alors un bouc émissaire parmi ceux qui ont pris la décision. C'est d'ailleurs durant ce 3<sup>e</sup> stade que, suite à des manifestations collectives plus ou moins virulentes, se décide souvent l'arrêt du projet et/ou s'engagent des reculs ou des négociations.
- . **Enfin la quatrième étape marque la résignation**. Elle se traduit par une sorte de fatalisme et d'un laisser-faire sans grande opposition, mais également sans grande conviction à la mise en oeuvre. C'est alors tout l'art du management que de réussir à remotiver le personnel en proposant des objectifs mobilisateurs et des mesures incitatives à l'unité de chacun.

## 49. Il existe 5 nouvelles tendances s'imposant dans le management moderne des entreprises, lesquelles d'après vous ?

### L'ÉMERGENCE D'UN NÉO-MANAGEMENT

Avec la marée montante des nouvelles technologies de l'information associée à ses effets directs et transverses, de nouvelles règles de management se dessinent plus ou moins clairement. 5 grandes tendances apparaissent inéluctables pour conduire la nouvelle organisation de l'entreprise et gérer ses ressources humaines.

Elles ont toutes pour principal objectif : la centration sur la marque avec la maîtrise de l'offre, la centration sur la fidélisation et la compréhension des clients, la réduction des capitaux employés et la recherche d'une production sous-traitée :

#### 1. Maîtriser une organisation mouvante

La gestion en temps réel de la demande et de l'offre via Internet suppose que les entreprises fassent preuve d'une réactivité sans précédent. Recentrées sur leur cœur de métier, elles doivent avoir recours aux alliances stratégiques et à la sous-traitance. Elles ont l'obligation de repenser le fonctionnement de leurs différents départements (vente, achat, marketing...) en révisant notamment l'articulation entre eux, tout en pratiquant l'externalisation des moins stratégiques. Pour assurer un contact direct, interactif et individualisé avec leurs clients chaque entreprise doit pouvoir mettre en place un centre multiservices à distance, regroupant la vente par téléphone et par le Net. A terme, l'organisation peut devenir modulaire avec des «réseaux de compétences» associant les salariés et les partenaires et qui ont pour vocation de se constituer et de se dissoudre au gré des projets.

#### 2. Rendre accessible l'information à tous

L'intégration des technologies de l'information, dont l'intranet et les progiciels de gestion intégrés, est amenée à favoriser la convergence vers le travail en réseau. L'objectif à atteindre est de fluidifier les relations internes/externes et faire en sorte que les informations deviennent accessibles en temps réel à tous, sans barrière hiérarchique ni cloisonnement entre services.

#### 3. Disposer de managers animateurs et de salariés experts

Avec le partage croissant des informations, l'automatisation des tâches basiques et le déplacement de la valeur ajoutée de l'entreprise vers les actifs immatériels, une nouvelle donne se présente pour les salariés. Ceux-ci ne sont plus seulement soumis aux ordres et aux diktats productivistes. Ils doivent dorénavant muscler en permanence leurs compétences afin d'atteindre une expertise accrue (qualité relationnelle, maîtrise des outils techniques, capacité à se situer dans un univers virtuel, autonomie de décision...). Devant l'effacement des relations hiérarchiques pyramidales, les managers deviennent des animateurs, des entraîneurs voire des coaches au service de leurs équipes. Le véritable sens du management s'affirme alors, en reléguant aux oubliettes la conduite autoritaire et impersonnelle des hommes.

#### 4. Favoriser le partage des connaissances et la gestion des compétences

Le «Knowledge management» ou management des connaissances s'impose comme une nécessité à capitaliser sur les compétences, les expertises, les expériences et sur les ressources disponibles en interne. Le capital intellectuel (capital humain : savoir, motivation et capital structurel : organisation, capacité à «faire réseau») devient la véritable ressource rare de l'entreprise autour de laquelle s'organise et se structure le partage du patrimoine immatériel, en s'appuyant principalement sur les nouvelles technologies.

#### 5. S'engager dans une autre conception du travail

Si le sujet reste encore assez flou, surtout sous l'angle politique, les experts s'accordent tout de même à confirmer que la tendance lourde est à l'arrivée massive des entrepreneurs individuels (soho, télétravail...), au partage salarial et au multisalarial. L'avenir de l'entreprise petite et moyenne se dessine principalement autour d'un noyau restreint de salariés permanents tout en faisant largement appel à la flexibilité du travail : emplois précaires, temps partiel, intérim, CDD, externalisation des tâches, sous-traitance...

**50. En matière de stratégie d'entreprise pouvez-vous compléter les phrases suivantes ; penser global et... ; penser synchrone et ... ; penser individuel et ..., en indiquant ce que cela signifie ?**

## **UNE CAPACITÉ DE REDÉPLOIEMENT**

Alors qu'un produit est un avantage concurrentiel dont la pertinence diminue avec le temps, la capacité d'action constitue un avantage concurrentiel durable. L'analyse des forces structurantes de l'environnement mondial permet d'affirmer que les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle seront des systèmes d'information reposant principalement sur le capital humain, articulés en fonction des différents temps de l'entreprise. Le développement des capacités opérationnelles de l'entreprise va donc se concentrer sur 3 aspects : Penser global, agir local ; agir tout de suite, penser synchrone ; penser individuel, créer collectif. Il s'agit en fait de mettre l'organisation de l'entreprise en situation d'agir dans le cadre d'un redéploiement stratégique rapide.

### **1. «PENSER GLOBAL, AGIR LOCAL»**

En matière de mondialisation, il est clair que chaque entreprise reste foncièrement marquée par sa culture d'origine. Dans l'actuel processus en cours, le terrain de jeu demeure majoritairement occidental même si les prévisions indiquent qu'une seconde étape se profile intégrant l'Asie.

La mondialisation suppose de penser les structures des organisations en les affranchissant des rigidités de l'espace. Il est ainsi démontré que les entreprises qui réussissent le mieux à l'international sont celles qui ont su concilier certains facteurs clés comme : la limitation du siège à l'essentiel, la réduction des niveaux hiérarchiques, la mise en place d'une forte délégation, la pratique d'un management radicalement internationalisé avec des systèmes de pilotage adaptés selon les territoires, l'élévation de l'international au rang de valeur et d'objectif pour l'ensemble du personnel, la mise en place d'une relation client gérée au niveau global avec des nouveaux produits développés pour des marchés globaux, tout en laissant à chaque zone les moyens de personnaliser l'offre au mieux des attentes de la clientèle...

En modifiant les tailles des marchés, les périmètres d'entreprise et les localisations des activités, la mondialisation a introduit une tension critique dans les organisations, dont l'effet est d'opposer centralisation et décentralisation. Par exemple en matière d'organigramme, le succès ne peut résulter dorénavant que de la disparition de la notion de poste et de fonction au profit de la notion de rôle. Un rôle assorti de responsabilités temporaires au sein de projets définis dans le temps et couplé à des objectifs de résultats sans cesse renouvelés. Aussi penser l'articulation du global et du local en dessinant des boîtes, même traversées par des axes de métiers, de produits ou de projets s'avère non seulement inefficace mais surtout contraire aux objectifs nécessaires de réactivité, d'ouverture et de coopération. Une autre donnée fondamentale est la capacité de l'organisation à s'ouvrir à des partenaires issus de partout, comme à prendre en considération tout nouveau client où qu'il soit dans le monde en le considérant comme un acteur-concepteur réel ou potentiel des produits et des services.

### **2. «AGIR TOUT DE SUITE, PENSER SYNCHRONE»**

Le temps des entreprises est actuellement régi par la vitesse de circulation et de traitement de l'information. Avant, le temps était synchronisé par les événements et les saisons. Lors de la révolution industrielle, la normalisation et le découpage régulier du temps grâce à l'horloge ont constitué la véritable innovation majeure. Selon L. Munford, l'horloge, bien plus que la machine à vapeur, a constitué le véritable moteur de la révolution industrielle. Le développement de la comptabilité d'entreprise a de surplus ajouté la notion de calendrier annuel comme outil principal de découpage temporel. Aujourd'hui, plus que l'horloge et le calendrier, plusieurs autres temps se superposent dans l'entreprise influençant la durée de vie des décisions, la rapidité de réaction des acteurs et le «chronos» des cycles de vie des activités. La tension critique au sein des entreprises est telle, qu'elle génère constamment des différences de temporalité entre le court, le moyen et le long terme, entre le passé, le présent et le futur, entre le rapide et le lent, entre l'immédiateté et la durée, entre les âges et les générations et entre les habitudes de vie inhérentes au décalage des différents fuseaux horaires.

En fait, la dominance du temps commun de référence se contracte progressivement au profit d'un temps approprié au rythme de chacun. Le vrai problème devient celui de la synchronisation de l'ensemble des temps au profit de l'action immédiate. Plus que la recherche de la compression du temps, l'usage des systèmes d'information doit permettre de réussir cet équilibre entre global et local, tout en se dégageant de la rigidité calendaire et structurelle. En terme d'organisation, la mise en place d'une salle de pilotage en temps réel sur le modèle des war-rooms s'avère hautement efficace.

Le prototype de la salle de pilotage correspond à un lieu physique ou virtuel, dans lequel peuvent se réunir tous les responsables concernés par le problème à résoudre. C'est un lieu dans lequel aboutissent tous les flux d'informations nécessaires à la fixation des objectifs comme à l'allocation de ressources. Il est tout à fait possible et souhaitable que coexistent plusieurs salles de pilotage distinctes au sein de l'entreprise (R&D, communication sociale, marketing, gestion d'une communauté particulière de clients, Direction générale, gestion de crise). Pour réussir, il est nécessaire que ce type de structure informationnelle et le mode de travail qui s'y rattache (de type hub) ne soient pas uniquement la pâle copie des traditionnelles réunions de comité exécutif. L'avantage de la mise en réseau de ces «hubs» offre l'intérêt de pouvoir penser synchrone et d'agir tout de suite, selon le temps propre du problème à résoudre.

### **3. «PENSER INDIVIDUEL, CRÉER COLLECTIF»**

L'un des plus grands problèmes à résoudre en entreprise, est sans doute celui qui est lié à l'articulation entre un individualisme toujours plus fort et une coopération toujours plus décisive. Alors que la pénurie de compétences devient relativement forte, suite à la diminution de l'entrée des jeunes sur le marché du travail et à l'augmentation parallèle du besoin de nouvelles qualifications liées à l'arrivée ultra rapide des évolutions technologiques et commerciales, les compétences requises deviennent critiques pour la croissance et la compétitivité. Actuellement les entreprises sont prêtes à payer très cher leurs experts (haut salaire, avantages, stock-option). Un phénomène généralisé qui crée à la fois une menace inflationniste et une tendance socioculturelle lourde de nature à favoriser l'individualisme exacerbé. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que l'individualisme dominant entre de plus en plus souvent en conflit avec des nécessités vitales, telles que celles concernant la synergie des savoir-faire, la combinaison des expertises ou encore, la connexion des intelligences.

En tout état de cause, la coopération ne doit pas être contrainte, sachant que toutes les tentatives d'institutionnalisation de la coopération n'ont produit que des rigidités et des délais. Ainsi, selon des chercheurs tels que M. Eisenhardt et D.C Galunic, *«Les systèmes reposant sur une rémunération contenant une part collective significative n'ont su drainer que des effets pervers.»*

Toujours selon eux, l'obtention d'une coopération créatrice de valeur ajoutée nécessite de parier sur l'intelligence des individus en les impliquant fortement sur le résultat à atteindre. Dès lors pour favoriser une coopération productive entre experts, l'approche doit être bâtie sur la perception d'opportunités (favorables à la fois pour l'entreprise et pour soi) obligeant chacun à s'engager pleinement tant que ces opportunités sont susceptibles de produire des résultats. Pour cela, il est recommandé de calculer la rémunération en fonction du niveau de performance individuelle réalisée (à la manière des commissions versées au VRP, des honoraires établis selon l'importance du résultat obtenu ou de la partie variable majoritairement calculée sur la marge brute réalisée par les commerciaux).

## 51. En quoi consiste le management des connaissances ?

### LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Selon John Brown PdG de *British Petroleum*, le management de la connaissance consiste à ce que «*mon entreprise apprenne mieux que ses concurrents, applique cette compréhension plus vite et plus largement qu'eux*». Dans cette vision, le management des connaissances se doit d'éviter toute forme d'exploitation insuffisante ou inadaptée des contenus engendrés par l'entreprise, lesquels pourraient devenir pénalisants pour les performances économiques. Dès lors, l'objectif revient-il à favoriser la circulation de l'information utile, qu'elle soit prélevée dans ou hors de l'organisation, de manière à la rendre constamment accessible, opérationnelle, questionnée et optimisée. En réalité, le management des connaissances constitue un domaine aussi mystérieux, qu'agité et bruyant. Ce phénomène émergent est d'autant plus flou que son importance s'avère fondamentale. Ce qui est sûr, c'est qu'il résulte directement de la dernière remise en question des principes établis dans l'entreprise faisant que l'incertitude qui l'entoure se voit elle-même aggravée par le fait qu'elle apparaît comme la manifestation d'une mutation économique profonde et inéluctable.

L'incertitude sur la définition et l'approche unifiée du management des connaissances s'exprime actuellement de 4 manières différentes : diversité des approches, changement de dénomination, étendue des stratégies et imprécision des termes :

#### . Diversité des approches

Il existe des dizaines d'approches différentes du management des connaissances, dont parmi elles : la gestion documentaire, la gestion de l'information, l'intelligence économique, la gestion des compétences, la gestion des systèmes d'information, la gestion des valeurs intellectuelles, l'innovation, l'apprentissage organisationnel...

#### . Changement de dénomination

Certaines entreprises n'ont fait que coller l'étiquette «management des connaissances» à des activités antérieures déjà familières, comme : la constitution d'équipes, la gestion de carrière, la formation, le perfectionnement, le re-engineering, la conception des processus de l'entreprise...

#### . Etendue des stratégies

L'APQC (American Productivity and Quality Center) a souligné dès 1996, 6 stratégies de management des connaissances : stratégie globale de l'entreprise, transfert des meilleures pratiques, apprentissage individuel, analyse des besoins clients, gestion des valeurs intellectuelles, innovation.

#### . Imprécision des termes

Alors que la définition du concept «connaissance», vu sous l'angle du processus cognitif et de son usage opérationnel en entreprise, pose actuellement des problèmes sémantiques, aucun spécialiste et consultant n'est en mesure de proposer une démarche organisationnelle uniforme et globale.

## 52. Quels sont les principaux avantages du management relationnel ?

### LE MANAGEMENT RELATIONNEL

Ce type de management cherche à favoriser des opportunités de rencontres et de coopération entre individus, en interne comme en externe. Appelé aussi «business system», le management du relationnel traduit la reconnaissance de l'indispensable dimension interpersonnelle pour se créer un réseau de relations personnelles et professionnelles. La notion de capital relationnel porte à la fois sur le capital interne et sur le capital externe, sachant que l'un tend toujours à renforcer l'autre. Il a d'ailleurs été démontré que la création d'un réseau d'alliances stratégiques agit sur la structure interne de l'organisation et sur la culture de l'entreprise, en contraignant à supprimer les barrières intérieures, à réduire les échelons hiérarchiques et à adopter un schéma organisationnel de réseau plus fluide basé sur les équipes. Le principal obstacle à la création du capital relationnel reste le rejet de l'approche elle-même, c'est à dire la conviction bien ancrée qu'il est obligatoire de faire cavalier seul pour réussir.

#### Principales pistes pour développer le capital relationnel :

- . Mise en place d'un système de stimulation et de récompenses collectives ;
- . Favoriser des formations régulières sur la création et sur le développement des relations, notamment avec des formations externes car celles-ci permettent de tisser des liens et de créer des «sauts structurels» ;
- . Pratiquer la rotation des postes et les missions temporaires dans le but d'augmenter progressivement la taille des réseaux individuels ;
- . Créer des liaisons formelles entre les différents groupes, services, bureaux ou sites existants dans l'entreprise ;
- . Regrouper sur un même lieu plusieurs personnes ou plusieurs groupes, avec pour objectif de faciliter le partage de l'information et contribuer ainsi au développement du capital relationnel. Dans ce même ordre d'idée, les individus à tous les niveaux de l'entreprise doivent passer du temps avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires. Le principe de regroupement doit aller de pair avec l'organisation régulière d'actions événementielles ;
- . Encourager le développement de communautés d'intérêt (groupes informels d'ingénieurs, réseaux; scientifiques...) en leur offrant de l'espace et du temps pour leurs réunions, ainsi qu'un soutien bureautique et des outils électroniques.

## 53. Sur quoi repose le management des compétences ?

### LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

Chaque organisation doit s'obliger à définir ses besoins, afin de développer les 5 capacités demandées aux collaborateurs impliqués dans les nouvelles technologies : capacités de coopération, d'apprentissage, d'innovation, d'anticipation et de leadership. En fait, les compétences des collaborateurs doivent cesser d'être considérées comme un stock non productif ou faiblement utilisé, mais comme une matière à haut potentiel destinée à être cultivée et combinée intelligemment. Les implications de la transition vers une économie de la connaissance se caractérisent notamment par la responsabilisation et l'autonomisation des hommes à tous les niveaux de la hiérarchie, par le passage d'une culture hiérarchique vers une culture coopérative et par un accès facilité à l'information. Il est d'ailleurs devenu une évidence que ce qui fait le plus défaut dans la nouvelle phase de croissance actuelle, ce ne sont pas les capitaux mais les hommes. Ainsi, 60% des entreprises américaines ont du mal à recruter et à retenir certains profils de compétences critiques pour le développement ou pour le maintien du leadership de leur entreprise.

L'image de l'entreprise « neuronale » traduit assez bien le fait que le développement et la performance des organisations dépendent étroitement de la mise en intelligence collective de l'ensemble de ses membres autour d'une vision partagée et non plus uniquement, autour de la réflexion de son équipe dirigeante. Le facteur humain collectif ainsi qu'individuel est promis à devenir le moteur des stratégies d'entreprise en terme d'innovation (coût, service, technologie), d'ouverture des marchés et d'amélioration des processus. Il suppose toutefois la maîtrise de 4 processus prioritaires : l'identification des écarts entre les compétences stratégiques et l'état actuel des ressources ; le développement du portefeuille de compétences actuelles en combinant les principaux leviers de développement ; l'optimisation de l'utilisation des ressources et leur mobilisation au sein d'unités d'appartenance forte ; l'utilisation des outils de rétribution et de rétention des ressources critiques.

S'il n'existe pas de mode de gestion du capital humain applicable à toutes les entreprises, les travaux du *Center for Creative Leadership* montrent qu'il existe 4 grands leviers de développement communs à toutes les formes d'organisation : expérience, coaching, formation, knowledge management (management des connaissances). Les chercheurs de ce centre ont démontré que le développement de l'individu provient à 70% de l'expérience et du knowledge management, à 20% des techniques de coaching et seulement à 10% de la formation.

**Ces chiffres incitent donc à exploiter chacune des grandes dimensions de développement et à les combiner intelligemment entre elles :**

#### . L'expérience

L'idée est de répertorier les expériences apprenantes pour chaque compétence à développer et de confronter chaque individu à ces propres expériences sous forme de projets, de missions ponctuelles ou d'expériences en « environnement plateau » regroupant différents corps de métiers.

#### . Le coaching

Il permet de favoriser l'autonomie et l'expression du potentiel des individus par l'utilisation de techniques adaptées comme les entretiens, le feed-back ou bien encore, le plan de développement individualisé. Le salarié devient alors un acteur volontariste de son propre développement.

#### . La formation

Elle doit tirer parti des nouvelles technologies en vue de faciliter un développement individualisé. Par exemple, l'usage d'une formation en ligne produit un gain de temps estimé à 30%. Elle permet également de choisir le lieu et le moment de sa formation et surtout, de personnaliser son parcours grâce à une adaptation des modules en fonction d'une auto-évaluation permanente.

## 54. Il existe 4 moyens fondamentaux pour adapter constamment l'organisation d'une entreprise, lesquels ?

### REMODELER L'ENTREPRISE EN PERMANENCE

Les entreprises savent quand elles ont besoin de changer, parce qu'elles l'apprennent rapidement par les contacts qu'elles ont avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs concurrents mais aussi par le biais des nombreux médias professionnels. Il existe 4 moyens fondamentaux pour modifier l'organisation d'une entreprise : le développement interne, le renouvellement des ressources, les alliances interentreprises et les acquisitions. Choisir le mode de changement le plus approprié aux réalités humaines et au contexte concurrentiel de l'entreprise, suppose une direction dynamique et la présence de personnes hautement compétentes. Les leaders doivent faire des choix pour décider du mode de changement adapté à leur environnement particulier, puis ensuite gérer de manière cohérente les processus de changements.

Ces 4 pistes offrent chacune des avantages et des risques spécifiques. Elles doivent toutes être assorties de systèmes d'encouragements et de processus organisationnels précis :

#### LE DÉVELOPPEMENT INTERNE

Cette solution suppose que l'entreprise augmente ses ressources existantes telles que ses compétences techniques, ses processus de production, ses programmes marketing et/ou l'expertise de ses dirigeants. Le changement par le développement interne nécessite une coordination transversale au niveau des fonctions, ainsi qu'un réseau de communication efficace interne/externe. Le premier avantage concerne la vitesse, notamment par une mise en place rapide des changements souhaités du fait que le personnel a déjà une bonne connaissance de la situation. C'est en second, la capacité de partage des connaissances et l'existence d'un «code» de communication commun. En troisième lieu, le développement interne garantit l'exclusivité dans l'entreprise, car les ressources existantes et leurs combinaisons restent «verrouillées» dans la maison. Le principal frein constaté concerne l'incertitude liée à l'engagement irréversible dans de nouvelles ressources, dont la valeur finale reste incertaine. Le développement interne souffre également d'un symptôme que les économistes institutionnels ont appelé les «stimuli insuffisants». Ce phénomène se traduit par une inertie dans la participation, dès lors que les acteurs du changement savent ne pas être les principaux bénéficiaires de la valeur dégagée par ce changement. Pour vaincre cette résistance, il est alors nécessaire de pratiquer des systèmes d'encouragements destinés à récompenser individuellement et collectivement les résultats positifs, ainsi que la participation aux activités sous-jacentes.

#### LE RENOUVELLEMENT

Il implique l'acquisition discrète de ressources spécifiques. Les remplacements portent en général sur de nouvelles embauches, du nouveau matériel et de nouveaux systèmes avec des fournisseurs spécialisés. 2 processus sont particulièrement importants pour effectuer un changement par le renouvellement des ressources. Il s'agit des systèmes de recherche externe et des systèmes d'intégration interne. Les premiers permettent d'identifier les meilleures ressources disponibles (actifs physiques, systèmes économiques, personnel...) et aident l'entreprise à comprendre qu'un changement est indispensable. Les seconds sont les compléments indispensables des premiers. Ils concernent surtout les formations individuelles et collectives, y compris les mécanismes de coordination transversale. Leur mise en place nécessite des mesures d'incitation comme la responsabilité assortie d'une rémunération particulière pour les activités de recherche et d'intégration, laquelle s'ajoute aux systèmes d'encouragement déjà en place.

#### L'ALLIANCE

Elle présente plusieurs points forts et peut prendre la forme de nombreux accords comme les licences de produits, le joint-venture ou les partenariats. L'intérêt majeur de l'alliance est qu'elle permet de partager sur 2 ou plusieurs entreprises (dans la durée), les coûts de développement et les coûts liés au changement. Elle donne également accès aux ressources des partenaires sur le court et le long terme, via des mécanismes de coordination interentreprises. En outre, elle permet de créer des mécanismes de protection plus efficaces en réalisant des prises de participation croisées, en créant des forums d'échange pour résoudre les problèmes et éviter les conflits tout en s'obligeant, à ajuster équitablement les conditions du contrat. La souplesse est un autre point fort qui donne aux entreprises la possibilité d'abandonner ensemble une tentative infructueuse, même si l'alliance oblige à la loyauté dans un engagement fort et irréversible. Les 3 principaux points noirs sont les problèmes de coordination, les conflits internes avec les collaborateurs qui n'adhèrent pas aux buts poursuivis et surtout la perte partielle d'autonomie et de ressources propres.



## **L'ACQUISITION**

Elle se définit comme le rachat d'une société ou d'une unité entière. Elle constitue un moyen très rapide d'obtenir de nouvelles ressources, tout en assurant la maîtrise de l'intégration et la protection des ressources nécessaires pour effectuer le changement. Cet axe stratégique est à privilégier lorsqu'il s'avère profitable d'accéder à un ensemble complexe de ressources trop long à développer en interne, ou lorsque l'alliance ne peut pas permettre un niveau suffisant d'intégration économique. La contrepartie est que les coûts d'intégration après l'acquisition dépassent souvent les prévisions les plus larges des analystes. L'expression de «malédiction du gagnant» revient régulièrement dans les discussions sur les acquisitions, car l'acheteur découvre par la suite les vraies difficultés, les coûts réels de l'intégration et quelquefois le problème des «stimuli insuffisants».

Les 2 processus clés d'une acquisition sont les systèmes de recherche avant et les systèmes de reconfiguration après l'opération. Les premiers identifient les cibles intéressantes et déterminent les prix acceptables. Les seconds ont pour mission d'identifier les ressources requises et de coordonner leur redéploiement entre le repreneur et sa cible. En fait pour réussir, ce type de changement suppose une reconfiguration importante de la part des 2 partenaires et notamment un alignement interne des mesures incitatives. Pour l'acquisition comme pour les autres modes de changement, l'essentiel est d'abord de reconnaître le besoin de changer puis de s'engager à fond dans le changement. De toutes les manières, devenir un maître du changement suppose d'adopter une attitude méthodique dans le choix du mode de changement, de développer des mesures incitatives puis de s'engager avec expertise dans le processus approprié.

## 55. Quels sont les «plus» du patron autodidacte dans la conduite des affaires ?

### LES PATRONS AUTODIDACTES (Avant 2000)

Le dirigeant autodidacte, c'est à dire sans diplôme supérieur au baccalauréat réussit assez bien dans les affaires. L'autodidacte ou "*L'homme qui s'est instruit par lui-même*" vient du terme grec autodidaktos avec auto (seul) et didaskein (instruire). Si ce type de patron réussit assez bien, c'est que le plus souvent il ose l'impossible parce qu'il n'a pas appris que c'était impossible. On lui reconnaît 3 grandes qualités faisant aussi dire qu'il a les défauts de ses qualités. Quand le diplômé "*projette, conceptualise, délègue et écoute*" lui, "*construit, détaille, commande et contrôle*". La première des qualités que l'on reconnaît à un entrepreneur autodidacte, c'est la pugnacité. Une forme de ténacité qu'il vit comme une revanche face à la société ou à sa famille. C'est ensuite le pragmatisme, s'exerçant par une opérationnalité terrain et une capacité à anticiper et à interpréter les signes du marché.

C'est également un sens aigu de l'opportunité exercé avec justesse dans son milieu d'élection. Il est pourtant assez défensif en matière de stratégie, préférant se recentrer sur le métier de base de son entreprise que d'innover en terme de produits ou de conquête de nouveaux marchés. La recherche de visibilité est un sentiment très fort, le poussant à activer plus l'effort commercial, la gestion, l'organisation et la formation des hommes que l'outil de production ou la R&D. En revanche, il est assez proche des hommes, de sa famille et des salariés se construisant un patrimoine à transmettre.

### TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS AUTODIDACTES (Avant 2000)

S'il est vrai que des traits communs rapprochent les patrons autodidactes des dirigeants diplômés avec notamment le même désintéret pour la formation permanente, le peu de temps passé à l'extérieur de l'entreprise (20%), la quantité de travail par semaine (55 heures), une forte motivation pour l'autonomie et l'indépendance, d'autres caractéristiques les en éloignent dont notamment :

- . Ils sont à la tête de leur entreprise depuis plus longtemps (13 ans contre 9 ans)
- . Leur entreprise est plus petite (40 salariés contre 70) et plus industrielle
- . Ils sont plus créateurs (58% contre 39%)
- . Ils sont plus âgés (49 ans contre 45).
- . Ils travaillent plus facilement en famille, même si leur vie familiale souffre davantage de leur travail
- . Ils sont originaires de la région où est implantée l'entreprise
- . Ils prennent moins de vacances
- . Ils préfèrent le sport ou la lecture au cinéma et au théâtre

### À LA GLOIRE DES AUTODIDACTES (2002)

71% des chefs d'entreprise, commerçants et artisans ont quitté les bancs de l'école avant le Bac. Alors que les diplômés squattent les grandes entreprises, la fonction publique et les postes intermédiaires de management, les self-made-men président aux destinées d'une large majorité de TPE et de PME. Il est vrai que les conditions particulières d'exercice du terrain économique (comme d'ailleurs celles inhérentes au cadre militaire et policier) nécessitent des profils d'hommes et de femmes mentalement solides, motivés, expérimentés, adaptables et persévérants. C'est du moins l'avis de Thierry Congard, PDG de *Proservia* qui affirme croire «*davantage à l'école de la vie qu'aux écoles de commerce*». Pour lui l'esprit de service, le relationnel et la volonté de progresser ne s'apprennent pas dans les écoles.

Il semble que l'une des plus grandes forces des patrons autodidactes est d'être doués d'une forte dose d'intuition et de débrouillardise liée au fait qu'ils ont dû se réaliser sans argent, sans réseau, sans appui, sans facilités face à une adversité quotidienne. Les multiples facettes de leur expérience, la connaissance concrète des dangers du terrain, le fait d'avoir vécu des situations difficiles et leur sérieux dans l'application, les rendent davantage perceptifs des problèmes comme des solutions. Pour Christiane Audic, du Club des victoires des autodidactes, «*L'intuition s'émousse avec le savoir. Les études et les diplômes constituent un frein, un carcan. Ne pas respecter les modèles enseignés par les professeurs est une mission impossible : ce serait une prise de risque inconsidérée. A l'inverse, l'autodidacte sait emprunter les chemins de traverse.*»

Pour cette spécialiste de l'autodidactisme, il existerait un autre avantage dans la conduite des affaires, c'est le fait que les études courtes obligent à déléguer, sachant que «*Les plus belles réussites montrent des autodidactes qui ont su s'entourer de gens diplômés. C'est une condition du succès*».

**. Niveau du diplôme des chefs d'entreprise de 10 salariés et plus (A) et des artisans, commerçants et assimilés (B) :**

(A) (B)

Niveau inf. au Bac	39%	74%
Niveau Bac	17%	13,5%
Niveau sup. au Bac	44%	12,5%

*Source : Insee*

## 56. Quels sont les traits de caractère qui différencient le bon entrepreneur du moins bon ?

### POURQUOI DEVIENT-ON LE MEILLEUR ? (Avant 2000)

La différence entre un bon entrepreneur et un moins bon résulterait, à contexte identique, de la qualité offensive du comportement du premier.

C'est du moins l'analyse qu'en font les meilleurs entrepreneurs de France en résumant les 11 critères qui forment la base de la réussite du « bon » dirigeant :

#### . Il a plusieurs talents

Non pas spécialiste unique de son activité, il maîtrise également deux ou plusieurs compétences telles que commercial + gestion + ressources humaines, gestion + production, financier + commercial ou commercial + production.

#### . Il est lucidement mégalo

Il se lance régulièrement des défis en plaçant la barre assez haute, afin de mobiliser le meilleur de ses ressources. Il sait que la réalité ramène toujours son ambition à une juste mesure, qu'il se doit d'opportunistiser au mieux.

#### . Il est modeste:

Sa crainte d'échouer le pousse à faire davantage encore, sachant parfaitement que pour atteindre une position de leader, il est toujours nécessaire de rester challenger de soi-même.

#### . Il ne se considère pas comme irremplaçable

Déléguer à des personnes compétentes est certainement son principal soucis. Il recherche l'appui des meilleurs que lui dans leurs domaines, sachant que la véritable réussite de son entreprise doit pouvoir être reproductible sans lui. C'est d'ailleurs là, tout le gage de sa véritable performance.

#### . Il a des lieutenants de qualité

Il sait que tout seul, il ne peut faire fonctionner longtemps et correctement son entreprise. Avoir des courroies de transmission fidèles et compétentes, capables de reproduire à l'identique son message, son enthousiasme, sa volonté et son souci du résultat est pour lui à la base de la pérennité et de la force de son action au sein de l'entreprise.

#### . Il recherche l'action en permanence

S'abriter derrière des routines fonctionnelles n'est pas du tout sa tasse de thé. Au contraire, il se dynamogénie dans l'action opérationnelle, laquelle produit en continue de l'énergie et de la motivation à s'investir encore davantage ou autant pour ses idées, projets et toutes actions utiles et nécessaires à son entreprise.

#### . Il favorise des ruptures

Pour lui, l'ennemie c'est l'habitude qu'il convient de combattre par des changements réguliers de formes et de rythmes. La microrupture, devient la motivation permanente à croire que tout est possible par des changements ad hoc, comme à se pousser à faire toujours mieux qu'avant. Dans ce domaine, l'expérience de Hawthorne montre qu'agir efficacement sur une situation d'activité donnée en modifie positivement les habitudes de travail. En l'espèce, l'expérience démontre que lorsque l'on augmente la lumière dans un atelier, la productivité des ouvrières augmente. 6 mois après en diminuant la lumière, la productivité..... augmente à nouveau !

#### . Il est contagieux

A être positif, il rayonne sur son personnel qui devient lui-même positif. Il en est ainsi de tous ses combats ou recherchant l'adhésion, il entraîne le meilleur de ses troupes à le suivre loyalement et efficacement.

#### . Il n'est pas démagogue

Pour lui, la recherche du consensus n'est pas dans un accord unanime, mais quand tout le monde a pu s'exprimer dans ses différences. Faire plaisir au plus grand nombre n'est pas non plus son objectif, sauf à rendre juste et objectif ce qui peut l'être dans un intègre jugement.

#### . Il rebondit sur l'erreur

Dans un monde complexe, l'erreur est inévitable car il n'y a pas de zéro risque. Sa force est alors de rebondir dessus comme autant de tremplin pour atteindre la réussite. Pour lui, toute véritable réussite est forcément accouchée d'un échec maîtrisé.

#### . Il a la légitimité de la durée

Contrairement à un fonctionnaire ou à un énarque qui ne fait que passer d'un poste à l'autre, lui a la légitimité de l'investissement personnel à influencer concrètement la direction de son entreprise, ainsi que la légitimité d'inscrire son action dans la durée.

#### . Il est plus fort de jour en jour

Les problèmes posés sont pour lui autant de solutions à trouver. Les difficultés au lieu de l'abattre, le stimulent, mobilisent sa ténacité, son endurance, sa volonté de vaincre et de dominer le sujet. Il sait que là où il y a une volonté, il y a forcément un chemin...

## 57. Pourquoi les élites sont-elles de moins en moins crédibles en France comme ailleurs ?

### DES ÉLITES DE MOINS EN MOINS CRÉDIBLES (Avant 2000)

Les Français n'ont plus confiance dans leurs élites. Les élites d'une manière générale (encore faut-il s'entendre sur la définition de ce terme (fonction, statut, QI, QE ....), sont considérées comme étant fermées sur elles-mêmes (68%), peu soucieuses de l'intérêt général (61%), peu honnêtes (58%), pas à la hauteur de leurs responsabilités (53%), plutôt résistantes aux changements et aux réformes (50%) et surtout responsables de la plupart des problèmes structurels que vit notre société (pour 3/4 des personnes interrogées). Seule circonstance atténuante, elles sont considérées comme ouvertes sur le monde (60%). Les hommes politiques apparaissent largement en tête du classement des élitocrates. En ce sens, on peut dire que grâce à l'élitocratie, la fracture sociale habituelle est remplacée par un autre type de décrochage entre réalité du haut et réalité du bas. C'est celle de la fracture sociétale entre le peuple et ses dirigeants, encore plus complexe et plus profonde que la précédente.

### COMMENT ACCÉDER AUX ÉLITES ?

Beaucoup de relations bien placées, un ou plusieurs diplômes de conformité en poche, un revenu confortable et un zeste de chance, permettent d'accéder plus facilement à la sphère des élites auto-proclamées.

#### . Classement en % des réponses, plusieurs réponses possibles :

53%	Relations
52%	Diplômes
48%	Argent
44%	Compétence
31%	Travail
30%	Chance
27%	Culture
18%	Naissance

### LA CLASSE POLITIQUE EN TÊTE (2003)

Dans le cadre d'une enquête exclusive *CSA-L'Expansion*, les Français placent les hommes politiques en tête de l'élite dirigeante devant les chefs de grandes entreprises, les banquiers et les financiers, lesquels ont par ailleurs reculé de -14% dans l'estime des Français (53% en 1995). Les personnes interviewées sont 67% à penser que les hommes politiques des partis et du gouvernement symbolisent le plus le pouvoir en France. Un constat certes pragmatique, mais qui ne doit pas faire oublier le grand divorce entre l'opinion publique et sa classe dirigeante avec un taux d'abstention atteignant presque 50% aux dernières législatives. Les dirigeants syndicaux, intellos, artistes et autorités religieuses continuent à ne plus faire recette aux yeux des Français.

#### . Classement des catégories faisant partie de l'élite dirigeante en France, en % des réponses obtenues, avec entre parenthèses le niveau atteint en 1995 (précédent sondage) :

Hommes politiques	67%	(69%)
Chefs de grandes entreprises	45%	(53%)
Banquiers, financiers	40%	(54%)
Journalistes, éditorialistes	26%	(28%)
Scientifiques, chercheurs	24%	(22%)
Hauts fonctionnaires	21%	(34%)
Magistrats	15%	(18%)
Dirigeants syndicaux	12%	(24%)
Intellectuels, artistes	11%	(12%)
Autorités religieuses	6%	(10%)

Source : *CSA-L'Expansion*

## 58. L'évolution du métier de dirigeant repose sur 4 grandes dimensions (vitesse de l'information, complexité croissante du milieu économique, globalisation, médiatisation). Quelles sont les obligations modernes qui en découlent ?

### LA COMPLEXIFICATION DU MÉTIER DE DIRIGEANT (2005)

Une longue enquête menée sur plusieurs années auprès de 120 dirigeants de grandes entreprises françaises cotées en Bourse révèle une grande complexification du métier de PDG. Les résultats de l'étude sont également valables pour l'étranger considérant que l'évolution du métier de dirigeant se résume parfaitement dans un paradoxe qui consiste à «*croître pour continuer d'exister tout en veillant à limiter les risques, notamment en termes de contrôle*». 4 «macro» raisons expliquent l'actuelle gestion des activités des PDG et leur style de management. 2 relèvent de l'évolution de l'environnement des entreprises (vitesse de l'information et complexité croissante du milieu économique) et 2 de la pression grandissante des parties prenantes à la gestion même de l'entreprise (logique de globalisation et médiatisation) :

1. L'accélération du progrès technique dans les domaines de l'informatique et de la communication oblige à agir en temps réel. Le résultat pour le dirigeant est qu'il ne doit plus seulement prévoir un plan de développement viable pour le présent, mais qu'il doit être aussi capable de changer les hypothèses au fur et à mesure des événements. Cette pression temporelle oblige le PDG à concilier «le temps de l'économie réelle» en agissant dans l'instant et «le temps de la représentation sociale» en agissant dans la durée.

2. La multiplicité des sources d'informations d'origines diverses rend difficile la hiérarchie et la synthèse des contenus en termes opérationnels, comme en matière de processus de prise de décision. Dans ces conditions le PDG devient un véritable équilibriste, mi-stratège mi-opportuniste, en s'appuyant principalement sur sa subjectivité, son intuition, son bon sens et son imagination, mais aussi sur la confiance accordée aux autres et sur l'échange d'opinions, bien plus que sur la dimension purement rationnelle.

3. Le passage d'une logique d'exportation à une logique de mondialisation marqué par une nouvelle division du travail implique le transfert des lieux de décision et de production partout dans le monde. Ainsi la globalisation de l'économie et la mondialisation des marchés contribuent à favoriser un cadre d'interdépendance des capitaux, des produits et des savoir-faire obligeant les entreprises à «grandir» par nécessité sous forme de fusions, acquisitions ou coopérations afin d'améliorer sans cesse leur compétitivité.

4. L'obligation de la médiatisation impose au dirigeant de devenir un véritable «livre ouvert» en diffusant en continu et de manière simple, crédible, directe et acceptable par tous, des informations détaillées à chaque partie prenante. Faute de quoi, la sanction devient alors immédiate (bourse, presse, consommateurs) en cas d'absence de justifications précises et à court terme.

### L'ÈRE DU NEW MANAGEMENT

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

**Tout un programme, que l'on peut résumer dans une douzaine de slogans à méditer au sein de chaque entreprise :**

- . Il n'y a que la création de valeur qui compte, c'est une obligation d'efficience.
- . La première des armes tactiques, c'est la vitesse de réaction en ramant plus vite que le courant.
- . Il n'y a pas de profit durable sans croissance interne, sans investissement ou développement.
- . Créons notre propre croissance par de nouveaux produits et de nouveaux marchés, sans s'arrêter en chemin.
- . Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous.
- . La vérité sort de la bouche du client, les études de marché de papa sont mortes.
- . Il n'y a plus de position acquise, gérons et créons l'imprévisibilité.
- . Le changement ça se gère, même en prenant le risque de se tromper.
- . Le changement ça fait du bien, la remise en question permanente aussi.

- . Il faut partager une vision commune à la fois entraînante et de rassemblement collectif.
- . Un seul message à la fois en mobilisant les énergies sur un objectif unique.
- . Ne pas s'enfermer dans son bunker, établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles en dehors de son métier.

*Source : l'Expansion*

## 59. Le dopage n'est pas seulement présent dans le sport, 1 cadre sur 5 consomme des psychostimulants. Quelles sont les principales drogues usuelles de la performance ?

### 1 CADRE SUR 5 SERAIT DOPÉ ! (Avant 2000)

Le stress et les souffrances mentales occasionnés par le travail peuvent conduire à l'usage de psychostimulants, tabac et alcool en «overdose». Alors que la médecine du travail est aujourd'hui inadaptée à la fonction qu'elle prétend remplir, certains spécialistes affirment qu'un cadre sur 5 est aujourd'hui dopé. Phénomène encore marginal, certains cadres en arrivent à se doper pour les mêmes motivations que certains sportifs. Il s'agit pour eux d'assurer ou d'augmenter leur performance, d'avoir du tonus pour se prémunir contre toute déficience, de tenir le coup face à une charge de travail inacceptable ou face à des tensions relationnelles, d'être à la hauteur de la tâche demandée par l'environnement professionnel, ou encore de lutter contre les effets jugés nocifs d'une trop forte activité. Le dopage de l'encadrement se développe notamment dans les groupes qui pratiquent le management par projet, situation dans laquelle le cadre se retrouve hautement responsabilisé et fragilisé par la sanction objective de ses propres résultats.

En France, la consommation d'antidépresseurs et d'anxiolytiques est actuellement 3 fois supérieure à la moyenne européenne, alors qu'environ 10% de la population peuvent être considérés comme toxicodépendants à l'alcool. Le stress lié à une crise de confiance semble être le commun dénominateur parmi les cadres usant de substances médicamenteuses ou de conduites dopantes. Même si les entreprises ne se sentent pas concernées et estiment qu'il s'agit là de pratiques personnelles, elles conviennent néanmoins que les conditions d'amélioration de la performance des cadres sont directement liées à la rentabilité des actions menées. Dès lors, il devient évident en psychologie que lorsque l'on impose un critère de rentabilité à une fonction, on la transforme obligatoirement en situation anxiogène (bonne ou mauvaise). Comme au Japon ou au Canada, le syndrome d'épuisement existe bel et bien chez les cadres français, favorisant des phénomènes de modes et d'accoutumance dans l'usage des médicaments. Il est ainsi possible de dire que toutes les substances utilisées pour renforcer les capacités corporelles et psychiques, traduisent une conduite de fuite en avant et une recherche forcenée destinée à tenir le coup dans la compétition. Une compétition dédiée au profit lumineux de l'entreprise payée à la souffrance anonyme des salariés.

### LES DROGUES DE LA PERFORMANCE

Les principales substances phares utilisées par les cadres et les «professions à risques» se répartissent en 6 grandes catégories. La nature de leurs effets dépend toujours de la dose, de la personnalité, du mélange et de l'environnement de proximité :

#### . Les psychostimulants

Les antidépresseurs (Prozac, Zoloft, Anafranil...) aident à lutter contre la dépression en stimulant l'esprit, en agissant sur l'humeur, en renforçant l'énergie et en permettant de maîtriser les émotions. Les effets indésirables concernent les troubles possibles de conduction cardiaque et les insomnies. La caféine (café, comprimés effervescents de Guronsan) ainsi que la nicotine (tabac, gommes à mâcher) stimulent également le système nerveux en luttant contre la fatigue, en renforçant la vigilance et/ou la mémoire. La Modafinil (Modiodal) aide à lutter contre la narcolepsie en favorisant l'éveil.

#### . Les tranquillisants

Les anxiolytiques (Lexomil, Xanax, Témesta, Buspar...) ont pour vocation de diminuer l'anxiété et les effets du stress. Ils diminuent également la vigilance, la mémoire et les réflexes. L'alcool fait partie des tranquillisants en apportant le sentiment de détente, d'euphorie et d'oubli.

#### . Les Hypnotiques

Ils favorisent le sommeil (Rohypnol, Mogadon, Noctamide...) mais diminuent également la vigilance, la mémoire et les réflexes.

#### . Les bêtabloquants

Ils sont surtout utilisés en cas de troubles cardio-vasculaires (Sectral, Ténormine, Avlocardyl...). Ils aident également à lutter contre le trac. Effets contraires : Provoquent des insomnies, des troubles digestifs et des insuffisances cardiaques.

#### . Les amphétamines et dérivés

Elles coupent la faim et stimulent la vigilance. Elles aident à lutter contre la fatigue (Ritaline, Ordinator...). Effets contraires : Hyperagressivité, insomnies, troubles cardiaques



### **. Les anabolisants & Anorexigènes**

Ils stimulent la croissance des tissus musculaires, améliorent l'apparence physique (Durabolin, Testoviron, Androtardyl...) mais peuvent également perturber le système hormonal et renforcer l'agressivité, la violence. Les anorexigènes sont des amincissants (Isoméride...) qui favorisent la perte de poids, coupent la faim et donne une belle apparence sans efforts. Effets contraires : dépendance, hyperagressivité, troubles cardiaques à fortes doses

## 60. Il n'existe pas de si grandes différences entre les grands singes et les grands patrons. Gorille, Macaque Rhésus ou Chimpanzé, quelle est leur traduction humaine ?

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

Y a-t-il une analogie entre le management humain et le comportement des chefs de groupe de primates ? Une primatologue, experte en communication, Marie Muzard le pense et le prouve.

**Premier constat chez les primates** : à quelque espèce qu'il appartienne, le chef doit être "reconnu". Par exemple l'Orang-outang change physiquement et certains macaques grossissent de 3 à 5 kilos. Le chef s'efforce également d'être constamment visible et incontournable. Il se poste sur une haute branche, bombe le torse, fait du bruit, impressionne sa troupe, s'arroge des privilèges ou s'entoure d'une bande de jeunes alliés. Pour intimider, menacer ou sanctionner, les gorilles frappent le sol avec leurs pieds ou leurs poings tandis que les babouins haussent les sourcils.

### CHAQUE JOUR, UNE SÉANCE DE GROOMING

**Deuxième observation** : Les singes sont polis, ils se saluent rituellement tous les matins. Le chef doit répondre aux salutations de ses subordonnés, voire faire le premier geste au risque de perdre sa popularité et son rang. Un rituel baptisé Grooming, permet aux singes de souder leurs troupes. Cela se traduit par des séances de toilettage et d'épouillage mutuel. Le plus "groomé" est bien entendu le Chef. La transposition dans l'entreprise peut se traduire par des poignées de main, des visites impromptues, des mots échangés au détour d'un couloir, les réunions, le pot de départ...

**Le troisième analogie** entre chefs singes et managers, c'est que plus les sociétés de singes sont sophistiquées, plus le rôle du chef est limité (délégation) et la créativité démultipliée (implication des subordonnés).

### GORILLE, MACAQUE RHÉSUS OU CHIMPANZÉ ?

L'exercice de l'autorité, les relations au sein d'un groupe humain vont chercher leurs archétypes très loin dans les replis du cerveau.

**Sans tomber dans la caricature, on peut dégager en "primatologie" 3 espèces de patrons :**

#### . LES GORILLES : CHEFS DE CLAN TRADITIONNELS

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

#### . LES MACAQUES RHÉSUS : DES DURS SOLITAIRES

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

#### . LES CHIMPANZÉS : DES STRATÈGES MANIPULATEURS

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

**61. Pour éviter que les comportements négatifs ne se développent dans l'entreprise et/ou face au changement, le manager doit s'imposer 5 objectifs pour essayer de les contenir (identification, évaluation, adhésion, abrasion créative, traitement de l'insatisfaction chronique). En quoi cela consiste-t-il ?**

## **GÉRER LES ATTITUDES NÉGATIVES (2001)**

L'insatisfaction chronique, l'incompatibilité des caractères, l'hostilité au changement sont autant de situations rencontrées quotidiennement dans l'entreprise. Le refus de se remettre en cause, d'accepter d'autres modes de pensée ou encore les antagonismes de personnes génèrent également des crispations qui empoisonnent la vie des collaborateurs. Lorsqu'il s'agit notamment de faire face à un changement important dans l'entreprise, les vieilles habitudes deviennent alors tenaces et créent des résistances qui font que la peur engendre le refus, les rumeurs se répandent, le moral des troupes en prend un coup, les retards deviennent fréquents et l'absentéisme augmente. Selon Gary Topchik, auteur de *«Managing Workplace Negativity»*, *«ce n'est pas le changement en soi, mais la façon dont il est instauré dans l'entreprise qui déclenche une attitude hostile»*. Selon une étude citée par le même auteur, *«39% des interviewés regrettent que le management ne révèle jamais les véritables raisons qui sont à l'origine des décisions susceptibles d'affecter les salariés»*. Dès lors sans vouloir changer les personnalités, le manager ne doit pas laisser les comportements négatifs se développer sans réagir. Il doit avant tout s'imposer 5 objectifs :

### **1. IDENTIFICATION**

Le premier objectif est de se limiter aux comportements identifiables (retards aux réunions, critiques de collègues, propagation de faux bruits...) lorsque ceux-ci sont générateurs d'effets sur le moral du personnel, sur la productivité et/ou sur d'autres facteurs de performance. Il convient à ce stade de tenir compte des causes sous-jacentes, sachant qu'une réaction négative peut trouver son origine dans une querelle familiale, autant que dans l'absence de perspectives professionnelles.

### **2. ÉVALUATION**

Le second objectif est de traiter la négativité comme un comportement mesurable, en tenant les individus pour responsables de l'amélioration de leur attitude. Il s'agit à ce niveau, de se mettre d'accord ensemble sur des règles de base qui seront ensuite utilisées pour évaluer les progrès de chacun. La meilleure méthode consiste à faire le point régulièrement en commençant par le manager qui fournit le premier un feed-back, puis invite chacun des membres de l'équipe à donner son avis, montrant ainsi ce qu'il attend d'eux, c'est à dire franchise et esprit d'ouverture.

### **3. ADHÉSION**

Le troisième objectif est de donner aux collaborateurs, les outils dont ils ont besoin pour accomplir leurs nouvelles tâches. Il s'agit ici d'impliquer ces derniers dans la stratégie de l'entreprise, afin de susciter leur adhésion. Pour réussir, le manager ne doit ménager ni sa confiance ni son soutien durant toute cette période de mutation. C'est lorsque les individus n'ont pas la possibilité de progresser malgré leur envie de profiter du changement, que la plupart des gens en arrive à nourrir une image négative de leur employeur.

### **4. ABRASION CRÉATIVE**

Le quatrième objectif repose sur la pratique de «l'abrasion créative». Cette expression inventée par Jerry Hirshberg, responsable du bureau international de design de *Nissan*, consiste à rendre les équipes plus productives et inventives, lorsqu'elles sont composées d'individus aux compétences, aux raisonnements et aux personnalités différentes. Robert M. Bramson, auteur de *«Coping with Difficult People»* identifie 5 catégories d'individus dans l'entreprise ayant des modes de raisonnement différents :

- . **Les esprits synthétiques** : Ils sont motivés avant tout par le désir de comprendre, puis de débattre pour le seul plaisir d'argumenter.
- . **Les esprits analytiques** : Ils privilégient la résolution des problèmes en se concentrant sur les aspects jugés prioritaires.
- . **Les idéalistes** : Ils cherchent à concilier des opinions opposées et se mobilisent davantage sur les principes que sur les détails pratiques.
- . **Les pragmatiques** : Ils préfèrent les actions concrètes à l'analyse et à la théorie, en cherchant à faire avancer les choses tout en s'accommodant parfaitement de ce qui existe.
- . **Les réalistes** : Ils pensent que les faits doivent s'imposer d'eux-mêmes à chacun, sans avoir à les discuter ou à les expliquer.

En matière d'abrasion créative, certaines combinaisons fonctionnent mieux que d'autres, sachant que des tempéraments habituellement positifs peuvent aussi devenir négatifs, en présence d'individus dont le mode de raisonnement est incompatible avec le leur (par exemple : esprit synthétique et esprit pragmatique).

## **5. TRAITER L'INSATISFACTION CHRONIQUE**

Le cinquième objectif est de ne pas laisser les conflits prendre une tournure personnelle. La solution consiste alors à diriger l'énergie libérée en faveur des intérêts de l'entreprise et non des individus. Une exception concerne toutefois les collaborateurs qui diffusent de fausses informations et qui se font ensuite un plaisir de compter les coups. Selon Bramson, ce type de comportement négatif est le plus souvent imperméable aux méthodes classiques de communication et de persuasion. Toute tentative pour essayer de convaincre ces employés à un changement d'attitude s'avère peine perdue. Inutile donc d'en faire une affaire personnelle pour le manager, même si ce type de cas doit être traité selon les techniques habituelles de la gestion de conflits.

62. Parmi les multiples concepts du management moderne, il en existe des «out» et des «in». Pouvez-vous indiquer ceux qui sont actuellement dans le vent et ceux qui sont dorénavant dépassés ?

## LES TECHNIQUES «IN» ET «OUT» (2002)

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

Etat des lieux entre les principales techniques de management «in» et «out» :

### 1. MÉTHODES «IN»

- . **BENCHMARKING** : Pratique d'un renseignement ouvert (licite) sur des méthodes d'organisation (vente, marketing, produit, motivation...) utilisées par des entreprises de secteurs différents (non concurrentiels) considérées comme plus performantes, en vue de les importer puis de les mettre en application chez soi. Lorsque le benchmarking puise sa réflexion managériale en copiant purement et simplement des entreprises du même secteur d'activité, il s'agit alors de contrefaçon et de blanchiment d'idées.
- . **COACHING** : Le coach est un pro du «mental», à la fois entraîneur et confident, qui aide les salariés, actifs et sportifs à résoudre leurs conflits en les aidant à gérer de manière constructive les situations difficiles et le stress.
- . **CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)** : Maîtrise plus ou moins automatisée des relations avec la clientèle (réception d'appels, prise de commande, gestion de base de données, service après-vente...) avec l'aide d'outils informatiques performants. L'idée centrale est de fidéliser le plus longtemps possible chaque client tout en optimisant la relation commerciale avec lui.
- . **EMPOWERMENT** : Venue des Etats-Unis dans les années 80, cette méthode de management consiste à accorder plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés, afin d'encourager leur créativité et la prise d'initiatives. En accordant des missions précises à chacun, l'empowerment permet de réduire la hiérarchie à seulement 2 niveaux entre la direction générale et l'ingénieur ou le technicien de base.
- . **ENTREPRISE CITOYENNE** : Attitude vertueuse et motivante orientée vers les préoccupations sociales, le respect de l'environnement, la déontologie, etc. Dans l'esprit, il s'agit d'associer les obligations de rentabilité de l'entreprise avec la prise en compte de comportements éthiques.
- . **ERM (EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT)** : En résumé, il s'agit de séduire ses employés comme s'ils étaient des clients. La gestion des relations avec les employés cherche à améliorer leur bien-être quotidien sur le lieu de travail en offrant gratuitement des services ciblés comme : faire les courses, s'occuper de la garde d'enfants, réserver les voyages privés, prendre en charge des démarches administratives...).
- . **KNOWLEDGE MANAGEMENT** : Le management de la connaissance (KM) consiste à organiser, conserver et transmettre le savoir-faire global de l'entreprise. Il suppose une gestion de base de données performante capable d'enregistrer des quantités énormes d'informations. Il se réalise obligatoirement en incitant les collaborateurs à livrer et à quantifier leurs savoirs, expertises et expériences sans faire de rétention élitiste.
- . **MANAGEMENT PAR PROJET** : Constitution d'équipes réunissant des spécialistes de tous les métiers en les impliquant dans la création ou la réalisation d'un projet ciblé. Le but de ce management transversal est de faire travailler ensemble des salariés aux compétences diverses, afin de mieux connaître les contraintes des autres et éliminer ainsi toutes les formes traditionnelles de baronnie et de distance hiérarchique.

## 2. MÉTHODES «OUT»

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

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

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

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

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

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

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

**63. Dans l'esprit des dirigeants, il existe une liste de risques managériaux plaçant en tête les manquements dans la gestion des compétences clés ? Vient ensuite la justesse de la politique de rémunération, puis... ?**

**UNE FORTE PRISE DE CONSCIENCE DU RISQUE MANAGÉRIAL (2003)**

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

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

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

Source : *Eon Management Consulting*

## 64. Faut-il obéir ou désobéir au sein de l'entreprise, that is the question ?

### ENTRE OBÉISSANCE ET DÉSOBÉISSANCE (2004)

Selon Stéphanie Williams et Leslie Perlow, professeurs associées à Harvard, «*Le silence tue l'entreprise mais aussi l'individu*». Pour elles, le désir de conformité des salariés et leur tendance à éviter toute confrontation enclenchent «*une spirale destructive*». Alors que tout le monde sait que l'entreprise traditionnelle n'est pas un lieu démocratique et n'a pas vocation à le devenir, son contrat tacite et explicite de subordination suppose hiérarchie et autorité. Toutefois, les notions de hiérarchie directe et d'autorité à l'ancienne sans nuances sont de plus en plus vivement remises en question par les jeunes salariés comme par la génération des managers issus de mai 68. Bruno Jarroson, consultant en stratégie, va même plus loin en expliquant que «*Les organisations ont un besoin conjoint d'obéissance, puisqu'elles fonctionnent surtout sur la répétition, et de désobéissance*». Autrement dit, «*penser dans l'entreprise est à la fois dangereux et nécessaire*». Pour ce consultant, la personnalité du dirigeant est fondamentale car «*Il doit avoir à l'esprit que le désaccord ne signifie pas l'agression, que l'échange n'est pas l'anarchie*». Un avis partagé par Thierry Chavel, coach de dirigeants, qui souligne que «*L'un des indices d'une vraie liberté d'expression dans l'entreprise réside dans la reconnaissance d'un droit à l'erreur.*»

#### Position des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie :

- 72% Taux de personnes qui confirment que leur supérieur hiérarchique les a aidés à trouver des solutions face aux problèmes rencontrés dans leur travail (27% sont d'un avis contraire)
- 66% Taux de personnes qui considèrent que dire ce que l'on pense sur son lieu de travail permet de trouver des solutions (33% ont un avis contraire)
- 58% Taux de personnes qui affirment, au cours des 12 derniers mois, ne pas s'être opposés à une demande de son supérieur hiérarchique (21% plusieurs fois ; 20% une seule fois)
- 47% Taux de personnes qui considèrent que dire ce que l'on pense sur son lieu de travail c'est prendre le risque d'être mal vu (51% ont un avis contraire)

Source : L'Express-BVA

### OBÉISSANCE OU DYNAMISME ?

D'après Jean-Louis Muller, directeur d'activités à la Cegos, «*Les employeurs ont besoin de personnel capable de prendre des initiatives. Cela suppose que les gens soient un peu rebelles*». Selon lui, obéissance et dynamisme ne font pas bon ménage ensemble à tel point que la notion même d'obéissance aveugle à son chef, est non plus seulement ringarde mais aussi contre-productive. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'institut français de l'anxiété, qui ajoute que «*l'obéissance est totalement contradictoire avec ce que les sociétés exigent de leurs collaborateurs. On leur demande d'être réactifs, autonomes, de prendre des initiatives... alors que la culture d'obéissance reste fortement ancrée dans les mœurs de nombreuses entreprises qui continuent d'opérer dans un cadre relationnel extrêmement rigide*». Dans son dernier ouvrage, *N'obéissez pas*, paru aux Editions d'Organisation, ce spécialiste prône le fait que les salariés ont plus intérêt «*à être exigeants vis-à-vis de leur entreprise en adoptant une attitude de challenge, de réflexion, voire de résistance*» que d'adopter un comportement qui soit «*paillasse ou hérissé*». Pour Nicolas Dufourcq, ancien PDG de Wanadoo, le message est encore plus clair : «*Ne plus obéir aveuglément, c'est aussi cela prendre son destin en main. Quand vous souffrez dans votre travail, dites-le ! Et si cela est intenable, partez. Ne subissez plus votre destin pendant vingt ans, en vous lamentant tous les soirs auprès de votre conjoint, comme a pu le faire la génération de vos parents.*»

### AVOIR S'AFFIRMER FACE À LA HIÉRARCHIE (2005)

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



### Quelques règles élémentaires de désobéissance :

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

### MISER SUR SA CAPACITÉ D'INITIATIVE

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

### Les règles de la contestation :

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

## 65. Parmi les 7 profils de cadres, quelle est la répartition entre les épanouis, les investis, les mitigés, les détachés, les sceptiques, les mécontents et les cadres de direction générale.

### LE PARADOXE DE LA MOBILITÉ (2004)

Le paradoxe de la mobilité des cadres est que plus on se sent mal dans l'entreprise, plus on fait de démarches pour la quitter... et moins on y parvient. A l'inverse, plus le cadre se sent bien au sein de son entreprise, moins il cherche à la quitter...et plus il est mobile. Selon l'Apec, il existe 7 groupes homogènes de cadres dont plus d'1/3 affirment avoir un lien fort avec l'entreprise, près de la moitié avoue être dans une problématique de «distance» plus ou moins constructive, alors que 16% s'affirment clairement en «rupture» totale. Il est à noter que ce diagnostic contredit d'autres études martelant l'idée d'une défaillance généralisée des cadres vis-à-vis de leur entreprise.

. **Les cadres «épanouis»** : Ils représentent 15% du total des cadres et sont parmi les plus faciles à motiver pour la mobilité. 92% des cadres de cette catégorie avouent vivre dans un climat général propice à se donner corps et âme dans leur activité. Ils ne rechignent ni devant les heures supplémentaires ni face à certains «petits» sacrifices dans leur vie privée. Ils jugent leurs perspectives de carrière en interne très satisfaisantes, ainsi que leurs conditions de travail et leurs niveaux actuels de rémunérations.

. **Les cadres «investis»** : Ils représentent 16% du total des cadres en se motivant par des changements de poste à forte responsabilité tous les 2 à 3 ans. Pour eux, l'autonomie dans le travail est perçue comme une marque de reconnaissance. Ce faisant, la relation à l'entreprise est basée sur la loyauté même s'ils s'investissent d'abord pour eux-mêmes et ne sont pas prêts à tout sacrifier pour l'entreprise. Leur attachement résulte d'un esprit carriériste focalisé sur la rémunération et les responsabilités. Ils sont plus nombreux que la moyenne à avoir changé d'entreprises, à avoir bougé en interne et obtenu une promotion.

. **Les cadres «mitigés»** : Ils représentent 19% du total des cadres avec comme principal objectif : élargir leur champ d'action. Leur jugement sur l'entreprise est plutôt mitigé, d'autant plus que les 3/4 d'entre eux n'adhèrent que partiellement à la stratégie en place. Malgré une bonne réserve de dynamisme et de productivité, ils disent manquer de dialogue et de soutien en interne. Vivant assez mal les changements permanents, leur mobilité dépend avant tout d'une perspective d'évolution de carrière.

. **Les cadres «détachés»** : Plutôt gestionnaires, ils représentent 12% du total des cadres. La perspective d'un changement d'entreprise leur fait plutôt peur, bien qu'ils jugent leur charge actuelle de travail excessive. Davantage sur la défensive, ils déclarent volontiers que leurs conditions de travail sont mauvaises et que les moyens mis à leur disposition sont insuffisants. S'ils s'investissent avec compétence dans leur travail, c'est pour mieux conserver leur poste actuel.

. **Les cadres «sceptiques»** : Ils représentent 15% du total des cadres qui n'hésitent pas à qualifier leurs liens avec l'entreprise de «contractuel». Globalement mécontents de leurs conditions de travail, ils fonctionnent selon le principe du donnant-donnant. Près de 50% d'entre eux envisagent d'ailleurs de quitter leur entreprise en jugeant leurs perspectives de carrière relativement peu motivantes. Les raisons invoquées vis-à-vis du changement d'entreprise sont de l'ordre du personnel : stress, ennui, recherche de trajet plus court...

. **Les cadres «mécontents»** : Représentant 16% du total des cadres, ils sont parmi les plus actifs pour essayer de changer d'entreprise. Toutefois entre essai et transformation, le résultat reste largement négatif faisant que très peu d'entre eux arrivent à se reclasser. Toujours sur la défensive, ils caractérisent les vrais déçus de l'entreprise avec comme principal sujet de préoccupation : le climat social et la menace du chômage associée. C'est la raison pour laquelle, ils sont incapables d'engager une démarche constructive en opposant carrément vie professionnelle contre vie personnelle.

. **Les cadres de direction générale** : Ils représentent 7% du total des cadres et se disent globalement «très satisfaits» de leur carrière. Cette autosatisfaction se confirme par une rémunération considérée comme correcte et des moyens humains et matériels jugés suffisants. Toutefois, 90% d'entre eux s'obligent à rester joignables pendant leurs congés, plus par contrainte que par motivation. Malgré ce déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle, ils sont 68% à ne pas envisager de changement de job dans un avenir proche.

**. Profil des cadres qui cherchent à changer d'entreprise :**

Direction générale	9%
Mécontents	31%
Sceptiques	20%
Détachés	17%
Mitigés	13%
Investis	7%
Epanouis	5%

*Source : Apec - L'Entreprise*

## 66. Sachant que la plupart des entreprises utilisent en moyenne 16 outils de management, avez-vous une petite idée sur le classement des 25 principaux outils utilisés dans le monde entier ?

### CLASSEMENT DES 25 PRINCIPAUX OUTILS DE MANAGEMENT (2003)

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

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

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

Source : *Bain & Co*

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

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

Source : *Bain & Co*

## 67. Sur la base des 8 principales méthodes préconisées pour motiver ses collaborateurs, pouvez-vous en citer 5 ?

### COMMENT MOTIVER SES COLLABORATEURS ? (Avant 2000)

L'attente de salaires réguliers et d'avantages divers, la satisfaction des besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement sont les principaux ressorts de la motivation en entreprise. Pour tirer le meilleur parti de ses collaborateurs, il est donc nécessaire d'impliquer, de dynamiser et de responsabiliser.

En dehors des actions directes sur le niveau de rémunération et de sa partie variable, 8 principales méthodes sont préconisées pour motiver ses collaborateurs :

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

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

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

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

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

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

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

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

## 68. Comment construire un Team Building ?

### CONSTRUIRE UN TEAM BUILDING, LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Comme dans l'organisation du cerveau humain, c'est la multiplicité et la qualité des connexions entre les neurones, et non les neurones seules, qui conduisent à l'efficacité dans le traitement de l'information. Le principe est identique dans le cadre d'une équipe en s'obligeant précisément à travailler sur les «connexions» internes.

**Plusieurs conditions doivent être réunies pour rendre performante l'action commune dans la nécessité de ses interconnexions :**

#### 1. D'abord disposer d'une volonté claire et sincère du dirigeant

Le rôle exemplaire du leader est essentiel à tout point de vue. Ce dernier doit rester constamment solidaire de son équipe en sachant que le produit final attendu (résultat) n'est jamais la somme des parties (hommes), mais le plus souvent la conséquence du système de fonctionnement de l'équipe.

#### 2. Mettre en place la boucle ORA

Dans l'accompagnement d'une équipe, le temps doit se structurer plus ou moins autour de 3 phases clés :

- . La gestion Opérationnelle, c'est-à-dire l'élaboration d'une information, la formalisation d'objectifs et la prise de décision ;
- . La Régulation avec notamment l'évocation du non-dit, la gestion du stress, le «solutionnement» des petits problèmes personnels de chacun ;
- . L'Apprentissage en matière d'acquisition de méthodes ou de techniques de communication, de résolution de problèmes techniques ou de découverte d'outils structurels.

#### 3. L'équipe doit être demandeuse

Pour mettre en place un team building, il est obligatoire que l'équipe soit elle-même demandeuse du projet. Pour cela, il est nécessaire de bien vérifier lors des entretiens individuels préparatoires si la motivation existe. Pour cela, il existe un mode opératoire en 3 points :

- . Créer une alliance forte avec le responsable de l'équipe et analyser sa vraie demande ;
- . Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe en vue d'évaluer les attentes et les problèmes (jeux de pouvoirs, non-dits, conflits existants ou larvés...)
- . Faire remplir un questionnaire par chacun des membres dans le but d'effectuer une évaluation objective du fonctionnement de l'équipe notamment sur des points majeurs tels que : le stress, la circulation de l'information, le leadership...

#### 4 . Gérer l'accompagnement dans la durée

Il faut éviter l'effet «soufflé» qui fait monter au début puis redescendre ensuite l'implication des membres de l'équipe. A cet égard, le processus et le rythme d'activité sont aussi importants que le changement de comportement et/ou que le système de fonctionnement interne. Il convient dès lors de définir un rythme d'accompagnement sur mesure combinant des temps «live» lors de séances ordinaires de travail de l'équipe et des temps «au vert» afin de prendre du recul par rapport à l'opérationnel. Il peut être également utile d'utiliser les ressources d'un coach extérieur comme agent catalyseur. L'intérêt de sa mission doit être de faciliter, accompagner, former et aider le système humain à générer des interactions positives, efficaces et pérennes, sans pour autant ne jamais se substituer au rôle du leader.

#### 5. Travailler autant sur l'équipe que sur son environnement

Que l'environnement soit horizontal (plusieurs services) ou vertical (un seul service), l'équipe doit s'insérer dans un système de relations ouvertes et adaptatives. Elle doit pouvoir anticiper les remises en question, les changements dans les positionnements individuels, comme s'attendre à générer des attentes dont il convient de prévoir les incidences possibles. Dans certaines cultures très techniques il est, par exemple, difficile de faire comprendre l'importance du processus (la manière dont on fait les choses ensemble) ou encore la façon de s'y prendre pour décider, face aux habitudes bien ancrées de travail ou face à la mentalité ambiante.

## **6. Mesurer régulièrement les progrès**

Afin d'analyser le niveau de développement de l'équipe, il est conseillé de mettre en place un baromètre fondé sur des critères de mesure d'efficience que l'équipe aura elle-même préalablement définis. Son usage doit s'effectuer au moins tous les 6 mois avec pour objectif de faire évoluer le fonctionnement de l'équipe par rapport à ses membres comme par rapport à son environnement.

## **LE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE**

Le plus souvent les équipes pratiquent l'esprit du «team building» comme Monsieur Jourdain fait de la prose, c'est-à-dire sans le savoir en réalisant la plupart des étapes de manière implicite et informelle. Toutefois comme pour la progression d'un individu, une équipe passe obligatoirement par 7 phases progressives de développement :

### **1. Les opérations**

Elles s'appliquent à traduire la compétence technique et le savoir-faire des membres de l'équipe dans un objectif de résultat. Le principal point faible est que compte tenu de son niveau global de compétence, l'équipe ne ressent pas le besoin de se poser des questions sur son fonctionnement et tend par conséquent à produire des schémas connus ou prévisibles.

### **2. La régulation**

Cette étape concerne la vie relationnelle de l'équipe avec la prise en compte de conflits latents et/ou plus ou moins traités, de non-dits pouvant bloquer l'évolution des contributions de chacun ou encore, de comportements inadéquats entre membres et/ou vis-à-vis du leader.

### **3. L'apprentissage**

Il faut considérer ici que l'équipe développe un transfert de savoirs entre ses membres ainsi qu'une capitalisation de son savoir-faire collectif. En cela, elle est considérée comme apprenante en développant, parallèlement, un réflexe de vigie face à son environnement. Durant cette étape, il est nécessaire d'examiner de près sa manière de résoudre les tâches afin de développer une approche qui s'attache à examiner autant les causes des problèmes que leurs solutions.

### **4. Le sens**

Il est important d'évoquer les valeurs, la vision du monde, les expériences saillantes des membres de l'équipe, afin que chacun puisse donner un sens personnel et professionnel à sa mission. Cela est d'autant plus important qu'un fonctionnement optimal nécessite de mobiliser le maximum de résultats avec un minimum d'énergies. Aussi, plus le sens de l'action est clair pour chacun, plus il est facile de créer de la compatibilité entre individus.

### **5. Le projet**

Il s'agit là de définir une ambition collective au travers d'un plan annuel et d'un objet final (produit, réalisation, solution...) dont la synthèse doit bénéficier d'une valeur ajoutée inédite et permettre de faire progresser objectivement l'entreprise ou le service.

### **6. Le maillage**

Il consiste à pratiquer des relations multiples, croisées, transverses avec d'autres services, équipes, clients ou fournisseurs. Cela a pour but d'ouvrir constamment le dialogue, de s'enrichir de la diversité des expériences, d'intégrer les avis y compris contraires ou différents comme d'actualiser la pertinence du projet.

### **7. L'excellence**

Cette dernière étape consacre le produit final de l'intelligence active de l'équipe et la démonstration opérationnelle de sa performance pour avoir su atteindre de manière synergique, utile, qualitative et compétente un résultat concret et manifeste en fonction des moyens mis à sa disposition. En cela, l'excellence doit être l'aboutissement naturel du travail intellectuel, humain et opérationnel de toute l'équipe.



## 69. Rappel des 10 principales méthodes permettant de régler un conflit au sein de l'entreprise. Pouvez-vous en lister quelques unes ?

### PRINCIPALES MÉTHODES POUR RÉGLER LES CONFLITS

En ce domaine, tout commence par la position du manager qui doit inciter ses collaborateurs à exprimer leurs désaccords sachant que «*Quand il y a opposition, il y a énergie. Tout l'art est de savoir l'utiliser sans tomber dans l'affrontement ou la lutte de pouvoir*» souligne Dominique Deloche. Aussi, pour détecter les conflits larvés, prendre le pouls de l'entreprise et surtout gérer efficacement les litiges, il existe une dizaine de méthodes au choix :

#### 1. L'entretien annuel d'évaluation

Il permet de lever les quiproquos et les malentendus concernant le rôle, le statut, la nature du poste, les motivations ou les responsabilités du collaborateur.

#### Pratiquer impérativement l'écoute active :

Pour Jean Pierre Testa, le premier conseil donné aux cadres est qu'«*En dehors des réunions de travail, il faut savoir entretenir des échanges informels*» avec ses collaborateurs. L'objectif doit être de conserver, en toute occasion, une attitude bienveillante faite d'esprit d'ouverture et de compréhension envers l'autre. La qualité d'écoute reste primordiale même si «*Pour autant, écouter ne veut pas dire adhérer, mais montrer son estime de l'autre*» recommande Jean-Pierre Veyrat. Un sentiment partagé par Pascal Semali qui souligne que «*Tout manager doit faire abstraction de ses affinités et avoir un a priori de confiance en l'autre*». Manifester une grande qualité d'écoute et un sens de la communication fait partie du b.a-ba pour le manager «*Car il faut non seulement traiter le contenu du litige, mais aussi réussir à restaurer la relation*» en sachant écouter chacune des parties, en atténuant les propos et les comportements agressifs, en distinguant le problème de fond du prétexte animant la querelle comme en questionnant pour clarifier l'objet du conflit, en aidant à trouver un terrain d'entente puis en tranchant sur la solution à mettre en place. En toute occasion, il est vivement conseillé au manager de manifester un savoir-faire comportemental qui évite toute interprétation d'harcèlement moral. Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit social à la Sorbonne, il faut agir constamment avec discernement «*En suscitant l'adhésion, en faisant preuve d'autorité et non d'autoritarisme, et en prenant des gants lorsqu'on a des reproches à faire*».

#### 2. Le baromètre social

Il aide à repérer, grâce à des indicateurs tels que le taux d'absentéisme ou le turnover, la baisse de motivation d'un salarié ou d'une équipe.

#### 3. Le 360° feedback

Il consiste à questionner l'entourage professionnel d'un manager afin d'évaluer ses atouts et ses faiblesses dans le management d'équipe notamment ses problèmes d'écoute, de communication, d'animation ou de délégation. L'objectif recherché est de pouvoir répondre par avance aux sources potentielles de conflit inhérentes à la hiérarchie.

#### 4. L'enquête de satisfaction

Elle se réalise auprès de l'ensemble des salariés par le moyen d'un questionnaire anonyme dont l'objet est d'établir un diagnostic précis sur l'ambiance relationnelle au sein de l'entreprise.

#### 5. Le niveau de stress

Il permet de détecter une dégradation du climat interne en considérant que «*Des relations conflictuelles sont facteurs de stress et provoquent fatigue, surmenage et irritabilité*» selon Caroline Duret.

#### 6. Le coaching d'équipe

Le team building permet de reconstruire une équipe autour d'un projet commun en mettant en sourdine les intérêts particuliers au profit de la réussite collective. Plusieurs méthodes sont utilisables :

- . L'entretien de coaching régulier
- . Le défi sportif
- . Le projet artistique
- . La sortie festive
- . L'improvisation théâtrale

## 7. La PNL

La programmation neurolinguistique a pour objet de faire prendre conscience à chacun de son propre modèle de communication afin de pouvoir mieux l'adapter aux attentes d'autrui et/ou faciliter ses relations.

### 4 conseils de communication :

- . Eviter d'«affectiviser» une critique en évitant le «*Ce que tu me dis est incompréhensible*» en préférant le «*Je ne comprends pas ce que tu essaies de me dire*».
- . Clarifier l'objet du désaccord en s'en tenant uniquement aux faits, sans porter de jugement de valeur.
- . Ne pas répondre du tac au tac mais se donner le temps de construire sa réponse.
- . Faire circuler des mots et des messages positifs afin d'améliorer la réceptivité de l'autre.

## 8. L'analyse transactionnelle

Son objectif est d'atteindre un gagnant-gagnant comme bonne et unique pratique managériale. Dans l'analyse transactionnelle, l'affirmation de soi est mise en avant ainsi que le respect mutuel de l'autre en vue de construire une relation d'égal à égal.

### Le gagnant-gagnant de l'analyse transactionnelle :

#### . **Manager OK + Collaborateur OK = Résolution de conflit**

Il s'agit de construire ensemble un plan d'action dans un cadre de coopération franche et dynamique.

#### . **Manager OK + Collaborateur KO = Conflit**

Le management devient autoritaire en imposant des ordres sans discussion.

#### . **Manager KO + Collaborateur OK = Conflit**

Le manager se comporte de manière laxiste en laissant l'initiative au collaborateur qui se charge de résoudre par lui-même le problème.

#### . **Manager KO + Collaborateur KO = Conflit**

Le manager et le collaborateur s'évitent en laissant chacun se débrouiller tout seul sans créer aucun pont de nature à solutionner efficacement la situation présente.

## 9. La communication non verbale

De manière instinctive ou intuitive chacun sait reconnaître le caractère positif ou négatif des gestes, mimiques et postures d'autrui. Le type de regard, la position de la tête droite ou baissée, la forme de la main (index pointé, poing serré, main tranchante, main ouverte...), les bras ou les jambes croisées, une posture avancée ou reculée du buste, etc., sont autant de signes révélateurs des dispositions d'attitudes bienveillantes, neutres ou hostiles animant l'interlocuteur.

### Quelques postures et gestes positifs à s'imposer :

- . Contact visuel droit dans les yeux mais sans jamais appuyer son regard (ne pas vriller son regard dans la pupille de l'autre) ;
- . Maintenir au minimum une distance personnelle comprise entre 80 et 120 cm (un bras déplié) afin de respecter l'espace intime de l'autre (distance occidentale) ;
- . Bien «ancrer» ses pieds au sol à 45% (en V) et à plat afin de mieux respirer et ne pas se laisser déstabiliser ;
- . Se mettre de 3/4 (jamais face en face) dans un rapport entre deux personnes du même sexe et/ou disposant d'une forte personnalité ;
- . S'obliger à ouvrir constamment ses bras, ses jambes et ses mains, afin de renforcer l'authenticité du discours, donner un gage dynamique et montrer ainsi que l'on maîtrise ainsi positivement la situation ;
- . Pencher la tête de côté dans le but de signifier que l'on est en position d'écoute pacifiée sans intention hostile ou de dominance ;
- . Avoir le visage droit (sans relever le menton) pour suggérer que l'on est bien en phase avec le présent concret de la situation.

### Quelques postures et gestes négatifs à éviter :

- . Tendre une main molle et moite signifiant à la fois un refus de l'échange et une forte émotion ;
- . Croiser longuement les bras, les jambes ou les chevilles, (hors posture d'écoute) signifiant que l'on se ferme à l'échange comme à toute forme de coopération engagée ;
- . Monopoliser la parole plus de 3 à 5 minutes (hors conférence et formation) signifiant là que l'on instaure un rapport de dominance ;
- . Froncer les sourcils, avoir des gestes tranchants ou pointer l'index ce qui traduit ici une forme directe d'agressivité contre l'interlocuteur ;
- . Manipuler constamment un objet indiquant un signe de nervosité et de manque de self-control.
- . Regarder intensément son interlocuteur droit dans les yeux ce qui a pour effet de créer un rapport de force implicite ;

### 10. La méthode de négociation

Il s'agit de répondre à une forte tension (sentiment d'injustice, atteinte à la dignité, reproche infondé...) supportée par un ou plusieurs collaborateurs. La méthode à mettre en place par le manager se décompose en 4 phases distinctes :

1. Ecouter chacun de manière séparée et faire parler en vue de recueillir les points de vue ;
2. Exprimer ensuite à chacun le plus clairement possible l'objet du conflit, les intérêts en jeu et les besoins en cause ;
3. Réunir les parties en leur résumant le problème, en recadrant les causes du conflit et en dégageant les intérêts communs ;
4. Proposer à chacun de trouver un compromis acceptable et/ou d'élaborer conjointement une nouvelle solution de nature à éviter tout retour à ce type de conflit.

### 11. La médiation

D'après Francis Lardot, elle représente souvent l'ultime recours en vue «*de faire émerger les solutions par les parties elles-mêmes*». Le médiateur se distingue du négociateur par une neutralité absolue et un rôle de pacification des relations sociales et professionnelles, que ce soit à titre préventif ou curatif. L'objectif de la médiation est de permettre à chaque antagoniste de «*vider son sac*» dans un lieu neutre sans risque de sanction, tout en permettant de dénouer la situation de crise en traçant ensemble des axes de sortie de crise.

## 70. Comment remonter le moral d'un collaborateur ?

### COMMENT REMONTER LE MORAL D'UN COLLABORATEUR

Au-delà du fait, pour le manager, de se poser de vraies questions sur son propre rôle dans le manque de motivation de ses troupes, plusieurs options lui sont offertes pour remonter le moral de ses collaborateurs :

1. Encourager à formuler les problèmes sans les bousculer et en les laissant librement parler ;
2. Utiliser le ton de la confiance à l'occasion d'un déjeuner ou en dehors du bureau ;
3. Les questionner afin de leur prouver que l'on s'intéresse à eux ;
4. Redéfinir ensemble des objectifs clairs en confiant de nouvelles missions ou activités ;
5. Les inciter à intervenir lors d'une réunion ou d'un séminaire sur des sujets qu'ils connaissent ;
6. Les motiver en leur expliquant en quoi les actions personnelles menées servent les intérêts de l'entreprise ;
7. Les soutenir face aux autres collègues en anticipant et désamorçant d'éventuels conflits latents ;
8. Leur offrir un petit cadeau, une gratification ou un nouvel équipement technologique afin de regonfler leur ego ;
9. Leur proposer une formation ou un coaching personnalisé ;
10. Agir directement sur l'environnement du bureau en modifier l'espace et la luminosité du lieu, en installant des plantes et en changeant la moquette pourrie !
11. Utiliser l'humour afin de détendre l'atmosphère et faire ainsi mieux passer les observations et consignes.