



MANUEL DE FORMATION 4

Le leadership	pages 2
Les talents.....	pages 38
Le Team Building.....	pages 43
Le coaching d'équipes.....	pages 52
Le changement et l'entreprise.....	pages 56

LE LEADERSHIP

La profession du manager



Il existe autant de façons de concevoir le leadership qu'il y a de leaders et d'entreprises.

Le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer.

Il repose sur deux notions principales : l'esprit d'entreprise et la culture du groupe.

Le leader doit permettre l'initiative, la remise en cause, la créativité, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun.

Le leadership ne peut être légitime que s'il dépasse le système hiérarchique traditionnel et adapte lui-même son comportement aux valeurs qu'il véhicule.

À la question : « quel est votre travail ? » le manager répond le plus souvent qu'il planifie, organise, coordonne et contrôle.

Cependant, en observant, on se rend compte en fait qu'il n'existe aucune relation entre ces mots et ce que l'on voit. Si on ne sait pas répondre à cette question essentielle : en quoi consiste le travail des managers ?

Comment enseigner le management ? Comment concevoir des systèmes d'information ou de planification pour les managers ?

Comment prétendre même améliorer les pratiques managériales ?

Le travail du manager

– Le manager est un planificateur méthodique et réfléchi. En fait, les managers travaillent sans répit. Leur activité se caractérise par la diversité, la brièveté et la discontinuité. Par ailleurs, ils sont surtout tournés vers l'action et répugnent à la réflexion. Une étude montre que la moitié des activités effectuées par les managers dure moins de neuf minutes et seules 10 % s'étendent sur plus d'une heure. L'étude des agendas de plusieurs cadres a démontré qu'ils parvenaient à travailler sans interruption, pendant une demi-heure et plus, environ une fois tous les deux jours. Les managers se contentent de répondre à des *stimuli*, ils sont conditionnés par leur travail. Ils préfèrent l'action immédiate à l'action différée.

– Le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir ! En fait, le travail d'un manager comporte un certain nombre d'obligations régulières, incluant cérémonies, rites, négociations et traitement des informations informelles qui relient l'organisation à son environnement.

– Le cadre supérieur a besoin d'une information globale, que seul un système intégré de gestion est réellement apte à procurer. En réalité, les managers préfèrent grandement l'information orale telle que coups de téléphone, réunions..., aux documents écrits. Selon certaines études, les managers passent de 60 à 80 % de leur temps en communication orale.

Pour mesurer la valeur de l'information officielle, il suffit de penser à deux des principales fonctions de l'information, à savoir : détecter les problèmes ou les opportunités et élaborer des modèles.

La prédilection des managers pour l'information orale appelle deux remarques importantes. La première, les banques de données stratégiques des organisations ne se trouvent pas dans la mémoire de leurs ordinateurs mais dans celle de leurs managers.

La deuxième, l'usage intensif que font les managers de la communication orale, explique pourquoi ils sont régulièrement réticents à déléguer les tâches. Il ne s'agit pas en effet de transmettre un dossier à un subordonné mais de prendre la peine de « décharger leurs mémoires », autrement dit d'expliquer tout ce qu'ils savent sur le sujet.

Le management devient ou est en passe de devenir, une science et une profession.

En réalité, les procédures des managers, pour planifier les tâches, prendre des décisions, traiter l'information etc., sont soigneusement enfouies dans leur cerveau.



Le premier pas avant de pouvoir leur apporter un quelconque soutien est de déterminer en quoi consiste exactement leur travail.

La définition de base du travail managérial

Le manager est donc une personne en charge d'une organisation ou d'une unité et est investi d'une autorité formelle qui lui donne un certain statut, impliquant certaines relations dont découle l'accès à l'information. Information qui à son tour, permet au manager de formuler des décisions et des stratégies pour son unité.

On peut décrire le travail du manager de deux manières : soit en termes de rôles variés, soit comme un ensemble organisé de comportements associés à un statut. Ces rôles sont les suivants :

Rôles de relations :

- **Représentant** : en qualité de responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales (accueil de personnages officiels en visite, dîners d'affaires...).
- **Leader** : les managers sont responsables du travail des membres de leurs équipes. Souvent ils sont chargés du recrutement et de la formation de leur personnel. Tout manager doit motiver ses salariés et parvenir à concilier leurs besoins avec les objectifs de l'organisation. C'est ici que l'influence des managers apparaît le plus clairement.
- **Agent de liaison** : ici le manager établit de multiples contacts, c'est-à-dire qu'il passe autant de temps avec ses pairs et autres personnes en dehors de son unité qu'avec ses subordonnés.

Rôles d'information :

Le manager apparaît comme le centre névralgique au sein de son unité. Traiter l'information est un des rôles-clés.

Ici trois rôles décrivent l'aspect informatif du travail managérial :

- pilote : le manager observe continuellement son environnement à la recherche d'informations, qui lui parviennent oralement, sous forme de rumeurs, de spéculations ou de bruits de couloir.
- diffuseur : le manager passe des informations importantes à ses salariés, qui autrement n'y auraient pas accès.
- porte-parole : le manager répercute des informations à l'intérieur de son unité. Il doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme de contrôle ou d'influence sur son unité.

Rôles de décision :

- Entrepreneur : le manager cherche à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement. Les projets de développement présentent deux caractéristiques intéressantes, ils n'impliquent pas de décision unique, ils apparaissent plutôt comme une suite de petites décisions et d'actions qui s'échelonne au cours du temps.

De plus, les managers semblent tenir une sorte d'inventaire de l'évolution des projets et de leur stade de maturation.

Ici le manager est un initiateur volontaire du changement.

- Gestionnaire de crises : le manager est un acteur involontaire du changement, répondant à l'urgence. Il est obligé d'agir quel que soit le problème.
- Gestionnaire de ressources : le manager définit aussi la structure de son unité, le schéma de relations, l'organigramme selon lequel les activités sont réparties et coordonnées. La ressource la plus

rare qu'un manager doit allouer est son temps.

Il autorise les décisions importantes de son unité avant leur mise en oeuvre.

Une solution commune consiste à choisir la bonne personne plutôt que la bonne proposition. Ainsi, le manager autorise les projets présentés par les gens en qui il a confiance.

- **Négociateur** : il consacre beaucoup de temps à la **négociation**. De plus, il est le seul à détenir le pouvoir lui permettant d'engager les ressources de l'organisation en temps réel et l'information pertinente que requièrent d'importantes transactions.

Ces dix rôles ne sont pas facilement séparables. On ne peut extraire aucun de ces rôles sans modifier l'ensemble.

Ici on retrouve l'une des clés aux problèmes posés par le management en équipe. Des personnes ne peuvent se partager une responsabilité managériale que si elles sont capables d'agir comme une seule unité. Elles ne peuvent donc se répartir ces dix rôles que si elles les réintègrent scrupuleusement en une seule fonction.



La grande difficulté réside dans les rôles d'information, si elles ne parviennent pas à partager toute l'information managériale, essentiellement orale, l'équipe de management s'effondre. On ne peut pas diviser arbitrairement les rôles du manager, par exemple en fonctions externes ou internes, car l'information en provenance de ces deux sources s'applique aux mêmes décisions.

Cependant, tous les managers ne portent pas la même attention à chacun des rôles (selon que la personne est directeur de vente ou de production ou du personnel...).

Un management plus efficace

La compétence du manager dépend surtout de la compréhension qu'il a de son travail (voir le questionnaire du bilan personnel).

Il existe trois types de préoccupations : le dilemme de la délégation, la banque de données centralisée dans un seul cerveau, la difficulté de travailler avec les gestionnaires scientifiques. Ces préoccupations tiennent à la nature verbale de son information.

Les managers doivent par conséquent trouver des moyens systématiques de partager les informations importantes : enregistrement hebdomadaire des données sur dictaphone, mises au point régulières avec les personnes-clés de l'équipe, tenue à jour d'un agenda commun ou autres méthodes similaires, peuvent grandement aider à sortir de ces préoccupations.

Le temps passé à diffuser l'information sera grandement compensé au moment de prendre les décisions.

Donc, les contraintes de sa fonction poussent le manager à prendre en charge trop de travail, à répondre rapidement à chaque sollicitation, à encourager les interruptions, à rechercher le concret et éviter l'abstraction, à tout faire abruptement, à prendre des décisions « intermédiaires ou incomplètes ».

Le manager ne doit donc pas céder à la superficialité et accorder toute son attention aux questions importantes, en prenant le recul nécessaire afin d'avoir une vue globale.

Le manager confronté à une situation complexe peut tirer profit d'un contact étroit avec les analystes en gestion de son organisation qui ont, eux, le temps pour sonder les questions complexes. Le manager possède l'information et l'autorité ; les analystes ont le temps et les outils. Une bonne collaboration entre les deux demande au premier d'apprendre à partager l'information et au second de savoir s'adapter aux besoins du manager. Pour l'analyste, s'adapter signifie abandonner un peu le souci de l'élégance au profit de la rapidité et de la flexibilité des méthodes.

Pour le manager, le défi est ici de parvenir à maîtriser son temps en faisant de ses devoirs des avantages et de ses aspirations des devoirs (exemple : un discours donne l'occasion d'appuyer une cause).

La formation des managers

Les écoles de management commenceront à former sérieusement des managers quand elles accorderont la même place à la pratique qu'à la théorie.

On acquiert une compétence grâce à la pratique et à l'évaluation de nos performances. Ces écoles doivent donc identifier les compétences utiles au manager, sélectionner les étudiants qui montrent des aptitudes dans ce domaine, mettre ceux-ci en situation pour qu'ils puissent exercer et développer leurs compétences comme développer des relations avec leurs pairs, résoudre des conflits, motiver leurs subordonnés, conduire des négociations, établir des réseaux pour collecter puis diffuser l'information, prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, distribuer des ressources et être introspectifs pour progresser dans leur rôle ; et leur donner un retour systématique de leurs performances

Bilan personnel

1) Où et comment collectionnez-vous l'information ?

Ne pourriez-vous pas tirer un meilleur profit de vos contacts ?

D'autres personnes pourraient-elles en partie s'en charger ?

Dans quels domaines vos connaissances sont-elles les plus limitées et comment obtenir des autres qu'ils vous fournissent l'information dont vous avez besoin ?

Disposez-vous de modèles adaptés aux réalités que vous devez comprendre au sein de votre organisation et de son environnement ?

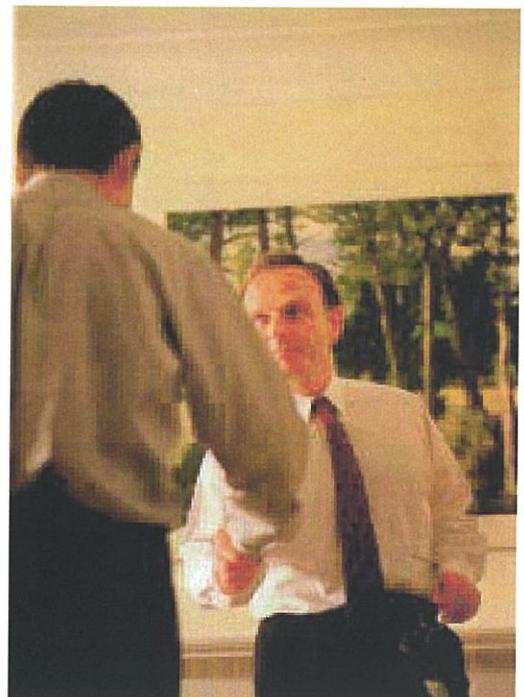
2) Quelle information diffusez-vous ?

Est-elle utile à vos subordonnés ?

N'avez-vous pas tendance à garder trop d'informations pour vous car la faire circuler est une tâche longue et délicate ?

Comment passer plus d'informations aux autres afin qu'ils prennent de meilleures décisions ?

3) N'avez-vous pas tendance à agir avant d'avoir vraiment toutes les données ?



Ou au contraire à les attendre trop longtemps de sorte que vous laissez passer les opportunités ?

4) Quel rythme de changements donnez-vous à votre organisation ? Est-il suffisamment souple pour que l'activité ne soit ni trop ralentie ni trop chaotique ?

Analysez-vous suffisamment l'impact de ces changements sur l'avenir de l'organisation ?

5) Êtes-vous suffisamment bien informé pour juger les propositions de vos subordonnés ?

Pourriez-vous laisser davantage de décisions à leur initiative ou la coordination des activités souffre-t-elle au contraire d'un excès d'indépendance en ce domaine ?

6) Quelles perspectives envisagez-vous pour l'avenir de l'organisation ?

Cette vision existe-t-elle surtout dans votre tête à l'état d'ébauche ?

Devriez-vous la formuler de manière plus explicite afin de mieux guider les décisions des autres ?

Ou avez-vous besoin de flexibilité afin de pouvoir la modifier à volonté ?

7) Comment vos subordonnés réagissent-ils à votre style de management ?

Êtes-vous assez attentif à l'impact de votre action ?

Comprenez-vous vraiment leurs réactions ?

Êtes-vous parvenu à trouver le juste équilibre entre pression et encouragement ?

Bridez-vous leurs initiatives ?

8) Quelles relations entretenez-vous avec l'extérieur ?

Y consacrez-vous trop de temps ?

Ou y a-t-il au contraire des relations que vous devriez approfondir ?

9) Comment gérez-vous votre temps ?

Vous contentez-vous de répondre aux sollicitations de l'instant ?

Savez-vous doser et alterner vos activités ?

Ou vous laissez-vous accaparer par une seule tâche ou un problème particulier, simplement parce qu'il vous intéresse ?

Êtes-vous plus efficace dans un certain type de travail ou à certains moments de la journée ou de la semaine ?

Cela se reflète-il dans votre emploi du temps ?

Quelqu'un d'autre pourrait-il organiser celui-ci en dehors de votre secrétaire ?

10) Travaillez-vous trop ?

Quelles conséquences votre charge de travail a-t-elle sur votre efficacité ?
Devriez-vous faire des poses de temps en temps ou réduire votre rythme de travail ?

11) N'êtes-vous pas trop superficiel dans votre travail ?

Êtes-vous capable d'adapter votre humeur aussi souvent et rapidement que vos fonctions l'exigent ?

Votre travail ne souffre-t-il pas de trop d'interruptions et de morcellements ?

12) N'avez-vous pas tendance à consacrer trop de temps aux tâches courantes et concrètes ?

N'êtes-vous pas dépendant du besoin d'agir et d'être stimulé dans votre travail, au point que vous n'arrivez plus à vous concentrer sur les questions importantes ?

Les problèmes-clés reçoivent-ils toute l'attention qu'ils méritent ?

Devriez-vous passer davantage de temps à les étudier et à vous documenter à leur sujet ?

Êtes-vous capable d'accorder plus de temps à la réflexion ? Est-ce nécessaire ?

13) Utilisez-vous au mieux les différents supports de communication ?

Êtes-vous efficace dans votre communication écrite ?

N'avez-vous pas tendance à trop compter sur le dialogue, ce qui laisse la majorité de vos subordonnés sous-informés ?

Prévoyez-vous assez de réunions régulières ?

Consacrez-vous suffisamment de temps à observer vous-même la marche des opérations ou vous tenez-vous à l'écart des activités ?

14) Comment conciliez-vous vos droits et vos devoirs ?

Vos obligations occupent-elles tout votre temps ?

Comment pourriez-vous vous libérer de manière à conduire votre organisation là où vous le désirez ?

Comment tournez-vous vos obligations en avantages ?

Qu'est-ce-que le leadership ?

Le leadership diffère du management. Il n'a rien à voir avec le charisme ou autres caractéristiques personnelles. Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus. Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne peut le remplacer.



C'est plutôt deux modes d'action complémentaires et distincts, avec leurs activités et fonctions propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans un environnement économique de plus en plus changeant et complexe.

De nos jours, la majeure partie des entreprises sont surmanagées et sous-dirigées. Elles doivent développer leur pratique du leadership.

Tout en perfectionnant son aptitude au leadership, une entreprise doit se rappeler qu'un leadership fort couplé avec un management faible n'est guère préférable, voire pire que l'inverse. Le mieux est de coupler un leadership fort à un management fort, chacun servant à équilibrer l'autre. Tout le monde ne peut pas être à la fois un bon leader et un bon manager.

Distinction entre le leadership et le management

Le management gère la complexité. Ces procédures et pratiques sont essentiellement une réponse à l'émergence des grandes organisations. Le leadership gère le changement.

L'une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu très concurrentiel et volatil (évolution accélérée des technologies, compétition internationale accrue...).

Utiliser les bonnes méthodes d'hier même en les améliorant un peu, ne conduit plus au succès. Des adaptations importantes sont nécessaires pour survivre et rester compétitif dans ce nouvel environnement. Plus de changements réclament plus de leadership.

Le management gère la complexité par la *planification* et la *budgetisation* : c'est-à-dire qu'il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser puis distribuer les ressources nécessaires à la concrétisation de ce plan.

Quant au *leadership*, il oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la *définition d'une direction* : c'est-à-dire qu'il construit une vision pour l'avenir souvent lointain, ainsi que les stratégies capables de produire le changement nécessaire à l'accomplissement de sa vision.

Le management se prépare à réaliser son plan par *l'organisation* et le *recrutement* : il crée donc la structure organisationnelle et l'ensemble des emplois répondant aux exigences du plan et recrute en conséquence les personnes qualifiées auxquelles il communique le plan et délègue la responsabilité de l'accomplir. Il met ensuite des systèmes en place pour contrôler sa mise en oeuvre.

L'activité correspondant au *leadership* est « *l'alignement des troupes* » : il communique donc la nouvelle direction à ceux qui formeront des coalitions capables de comprendre cette vision et de la réaliser.

Pour finir, le management assure l'aboutissement du plan par le *contrôle* et la *résolution des problèmes* : il confronte attentivement les résultats aux objectifs fixés, par le biais de réunions, de rapports...; il identifie les écarts puis il planifie et organise la résolution des problèmes.

Le *leadership*, lui, concrétise un projet en passant par la *motivation* et *l'inspiration* : il maintient le gens dans la bonne direction, quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement, en recourant à des aspirations, à des valeurs et des émotions humaines fondamentales mais le plus souvent inexploitées.

Définir une direction par opposition à planifier et budgéter

Définir une direction ne veut jamais dire planifier. C'est un processus déductif et destiné à produire des résultats ordonnés et non un changement. La définition d'une direction est une démarche plus inductive.

Un leader rassemble un large éventail de données et cherche à repérer des schémas, des modèles, des relations, qui permettent d'expliquer les choses. Par ailleurs, la définition d'une direction ne génère pas de plan mais crée une *vision* qui anticipe l'avenir à long terme d'une technologie, d'une industrie, une culture d'entreprise, et la formulation d'une stratégie réaliste pour y parvenir.

Les personnes capables de formuler de telles visions sont des stratèges aux idées larges, prêtes à prendre des risques. Pour autant, ces stratégies et ces visions ne doivent pas être nécessairement des nouveautés extraordinaires. En fait les meilleurs innovent rarement. Les visions efficaces ont souvent un caractère quasiment banal.

La valeur essentielle d'une vision réside dans sa capacité à servir les intérêts des salariés, des actionnaires, des clients et à se traduire aisément en une stratégie compétitive et réaliste. La majeure partie des entreprises performantes limite la durée de leurs plans.

Aligner le personnel par opposition à organiser et recruter

Les entreprises modernes ont, entre autres, comme caractéristiques principales, l'interdépendance. En effet, personne ne jouit d'une autonomie totale. Les salariés sont presque tous liés à un grand nombre d'autres, par la technique, leurs fonctions, les systèmes de gestion, la hiérarchie. Ces liens sont un véritable défi quand une entreprise envisage de changer.

C'est pourquoi, il est nécessaire que l'ensemble des personnes s'aligne et avance dans la même direction.

Les décisions d'organisation sont une question d'ajustement à un contexte donné.

Aligner le personnel est plus une démarche de communication qu'une démarche de conception.

Cela demande de s'adresser à beaucoup plus d'individus que lorsqu'il s'agit de l'organiser.

Aligner les gens conduit souvent à leur donner bien plus de pouvoir que le simple fait de les organiser.

Motiver les gens par opposition à contrôler et résoudre les problèmes

Une motivation efficace insuffle l'énergie nécessaire pour surmonter les difficultés.

Le manager contrôle les gens en les maintenant dans la bonne direction tandis que le leader les motive en veillant à satisfaire des besoins humains fondamentaux comme le sentiment d'appartenance, le désir de réussite, le besoin de reconnaissance, le souhait de maîtriser sa vie, l'estime de soi, la capacité de vivre conformément à un idéal.



Un bon leader sait motiver de plusieurs façons. Il formule toujours la vision de l'organisation de manière à souligner les valeurs de ses interlocuteurs, à valoriser le travail de chacun. Le leader implique aussi souvent, régulièrement, les personnes dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise. Il soutient les efforts des salariés en leur prodiguant modèles, entraînements, *feedback*, les aidant ainsi à évoluer professionnellement et à renforcer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes.

Il sait reconnaître et récompenser les réussites, apportant ainsi un sentiment d'accomplissement, et en leur confirmant ainsi, aussi, qu'ils font partie d'une organisation qui se soucie d'eux. Dès lors, le travail devient lui-même motivant.

Plus l'entreprise est marquée par le changement, plus le leader doit motiver les gens à exercer eux-mêmes un leadership.

Lorsqu'il réussit cela, le leadership s'étend à toute l'organisation, les personnes y occupent diverses fonctions de leadership du haut en bas de l'échelle. Cela constitue un grand avantage parce que gérer le changement dans un environnement complexe requiert de mobiliser l'initiative d'une multitude de personnes, pour que ça marche.

Un leadership émanant d'autant de sources ne converge pas toujours. Il peut au contraire aisément devenir conflictuel.

Pour que les multiples acteurs du leadership collaborent, l'action des individus doit être scrupuleusement coordonnée par des mécanismes différents de ceux qui coordonnent les rôles de management.

→ **Promouvoir une culture du leadership**

Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des individus semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice.

L'une des façons pour une entreprise de créer des leaders est de donner à ces jeunes salariés l'occasion d'éprouver leurs talents.

Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership.

Différence entre manager et leader

Le leadership implique obligatoirement d'user de pouvoir pour influencer les actes et les pensées d'autres personnes.

Mais le pouvoir comporte des risques : confondre pouvoir et aptitudes à obtenir des résultats immédiats, négliger les multiples moyens légitimes d'accroître son pouvoir, perdre le contrôle de soi en succombant à la soif de pouvoir.

La nécessité de se prémunir contre ces risques explique en partie le développement du leadership collectif et de l'éthique managériale. Du coup, un certain conservatisme règne dans la culture des grandes organisations.

Comparaison des deux personnalités

La culture managériale privilégie contrôle et rationalité.

Le manager est quelqu'un qui résout les problèmes.

Un bon manager requiert fermeté, persévérance, intelligence, énergie, sens analytique et surtout bonne volonté et tolérance.

Développer le management peut freiner le développement du leadership.

Attitude envers les buts

Les managers tendent à adopter une attitude impersonnelle, voire passive, envers les buts. Les objectifs managériaux sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir et s'inscrivent par là même dans l'histoire et la culture de l'organisation.

Quant aux leaders, ils agissent plus qu'ils ne réagissent. Ils génèrent les idées plus qu'ils n'y répondent. Les leaders adoptent une attitude active et personnelle envers les buts. L'influence qu'ils exercent en modifiant les goûts, en suscitant de nouvelles aspirations et images, en définissant des objectifs et désirs particuliers, détermine la direction que prend une entreprise.

On reconnaît la marque de cette influence au fait qu'elle change chez les gens la perception de ce qui est désirable, nécessaire et possible.

Conception du travail

Les managers ont tendance à envisager le travail comme une démarche qui rend les choses plus faciles, dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées collabore, en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions. Ils favorisent ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions.

Ainsi, la tactique des managers semble flexible : d'un côté, ils transigent et négocient, de l'autre ils manient récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes.

Pour amener les personnes à accepter des solutions aux problèmes, les managers doivent sans cesse conjuguer et équilibrer des points de vue opposés. Ils cherchent à faire pencher la balance du pouvoir vers un compromis acceptable par toutes les parties.

Les leaders travaillent dans le sens opposé. Là où les managers tentent de limiter les choix possibles, les leaders abordent les problèmes anciens d'une façon nouvelle et ouvrent la voie à des solutions originales. Les leaders doivent traduire, pour être efficaces, leurs idées par des images qui excitent l'esprit des individus et alors seulement formuler les choix qui leur donneront une substance.

Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque. Cet instinct les aide à accepter les tâches ordinaires et banales, que les leaders auraient plutôt tendance à considérer comme des corvées.

Relation avec les autres

Les managers préfèrent travailler avec les autres et s'impliquent émotionnellement dans leurs relations. Ils concilient les différences, recherchent les compromis et maintiennent un équilibre des pouvoirs.

Ils établissent des relations avec les gens en fonction de leur rôle tandis que les leaders entrent en rapport avec les autres de façon plus empathique et intuitive. Pour les managers, l'attention sera portée sur la manière de faire les choses et pour les leaders, sur la signification qu'une décision ou un événement aura pour les personnes.

Le manager cherche à gagner du temps car il sait que plus le temps passe, en différant les décisions importantes, plus il y a de chance que des compromis émergent pour désamorcer les situations gagnant-perdant, et que le jeu initial soit modifié par une nouvelle information.

Les leaders eux, provoquent le plus souvent de forts sentiments de différence ou d'identité, de haine ou d'amour. Les relations humaines dans les organisations dominées par des leaders paraissent généralement turbulentes, intenses voire chaotiques.

Un tel climat favorise les motivations individuelles et produit souvent des résultats inattendus. Les personnalités ayant un profil de managers nouent des attachements modérés avec de nombreuses personnes différentes. Par contre, **les leaders eux**, tissent, et le plus souvent rompent, des relations individuelles, intenses et privilégiées.

SENTIMENT DE SOI

Les managers sont plutôt des personnes « intégrées », ils considèrent qu'ils sont là pour réguler et maintenir un certain ordre des choses avec lequel ils s'identifient et par lequel ils se sentent gratifiés. Leur sentiment de valeur se trouve augmenté lorsqu'il perpétue et renforce les institutions existantes : ils jouent ainsi un rôle en harmonie avec leur idéal de responsabilité et de devoir.



Les leaders appartiennent souvent à la catégorie des êtres « à part ». Ils peuvent travailler dans une organisation mais ils ne lui appartiennent jamais. Ils ne tirent pas leur identité d'un rôle personnel, d'une appartenance à un groupe ou d'autres marqueurs sociaux. Et cette perception de soi offre une base théorique qui permet d'expliquer la raison pour laquelle certaines personnes recherchent les opportunités de changement.

Le développement du leadership semble nécessiter une relation privilégiée entre le leader potentiel et un tuteur. Les gens doués ont besoin de nouer une relation privilégiée.

Les organisations peuvent-elles former des leaders ?

C'est de nos pairs que nous apprendrions le mieux... Le risque d'être jugé voire humilié paraît moins menaçant entre pairs, en raison de l'identification mutuelle et de la réprobation sociale des comportements autoritaires entre égaux.

Cette formation par les pairs prend des formes différentes dans les organisations.

D'autres formes d'apprentissage par les pairs existent dans les grandes entreprises, où l'organisation est structurée selon le principe de la co-responsabilité entre pairs. Les fonctions d'encadrement sont exercées conjointement par deux personnes, l'une représentant le volet commercial, l'autre le volet technique de l'activité.

En théorie, deux personnes se partagent, à parts égales, la responsabilité d'implantations géographiques ou de groupes de produits, selon le cas. En pratique, il arrive que l'une ait le pouvoir sur l'autre. Quoi qu'il en soit, l'interaction a lieu essentiellement entre deux égaux ou plus.

L'art de forger un caractère

Les « moments de définition », ou prise de décision, représentent un grand défi en ce qu'ils nous imposent de choisir entre deux idéaux, ou plus, dans lesquels nous croyons profondément.

De telles décisions appellent rarement une « bonne » réponse. Cependant, ajoutées les unes aux autres, ces décisions finissent par former la trame d'un caractère, au fil du temps.

Les « moments de définition » demandent aux dirigeants de savoir se recentrer sur leurs principes et valeurs essentiels qui, retrouvés renforcent leur résolution et leur inspirent des actions judicieuses.

Nous rencontrons donc des situations qui nous obligent à prendre position. Ces situations nous révèlent à nous-même. Ces prises de décision forment notre caractère car elles nous poussent à adopter une ligne de conduite qui oriente, de façon quelquefois irréversible, notre identité personnelle et professionnelle.

Pour devenir un leader, le manager doit traduire ses valeurs personnelles par des actes calculés en se donnant le temps de réfléchir et de prendre du recul.

Dans le monde actuel du travail, les « moments de définition » les plus fréquemment rencontrés sont de trois types :

- Le premier concerne avant tout l'identité individuelle ; il pose la question : « qui suis-je ? »
- Le second s'adresse à l'organisation : il met en jeu à la fois l'identité d'un ou plusieurs groupes au sein de l'entreprise et l'identité personnelle du manager concerné : « qui sommes-nous ? »
- Le troisième type de « moment de définition », le plus complexe, amène à définir le rôle de l'entreprise au sein de la société : « quelle entreprise sommes-nous ? »

En apprenant à reconnaître ces différents « moments définition », les managers apprendront à dénouer avec force et élégance les dilemmes qu'ils rencontrent.

Qui suis-je ? Moment de définition pour les individus

Des sentiments conflictuels : pris dans ce dilemme, nous pouvons avant tout reprendre du recul et considérer ce conflit non comme un problème mais comme la tension naturelle entre deux options également valides. Pour réduire cette tension, nous pouvons nous demander : « quels sont les sentiments et les pensées qui s'opposent dans la situation présente ? »



Des valeurs profondément ancrées : parmi les responsabilités et les valeurs qui s'opposent, quelles sont celles qui sont le plus profondément ancrées dans ma vie et dans celle des êtres qui comptent pour moi ? Remonter à la racine de nos valeurs permet de comprendre leur origine et leur évolution dans le temps. Discerner les engagements et les valeurs les plus porteurs de sens pour nous exige un certain effort.

Habilité et opportunisme

Quelle part d'habileté, d'opportunisme, d'audace et d'imagination me permettra de mettre en œuvre ma conception du bien ? Il ne s'agit plus de se demander ce qu'il convient de faire mais d'accepter la réalité incontournable du monde des affaires, d'admettre qu'il est pour l'essentiel un domaine difficile où l'on ne fait pas de sentiments et où l'introspection seule ne suffit pas à tirer son épingle du jeu.

Pour être efficace, la prospection doit aboutir à une action habile, convaincante et assurée.

Qui sommes-nous ? Moment de définition pour les managers

Un manager doit pouvoir déterminer si son idéal moral emportera l'adhésion de ses salariés et collaborateurs.

Quelle entreprise sommes-nous ? Moment de définition pour les dirigeants

Pour réussir, les cadres de haut niveau doivent négocier leur éthique avec leurs actionnaires, clients et salariés.

Ici il est important de renforcer sa position et celle de l'entreprise, et de se demander :

« ai-je fait tout ce qui est en mon pouvoir pour renforcer ma position et celle de mon entreprise ».

Un dirigeant astucieux peut profiter d'un « moment de définition » pour redéfinir le rôle de l'entreprise au sein de la société, en se demandant : « ai-je réfléchi avec audace, imagination et créativité, au rôle de mon organisation dans la société et à ses relations avec ses partenaires ? »

Pour faire accéder sa vision morale à la réalité, un dirigeant doit compter soigneusement ses adversaires et alliés, en se demandant : « quel mélange d'habileté, de créativité et de ténacité, parviendra à faire de ma vision une réalité ? »

Les « moments de définition » nous obligent à trouver un équilibre entre l'idéalisme de nos sentiments et la réalité complexe de notre travail. Ils ne sont donc pas simplement un exercice intellectuel mais des occasions d'accomplir un acte inspiré et de grandir.

Questions-clés pour les moments de définition.

Ces questions pratiques sont destinées à aider les managers à réfléchir à leurs valeurs afin de les transformer en actes.

Moment de définition pour les individus : qui suis-je ?

- Quels sentiments et pensées entrent en conflit dans la situation présente ?
- Parmi les valeurs qui s'affrontent, quelles sont celles qui sont le plus profondément ancrées dans ma vie ?
- Quelle part d'habileté, d'opportunisme, d'audace et d'imagination, me permettra de mettre en œuvre ma conception du bien ?

Moment de définition pour les managers : qui sommes-nous ?

- Quels sont les arguments moraux, solides et convaincants qui s'affrontent dans la situation présente ?
- Quel est le point de vue qui a le plus de chance d'emporter le débat au sein de mon organisation et d'influencer la façon de penser des autres personnes ?
- Ai-je orchestré le processus qui me permettra d'exprimer les valeurs qui me sont chères au sein de mon organisation ?

Moment de définition pour les dirigeants : quelle entreprise sommes-nous ?

- Ai-je fait tout ce qui est en mon pouvoir pour renforcer ma position et celle de mon organisation ?
- Ai-je réfléchi avec audace, imagination au rôle de mon image, de mon organisation dans la société et à ses relations avec ses partenaires ?
- Quel mélange d'habileté, de créativité, de ténacité, contribuera à faire de ma vie une réalité ?

La manière dont les PDG dirigent

Quels que soient les sentiments qu'inspirent les PDG, leur importance dans le monde économique n'est guère contestée. Leurs décisions transforment les entreprises et changent la vie. Mais à quoi passent-ils leur temps, où vont-ils ?

Il existe environ **cinq types de PDG**, articulés autour d'axes bien distincts : **la stratégie, les ressources humaines, les compétences, le cadrage ou le changement.**

Quels que soient la localisation ou le métier d'une entreprise, son PDG doit se fixer une philosophie générale, directrice quant à la manière dont il pourra apporter la meilleure valeur ajoutée.

Cette philosophie détermine l'axe de leadership qu'il suivra, c'est-à-dire les domaines de la politique d'entreprise (planification stratégique, recrutement...) auxquels il s'intéresse le plus, le genre de personnes et de comportements qu'il apprécie au sein de l'entreprise, les décisions qu'il se réserve ou qu'il délègue et ce à quoi il consacre sa journée.

Un axe de leadership est un style de management cohérent et explicite, non le reflet d'un style personnel. Cette distinction est capitale. Dans les entreprises efficaces, les PDG adoptent non l'axe qui convient le mieux à leur personnalité mais celui qui convient le mieux aux besoins de leur organisation et de sa situation économique.

De plus, certains PDG ne parviennent malheureusement pas à adopter un axe de leadership homogène. Les enjeux sont trop importants pour qu'un chef d'entreprise puisse se passer de la détermination et de la clarté apportée par le choix d'un des 5 axes de leadership.

Le poste de PDG n'est comparable à aucun autre, il est infini. Par définition, les PDG sont responsables en dernier ressort de toutes actions et décisions de tous les collaborateurs de leur entreprise, y compris de celles dont ils n'ont pas connaissance.

Il n'y a pas d'école pour les PDG, si ce n'est l'école de la pratique. À eux d'apprendre sur le tas comment on dirige une entreprise.

→ L'axe stratégique

Les PDG qui suivent cet axe considèrent que leur tâche la plus importante est de définir la stratégie à long terme, de la tester et de préparer sa mise en œuvre, en se projetant quelquefois très loin dans l'avenir.



Ils consacrent leur temps à la définition d'un point de départ (la situation actuelle de leur entreprise) et d'un point d'arrivée (la position la plus avantageuse sur le marché dans l'avenir).

Ces PDG consacrent à peu près 80 % de leur temps à des questions extérieures au fonctionnement de l'entreprise (concurrence, clients, tendances du marché, progrès techniques) par opposition aux questions internes comme le recrutement ou les systèmes de contrôle.

Par conséquent, ils ont tendance à préférer les salariés auxquels ils peuvent déléguer la gestion quotidienne, et ceux qui ont des compétences pointues en analyse et en planification.

Son emploi du temps est guidé par un thème unique : la collecte, l'organisation et l'analyse des informations. C'est le niveau de complexité de l'entreprise ou de son industrie en termes de technologie, de géographie et d'organisation qui paraît déterminant dans le choix de cet axe.

→ L'axe ressources humaines

Le rôle essentiel des PDG est ici d'inculquer à leur entreprise certaines valeurs, manières et attitudes en gérant attentivement le développement personnel de leurs collaborateurs.

Ces dirigeants voyagent sans cesse et consacrent la majorité de leur temps à des activités relatives au personnel, comme les entretiens d'évaluation, le recrutement et les plans de carrière. Ils préfèrent les salariés stables qui manifestent un « esprit maison » homogène.



L'axe compétences

La responsabilité la plus importante d'un PDG est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétence qui sera une source d'avantages concurrentiels.

Il semble consacrer la majorité de son temps à des activités visant à cultiver et améliorer sans cesse les compétences choisies (examiner de récentes études technologiques, analyser les produits du concurrent, rendre visite aux ingénieurs et aux clients, concevoir des programmes, des systèmes et des procédures tels que plans de formation et politique de promotion qui sont destinés à récompenser les collaborateurs qui acquièrent une compétence et la mettent à la disposition de l'entreprise).

Ces PDG ont tendance à recruter les collaborateurs formés dans le domaine de compétence visée mais ils recherchent aussi des candidats adaptables, objectifs et qui manifestent le désir d'être immergés, voire endoctrinés dans la compétence.



L'axe cadrage

Le meilleur moyen pour créer de la valeur dans leur entreprise est d'instaurer, de faire connaître et de surveiller une série de contrôles explicites (financiers, culturels) assurant des expériences et des comportements prévisibles et uniformes, pour les salariés et les clients.

Les PDG qui choisissent cet axe considèrent que la réussite de leur entreprise dépend de l'aptitude à apporter aux clients des résultats réguliers et sans surprise. Par conséquent, ils passent leur journée à régler les situations exceptionnelles, les résultats trimestriels inférieurs aux prévisions ou un projet qui a pris du retard par exemple. De plus, ils consacrent plus de temps que les autres PDG à définir des procédures, des règles et des récompenses explicites et détaillées visant à renforcer les comportements recherchés.

Pour finir, ces dirigeants ont tendance à apprécier l'ancienneté dans l'entreprise et choisissent des directeurs parmi les collaborateurs présents de longue date au lieu de recruter à l'extérieur des cadres de haut niveau.

Les systèmes de contrôle peuvent être étouffants mais ils apportent clarté et prévisibilité, deux puissantes armes concurrentielles.

L'axe changement

Ici le rôle capital d'un PDG est de créer un climat de réinvention incessante.

Là, le PDG ne s'attache pas au point d'arrivée précis de son entreprise mais à la façon d'y parvenir.

Les agents du changement apprécient tous ceux dont les projets provoquent l'innovation.

Il consacre la majeure partie de son temps à prôner les attitudes de changement auprès de ses collaborateurs, au travers de nombreuses réunions, discours et autres formes de communication. Il passe ses journées sur le terrain, rencontre des clients, des partenaires, des actionnaires, des salariés, des fournisseurs... Bien sûr, il préfère les personnes indépendantes et ambitieuses.

Dans les entreprises les mieux gérées, les PDG choisissent un axe dominant qui servira d'orientation à toutes leurs décisions et actions. Ils montrent aussi que l'axe suivi par un PDG peut et doit changer au cours de sa carrière car une entreprise est un organisme vivant.

Quel que soit l'axe choisi, il incombe donc au PDG d'agir avec audace et détermination, ce qui suppose un leadership appris sur le terrain.

Les PDG conservent un rôle légitime. Ce rôle, c'est le leadership mais pas au sens d'attributs d'une personnalité forte et charismatique, talent inné qui ne s'acquiert pas. Certaines personnes sont naturellement douées pour stimuler les troupes et mener la charge mais les leaders des entreprises doivent aussi donner à celles-ci des objectifs et une orientation claire. Ils doivent adapter tous les rouages à cette orientation pendant une longue période et motiver toute l'organisation autour de buts communs.

Les cinq axes révélés ici sont pour les PDG autant de manières d'apporter clarté, cohérence et motivation.

Les enjeux sont trop élevés pour qu'un PDG se passe d'une orientation consciente.

Ces cinq axes ne sont sûrement pas des solutions toutes faites (mais qui garantiraient le succès) ni des rôles rigides dans lesquels le PDG serait enfermé. Mais ils offrent un cadre pour comprendre comment les PDG réussissent à structurer et donner un sens à leurs postes infinis, en apprenant à diriger au fur et à mesure.

La personnalité n'est qu'un élément du leadership et souvent pas le plus décisif.

La dimension humaine du management

Le management paraît si facile que chacun a l'impression de pouvoir réussir là où tant d'autres ont échoué. Mais, en réalité, le management n'est pas facile. Les managers doivent en effet être compétents en de nombreux domaines.

Ils doivent être bon communicants, négociateurs, stratèges et doivent faire preuve d'intelligence, d'imagination, de passion, d'énergie et de ténacité. Cependant, la grandeur réclame bien plus que de la technique, pour créer une entreprise d'élite, le management ne suffit pas, il faut des managers.

En fait, il est si difficile de bien diriger que la plupart n'y parviennent pas, malgré leurs efforts.

Des qualités comme le courage ou l'intégrité ne s'enseignent pas et c'est peut-être la raison pour laquelle on a tendance à miser sur l'importance de l'élément humain dans le management.

Le management est par-dessus tout une affaire d'hommes. Le caractère compte plus que la formation. Un manager se fera aimer et obéir s'il est quelqu'un de bien et peu importe s'il ne maîtrise pas assez certaines compétences.

Pour être un manager exceptionnel, il faut de l'imagination et de l'intégrité. Cela signifie aussi être responsable, communiquer régulièrement et clairement, tenir ses promesses, agir honnêtement, se connaître soi-même, n'exclure personne.

Pour ces managers exceptionnels, l'intégrité professionnelle implique une responsabilité personnelle. Les grands managers sont au service de l'économie et de la morale.

Un manager est exceptionnel lorsqu'il montre à ses subordonnés un grand respect et leur confère de l'autonomie. En effet, ces managers sont toujours ceux qui délèguent, qui donnent à leurs subordonnés le sentiment d'être capables et puissants et qui révèlent en eux un sens si fort des responsabilités et de la créativité que leur comportement change à jamais.

Ces managers doivent se livrer sans cesse à un exercice d'apprentissage, de formation et de dissuasion, car il faut généralement se battre pour obtenir des individus qu'ils fassent ce qui est le mieux, pour les clients, pour l'entreprise et même pour eux. Cela veut dire le leur faire comprendre et vouloir.

Cela requiert de l'intégrité, une disposition à donner du pouvoir aux autres, du courage, de la ténacité et beaucoup de pédagogie. Quelquefois, cela amène les managers à vivre des expériences difficiles.

De plus, souvent les managers d'exception, qui ont donc des qualités et compétences qui ressemblent fort à de l'héroïsme, engendrent aussi d'autres managers d'exception.

Le leadership en tant que travail

De nos jours, les entreprises doivent s'adapter (évolution des sociétés, des marchés et des technologies). Pour cela les leaders doivent mobiliser le personnel de toute l'entreprise pour réaliser l'adaptation.

Au lieu d'apporter des réponses, les leaders doivent poser les vraies questions, laisser la pression du réel pousser ses collaborateurs à s'adapter, les désorienter pour permettre le développement de nouvelles relations, mettre à jour les conflits, remettre en cause les méthodes de travail et les encourager à distinguer les valeurs immuables des pratiques anciennes devenues obsolètes.

Le problème qui se pose donc aujourd'hui aux entreprises, est de relever des *défis adaptatifs*. Tout évolue, ce qui oblige les entreprises à clarifier leur valeur, à développer de nouvelles stratégies et assimiler de nouveaux modes de fonctionnement.

Mais bien souvent, dans cette démarche de changement, les leaders ont la lourde tâche de mobiliser toute l'entreprise autour du travail adaptatif. Les défis adaptatifs se rencontrent tous les jours et à tous les niveaux des entreprises.

Les problèmes d'adaptation sont le plus souvent des problèmes systémiques pour lesquels il n'y a pas de solutions toutes faites. Obtenir de son personnel qu'il accomplisse un travail d'adaptation est bel et bien la marque du leadership dans un monde concurrentiel.

Néanmoins, les grands dirigeants ont beaucoup de mal à assurer plus qu'une compétence indiscutée mais un réel leadership car, pour qu'il y ait changement, ils doivent rompre avec un schéma de comportement acquis de longue date, à savoir l'apport du leadership sous forme de solution.

Les solutions à ces défis adaptatifs ne résident donc pas dans les milieux dirigeants mais dans l'intelligence collective des employés à tous les niveaux. Par ailleurs, l'adaptation, pour ceux qui la vivent, est perturbante car il faut accepter des fonctions, des valeurs, des relations et des méthodes de travail nouvelles.

De nombreux salariés rechignent souvent devant les sacrifices exigés d'eux et demandent aux dirigeants d'assumer les problèmes à leur place.

Pourtant, ces attentes doivent être désappries au lieu de les satisfaire en apportant des solutions ; les leaders doivent poser les véritables questions.

Certains proposent six principes pour diriger un travail d'adaptation :

observer, s'informer continuellement sur ce qui se passe, définir le défi adaptatif, canaliser l'angoisse, maintenir une grande attention, faire revenir le travail aux gens et protéger la voix des leaders d'en bas.

Ces six principes peuvent guider le travail adaptatif :

1) Avoir une vision globale

Les leaders doivent prendre du recul et être capables de distinguer les grandes caractéristiques d'une situation.



Être pris au milieu de l'action ne leur apporte rien ; ils doivent discerner le contexte favorable à l'action ou le créer. Ils doivent sensibiliser les salariés à l'histoire de l'entreprise et à ses réussites passées, leur donner une idée des forces du marché d'aujourd'hui et leur faire prendre conscience que chacun doit contribuer à forger l'avenir.

Ils doivent discerner les conflits de valeurs et de pouvoir, repérer les comportements d'évitement du travail et surveiller toutes les autres réactions au changement, positives ou négatives. Cette première étape est donc un préalable aux cinq principes suivants.

2) Définir le défi adaptatif

Pour cela, les leaders doivent connaître leurs collaborateurs et les sources de conflits potentiels.

3) Canaliser l'angoisse

Le travail adaptatif génère de l'angoisse. Avant de leur faire affronter des défis auxquels il n'existe pas de solution toute prête, le leader doit comprendre que les gens ne peuvent apprendre qu'à un certain rythme.

En même temps, ils doivent ressentir la nécessité d'évoluer au fur et à mesure que le réel apporte de nouveaux défis. L'excès de stress les bloque mais son élimination totale les priverait de l'aiguillon nécessaire pour accomplir le travail adaptatif. Le leader doit trouver un équilibre délicat pour que son personnel éprouve le besoin de changer sans se sentir écrasé par lui.

Il doit accomplir trois tâches fondamentales pour maintenir un niveau de tension productive. Ces tâches permettront de motiver ses collaborateurs sans les bloquer. Pour cela, il doit d'abord créer une ambiance captivante, c'est-à-dire que le leader peut créer les conditions d'un dialogue sur les défis auxquels ils sont confrontés, d'un débat sur la définition des problèmes et d'une clarification des postulats fondant leurs points de vue et leurs valeurs.

De nouvelles questions pourront y être abordées au fur et à mesure qu'elles se poseront.

Le leader doit donc découper et rythmer le travail car les dirigeants donnent trop souvent l'impression que tout est important.

Ils lancent en effet de nouvelles opérations sans renoncer au travail en cours, ou entreprennent trop de choses à la fois. Ainsi ils submergent et désorientent les personnes qui doivent se charger du travail.

Dans la deuxième tâche à accomplir, le leader doit diriger, protéger, orienter, gérer les conflits et définir les normes. Il doit le faire aussi dans les situations techniques ou routinières mais il utilise son autorité différemment en cas de travail adaptatif. Il montre alors une direction en décrivant le défi adaptatif lancé à l'entreprise et en fixant le cadre des questions et des problèmes essentiels.

Il protège ses collaborateurs en gérant le rythme de changement. Il les oriente vers de nouveaux rôles et responsabilités en clarifiant les réalités et les valeurs-clés de l'entreprise.

Il contribue à mettre au jour les conflits, qu'il considère comme le moteur de la créativité de l'apprentissage. Enfin, il aide l'entreprise à préserver les normes qui doivent demeurer et à remettre en question celles qui doivent évoluer.

La troisième tâche consiste pour le leader à se montrer présent et sécurisant. La plus difficile de ces tâches consiste certainement à canaliser l'angoisse. Les pressions en faveur d'un rétablissement de l'équilibre sont énormes.

Le leader qui s'efforce de gérer les contraintes d'un travail difficile et conflictuel est harcelé de toutes parts. Il doit absolument comprendre la difficulté de changement (peurs et sacrifices attachés à tout réajustement important) mais aussi être capable de rester inébranlable et de maintenir la tension. Sinon, la pression s'échappe et l'incitation à l'apprentissage et au changement disparaît.

Sur le plan psychologique, le leader doit arriver à supporter la frustration, l'incertitude et la douleur. Il doit être capable de poser des questions épineuses sans se laisser submergé par l'inquiétude. Ses collègues, ses collaborateurs et ses clients seront attentifs à tous les indices verbaux ou non verbaux annonciateurs de son aptitude à tenir le cap. Il doit leur donner confiance dans ses capacités, et les leurs à faire face aux tâches qui les attendent.

4) Maintenir une attention disciplinée

Un leader doit amener ses salariés à s'interroger sur les arbitrages difficiles entre procédures, valeurs, styles d'actions et pouvoir. Selon certains, l'une des missions les plus intéressantes du leadership est d'amener les membres de l'équipe de direction à s'écouter les uns les autres.

Le travail du leader est de mettre au jour les conflits et d'en faire une source de créativité.

5) Faire revenir le travail vers la base

Chaque salarié d'une entreprise détient des informations importantes. De plus, quand les personnes agissent en fonction de leurs connaissances spécifiques, l'entreprise ne parvient pas à s'adapter. Bien souvent, les individus se tournent vers le haut de la hiérarchie et attendent de la direction des solutions aux problèmes dont ils ont en fait la responsabilité.

Ainsi les salariés ont tendance à devenir passifs, laissant agir des dirigeants fiers de montrer qu'ils savent régler les problèmes. Ce comportement rétablit l'équilibre à court terme mais il finit par conduire au laxisme et aux habitudes d'évitement du travail qui mettent le personnel à l'abri des responsabilités, de la nécessité du changement.

Amener les gens à assumer plus de responsabilités est difficile. Beaucoup en effet préfèrent recevoir des ordres et d'ailleurs, de nombreux managers ont pris l'habitude de traiter leurs subordonnés comme des machines qu'il faut contrôler.

Laisser aux salariés l'initiative dans l'analyse et la résolution des problèmes signifie, pour les managers, apprendre à les soutenir au lieu de les contrôler. Les travailleurs, quant à eux, doivent apprendre à assumer des responsabilités.

Un leader doit aussi développer collectivement la confiance en soi.

6) Protéger la voie du leadership d'en bas

Une entreprise voulant faire des expériences et apprendre, doit donner à chacun la possibilité de s'exprimer.

Les leaders doivent s'en remettre aux collaborateurs de l'entreprise pour soulever des questions qui pourraient indiquer un problème d'adaptation. Ils doivent protéger aussi ceux qui révèlent des contradictions internes. En effet, ces personnes sont souvent mieux placées que la hiérarchie pour provoquer des remises en cause.

C'est la raison pour laquelle, souvent, les représentants de l'autorité doivent freiner l'envie qu'ils ont quelquefois de les faire taire. Il est bon de se demander : « de quoi cette personne est-elle vraiment en train de parler ? Serions-nous en train de passer à côté de quelque chose ? »

Le leadership comme apprentissage

Généralement, les managers traitent les défis adaptatifs comme s'il s'agissait de problèmes techniques et ils oublient d'impliquer ceux qui devront accomplir le changement.

La manière de faire la plus courante du leadership (se protéger dans l'avenir et adapter les hommes à son projet) est périmée car elle continue à traiter les situations adaptatives comme si elles étaient techniques : le représentant de l'autorité est censé révéler où va l'entreprise et le personnel est censé suivre.

On ramène le leadership à un ensemble de talents commerciaux et de savoirs de premier ordre. Cela révèle une incompréhension totale de la manière dont une entreprise peut révéler le défi adaptatif.

Les situations adaptatives sont difficiles à définir et à résoudre justement parce qu'elles réclament le travail et la responsabilité des managers et des collaborateurs de toute l'entreprise.

Elles ne se plient pas aux solutions fournies par les leaders, elles exigent que les membres de l'organisation assument la responsabilité des situations problématiques rencontrées. Le leadership s'exerce au quotidien car les défis adaptatifs sont omniprésents.



Le leadership exige une stratégie d'apprentissage. Tout leader doit amener les salariés à regarder le défi en face, à ajuster ses valeurs, à modifier ses perspectives, à acquérir de nouvelles habitudes.

Pour le détenteur de l'autorité, fier de son aptitude à traiter des problèmes difficiles, cette évolution peut exiger un réveil pénible mais cela devrait aussi lui éviter d'avoir à connaître toutes les réponses et à supporter toutes les charges.

Les adaptations nécessaires à notre époque exigent des leaders capables de prendre des responsabilités sans attendre une révélation ou une directive. On peut être leader en ne connaissant que la question posée.

Le « destin » des managers responsables

Le manager n'a pas à rechercher la nouveauté, il doit seulement veiller à ce que l'entreprise produise des résultats.

Les managers doivent avant tout revendiquer leurs responsabilités managériales. Ils doivent choisir les idées les plus prometteuses et les adapter au contexte de leur entreprise.

Les innovations managériales sont si souvent décevantes qu'on peut se demander pourquoi les entreprises continuent à les adopter avec un tel entrain.

Il semblerait que les modes managériales de ces dernières années ont rarement produit les résultats annoncés.

Toute situation de management exige une attitude pragmatique :

Sensibilité au contexte

Le concept central du management pragmatique, est que les idées doivent être adaptées au contexte. Le manager efficace doit être capable d'apprécier les caractéristiques d'une situation et de décider des idées et des actions adaptées à ce contexte.

Le contexte comprend par exemple le milieu culturel du pays jusqu'à la personnalité des membres d'une équipe dirigeante.

Les managers sensibles au contexte ont un sens aigu de l'histoire de leur société, y compris des succès et échecs des programmes de management passé. Ils connaissent précisément les ressources de l'entreprise. Ils comprennent ses forces et ses faiblesses ; cela leur permet de savoir jusqu'où elle peut aller et quelles actions sont possibles.

Les managers pragmatiques sont conscients qu'une action de changement qui a bien fonctionné dans un contexte donné peut tout aussi bien échouer ailleurs et que les programmes doivent être continuellement réévalués en fonction de l'évolution des circonstances. Les réponses universelles sont rarement adaptées aux besoins particuliers.

La plupart des récentes innovations managériales les plus fructueuses sont venues d'entreprises qui ont adapté, plutôt qu'adopté des idées répandues.

Souligner l'importance de la sensibilité au contexte n'est pourtant pas inciter au rejet de toutes idées nées hors de l'entreprise.

Il est important d'anticiper et de surveiller comment et dans quelle mesure les principes sont appliqués. Les managers devraient aussi garder à l'esprit qu'une solution qui fonctionne aujourd'hui peut échouer car en matière de changement, même les meilleures idées ont une durée de vie limitée.

Volonté de faire aller

Les managers pragmatiques sont doués pour « faire aller ». Ils connaissent les ressources disponibles et savent comment les développer rapidement. Ils cherchent des réponses pragmatiques en fonction de leurs moyens.

Les managers efficaces sont des bricoleurs ; ils jouent avec les possibilités et se servent des ressources pour trouver des solutions praticables. Ici les solutions ne sont jamais définitives.

Par conséquent, « faire aller » signifie avoir la volonté d'engager l'action sans vraiment savoir comment les choses tourneront dans l'avenir, et que les managers sont disposés à faire des expériences pour obtenir des résultats.

Centrage sur les résultats

Les pragmatiques se soucient d'obtenir des résultats mais ne sont pas figés quant aux moyens.

Ouverture envers l'incertitude

La majeure partie des innovations managériales favorise un conformisme qui n'aide pas les managers à gérer efficacement les imprévus. Il est de bon goût de se montrer volontariste ou pro-actif mais cela peut donner l'impression que tout est prévisible.

Or, la plupart des managers sont confrontés, un jour ou l'autre, à des situations qui imposent d'agir vite et dans l'incertitude.

Les managers pragmatiques ne redoutent pas les changements soudains, ils les acceptent comme autant d'opportunités inattendues. Ils apprennent à profiter des imprévus, soit par des opérations de changement dans toute l'entreprise, soit en prenant des décisions capitales.

Il est important de reconsidérer l'équilibre relatif entre innovation et fondamentaux ; il est temps de rendre sa place à la responsabilité du manager.

LES TALENTS

Regardons ceux qui réussissent. Il n'y a pas forcément de points communs entre toutes ces personnalités. Toutes ces personnes ont construit leur réussite à partir de leurs points forts. Elles n'ont pas forcément cherché à corriger leurs points faibles. En fait, la plus grande marge de progression se trouve dans les points forts.

Pour cela voici la stratégie à adopter :

- **Prenez conscience de vos points forts**
- **Cultivez-les par l'éducation et la pratique**
- **Trouvez-vous un créneau pour les développer.**

Il ne faut pas oublier qu'on excelle dans un domaine mais pas forcément dans tous les aspects de ce domaine. C'est ce qu'il faut travailler pour devenir excellent.

1) POINTS FORTS

C'est le domaine dans lequel une personne est proche de la perfection d'une façon constante, (ex de PICASSO pour qui la peinture était sa passion, sa pulsion quotidienne).

Ex : le coaching des sportifs : on travaille à repérer les qualités des autres pour que les excellences des adversaires ne s'expriment pas. La priorité n'est pas de se baser sur les points faibles de l'adversaire mais sur ses talents.

Les talents sont souvent une source intrinsèque de plaisir. La motivation se prolonge dans le plaisir.

- **il faut comprendre la différence entre le naturel et l'excellence.**
- **repérer ses points forts (voir exemple sur les 34 talents)**
- **développer un langage (ex d'Eric Berne lors de son arrivée en formation sur l'AT : ceux qui sont en avance sont des anxieux, ceux en retard sont des passifs agressifs et ceux qui sont à l'heure sont des obsessionnels).**

On peut paraphraser l'ancien Président de la psyché aux USA : «on a étudié les pathologies mais pas les ressources : on est au début d'une nouvelle recherche psychologique. Il existe très peu de thèses sur la joie, le bonheur... »

On peut se poser la question de savoir d'où viennent nos forces.
Il existe trois éléments constitutifs des points forts :

a) les connaissances

C'est soit factuel (des contenus), soit expérientiel (découverte de la vie, du terrain)

b) les savoir-faire

C'est de la formulation (procédures), augmenter ses compétences. Si l'on réfléchit sur la modélisation, on peut trouver 2 travers : on augmente ses compétences mais pas son excellence. Les aptitudes humaines sont différentes. Ces savoir-faire ne sont pas tous modélisables.

c) les talents

C'est une aptitude naturelle. C'est quelque chose d'inné. Nous devons tous connaître nos 5 talents les plus forts. Soit la personne ne connaît pas ses talents, soit elle est modeste ou a une croyance forte.
On peut définir une force par un résultat alors qu'un talent peut se développer.

Les valeurs négatives et positives : on peut changer ses valeurs mais pas ses talents.

2) METHODE POUR REPERER LES TALENTS

- Ce que l'on sait le mieux faire. Quels sont les domaines où je suis performant ?
- Quels sont les talents qui sont derrière ? Identifier les domaines. Il faut bien-sûr être positif et avoir foi en la vie.
- Quand tu étais enfant qu'est-ce qui naturellement t'intéressait ?
- Tu étais connu pour quoi ?
- Quand vous aviez le choix de votre temps qu'est-ce qui vous intéressait ?

Ex de citation de Prévert : « Il n'y a pas de petites ou grandes choses mais il y a ce que j'aime, je fais et qui me plaît ».

- Repérer ses aspirations profondes : on découvre que l'on a un apprentissage rapide dans un domaine que l'on ne connaissait pas.

Différence entre caractère et personnalité : le caractère ne bouge pas alors que la personnalité évolue.

3) SAVOIR GERER SES POINTS FAIBLES

Pour cela il faut savoir renoncer.

Exemple : commander, empathie : travailler sur ce point faible et sur sa qualité inverse.

1^{ère} stratégie : s'améliorer un peu dans ce domaine.

2^{ème} stratégie : système de soutien à trouver : habitude, matériel, planification...

3^{ème} stratégie : trouver une personne partenaire pour compléter nos talents.

(les intelligences logico-déductives : école de Montésori)

4^{ème} stratégie : prendre appui sur les talents pour réduire les points faibles. Ex un orateur bègue. Comment peux-tu utiliser tes talents pour résoudre ton problème ?

5^{ème} stratégie : avoir essayé, savoir renoncer.

Il faut aussi vérifier que ses talents sont en accord avec nos valeurs.



LISTE DE 34 TALENTS

- 1) **le bosseur** : accomplir, réaliser, besoin constant de faire les choses (activisme).
- 2) **Activateur** : on démarre quand ? Démarreur, il cultive une divine impatience.
- 3) **Adaptabilité, la flexibilité** : il vit dans le présent
- 4) **L'analytique** : aime les faits, factuel
- 5) **L'organisateur** : c'est le chef d'orchestre, vision systémique des choses
Le flexible : le coordinateur
- 6) **Avoir la foi** : conviction, conscience morale, altruiste, valeur familiale, éthique élevée, personne fiable.
- 7) **Commander** : c'est le leader
- 8) **Communicateur** : exprimer, décrire, pédagogue, intéresser à, il utilise des métaphores, il capte l'attention des autres.
Le compteur : celui qui fait passer son message
- 9) **Compétiteur** : conscient de la performance des autres. Il se mesure à cela et se dynamise par cela. Dépasser le résultat des autres.
- 10) **Connecter à, relier à** : foi forte. Cosmogonie.
- 11) **Contexte, le passé** : c'est là où se trouvent les réponses. Connaître le passé d'une personne pour la comprendre.
- 12) **Le prudent** : assez secret et réservé.
- 13) **Le développeur** : potentiel qui se trouve dans la personne.
- 14) **Discipline** : univers prévisible, fiable, aime l'ordre, la planification
- 15) **L'empathie**
- 16) **Bienveillance**: traiter les personnes de la bonne façon, éviter l'injustice.
- 17) **Focalisation** : prendre une direction et maintenir le cap
- 18) **Futuriste** : vision des choses qui vont se passer.
- 19) **Harmonie** : éviter les conflits

- 20) **Idéation** : fascination pour le monde des idées. Jongler avec les idées.
- 21) **L'intellect** : aime réfléchir, plus sur la raison.
- 22) **Inclusion** : inclure les autres, élargir le cercle, rassembler, intégrer.
- 23) **Individualisation** : différence entre les personnes. Percevoir de qu'il y a d'unique chez les personnes.
- 24) **Input** : nourrir d'information, collecteur.
- 25) **Apprentisseur** : expert dans le développement de nouvelles compétences
- 26) **Maximiseur** : optimisation, tirer le maxi des choses.
- 27) **Positivité** *x Constructive*
- 28) **Relationnel** : reliance, prendre soin des relations.
- 29) **Responsabilité** : valeurs, honnêteté, loyal, réputation en jeux.
- 30) **Restaurative** : réparateur, diagnostiquer.
- 31) **L'assurance.**
- 32) **Significiance** : important d'être reconnu des autres.
- 33) **Pensées stratégiques.**
- 34) **Gagner sur les autres.** Capacité à relier les autres à. Séduction.

LE TEAM BUILDING

Ou l'art de la construction d'une équipe

Différence entre équipe et groupe d'individus ?

Très souvent, j'observe que les entreprises que nous abordons se définissent souvent comme une équipe, hors, lorsque nous gratons un peu, on prend conscience et souvent eux aussi qu'ils ne sont pas une équipe mais un groupe d'individus qui arrive à travailler ensemble.

La nuance est importante et on ne peut améliorer ou construire un esprit d'équipe que si nous avons réellement intégré cette nuance.



Un groupement d'individus peut offrir d'excellents résultats seulement le système de fonctionnement est celui d'une indépendance partielle ou total de ses membres, voire de l'interdépendance.

Une équipe appuie ses comportements et son mode de fonctionnement sur l'interdépendance et l'interévolution. C'est-à-dire qu'ils sont en maîtrise de leur fonction mais qu'ils savent fonctionner avec les autres corps de métier et qu'ils fabriquent un avenir commun.

Une équipe porte en elle le projet d'un rêve, elle a des valeurs communes, elle a des règles du jeu très claires, chacun connaît sa contribution au groupe, un système de recadrage à été mis en place pour celui qui est hors jeu et enfin il existe un système permettant de faire perdurer cet esprit d'équipe.

Un jeu d'enjeux :

Organiser un Team Building est à la fois l'une des fonctions les plus fun d'un coach mais en même temps une prise de responsabilité énorme.

Un coaching tel que vous le connaissez peut souffrir d'une erreur de parcours puisque vous pourrez le rattraper à la séance suivante. Donc même si l'exigence est de mise, on peut se tromper de temps en temps.

En revanche, un team building ne se joue qu'une fois et sa portée stratégique a un impact que vous devez prendre en considération lors de sa mise en œuvre.

Le Team Building réunit la totalité d'une équipe. Planter le Team Building, c'est planter l'équipe tout entière.

On peut détruire une équipe avec toutes les conséquences que cela comporte de pertes humaines et financières en jouant mal un Team Building.

Donc mesurez toujours les conséquences de votre acceptation ou non dans l'organisation d'un Team Building car si pouvez détruire une équipe, elle peut détruire votre réputation ! et croyez-moi les pièges sont nombreux.

Éléments important à la préparation :

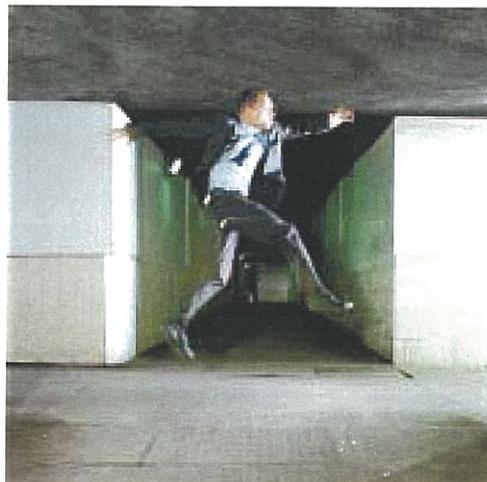
Voici une liste non exhaustive des éléments à prendre en compte lors de la préparation :

- qui est concerné (le public) ?
- combien de personnes y-a-t-il ?
- quel est l'objectif de ce Team Building ?
- qu'est-ce qui fait dire qu'un Team Building est approprié ?
- quel est l'historique de cette équipe ?
- quels sont les derniers événements majeurs du groupe ?
- quels sont les leaders du groupe ?
- quelle est la personnalité de chacun en une ligne ?

De coach à animateur :

Animer un Team Building est un exercice complexe puisqu'il revêt des aptitudes complémentaires à celui de coach puisque vient s'intercaler en plus la notion d'animation.

En fait, à toutes les compétences du coach comme l'écoute, le sens du recadrage, la gestion des émotions (cette-fois collective), la prise de conscience, etc., vous devez ajouter celle d'animateur (limite Club Med ☺), de perturbateur et de régulateur.



Les erreurs les plus courantes :

Un bon nombre d'erreurs sont faciles à commettre lorsque l'on prépare un Team Building.

En voici une liste non exhaustive :

- manque d'éléments sur la culture d'entreprise,
- mauvaise préparation,
- pas de règles du jeu claires,
- aucune gestion des résistances,
- mauvaise gestion des participants,
- lieu inadapté,
- non-participation des dirigeants,
- erreur de diagnostic,

Définir le type de team building :

Création d'une équipe :

Dans ce cadre, nous construisons l'équipe de A à Z, c'est le cas d'une équipe jeune qui a besoin de se construire ou bien d'un nouveau département de recherche. Ici, les acteurs se connaissent à peine et vont travailler ensemble un bon bout de temps. Ex : nouvelle équipe sportive, nouveau comité de direction, etc.

Gestion de conflit :

Cette fois les membres de l'équipe se connaissent mais rencontrent des difficultés redondantes qui les empêchent d'obtenir les résultats qu'ils méritent. Cela est souvent dû au fait que, justement, les comportements sont des comportements d'un groupe d'individus mais pas d'une équipe. Dans ce cas en plus de la phase construction d'équipe, il y a une phase gestion de conflit pûre.

Team développement :

L'équipe fonctionne en tant que telle mais n'a pas une structuration lui permettant d'avancer dans l'excellence. Elle est constituée, mais elle lui manque une âme.

Grand messe :

Démarrage ou fin d'année, la volonté est ici de mobiliser le plus grand nombre afin de les mettre en forte motivation et de prendre les engagements et les responsabilités en conséquence.



Les basics d'un bon team building :

Préparation :

Plus vous obtenez d'informations sur l'entreprise, son mode managérial, son projet, son organisation, ses points forts et ses points de progrès et plus vous mettez de chance de votre côté.

N'hésitez pas à facturer 1 ou 2 journées de plus pour prendre les renseignements nécessaires, cela rassure le client et blinde votre intervention.

Gestion des résistances :

Tout groupe humain réuni pour parler de l'avenir se retrouve confronté à ses peurs. En plus, souvent la direction rajoute en communiquant autour de cet événement avec beaucoup de mystère.

Votre job est de faire sauter les résistances d'entrée. Le spire tel que vous le connaissez est selon moi la meilleure approche.

Règles du jeu :

Dès le départ, fixer les règles de votre relation avec le groupe et surtout les inter-relations qui vont régir l'ensemble.

Déroulement :

1. Gestion des résistances
2. Règles du jeu
3. Réflexion sur l'équipe (dream-team)
4. Apport en termes de développement personnel
5. Travail sur les valeurs
6. Travail sur les règles du jeu
7. Travail sur le hors jeu
8. Travail sur la contribution
9. Travail sur les apprentissages
10. Travail sur le projet rêve
11. Travail sur le blason → *Symbologie*
12. Travail sur la conduite des résultats dans le temps → *faire vivre → Rituel*
13. Bouclage

Clôture :

Cloturez toujours votre Team-Building sur une note positive. En ayant pris au préalable un retour de chacun avec un apprentissage majeur et un engagement fort que le manager principal prend en compte. Un détail, l'engagement est toujours mesurable comme un CA ou une action très précise.

Suivi :

Le suivi, comme tout, cela s'organise et d'ailleurs s'il n'est pas organisé, votre Team Building ressemblera à un feu de Bingal.

Les 7 piliers du Team Building

Systeme de valeurs :

On travaille toujours en 2 temps, premièrement, une réflexion personnelle et ensuite un partage collectif qui prend en compte l'ensemble des apports et compose avec le système de valeurs de l'équipe.

Questions :

Pour vous, qu'est-ce qui est vraiment important dans une équipe ?
(précisez la différence entre une valeur et un moyen !)

Partagez ensemble vos valeurs puis déterminez les 7 valeurs fortes de cette équipe en inscrivant en dessous leurs définitions.
Prenez en compte toutes les valeurs, si elle ne se retrouve pas dans l'intitulé, elle se retrouve dans la définition.

Règles du jeu :

Là on amène le groupe à déterminer quels sont les comportements acceptables et ceux qui sont inacceptables dans cette équipe.

Questions ?

Dans cette équipe quels sont les comportements positifs que vous aimeriez généralisés ?

Et quels sont les comportements qui sont inacceptables ?

Si une personnes est hors-jeu, comment allez vous vous y prendre pour la remettre dans le jeu ?

Apprentissages :

Il s'agit d'identifier les apprentissages nécessaires afin d'amener l'équipe à un niveau d'excellence.

Question :

Qu'avez-vous besoin d'apprendre pour que l'équipe passe à un niveau supérieur ?



Contribution personnelle et d'équipe :

Chaque équipier détermine sa contribution personnelle à savoir ce qu'il peut apporter à son niveau. Par exemple un jeune peut apporter son énergie et un ancien, sa culture de l'entreprise et la vision du marché. Ensuite, c'est toute l'équipe qui positionne sa contribution globale. Détail, obtenez toujours des faits, des chiffres, des chiffres et des chiffres...

Questions :

A votre niveau, qu'allez-vous apporter à cette équipe ?

Qu'est-ce que cette équipe peut apporter à l'ensemble de l'entreprise ?

Quel serait l'idéal ?

Communauté de soutien :

L'objectif est de mettre en place un système de soutien des personnes en panne.

Question :

Si un collègue est en panne ou est en peine, comment allez-vous vous y prendre ?

NOTES :

LE COACHING D'ÉQUIPE



Qu'est-ce que le coaching d'équipe ?

C'est accompagner l'équipe sur la durée dans la mise en œuvre d'un projet comme le projet d'entreprise par exemple.

Le coaching d'équipe est un mixte de coaching collectif et individuel puisque l'on accompagne non seulement les acteurs principaux du projet collectivement mais qu'en plus nous intervenons dans la mise en œuvre des process sur le plan individuel.

Les 5 piliers du coaching d'équipe (modèle coach-up)

Coaching Utopique :

Le principe de base est ici très simple, l'équipe se doit d'être en route vers un projet rêve avec toutes les caractéristiques de celui-ci.

Gardez également à l'esprit que, dans l'entreprise, le projet doit être Quaternaire c'est-à-dire prendre en compte :

1. Un projet rêve en termes de cash-flow
2. Un projet rêve en termes de services clients
3. Un projet rêve en termes de service aux collaborateurs
4. Un projet rêve en termes d'inscription dans l'environnement

Coaching Pédagogique :

Une fois le projet rêve écrit le devoir est de le redescendre à un niveau individualisé, chaque collaborateur dans l'entreprise et ce quelques soit son niveau hiérarchique doit avoir un objectif individualisé et élevé en rapport avec le projet rêve.

Une approche de type audit peut permettre d'appréhender l'entreprise en évaluant chacun des services dans la maîtrise de ses basics métiers et en les renforçant.

Coaching basique :

Ce qui fait réussir une entreprise en phase pionnière c'est souvent qu'elle a su centrée son intention sur son métier de base.

Chaque métier a ses basics et plus on les renforce, plus on les valorise et plus on a de résultats.

Avant de faire de la stratégie, assurez-vous toujours que les basics sont conscientisés, valorisés et travailler en permanence. Ex : AGASSI qui travaille son coup droit, son service et son revers tous les jours. Pour déterminer un basique demandez-vous quels sont les premiers gestes que l'on apprend dans un métier.

Coaching psychologique :

Lors de votre accompagnement, assurez-vous de la présence permanente d'un management qui favorise la motivation (ex : Process motivation) et une communication positive.

Coaching harmonique :

Comme vous le savez, lorsqu'une personne ne progresse plus, c'est qu'elle est en butée de sa qualité première, elle use et abuse de ce qu'elle sait faire. Ce qui est valable pour une personne, l'est pour l'entreprise tout entière. Repérez donc les qualités développées au sein de la hiérarchie, ainsi que celles développées au sens large par l'entreprise.



Exemple : Une entreprise très pro dans l'art de faire du business mais pas dans celui d'assurer le service après-vente.

Une fois la qualité inverse présentée, mettez-en place un challenge d'équilibrage des forces contraires.

Une dernière chose, l'entreprise aussi peut avoir ses propres zones d'ombre.

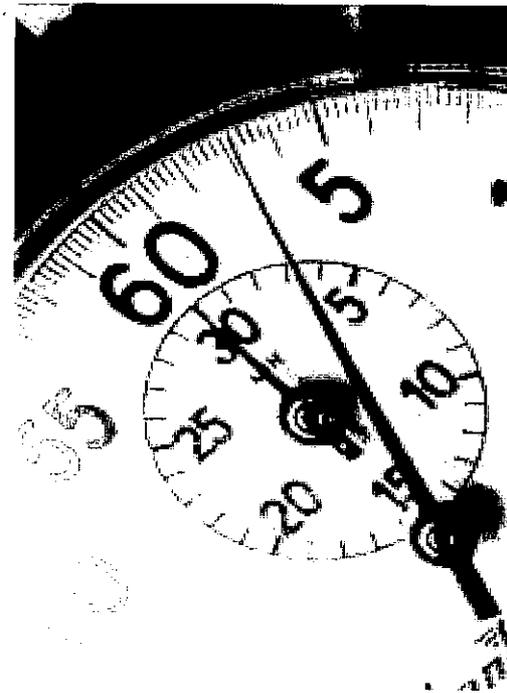
Coaching de liaison :

Identifier la façon dont fonctionne l'échange entre les services, repérez-y les point de progrès et mettez en place un accompagnement global d'amélioration de progrès.

NOTES :

LE CHANGEMENT

Conduire le changement : 8 raisons d'échec



Le processus de changement suppose que l'on passe par un certain nombre de phases, sa réalisation demande par conséquent beaucoup de temps.

1ère cause : ne pas stimuler suffisamment le sentiment d'urgence

Le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un grand nombre de personnes. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort et l'opération ne mènera nulle part.

Cette première phase peut paraître facile mais ce n'est pas le cas. Des études montrent que plus de la moitié des entreprises prennent un mauvais départ. Les dirigeants sont souvent paralysés par les risques.

Ils craignent de susciter des réflexes défensifs chez les anciens employés, de perdre le contrôle des événements, de faire chuter le moral des employés, de menacer les résultats à court terme, de se voir reprocher d'avoir provoqué une situation de crise et de faire plonger le cours de l'action.

La cause de cette paralysie vient surtout du fait qu'il y a trop de gestionnaires et pas assez de dirigeants. On ne peut rien attendre de la première phase d'un processus de changement si l'on ne s'assure pas les services de véritables meneurs d'hommes, à haut niveau. Ce processus commence bien souvent avec l'arrivée, à la tête de l'organisation, d'un bon leader conscient de la nécessité d'une sérieuse évolution.

En fait, quel que soit le bilan, les cas de réussite étudiés ont été le fait d'un individu ou d'un groupe pour qui il était important de discuter sincèrement de choses désagréables (croissance insuffisante des revenus, nouvelle concurrence...).

Dans les entreprises où la direction est peu encline au changement, les cadres comptent régulièrement sur des gens extérieurs pour faire accepter la situation difficile.

2ème cause: ne pas constituer de noyau dur

Souvent, il n'y a qu'une ou deux personnes à l'origine des grands programmes de changement. En principe, cette cellule de base doit se développer avec le temps sachant que si une masse critique n'est pas rapidement éteinte il ne faut rien attendre de bon pour la suite.

On dit souvent que tout changement est impossible si le grand patron n'est pas lui-même un supporteur actif mais il faut regrouper aussi jusqu'à 50 personnes qui partagent le même engagement dans ce sens.

Les entreprises qui ne réussissent pas cette phase sont généralement dépourvues d'expérience du travail d'équipe au plus haut niveau. Mais on peut aussi, sans noyau dur, faire des progrès apparents pendant un certain temps.

Cependant, tôt ou tard, les forces d'opposition se regrouperont et bloqueront les efforts de changement.

Voici 8 étapes pour transformer une entreprise :

1) *développer un sentiment d'urgence :*

Etudier l'état de la concurrence, identifier et analyser les crises avérées ou potentielles, ainsi que les opportunités.

2) *constituer un noyau dur :*

Réunir des gens suffisamment solides pour fournir les efforts nécessaires, encourager ces personnes à travailler en équipe.

3) *développer une vision :*

Elaborer une vision qui sous-tende l'effort du changement, développer des stratégies à l'appui de cette vision.

1) *communiquer cette vision :*

Utiliser tous les supports possibles pour transmettre la vision et ses stratégies, veiller à ce que le noyau dur soit le premier à donner le bon exemple.

2) *donner les moyens d'action :*

Éliminer les obstacles, modifier les systèmes ou structures susceptibles de saper votre vision. Encourager la prise de risques, les idées, actions et activités non conventionnelles.

6) *définir les objectifs intermédiaires :*

Planifier les améliorations visibles de la performance, veiller à leurs réalisations. Savoir reconnaître et récompenser les salariés impliqués dans ces améliorations.

7) *consolider les progrès et demander plus :*

profiter de la crédibilité ainsi acquise pour modifier les systèmes, les structures et les politiques qui ne sont pas en cohérence avec votre vision, embaucher, former et donner des promotions aux salariés susceptibles de renforcer le processus, renforcer l'implication par de nouveaux thèmes, projets...)

8) institutionnaliser la nouvelle approche :

Souligner le lien entre les nouveaux comportements et les résultats.
Assurer la continuité managériale (développement, succession).



3ème cause : *manquer de vision*

L'équipe qui constitue le noyau dur s'est appliquée à élaborer une image du futur facile à communiquer et attrayante pour les clients, les actionnaires et les salariés.

Une telle vision doit évidemment porter bien plus loin que les chiffres d'un plan à cinq ans. Ici on développe également une stratégie pour la réalisation de cette vision.

Faute d'une vision juste, l'effort de changement risque d'aboutir à une liste de projets confus et incompatibles entre eux, pouvant entraîner l'entreprise dans une direction erronée et les différents projets peuvent ainsi ne pas se compléter valablement.

Dans les cas d'échec, on se trouve plus souvent en face de plans, programmes... que de vision. Parfois, la direction adopte une stratégie visionnaire trop compliquée ou floue pour être utile.

Alors, si vous ne parvenez pas, en moins de cinq minutes, à communiquer votre vision à votre interlocuteur et obtenir de lui une réaction qui marque la compréhension et l'intérêt, considérez que vous n'êtes pas parvenu au bout de cette troisième étape.

4ème cause : *minimiser l'effort de communication*

Trois schémas sont très répandus :

- le groupe élabore une excellente vision de changement, puis entreprend de la transmettre dans le cadre pendant une unique réunion ou intervention ;
- le PDG discourt énormément et inutilement devant le personnel ;
- on multiplie les communications orales et écrites mais quelques dirigeants montrent leur refus par rapport à cette vision. Du coup, on assiste à un scepticisme grandissant au sein des salariés. Les dirigeants doivent passer leurs messages à tous les niveaux pour obtenir une pleine communication.

Les entreprises gagnantes ont recours à tous les moyens de communication disponibles pour propager leur vision (réunion, formation, journal interne...).

La communication est affaire de mots et de comportements, ces derniers étant souvent les plus convaincants.

5ème cause : *laisser des obstacles*

Les employés sont incités à expérimenter de nouvelles approches et à proposer de nouvelles idées. Plus ils sont nombreux à se manifester, meilleur est le résultat.

Mais ces actions doivent s'inscrire dans la vision globale. Quelquefois un salarié comprend la nouvelle vision et veut y participer mais se heurte à un obstacle qu'il se crée lui-même, mais qui n'en est pas moins réel.

Parfois aussi c'est la structure organisationnelle qui fait obstacle avec la segmentation des tâches, le système d'évaluation et de rémunération, ou l'opposition des cadres au changement.

Dans la première moitié du processus de changement aucune entreprise n'a la puissance, le temps, d'écarter tous les obstacles. Cependant les plus importants d'entre eux doivent être identifiés et éliminés.

6ème cause : *ne pas se donner de repères sur le court terme*

Évoluer en profondeur demande du temps et cet effort risque de diminuer s'il ne s'appuie pas sur les objectifs à court terme.

Les salariés ressentent le besoin d'avoir la preuve que le jeu en vaut la chandelle. C'est pourquoi des étapes intermédiaires s'imposent pour éviter l'abandon ou la résistance.

Les managers doivent programmer des améliorations visibles de la performance, vers des objectifs dans le cadre du planning annuel et récompenser les individus les plus impliqués.

Quand chacun réalise que le processus de changement réclame beaucoup de temps, le sentiment d'urgence retombe. Une implication sur le court terme permet alors de raviver ce sentiment et oblige à une analyse précise ce qui permet de clarifier ou de rectifier la vision.

7ème cause : *crier trop tôt victoire*

Il est réconfortant de se réjouir des premiers résultats positifs obtenus mais rien n'est pourtant gagné d'avance. Il peut en effet se passer plusieurs années avant que le changement ne soit réellement ancré dans la culture de l'entreprise.

Les nouvelles pratiques restent un certain temps fragiles et risquent de régresser. Ce problème trouve souvent son origine dans les premières étapes du processus : le sentiment d'urgence est trop faible, le noyau dur pas assez fort, la vision manque de clarté.

Néanmoins, c'est le sentiment prématuré de victoire qui brise finalement l'élan.

Cette illusion d'achèvement menace tout le monde. En effet, ceux qui sont pour le changement perdent de leur enthousiasme et ceux qui sont contre, voient l'opportunité d'en finir avec le processus et incitent les autres à ne plus fournir d'efforts.

Quand cela se produit, les salariés répugnent à fournir de nouveaux efforts. Du coup, le processus finit par s'arrêter et la tradition reprend progressivement ses droits.

Il vaut mieux utiliser le gain de crédibilité qu'apporte le succès à court terme pour s'attaquer à des problèmes plus importants, traiter les structures et les systèmes qui ne sont pas encore en cohérence avec la vision.

8ème cause : *ne pas ancrer le changement dans la culture de l'entreprise*

Il faut que le changement passe dans les habitudes de l'entreprise. Tant que les nouveaux comportements ne sont pas ancrés dans les normes et valeurs communes, ils risquent de s'altérer sitôt la pression relâchée.

C'est pourquoi, il est important de bien faire comprendre à chacun le rôle des nouvelles attitudes, comportements et approches, dans l'amélioration des performances, car parfois les relations de cause à effet sont mal interprétées.

Il faut aussi s'assurer que la génération suivante de cadres dirigeants incarnera réellement la nouvelle approche. Une vision simple du processus lui-même peut éviter bien des erreurs et faire toute la différence entre le succès et l'échec.

Bâtir une vision pour le futur

Certaines entreprises connaissent une réussite durable, elles ne changent ni dans leur finalité ni dans leur valeur mais elles adaptent sans cesse leurs tactiques et stratégies à leur environnement.

Les entreprises doivent faire la part entre ce qui ne devrait jamais changer et ce qui peut évoluer. Cette aptitude requiert beaucoup de discipline et est intimement liée à la capacité de développer une vision. La vision nous aide à distinguer ce qui est essentiel mais aussi vers quel avenir nous voulons progresser.

Une vision bien conçue comprend deux éléments majeurs : une idéologie fondamentale et une image du futur. L'idéologie fondamentale est ce à quoi nous tenons et ce pourquoi nous existons.

Elle complète notre image du futur qui est ce que nous voulons devenir, réaliser ; quelque chose qui implique une transformation et un progrès important.

L'idéologie fondamentale

Elle définit le caractère pérenne de l'entreprise. Elle est en réalité, la contribution la plus significative et durable des fondateurs.

Il est plus important de savoir ce que l'on est que de savoir où l'on va puisque de toute façon ce vers quoi l'on va change continuellement (les marchés, technologies, produits, modes managériales, évoluent).

L'idéologie est donc le ciment qui préserve l'unité de l'organisation dans le temps. Toute vision efficace doit contenir une idéologie, constituée de deux éléments : les valeurs essentielles et la finalité.

Les valeurs essentielles

Ce sont les dogmes de l'entreprise, un ensemble restreint mais éternel de principes directeurs qui n'ont besoin d'aucune justification externe. Leur bien-fondé et leur importance sont intrinsèques aux yeux de tous les collaborateurs.

Mais l'entreprise doit définir elle-même ses valeurs essentielles, indépendamment de son environnement, des modes managériales ou de la concurrence. Ses valeurs essentielles ne doivent pas être obligatoirement sympathiques ou humanistes. L'important n'est pas de les juger mais de simplement savoir qu'elles existent.

Souvent quelques valeurs peuvent être vraiment « essentielles » c'est-à-dire ancrées, fondamentales et pratiquement immuables. S'il y a plus de cinq ou six valeurs essentielles c'est qu'il y a confusion entre ces valeurs et les stratégies, les bonnes pratiques ou normes culturelles. Le repère est que ces valeurs essentielles résistent au temps.

Une entreprise n'a pas à modifier ses valeurs essentielles pour se conformer aux marchés ; elle restera au contraire fidèle, même s'il faut pour cela qu'elle déplace son marché. L'identification à ses valeurs doit être prise en charge par un échantillon du code génétique de l'entreprise, c'est-à-dire par les personnes qui partagent les mêmes valeurs, qui bénéficient d'une grande crédibilité, qui possède un haut niveau de compétence.

La finalité

C'est la raison d'être de l'entreprise. Elle doit refléter l'idéal commun qui motive les différents collaborateurs. Il s'agit de l'âme de l'organisation. On ne peut pas accomplir une finalité car c'est comme une étoile qui nous guiderait : on la suit sans jamais l'atteindre. Cependant, malgré sa fixité, la finalité va inspirer le changement et le progrès.

Exercice : pour définir une finalité, le mieux est de recourir à la méthode des « pourquoi ».

Partez du constat très descriptif : « je fabrique X produits » ou « je fournis X services », puis posez la question : « pourquoi est-ce important ? », 5 fois de suite.

Au bout de quelques « pourquoi », vous recommencerez à sentir que vous approfondissez la question.

Cette méthode aide toute firme.

Les entreprises ont plus que jamais besoin de bien comprendre leur finalité si elles veulent que le travail ait un sens et qu'il puisse ainsi attirer, motiver et fidéliser des collaborateurs de talent en dépit de la société de plus en plus changeante.



Comment découvrir son idéologie fondamentale ?

On la découvre par introspection en se demandant : « quelles sont les valeurs auxquelles nous sommes sincèrement et passionnément attachés ? »

Des valeurs authentiques qui se sont affaiblies avec le temps peuvent encore être légitimement considérées comme participant à l'idéologie fondamentale, à condition que l'on reconnaisse qu'il faudra beaucoup de travail avant qu'elles ne retrouvent vigueur.

Cette idéologie n'a de sens et d'utilité que pour les personnes à l'intérieur de l'entreprise parce que ce sont les collaborateurs internes qu'elle va impliquer sur le long terme.

Il est impossible d'imposer ou de faire partager des valeurs ou une finalité à quelqu'un.

La simple recherche d'idéologie pousse quelquefois les personnes à partir lorsqu'elles réalisent qu'elles se heurteront à une incompatibilité entre leur valeur personnelle et celle de l'entreprise.

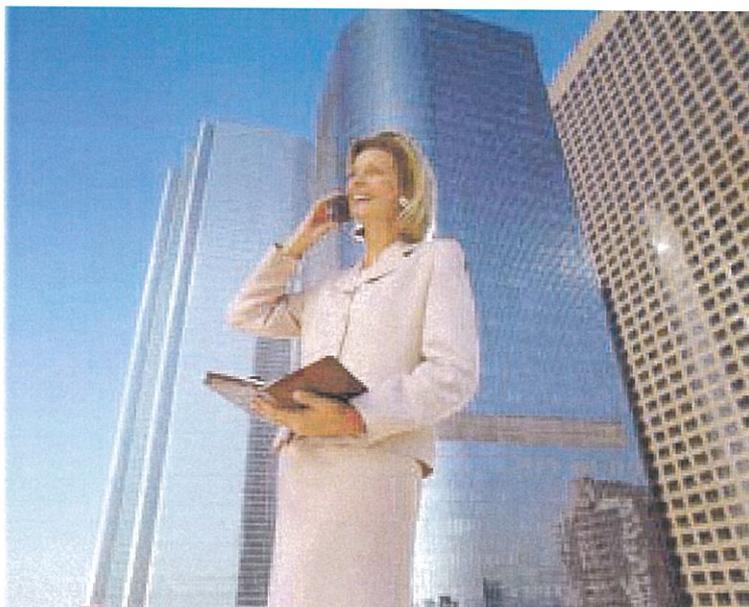
Cela n'empêche pas de conserver une grande diversité de personnes et de points de vue : partager les mêmes valeurs fondamentales n'implique pas que l'on ait tous la même pensée ni le même comportement.

De plus, les managers rédigent leur propre version afin de la faire partager ; contrairement à la compréhension de l'idéologie, sa formulation n'a pas besoin d'être parfaite.

Il ne faut pas confondre le concept « d'idéologie fondamentale », qui résume ce à quoi l'on tient et pourquoi l'entreprise existe, avec celui stratégique de « compétences » qui définit les capacités de l'entreprise, ce en quoi elle excelle.

Au sein d'une firme visionnaire, les compétences évoluent avec le temps, l'idéologie de base demeure stable. Si l'idéologie est claire, l'entreprise peut modifier n'importe quoi,

NOTES :



Construire une vision pour le futur

Cette étape permet de développer une vision de l'avenir donc de définir des objectifs à long terme et de broser un tableau du résultat attendu. Il y a dans cette notion de vision du futur quelque chose de paradoxal car elle se veut concrète, visible, réelle, mais ce n'est qu'un ensemble d'espoirs, de rêves et d'aspirations.

Objectifs 3 A : ambition, audace et aventure.

Souvent, les entreprises visionnaires se donnent, afin de stimuler le changement, des missions importantes appelées « objectif 3A ».

La différence est importante entre avoir un objectif banal et s'impliquer dans un défi impressionnant. Un objectif 3A authentique est une mission passionnante, concentrant les efforts sur un point donné et catalysant de l'esprit d'équipe.

Un bon objectif 3A doit impliquer les salariés. Il doit être accrocheur, dynamique, très ciblé, concret, facile à comprendre.

Une vision suppose un type particulier d'objectif 3A, qui s'applique à l'ensemble des entreprises et demande un effort sur de nombreuses années (10 à 30 ans).

La réflexion doit donc dépasser les capacités et l'environnement actuels de l'entreprise.

L'équipe dirigeante doit devenir visionnaire, aller au-delà de la stratégie. Un objectif 3A n'a probablement pas plus de 50 à 70 % de chance de succès, c'est pourquoi, les collaborateurs doivent avoir foi dans sa réussite.

Les possibilités 3A sont classées en quatre catégories : les cibles, les ennemis communs, les firmes modèle et les transformations internes.

Une description vivante : c'est une description attractive, précise et palpitante de ce à quoi les choses ressembleront quand l'objectif 3A sera atteint. Cet effort est indispensable pour mieux concrétiser, dans l'esprit des gens, des objectifs aussi lointains.

Les éléments fondamentaux d'une description vivante sont l'émotion, la passion et la conviction. Quelques managers ont certaines difficultés à mêler de l'émotion dans leurs rêves, c'est pourtant ainsi que l'on emporte un public.

En bref, il ne faut donc pas confondre idéologie fondamentale et division du futur en bref. Identifier une idéologie fondamentale est un travail de découverte, tandis que définir une vision du futur est un travail de création.

Analyser si une vision est « bonne » ou non n'a pas de sens car une création est un cas de figure où il n'existe pas de bonne réponse.

Pour créer une vision efficace, il faut dépasser le stade du raisonnable, se montrer audacieux et impliqué.



La léthargie complaisante qui s'empare de l'entreprise quand elle vient de réaliser un objectif 3A peut s'avérer dangereuse surtout si elle ne s'en est pas fixé un autre.

Il est donc important de maintenir une dynamique de base. Cette dynamique des entreprises visionnaires est de préserver le fond et de stimuler le progrès. La vision fournit le contexte.

NOTES :

Gérer le changement : l'art de l'équilibre

Pour gérer le changement, il faut réunir les pièces du puzzle et répartir les efforts.

Le changement tient avant tout aux individus. Afin qu'il s'instaure dans une entreprise, il faut que chacun pense et agisse en conséquence. Il faut apprendre à un grand nombre de personnes à penser en termes de stratégies, à reconnaître des schémas et à anticiper sur les opportunités et les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

Savoir modifier un élément en tenant compte de l'ensemble, être conscient que l'ordre et le rythme des choses peuvent affecter la structure globale, représente toute la difficulté de changement.

Gérer le changement signifie intervenir dans le dialogue entre les personnes qui dirigent le processus évolutif et celles qui sont censées mettre en place les nouvelles stratégies, agir sur le contexte organisationnel dans lequel ce changement doit intervenir et assumer les relations émotionnelles essentielles à toute transformation.

La déclaration d'un changement entraîne de simples remous ou de l'inquiétude.

Les groupes de travail chargés d'instaurer le changement estiment que mettre d'autres personnes au courant est une perte de temps qu'ils ne peuvent se permettre.

Or si rien ne filtre du processus de changement, ce sont les ragots (souvent pires que la réalité) qui vont combler le vide.

Tout ce que disent, ou non, les dirigeants est porteur de sens ; tout est message. La majeure partie des dirigeants pense que la communication est une affaire de fonction c'est-à-dire quelque chose qui relèverait des ressources humaines ou des relations publiques.

Or la communication doit être une priorité pour tous les cadres, à tous les niveaux de l'organisation.

Il est important que les messages soient clairs, cohérents et répétés. L'une des règles de communication est : quand vous n'en pouvez plus de répéter la même chose, c'est alors que votre message commence à passer.

Il faut du temps aux gens pour entendre ce message, le comprendre et s'en convaincre. Les managers doivent donc commencer par convaincre les salariés de la nouvelle vision, puis modifier leurs habitudes.

Les employés changeront automatiquement de comportements, d'où une amélioration des performances. Quand ils auront constaté par eux-mêmes les avantages, ils se rangeront spontanément du côté du changement et la spirale ascendante continuera sa progression.

Lorsqu'ils lancent leurs programmes de changement, les managers espèrent des salariés, une attitude enthousiaste.

Cependant, les salariés ont connu tellement de programmes de changement qu'ils sont devenus sceptiques.

En fait, les dirigeants doivent commencer par imposer un changement de comportement. Ensuite, avec l'amélioration de la performance, naissent la foi et la passion.

Les premiers à changer de comportement devraient être les dirigeants ; ce qui suppose qu'ils se posent quelques questions : « pour aller dans le sens que je souhaite, comment dois-je agir ? Comment convient-il d'aborder le problème ?

Créer un contexte de changement implique que l'on prépare les gens, que l'on s'intéresse à ce qu'ils savent ou ne savent pas, que l'on travaille avec eux, que l'on surveille leurs performances, qu'on la commente et que l'on entretienne un dialogue suivi avec eux.

Pour cela, des réunions permettent de déterminer avec chacun le type de problème ou de décision pour lequel ils auraient besoin d'un soutien, et comment ils pourraient se tenir mutuellement au courant ; de sorte que le rôle de coach puisse être adapté à chaque individu, à ses capacités et à ses préférences.

Si les personnes ne croient pas à une nouvelle orientation simplement parce qu'elles cessent tout à coup d'être sceptiques, elles y croient car elles ont devant les yeux un comportement, des résultats et des actions qui les conduisent à penser qu'effectivement un programme marche bien.

Il est beaucoup plus facile d'intervenir sur ce que font les gens que sur ce qu'ils pensent.

Le changement intervient essentiellement au niveau des sentiments. Il faut que les entreprises qui veulent que leurs salariés leur soient dévoués, acceptent que les émotions tiennent une place essentielle dans le nouveau style de management.

Autrefois, les individus n'avaient le droit de ressentir que des émotions facilement contrôlables, c'est-à-dire « positives ». Le nouveau paradigme est que gérer les individus, c'est gérer des émotions. Le problème n'est pas de savoir si ces sentiments sont négatifs ou positifs mais de savoir comment « faire avec ».



Quand une entreprise n'accorde aucune place aux sentiments ou qu'elle est soumise à certains critères, ses cadres se coupent délibérément de leur vie émotionnelle et surtout se privent des points de vue, des idées et solutions de leurs collègues.

L'un des paradoxes du changement, c'est que la confiance est bien plus difficile à gagner lorsqu'on en a le plus besoin. En période de changement, la confiance se fonde sur la prévisibilité et la capacité. Les individus veulent savoir à quoi s'attendre et ils veulent pouvoir prévoir.

Dans un nouveau contexte, les individus cherchent quelque chose qui soit prévisible. Néanmoins, la prévisibilité doit prendre des formes différentes, pour répondre à des situations inédites.

Elle se joue au niveau des intentions et des règles de base : quels sont nos objectifs et comment allons-nous les mettre en oeuvre ?

Plus les dirigeants se montrent clairs à ce niveau, mieux leurs employés peuvent prévoir et influencer leur avenir, même en situation de perpétuel changement.

Quant à la capacité, pour que la confiance s'établisse, les managers doivent définir ce que chacun peut apporter à l'organisation. De plus, chaque partie doit croire l'autre capable de jouer son nouveau rôle.

Cadres et employés doivent identifier les capacités nécessaires et négocier les rôles et responsabilités de toutes les personnes impliquées dans chaque processus.

Quand chaque partie comprend les besoins, les possibilités et les objectifs de l'autre, la confiance trouve un terrain favorable.

L'une des conséquences de cette nouvelle approche est une plus grande interdépendance. Le salarié n'est plus lié à l'entreprise par une relation hiérarchique mais par l'interdépendance existant entre lui, l'organisation et ses collègues.

Évaluations, rémunérations, plans de carrière, tout doit être reconsidéré dans le cadre de ce nouveau processus. Sinon il n'y aura, pour les salariés, rien de très motivant à choisir la nouvelle formule, aussi bonne soit-elle.

De nombreuses dimensions (stratégie, culture, systèmes d'information, formation, technologie) doivent être prises en compte et toutes doivent trouver leur point d'équilibre avec les autres.

Si les éléments du système ne sont pas considérés comme un tout, il y aura inévitablement des conflits.

La gestion du changement implique donc un équilibre.

Pour cela, l'EMT (l'Equipe de Management de la Transition) supervise l'effort de changement à grande échelle et s'assure de la compatibilité entre les différentes initiatives.

Elle comprend entre 8 et 12 cadres supérieurs de talent qui consacrent tout leur temps à la réussite de la transition.

Ici, le rôle du PDG est d'articuler les idées et le contexte de la nouvelle

stratégie mais définir les lignes directrices, s'assurer qu'elles sont bien comprises et mises en pratique, relève de la tâche de l'EMT.

L'EMT a un pouvoir de financement, ainsi que celui d'interrompre tout projet qui n'entrerait pas dans l'orientation générale voulue, et un regard sur le projet et les personnes, chargés de leur exécution.

L'EMT doit inclure une personne chargée plus particulièrement de veiller à ce que les difficultés émotionnelles et comportementales engendrées par le changement ne soient ni passées sous silence, ni sous-estimées.

En composant l'équipe de management de la transition, le plus sûr sera donc d'adopter une approche préventive, à savoir charger spécialement une personne à veiller sur cet aspect.

C'est pourquoi il est aussi très important de désigner un guide qui veille à ce que les difficultés soient correctement repérées et traitées.

Il doit donc avoir une bonne connaissance de l'entreprise, être sensible aux difficultés des gens, respecté et avoir un bon réseau relationnel au sein de l'organisation.

8 tâches principales attendent l'EMT (tâches dont elle ne sera pas la seule en charge)

- 1) créer un contexte favorable aux changements et communiquer les grandes orientations ;
- 2) encourager les discussions ;
- 3) fournir les ressources nécessaires ;
- 4) coordonner et aligner les projets ;
- 5) veiller à la cohérence des activités, des comportements, des messages et des politiques ;
- 6) multiplier les opportunités de création conjointe ;
- 7) prévoir, identifier et résoudre les problèmes humains ;
- 8) préparer la masse critique ;

NOTES :

En bref, l'élément structurant sera un travail intense d'éducation et de formation, afin de préparer l'entreprise à penser, sentir et agir différemment.

En s'attachant à la fois au contenu et à la manière de procéder, aux opérations et aux sentiments, l'équipe de management de la transition devient un puissant levier du changement.

Réinventer pour mieux rebondir.

Les managers qui recherchent une transformation plus fondamentale de leur organisation ont plus besoin de se réinventer que de s'améliorer.

Se réinventer ne veut pas dire changer ce qui est mais créer ce qui n'est pas.

Quand une entreprise envisage de se réinventer, elle doit découvrir et modifier les prémisses et postulats cachés, sur lesquels se fondent ses actions et ses décisions.

Ce contexte est la somme de toutes les conclusions passées, le produit d'expériences, d'interprétations. Il détermine le comportement social de la compagnie, sa culture. C'est un non-dit, un inconscient collectif, qui conditionne les évolutions futures.

Pour se réinventer eux-mêmes et réinventer leur entreprise, les managers créent un nouveau contexte pour permettre à tout le monde de s'ouvrir à un futur qui paraissait impossible. Pour cela, l'entreprise doit d'abord découvrir son contexte caché.

L'idée que les entreprises doivent « se débloquer » afin de parvenir à des objectifs uniques, n'est pas nouvelle.

Cependant, les dirigeants sous-estiment souvent les conflits internes et humains qui accompagnent toute rupture d'avec un mode de pensée et de travail.

Tant que les managers n'auront pas orchestré la création d'un nouveau contexte, tout ce que l'entreprise pourra faire pour améliorer sa compétitivité, au pire renforcera l'improduction, au mieux provoquera un changement significatif mais ponctuel.

S'il y a vraiment réinvention de l'entreprise, si celle-ci s'oriente vers un autre contexte, elle se donne non seulement les moyens de changer de culture et de parvenir à des résultats inespérés mais aussi l'opportunité de pérenniser cet avantage quelles que soient les turbulences de l'environnement économique.

Ce difficile effort de réinvention suppose de demander à de nombreux salariés concernés, la réalisation d'un audit, de créer l'urgence, de mettre à profit des conflits et de provoquer les faux pas là où il y a un point faible. Une entreprise doit affronter tout ce qui met en péril son existence, si elle veut avoir le courage d'abandonner ce qui est, pour ce qui pourrait être.

Créer un nouveau contexte

La tâche est gigantesque et fait peur.

C'est pourquoi après avoir créé un contexte, beaucoup de PDG n'ont plus le courage de le changer ou n'en éprouvent plus le besoin. Et notons que la vision sert à rappeler que la compagnie doit continuellement frôler les limites du possible si elle veut résister à la pesanteur de l'habitude et de la routine.

Le piège du « faire »

Les dirigeants se heurtent toujours au même problème faute de prendre conscience de la puissance du contexte.

Le « faire » est la constante du management. Gérer, c'est faire quelque chose et les managers sont choisis sur ce critère.

Mais, le « faire » n'est qu'une variable.

Le dirigeant qui souhaite maîtriser la réinvention doit s'adapter au non-familier et au non-confortable qui est le domaine de « l'être ». « L'être » module l'action, le contexte détermine la perception et la pensée. Si l'on modifie radicalement le contexte, on modifie du coup les bases sur lesquelles les gens appuient leur compréhension du monde.

Le contexte détermine le décor ; « l'être » dépend de ce que une personne vit ou simplement joue son rôle. Les entreprises et leurs salariés *sont* toujours quelque chose. Or, nous concentrons essentiellement notre attention sur ce qu'ils *font* et tant pis pour ce qu'ils *sont*.

Ceci tient probablement du fait que nous sommes peu portés sur le mental.

Il n'en est pas moins vrai que l'être d'une entreprise détermine son contexte, ses possibilités. On assiste à des évolutions remarquables du contexte que lorsqu'il y a évolution de « l'être ».

La démarche est loin d'être évidente. L'épreuve "test" est de parvenir à ce que le projet de la réinvention porte à la fois au niveau intellectuel et émotionnel.

Inventer un avenir fort

Les grandes visions effraient souvent, amusent parfois, les salariés dont toute l'expérience témoigne que cet avenir ne se concrétisera jamais. De là, les plans d'action se fondent inéluctablement sur l'idée que l'on se fait du fonctionnement réel de l'entreprise et sur ce que le personnel a retenu du dernier effort de changement. Tout tend à projeter les lourdeurs du passé dans un futur qui paraît inaccessible.

Se réinventer revient à créer une nouvelle possibilité pour l'avenir, bien au-delà de ce que les expériences du passé et les prédictions actuelles considéraient comme envisageable.

Qu'un dirigeant fasse une déclaration est un élément essentiel de la réinvention. Il crée ainsi une possibilité du futur qui soulèvera intérêts et implications du personnel à grande échelle.

Une déclaration bien construite est toujours facile à visualiser ou simple ; elle devient le point focal. Elle diffère de la vision, qui, elle, propose une description plus élaborée de l'état souhaité, ainsi que les critères auxquels mesurer la réussite.

La déclaration oblige à s'ancrer dans le nouveau futur, à franchir plusieurs étapes pour être, de suite, la compagnie favorite.

Réinventer les dirigeants

La plupart des dirigeants choisissent la voie de la prudence face aux besoins de l'organisation et dans l'espoir que tout continue pour le mieux. Même quand ils optent pour la réinvention, ils restent craintifs.

Il existe une autre voie mais elle requiert du dirigeant qu'il s'interroge sérieusement sur lui-même en tant que chef. Il s'agit d'une réflexion que le manager doit mener pour découvrir le contexte à partir duquel il prend ses décisions.

Notre contexte personnel est notre stratégie inconsciente pour mener notre vie, il détermine tous nos choix. Le contexte d'un dirigeant apparaît d'abord comme étant sa formule pour gagner, la clé de sa réussite.

Mais, en fait, il est l'espace où il opère et détermine ce qui lui est possible ou non et par extension ce qui l'est ou ne l'est pas à son entreprise.

Du futur vers le présent

Une entreprise qui a une perception claire des postulats passés et est souvent plus motivée qu'une autre pour modifier le contexte dans lequel elle est inscrite.

- rassembler un nombre suffisant de personnes impliquées :

Les salariés doivent être impliqués dans le processus de changement. De plus, il est souvent utile d'inclure dans ce groupe des personnes plus discrètes mais tout aussi critiques, tels que certains experts techniques et les ingénieurs des processus les plus importants.

Avant toute chose, il importe que le groupe ainsi constitué détermine si l'entreprise dispose de tout ce dont elle a besoin pour demeurer compétitive et si ce n'est pas le cas, ce qu'il convient de faire. Ce sera aussi pour lui l'occasion de mettre à jour des non-dits et doutes. Ces membres vont apprendre à travailler ensemble et à respecter les opinions mêmes non conformistes.

- pratiquer un audit de l'organisation :

La première tâche de ce groupe est de mettre au jour et d'examiner la situation réelle de l'entreprise par rapport à la concurrence. Ceci met aussi en évidence les barrières qui s'opposent aux changements.

La meilleure approche est de procéder à un diagnostic généralisé du fonctionnement de l'entreprise, afin de s'en faire une image complète.

- créer l'urgence, discuter l'indiscutable :

La majeure partie des entreprises font preuve de discrétion en ce qui concerne leurs faiblesses par rapport à la concurrence.

Pourtant, une menace que tout le monde perçoit mais dont personne ne veut parler est beaucoup plus dangereuse qu'une même menace clairement mise au jour. Tout comme les individus, les sociétés sont malades de ce qu'elles cachent.

L'entreprise doit affronter tout ce qui met en péril sa survie si elle veut rassembler le courage nécessaire pour rompre avec le passé et s'ouvrir à un nouveau futur.

Ainsi il reste moins de place pour la peur ; en affrontant les éventualités, on diminue leur probabilité.

D'une certaine façon, les managers d'une entreprise en difficulté ont de la chance : s'il leur est pénible de parler avec sincérité du marasme auquel ils ont contribué, ils n'ont en contrepartie aucune difficulté à convaincre leurs employés de l'impérative nécessité d'un changement radical.

- mettre à profit le conflit :

En cybernétique, une loi dit que tout système voué à faire face à une diversité externe doit lui-même posséder une diversité interne.

Dans un système social, les divergences d'opinions et de comportements sont presque toujours source de conflits.

Néanmoins, les entreprises se font fréquemment un devoir d'éliminer le conflit : de nombreux managers l'évitent parce que pour eux cela voudrait dire être mis en cause. Mais à force de contrôler, on tue l'invention, l'apprentissage et l'implication. Le conflit est le « starting-block » du processus créatif.

La tension créative s'accompagne régulièrement d'émotions désagréables. Alors, il serait bon d'apprendre à être en désaccord tout en n'étant pas désagréable et à mettre à profit le conflit de plusieurs manières ingénieuses.

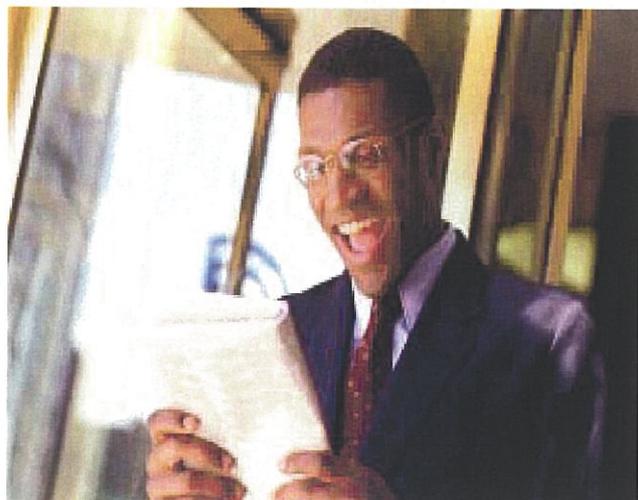
Le conflit a son coût, au niveau de l'entreprise et des individus mais il est aussi un catalyseur fondamental, de la redynamisation et de l'autocritique.

- provoquer les erreurs :

Tout comme les conflits peuvent être particulièrement productifs, les faux pas permettent aux individus et aux entreprises de se remettre en question. Quand une organisation entreprend de se remettre en question, ses erreurs devraient résulter d'une démarche délibérée plutôt que de survenir par accident.

Il est préférable que l'entreprise choisisse le genre d'inconvénients qu'elle va générer. Les dirigeants doivent savoir clairement quelles compétences ils veulent développer, quels sont les points faibles dans les capacités actuelles de l'entreprise et quels projets, s'ils doivent être poursuivis, demanderont plus d'efforts.

Le but de cette démarche est de donner à ces managers et à l'entreprise, l'opportunité d'opérer à partir du nouveau contexte. On peut échouer paradoxalement dans un projet et cependant réussir à changer ce que l'on est.



Changer l'esprit de l'entreprise

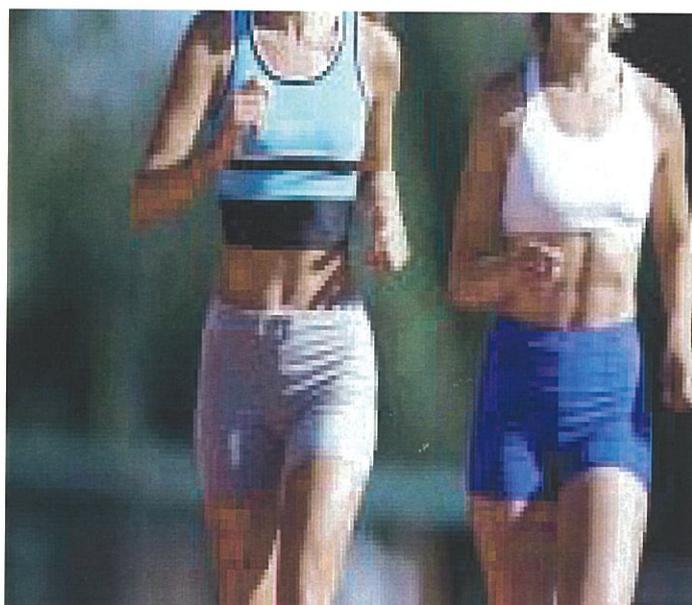
Quand une grande entreprise traverse une crise, le plus exaspérant c'est qu'elle se retrouve dans cette position pour avoir fait les mêmes choses que celles qui ont contribué à sa grandeur.

Il est intéressant de constater que quelquefois les organisations résistent systématiquement aux vérités nouvelles et à quel point cette résistance peut devenir émotionnelle.

La solution pour changer l'esprit de l'entreprise est dans l'autocritique. Dans les entreprises, chacun s'égaré dans ce qu'on appelle des "routines défensives organisationnelles" pour préserver leur statut et vivre dans un sentiment de sécurité.

Ils recherchent toujours la source d'un problème en dehors d'eux-mêmes et souvent hors de l'entreprise (manque de prévisibilité de l'environnement, des objectifs stratégiques...).

Or, les entreprises se défendent du changement non pas par sentiment d'insécurité mais parce qu'elles sont constituées d'individus pour la plupart eux-mêmes insécurisés, qui font ce qu'ils ont toujours fait. C'est la raison pour laquelle, il convient d'abord d'examiner comment les pratiques de l'entreprise génèrent un contexte d'inertie.



Le vécu tragique des entreprises

Le syndrome qui mène l'entreprise jusqu'à la crise est constitué de quatre phases :

1) la vision du fondateur :

Toute l'entreprise démarre avec une vision qui concilie un concept de produits visant un marché particulier et une notion de la meilleure organisation possible pour exploiter au mieux les opportunités du marché.

Les entreprises survivent car elles se développent suivant des axes vertueux, dans ce qui leur est apparu un jour comme étant un territoire concurrentiel vierge. Elle compose un mélange de ressources matérielles, financières et intellectuelles. Elles étendent leurs perspectives de marché. Elles définissent des procédures pratiques qui rendent reproductible le succès auprès des clients.

Le problème est que les espaces concurrentiels se déplacent, que les clients évoluent, que de nouvelles technologies apparaissent ; et c'est quand elles se trouvent devant des marchés ayant subi des changements imprévisibles et importants que les grandes entreprises sont le plus perturbées par les schémas de leur succès passé. Les entreprises ne parviennent pas à tirer le meilleur des nouvelles opportunités car elles s'efforcent de perpétuer les opportunités passées.

2) les mécanismes de pilotage :

Ici on s'intéresse à comment rendre la vision du fondateur opérationnelle donc comment mettre en pratique les éléments critiques de cette vision et, ce faisant, structurer délibérément ou non les perceptions et les actions des salariés.

Ces mécanismes regroupent les postulats, les procédés, les comportements et les règles qui se manifestent à tous les niveaux et dans chaque activité de l'entreprise (ressources, recrutement, formation, stratégie...)

La conception de ces mécanismes répond à deux préoccupations : aligner l'organisation sur la vision du fondateur et aligner cette vision sur l'environnement économique.

La plupart des firmes disposent de mécanismes pour contrôler l'alignement sur la vision. Mais rares sont celles qui guettent l'évolution des marchés. Or, c'est précisément quand les dirigeants tentent de rattraper un marché qui leur échappe que la force d'inertie des mécanismes devient manifeste.

3) les mauvais retours d'information :

Quand un concept de produits ne marche pas, on voit les responsables rechercher des réponses à de mauvaises questions.

Si l'on se heurte systématiquement à des mécanismes rigides, c'est que ceux-ci ont été conçus dans ce but.

Les mécanismes de pilotage devraient faire, dans l'idéal, état des évolutions du marché et obliger l'entreprise à y répondre. L'apprentissage serait alors ininterrompu.

4) les routines défensives :

On constate que toute stratégie nouvellement adoptée même explicite et censée, se heurte inévitablement à une stratégie, appliquée et implicite, renforcée par les mécanismes de pilotage anciens.

C'est ainsi, parce que personne ne se sent à l'aise face à l'avenir en grande partie incertain.

Les individus veulent ne jamais revivre les mêmes erreurs et en viennent à confondre les anciennes crises avec la nouvelle.

Ils se méfient pour leur emploi ou pour celui des personnes qui se sont appuyées sur leur jugement. Ils préfèrent ne pas voir l'évidence quand celle-ci contredit leurs attentes.

Donc, en période de crise, l'état d'esprit des salariés ne les porte pas à en apprendre plus sur la réalité, même si c'est ce dont ils auraient le plus grand besoin. L'une des réactions défensives les plus courantes est de glorifier implicitement le passé et, avec lui, les pratiques actuelles,

pourtant cause d'échecs. Les cadres craignent de sortir de la ligne du fondateur.

Une autre réaction, qui est liée à la première, est la tendance des cadres à idéaliser les investissements ce qui peut représenter un handicap quand des changements s'annoncent.

Structurer le débat

Les responsables du changement doivent faire preuve d'autant de sérieux et de curiosité sur les dynamiques psychologiques de leur entreprise que sur leurs analyses techniques.

Il est important d'éviter de blâmer. La question que tous les responsables devraient poser est : « quelles sont les choses que nous avons faites « comme il le fallait » et qui nous ont plongés dans la crise actuelle ?

De quelles informations avons nous besoin pour savoir ce qui dans cette vision fonctionne encore.

Déduire la stratégie appliquée : le reverse engineering

Il est important de savoir ce qu'une entreprise pense réellement (l'inconscient de l'entreprise) quand on cherche à découvrir comment elle s'est mise en difficulté ; c'est-à-dire les principes enfouis qu'appliquent les responsables concernés, avec les fournisseurs, les clients, les employés, ainsi qu'entre eux-mêmes.

Ce que le dirigeant croit être la stratégie est moins dangereux que la stratégie inconsciente qui sous-tend le comportement de l'entreprise.

Un dialogue scientifique

L'exercice collectif de dépistage de la stratégie pratiquée libère l'imagination scientifique des dirigeants.

Afin que le changement réussisse, il est nécessaire que les personnes en comprennent les tenants et les aboutissants et qu'elles le regardent favorablement. Elles doivent sentir le raisonnement qui justifie une nouvelle opération stratégique et connaître les méthodes utilisées pour

réunir les informations sur lesquelles il se fonde. Ainsi chacun peut refaire les calculs par lui-même.

Les gens sont naturellement scientifiques : ils forment des hypothèses, collectent des idées et critiquent. La difficulté, c'est de canaliser cette énergie dans un discours ouvert sur la destinée de l'entreprise.

Faire preuve de courage

Pour changer une organisation, il est nécessaire d'une bonne dose de courage et celui-ci ne s'insuffle pas dans haut, pas même par la vertu de l'exemple. Par contre, ce qui est possible, c'est de rendre les méthodes et objectifs assez transparents pour que les salariés trouvent la volonté de prendre des risques calculés.

La résistance des salariés au changement

Que ce soit en situation de crise ou que l'on poursuive une vision à long terme, la résistance des salariés peut être éliminée si les dirigeants redéfinissent les contrats personnels.

Pour combler cette différence de points de vue entre les cadres et les employés (pour les premiers, le changement représente une opportunité, pour l'entreprise et eux-mêmes et pour les seconds, généralement, le changement signifie rupture et intrusion), les dirigeants devraient prendre en considération le « contrat personnel » de leurs salariés.

Ces contrats ont trois dimensions : formelle, psychologique et sociale. C'est suivant ces trois dimensions que les salariés définissent quelles sont leurs responsabilités, leur implication et les valeurs de l'entreprise. Les réponses qu'ils reçoivent à leurs interrogations déterminent la réussite d'une initiative de changement.

On trouve à l'origine des difficultés les plus courantes au moins une source commune : cette différence de points de vue entre les cadres et les employés. Ces deux groupes savent que la vision et la manière de diriger sont à la base d'un changement réussi mais les cadres supérieurs ignorent généralement comment sont impliqués les individus dans ce processus.

Ils voient le changement comme une opportunité de renforcer l'entreprise en alignant les opérations sur les stratégies, en partant vers de nouveaux défis et risques professionnels et en faisant progresser leur carrière.

Part contre, pour la majeure partie des employés, le changement n'est ni souhaitable ni souhaité. Il constitue une rupture, une intrusion ; il brise l'équilibre.

Les dirigeants sous-estiment les effets de ces divergences sur les relations avec leurs subordonnés et sur l'effort nécessaire pour gagner leur adhésion au changement.

Le « contrat personnel »

Tous ont des engagements mutuels et des obligations réciproques. Le contrat personnel et toute initiative de changement dans l'entreprise, en altèrent les termes.

Il existe trois grandes dimensions communes à tous les contrats, dans toutes les entreprises :

- *la dimension formelle* est la mieux connue de la relation employeurs, employés.

Côté salarié, elle détermine les tâches fondamentales des salariés et les performances minimales attendues. Les cadres, eux, donnent l'autorité et les ressources dont chaque individu a besoin pour réaliser son travail. Ces engagements se fondent souvent sur un accord oral.

Selon le salarié, l'engagement personnel dépend de ce qu'il perçoit dans les réponses apportées à ses interrogations :

- que suis-je supposé faire pour l'entreprise ?
- quels soutiens puis-je attendre pour faire ce travail ?
- quand et comment les performances seront-elles évaluées ? Quelle sorte de retour puis-je en attendre ?
- quel sera mon salaire ? Sera-t-il lié à l'évaluation de ma performance ?

Un contrat formel, même précis et clair, n'est pas une garantie que le salarié se sentira bien dans sa place, ni qu'il s'investira personnellement autant que le souhaite l'employeur.

La réalité est, en fait, étroitement liée aux deux autres dimensions.

La dimension psychologique concerne des aspects plus implicites de la relation. Elle inclut les engagements réciproques et les attentes mutuelles qui naissent des sentiments de confiance et de dépendance entre employeurs et employés. Cette dimension est au centre d'un engagement personnel du salarié dans ses objectifs et dans ceux de l'entreprise.

La description formelle d'un poste rend compte rarement de l'engagement nécessaire mais le comportement de la personne en place traduit la conscience qu'elle en a.

Le salarié détermine son engagement en fonction des questions suivantes :

- quelle sera ma charge réelle de travail ?
- quelle reconnaissance, avantages financiers ou autres satisfactions personnelles, recevrai-je en échange de mes efforts ?
- ces récompenses valent-elles les efforts fournis ?

Son engagement et sa loyauté dépendent essentiellement de sa confiance en la volonté de ses chefs de reconnaître un travail bien fait.

Dans le contexte des grands programmes de changement, la sensibilité d'un dirigeant à cette dimension psychologique est fondamentale s'il veut obtenir d'eux plus d'implication dans les nouveaux objectifs et standards de performance.

La dimension sociale est celle selon laquelle les salariés jugent la culture d'entreprise. Partant des valeurs revendiquées par leur société, ils comparent la proportion entre objectifs financiers ou non.

Ils considèrent si les dirigeants mettent ou non en pratique leurs propres discours. Ils tirent, de ce qu'ils perçoivent, des conclusions sur le fonctionnement réel de la firme.

Dans cette dimension, le salarié cherche la réponse à ses questions :

- mes valeurs sont-elles les mêmes que celles de mes collègues ?
- dans cette entreprise, quelles sont les véritables règles qui déterminent le « qui obtient quoi » ?

Dans cette dimension sociale, l'alignement entre les réalisations de l'entreprise et les comportements des dirigeants est capital si l'on veut créer un contexte favorable à l'implication des salariés.

Généralement, cette dimension est la plus menacée quand, dans le cas d'une initiative de changement, le conflit surgit et que la communication disparaît. De plus, c'est sur ce plan que la crédibilité de la direction, une fois perdue, est la plus difficile à retrouver.

Un obstacle au changement

Souvent les salariés comprennent mal ou ignorent les implications que peut avoir pour eux le changement.

Organiser la révision des contrats

La révision des contrats personnels se fait en trois phases :

- 1) les dirigeants attirent l'attention sur le besoin de changement et mettent en place un contexte propice à cette vision.
- 2) ils enclenchent un processus permettant aux salariés de repenser le contrat et d'adhérer à ses nouveaux termes.
- 3) il verrouille le nouvel engagement au moyen de règles.

Si l'on aborde ces trois phases systématiquement et en créant des liens explicites entre implication des salariés et nécessité des résultats dans le changement entrepris, la probabilité d'atteindre la cible augmente notablement.

Il n'est pas nécessaire d'attendre la crise pour réviser les contrats personnels et obtenir des salariés une implication plus forte.

Culture et contrats personnels

Les contrats personnels doivent être écrits ou non en fonction de la culture d'entreprise et surtout de la nationalité de la maison-mère. Généralement, plus elles ont une culturel homogène, plus les dimensions formelles ont de chance d'être implicites. Il en va de même des dimensions sociales et psychologiques.

À mesure que les entreprises s'internationalisent, il devient de moins en moins nécessaire d'explicitier les termes des contrats personnels et de les formaliser.

Les meilleurs programmes de changement commencent par des résultats

La majeure partie des initiatives d'amélioration n'ont qu'un faible impact sur la performance financière et opérationnelle des entreprises, simplement parce que les dirigeants se focalisent sur les actions et non sur les résultats.

En lançant des programmes orientés actions, les managers s'imaginent que les effets finiront par se concrétiser.

Cependant, faute de connexion explicite entre actions et résultats, ces efforts ne mènent souvent à rien.

Il existe donc une approche intéressante basée sur des programmes orientés résultats qui portent sur des améliorations opérationnelles spécifiques, mesurables et réalisables en quelques mois seulement.

Les efforts d'amélioration de la performance n'ont le plus souvent, pas ou peu d'impact sur les résultats opérationnels et financiers.

Les entreprises pensent que si elles mènent assez de bonnes actions, la performance ne pourra que s'améliorer. Mais il y a une logique erronée qui confond la fin et les moyens.

L'orientation actions et l'orientation résultats sont des stratégies qui visent à renforcer radicalement la compétitivité de l'entreprise.

La première sillonne entre de grands préparatifs qui n'aboutissent pas aux effets escomptés. La seconde s'attache à des cibles spécifiques auxquelles elle associe outils, ressources et plans d'action, dans la stricte mesure des besoins.

L'illusion de l'orientation actions

Les programmes de modernisation orientés actions présentent six inconvénients :

- 1) ils ne sont pas liés à des résultats spécifiques. Ils négligent souvent d'explicitier comment ces actions peuvent déboucher sur un résultat.
- 2) ils sont trop extensifs et nombreux.
- 3) lorsque l'action pour l'action échoue à améliorer la performance opérationnelle financière, les dirigeants se plaignent rarement, de crainte, qu'on ne les accuse d'avoir sacrifié le long terme au profit du futur proche.
- 4) leur évaluation est illusoire.
- 5) ils sont marqués par les spécialistes et les consultants mais non par les cadres de terrain.
- 6) la démarche manque de conformité car elle n'est pas empirique. Faute d'un point de départ et d'arrivée bien définis, et à cause de leur impuissance à lier la cause à l'effet, il n'existe dans les programmes orientés actions aucune opportunité d'apprentissage qui puisse servir pour les initiatives suivantes.

L'orientation résultats

Ici, les améliorations orientées résultats font l'économie des grands préparatifs et se donnent pour objectifs des gains qu'on puisse réaliser dans un délai très court. Cette orientation représente quatre atouts :

1. Les projets orientés résultats exigent des managers qu'ils donnent la priorité aux seules innovations qui sont indispensables pour atteindre les objectifs retenus. Les modifications seront introduites au fur et à mesure qu'elles apparaîtront susceptibles d'accélérer cette progression.
2. Les essais empiriques montrent ce qui fonctionne ou non. Dès lors que chaque innovation est introduite et en liaison avec des objectifs à court terme, on peut vérifier plus vite si une approche est rentable et jusqu'à quel point.
3. Les encouragements fréquents dynamisent le processus de modernisation. En remplaçant les objectifs trop larges et flous par des projets précis et de court terme susceptibles de produire rapidement des résultats tangibles, chacun profite du succès.

Mettre les idées en pratique

Tirer le meilleur profit d'efforts orientés résultats nécessite de la subtilité et de la profondeur d'esprit. Il faut commencer par identifier les améliorations les plus urgentes puis déterminer comment parvenir à des progrès mesurables dans un délai minimal.

Des opportunités de changement



Les dirigeants doivent avoir conscience que l'entreprise regorge des capacités annexes sous exploitées et de ressources gaspillées.

Voici quelques conseils pour se lancer dans des programmes orientés résultats :

1. Demander à chacun de commencer par mieux faire avec les ressources à leur disposition. Même si les compétences sont insuffisantes. Pour débiter, on peut demander au chef d'unité de s'engager à réaliser en peu de temps quelques améliorations (un délai plus court pour les clients ; des coûts moins élevés...). On peut aussi leur demander de tester certaines innovations, susceptibles de les aider à atteindre leurs objectifs.
2. Suivre régulièrement les progrès et l'apprentissage en cours et formuler la stratégie. Le changement orienté résultats est un processus empirique qui permet d'exploiter l'expérience de chaque étape pour préparer la suivante.
Il y a beaucoup à apprendre de ces premiers essais : la rapidité des équipes de projets à obtenir des résultats, le type d'aide dont elles ont besoin, les modifications que l'on peut mettre en place en peu de temps, les obstacles qui doivent être levés au plus haut niveau de la hiérarchie.
Fort de ce nouveau savoir, les dirigeants peuvent affiner les calendriers et les stratégies, et, en concertation avec leurs troupes,

préparer la prochaine série d'objectifs. Ce cycle va se répéter et s'étendre à mesure qu'il gagnera en assurance et en puissance.

3. Institutionnaliser les solutions qui fonctionnent, éliminer les autres. Avec l'expérience, il devient possible d'institutionnaliser les technologies et pratiques qui contribuent le plus à améliorer la performance, et de les intégrer dans l'infrastructure de l'entreprise. De créer le contexte et identifier les défis critiques. Les dirigeants doivent établir le cadre qui guidera la modernisation, définir les orientations stratégiques de l'entreprise et proposer une vision de ce qu'elle sera dans l'avenir. Pour que la vision contribue à accélérer la progression, les cadres doivent la conduire en demandes pressantes au niveau de la performance à court terme.

Une démarche qui privilégie les résultats ne dispense pas les dirigeants de prendre les difficiles décisions stratégiques qu'imposent la survie et la prospérité de l'entreprise.

Elle leur permet, en associant des objectifs lointains à des projets pour le futur proche, de traduire concrètement une orientation stratégique.

NOTES :