

# EXEL

Leaders

L'ESPRIT POSITIF DES MANAGERS MODERNES

36

février - mars 2007

## Horlogerie

dirigé par Stephen Urquhart  
ce qui fut l'année 2006

## Management

travailler plus dur, mais plus juste!

## Stratégie

Internationalisation du Club Med

dossier  
spécial

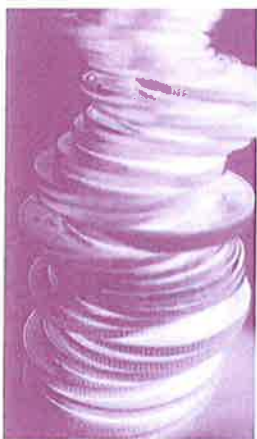
# Énergie

Les éco-gestes  
Les éoliennes  
Le solaire  
Le bioéthanol  
La géothermie

# PAS TRAVAILLER PLUS DUR, MAIS PLUS JUSTE!

Utilisons ce rituel de nouvelle année pour formuler un vœu utile pour tous et nos business: engager autant d'énergie qu'en 2006, mais pour deux fois plus d'efficacité! Un mythe? Pas selon nous... Il suffit de mieux exploiter nos stratégies naturelles.

TEXTE > Alain Mounir



## L'efficacité, d'abord ne rien faire d'inutile

Les efforts engagés par les collaborateurs sous l'impulsion du management représentent, nous le savons tous, un poste de charges financières majeur dans le budget de fonctionnement. Mise à part la tactique de «dégraisser» le poste «charges salariales etc.» pour présenter un bilan financier de plus en plus favorable, ne pourrait-on pas d'abord «dégraisser» les tâches inutiles pour consacrer le temps ainsi dégagé à plus de performances économiques pour l'entreprise? Le résultat final est également atteint: une valeur de l'entreprise accrue et de

manière plus pérenne, pour changer!

La gestion des résultats sans pilotage des talents est catastrophique pour l'écologie de l'entreprise. Lorsque nous parlons d'écologie, nous pensons à la cohérence durable entre les individus, les produits, les services et les marchés de l'entreprise. Ce qui produit les résultats, ce sont les compétences. Ce qui produit les super-performances, ce sont les compétences particulières des collaborateurs ou «aptitudes

particulières à réaliser une tâche ou une action». Autrement dit: les talents (source: Larousse). Il ne suffit donc pas de supprimer l'inutile pour atteindre tous les potentiels de profits, il est important de savoir promouvoir et utiliser les talents des individus.

Nous observons bien des activités polluantes dont le sens est souvent discutable: le temps passé à traiter des e-mails mal conçus ou sans impacts réels concrets, du temps passé en séances sans décisions tangibles parce que mal engagées, le temps passé à faire de la bureautique plus que sur la pertinence du contenu, les luttes intestines alimentées par un leadership partiel ou un management peu clair sur ses visions, etc.

Imaginez réduire, ne serait-ce que de 30% les impacts de tous ces éléments... A combien de MCHF par année évaluez-vous les gains produits par les économies en temps\*hommes, en réduction des frustrations, en augmentation d'estime des collaborateurs, etc.?

Identifier les démarches sans valeurs ajoutées libère du temps. Le temps étant le luxe de notre époque, nous ne savons pas évaluer la valeur financière précise de 3'000 heures\*hommes par an pour une organisation... Certains de nos lecteurs savent le faire.

Risquons-nous toutefois à quelques hypothèses pour démontrer l'intérêt de la chasse à l'inutile: imaginons des réunions hebdomadaires de 2h40 effectives pour 4 directeurs qui dirigent chacun en direct trois sous-directeurs. Posons que l'entre-



**La gestion des résultats sans pilotage des talents est catastrophique pour l'écologie de l'entreprise.**



## Nous vivons des niveaux de stress plus ou moins pénalisants, c'est-à-dire des contextes qui nous renvoient vers nos limites ou nos craintes.

empirique est destinée à démontrer l'utilité de chasser l'inutile! C'est rentable! Si le calcul est global, nous sommes persuadés qu'il reste en dessous des réels gains effectifs pour l'entreprise, c'est le principal. Les ressources à fortes valeurs ajoutées pour parvenir à ces résultats: les talents de tous.

### Les gaspillages d'énergies individuelles

Nous nous adaptons continuellement à notre environnement, bonne nouvelle! La question est «pour quel bilan énergétique»?

Nous vivons des niveaux de stress plus ou moins pénalisants, c'est-à-dire des contextes qui nous renvoient vers nos limites ou nos craintes. Au-delà d'une certaine limite, nous ne savons pas bien sortir des stress lourds pour alléger notre situation. Quel coût en énergies individuelles?

Nous acceptons l'hypothèse selon laquelle nous disposons toutes et tous d'un inné, ou prédispositions naturelles. Donc plus nous nous éloignons de cet inné, plus nous sommes en zone d'effort. Ne pas connaître ses stratégies naturelles implique que nous ne savons pas les retrouver... Encore une fois, quel coût de cette «non connaissance»?

La clé est de comprendre ces trois états. Les typologies de C.G. Jung sont une base efficace pour aborder nos stratégies «adaptées – stress – naturelles».

Une solution: utiliser le plus possible ses stratégies naturelles.

Outre la bonne fois des acteurs,

enfermés dans des «fatalités culturelles» (habitudes prises dans le temps sans motivations explicites, donc devenues inadaptées), le travail de transformation est simple, nous n'avons pas dit facile!

Il s'agit dans un premier temps de comprendre sur quels axes l'équipe fonctionne à ce jour; nous utilisons pour cela simplement les typologies de C.G. Jung et leur déclinaison unique à ce jour: «la modélisation des stratégies» grâce à notre principe formalisé dans Opemans™ software. Nous n'avons ainsi pas recours à des modèles qui ont été greffés sur la base Jungiennes, ce qui simplifie la compréhension de tous puisque nous en restons aux fonctions et attitudes de Jung. La deuxième

étape est d'évaluer le niveau de stress des acteurs (via MBTI). La troisième étape d'identifier les stratégies naturelles des membres de l'équipe (observation des motricités

naturelles).

Une fois le triangle des trois typologies défini (**profil A**), il suffit d'en identifier les écarts et de proposer des adaptations (**profil B**) pour assurer cette fameuse solution: adaptation des stratégies et des comportements aussi proche que possible des stratégies naturelles. Nous visons le profil écarts «inné-acquis-adapté» optimal.

L'humain est complexe, certes. Il lui suffit pourtant de mettre un nom sur ses stratégies naturelles pour qu'il en use à merveille! ❖

Établi par Alain Mounir,  
CDO Consulting Sarl  
[www.votrekeyman.com](http://www.votrekeyman.com)

