

EXEL

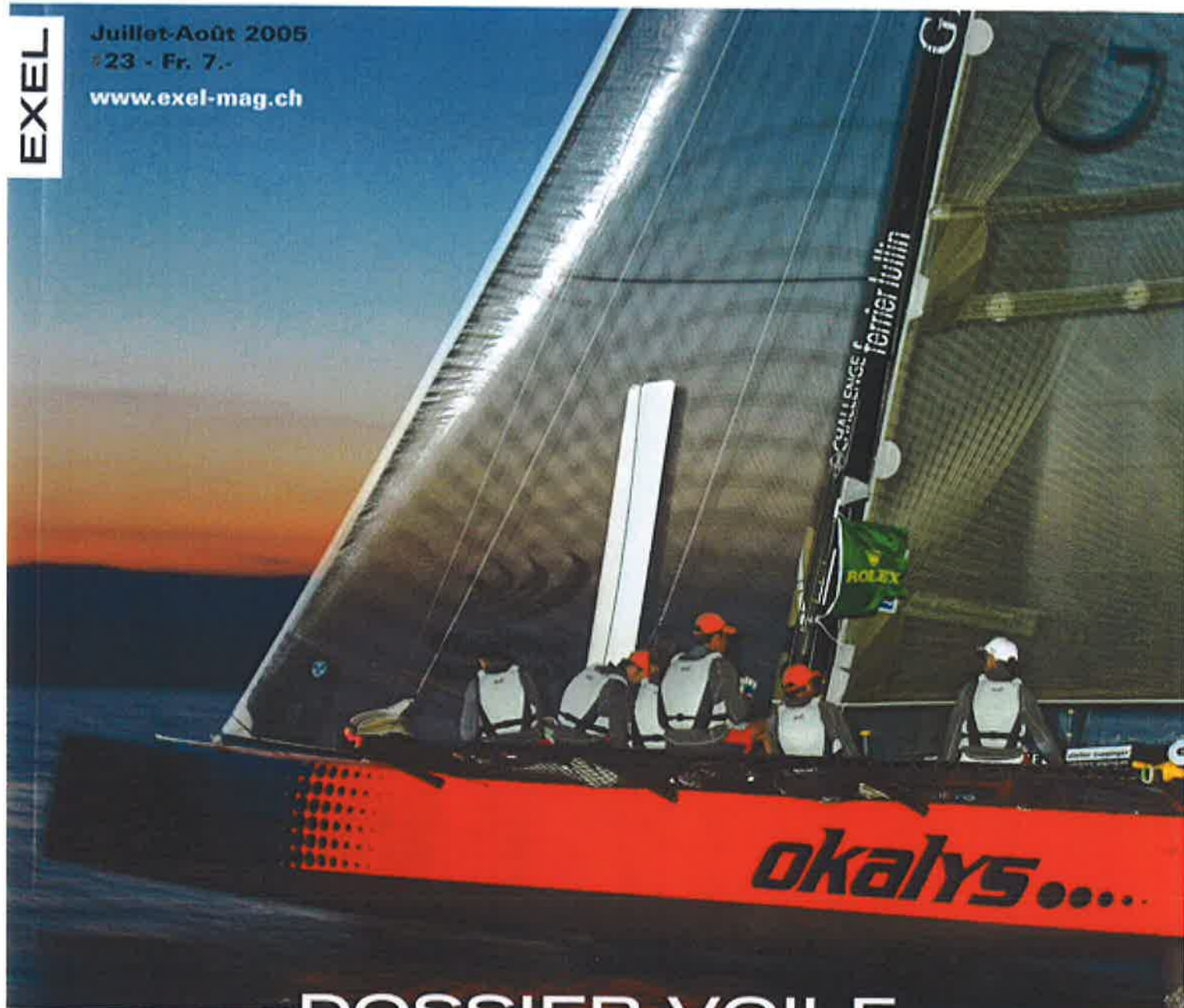
LE MAGAZINE DES MANAGERS POSITIFS

EXEL

Juillet-Août 2005

#23 - Fr. 7.-

www.exel-mag.ch



DOSSIER VOILE

ACTUALITÉ Le certificat de salaire

MANAGER Sir Rocco Forte

ÉCONOMIE Touche pas à mon salaire

INDUSTRIE L'horlogerie suisse

BUSINESS Le dynamisme de Clarins

VOLANT BMW M6

D'IL À ELLE Cédric Klapisch

ÉVASION Le Kenya

BUSINESS

TECHNO

ZONE LIBRE

LE TRIPTYQUE DU MANAGEMENT CONFORTABLE



© Illustration: O.R.

Une des manières de qualifier un manager utile est l'observation des effets qu'il produit sur l'ensemble de l'organisation. Affûter la conscience de ses impacts, c'est les rendre de plus en plus profitables à tous points de vues.

ALAIN MOUNIR
CDO Consulting Paris/Vevay
www.votrekayman.com

Après le peintre qui repeint son plafond...

Dévisser une ampoule au plafond est une activité comme une autre, sauf si on remarque que quatre personnes portent la table sur laquelle se trouve la cinquième personne qui immobile, elle, tient fermement l'ampoule à dévisser. D'observer ensuite les quatre personnes soulever la table et tourner prudemment (dans le bon sens) pour dégager l'ampoule de son logement devrait rester du domaine de la plaisanterie banale...

Pourtant, nous observons, dans la réalité, bon nombre d'attitudes peu productives, bien des engagements disproportionnés par rapport aux effets souhaités ou décalés du contexte. L'humain, visiblement, se rassure parfois plus dans l'action que dans la qualité de l'action. Chaque situation rencontrée dans nos réalités peut être appréhendée sous trois angles:

La gestion du Sens, le management par valeurs (MBV)

Ce «nouveau» management apparaît suite aux exigences nouvelles des marchés aujourd'hui. On pourrait l'appeler «le management des années 2000» pour produire mieux.

Si le premier angle choisi est celui du sens, c'est qu'il est le premier à prendre en compte dans les situations de transformations de systèmes ou d'organisations. Si on considère les visibilités très court terme que le marché nous propose, l'optimisation des organisations fait malheureusement parfois partie du rêve, compte tenu qu'optimiser... prend plus de temps!

L'importance de la gestion du Sens est également soulignée par ce que nous apprennent les neurosciences sur la capacité considérable de notre cerveau à calculer des trajectoires possibles, à la condition que nous lui fournissions des repères d'orientations efficaces.

Le management par valeurs (MBV) est une notion encore récente, nous trouvons peu de littérature pour l'instant. Nous pensons que ce sujet va largement faire parler de lui à court terme. Il répond en effet à des préoccupations très largement exprimées par les équipes dirigeantes qui ne trouvent pas de réponses dans le management par objectifs tel qu'il est pratiqué à ce jour. Ces préoccupations, pour n'en citer que quelques unes, sont de l'ordre de l'adaptation aux changements, la souplesse des activités à gérer, la réactivité sans hyperactivité, avoir le sentiment de savoir où l'on va lorsque tout change, etc.

Le management par valeurs répond en grande partie au besoin de l'être humain d'avoir le sentiment qu'il dispose constamment de repères de ce vers quoi il tend, ou la raison d'être de ses actions. Cette conscience multiplie l'endurance et la résistance au stress. La clarification correctement réalisée des valeurs d'entreprise, base évidente du management par valeurs, permet d'explicitier «au nom de quoi» les ressources propres de l'organisation interagissent. Nous connaissons tous l'adage «tirons à la même corde», nous vous proposons «pous-

sons tous dans le même sens».

Par la gestion du Sens, vous posez un cadre global clair dans lequel une liberté considérable de créativité. Notre vision du futur concernant les dirigeants est que seul un guide intuitif sera efficace pour réagir librement aux exigences quotidiennes en conservant une cohérence garante de succès.

La gestion de l'action, le management par objectifs «complet» (MBO)

Si l'excès de liberté est préjudiciable en terme de gestion des ressources humaines, elle peut être apprivoisée par le deuxième élément du triptyque de management: l'angle de la gestion des actions traduites en termes de résultats (MBO).

Le management par objectifs est apparu dès les années 1950, après une augmentation significative de la scolarisation de l'individu et, par voie de conséquence, de son champ de compétences. L'individu moyen étant plus compétent, il sollicite plus d'autonomie et la notion de performance a pris sa place pour produire plus.

Une distorsion du MBO aujourd'hui fait qu'il s'exprime souvent unilatéralement par une gestion des résultats de productions (services, biens, etc.). Le manager avisé, lui, se rappellera qu'élargir la gestion des résultats à celle des compétences requises est un management par objectifs complet et rentable dans le temps. Cette définition du MBO «résultats+compétences» devient alors un allié précieux au management par valeurs (MBV). L'un peut se passer de l'autre, évidemment, mais au prix d'impacts directs sur l'organisation qui se traduisent tantôt par des faibles niveaux de motivations, des résistances aux changements accrues, une passivité croissante, etc.

Le management par objectif, tel que décrit plus haut, comprend également la compétence d'anticipation qui repose sur un cockpit management composé des indicateurs nécessaires pour «pro-agir». Il devient un management par objectif complet et efficace.

La gestion par des règles et des lois, le management par instructions (MBI)

Dans une organisation, si le Sens est clairement établi, que les objectifs sont cohérents, il n'empêche que réunir des individus dans une structure implique de partager un certain nombre de règles spécifiques à chaque domaine. Ces règles s'expriment par les lois, les processus, les procédures, les instructions de travail, la sécurité, etc.

Le management par instructions (MBI) est un outil important pour garder l'organisation et ses ressources dans des limites fonctionnelles et opérationnelles gérables. Exprimer, rédiger, faire appliquer les règles de fonctionnements n'est rien d'autre que l'application du troisième triptyque de management confortable.

Nous nous exprimerons moins sur ce sujet, il nous apparaît très intégré dans le terrain et ne nécessite pas beaucoup plus d'informations si ce n'est que son origine n'est pas si lointaine. En effet, dans les années 1920, il s'agissait de produire tout court et de garantir par des instructions précises la réalisation des tâches.

Une fois encore, ce management par instructions reste selon nous indispensable pour couvrir des situations qui ne seraient qu'inefficacement traitées par la MBV ou le MBO!

Pour agir en «triptyque»

Reprendre en compte les notions naturelles de bon sens. Utiliser parallèlement les trois managements pour générer de l'équilibre, donc de la pérennité et du profit.

La cohérence devient un moyen de confort du manager. Il lui suffit, du point de vue opérationnel, de disposer d'un outil de gestion empirique, pragmatique et efficace des informations de pilotages. Une fois encore, nous souhaitons retrouver le moyen de nos ambitions: garder du plaisir à construire un futur qui réunit le profit et l'équilibre.