

EXEL

LE MAGAZINE DES MANAGERS POSITIFS

EXEL

Mai 2005

121 - Fr. 7.-

www.exel-mag.ch



PARTENARIAT Montres et automobiles

MANAGEMENT L'intention ou le sens

AFFAIRES La gestion quantitative

EMPLOI La banque et l'horlogerie

INFORMATIQUE Mac OS X Tiger

INTERNET Firefox contre Explorer

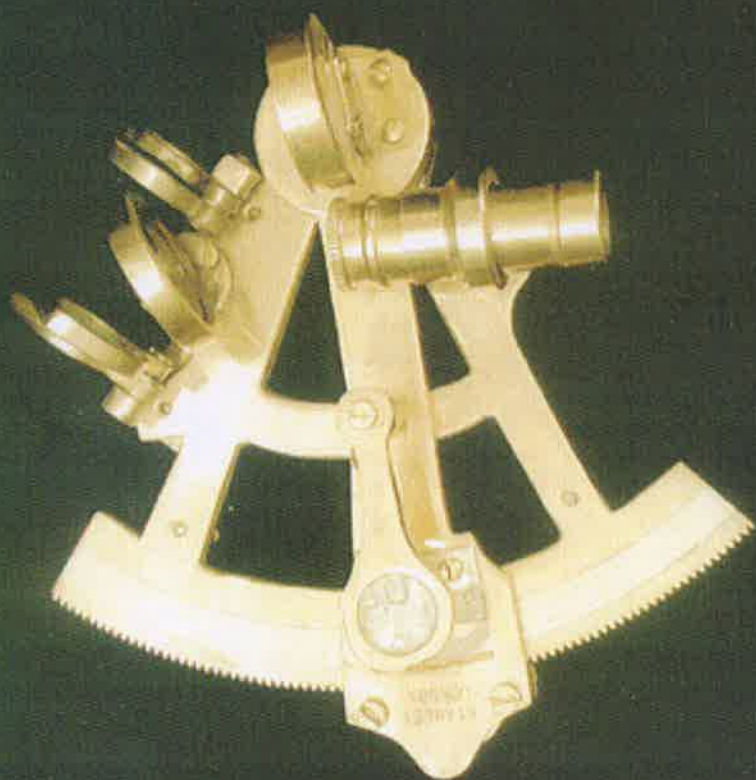
SANTÉ Le dos sans les maux

BUSINESS

TECHNO

ZONE LIBRE

L'INTENTION OU LE SENS, LEVIER DE SUCCÈS



Nos réalités quotidiennes génèrent une réactivité systématique au détriment de l'anticipation. Quels sont les objectifs: assurer une cohérence dans les changements constants, favoriser le retour sur investissement de nos actions, le tout en cultivant la notion de sens des actions. Il s'agit de faire la différence entre «que faire» et «pour quels impacts».

ALAIN MOUNIR
CEO Consulting Paris/Vesey
www.votrekeyman.com

Pourquoi la question du sens est-elle une nécessité?

Depuis plus de dix ans, nous observons une augmentation des cycles de changements. Ce qui entraîne, proportionnellement, une augmentation de la réactivité et des niveaux de stress. Peu de dirigeants sont «outillés» pour affronter des changements de repères. C'est pourquoi nous constatons les limites de l'hyperactivité et, de plus en plus souvent, la mise en place d'actions correctives.

Lorsque nos repères connus disparaissent, ou lorsque la confiance que nous leur accordons devient trop faible, apparaît un phénomène que nous pouvons définir comme «perte du sens d'orientation». Aucun humain n'apprécie cette perception liée à l'inconnu, au vide. Les conséquences s'expriment alors en divers types de

comportements, tendance à la persécution, sentiment de frustration, difficulté à apprécier les choses, fatalisme, baisse de créativité, préjugés limitants, etc.

Nous avons donc besoin aujourd'hui de disposer de nouveaux repères pour traverser les changements. Ces repères sont d'un autre ordre que ceux que nous connaissons. Une fois notre «cockpit de navigation» équipé de ces nouvelles informations, nous pourrions alors y faire référence pour guider nos stratégies et nos actions.

La cohabitation du rationnel et de l'irrationnel

Le monde rationnel (ce que je fais) est composé d'éléments tangibles et mesurables. Il inclut par exemple les observations liées à l'environnement, aux comportements et aux capacités mises en œuvre.

Les repères connus qui couvrent les domaines du monde rationnel «environnement» sont, par exemple, la comptabilité financière et analytique, les ml, les effectifs, les conditions du marché, l'argent, le temps engagé, les équipements, la technologie. Ceux du domaine «comportement», pourtant tangibles et à la source de passablement de crises, sont peu abordés explicitement dans les organisations, en particulier parce que les comportements sont directement liés à nos émotions, sujet complexe et qui génère un travail sur soi - un challenge personnel constant. Le domaine «capacités» est parfaitement mesuré en termes de diplômes requis, de tâches à réaliser, d'objectifs de résultats, de connaissances intellectuelles ou de savoir-faire.

Pourtant, la somme de toutes ces opportunités de mesures est soumise à de nombreuses contraintes exogènes qui les malmenent suffisamment pour générer un sentiment d'épuisement ou d'inefficacité.

Le monde irrationnel (ce que je suis) fait partie intégrante de l'individu et de toute organisation d'individus. Lorsque le terme «irrationnel» est utilisé, il importe de comprendre que cela ne signifie pas

«n'existe pas». Parfois non mesurés explicitement, les éléments qui le composent se traduisent par des notions telles que les valeurs défendues, les convictions, l'éthique, la déontologie, les rêves à réaliser, etc. Ces notions sont des concepts idéaux auxquels nous tenons fondamentalement.

Ce monde irrationnel est une réserve magnifique de «l'impossible», presque toujours vrai pour son propriétaire jusqu'au jour où lui-même décide d'en changer. En effet, si nous sommes convaincus que de défendre telle ou telle valeur dans notre métier est un gage de succès, il sera très difficile de nous forcer à changer d'avis!

Le lien subtil entre le monde rationnel (les actions tangibles) et le monde irrationnel (des effets idéaux recherchés) peut se créer lorsque tout un processus de clarification est réalisé. De récents travaux de recherches appliquées démontrent ainsi les intérêts multiples de mettre en place à cet effet un système cohérent, c'est-à-dire qui agit en adéquation explicite avec des notions de sens connus et déclarés.

La mission, élément stratégique d'orientation

Divers mots sont liés à la notion de sens: mission, valeurs, effet, intention, etc. Par convention de langage, nous choisirons «mission», puisque nous intégrons ce vocabulaire dans des modèles complets qui couvrent les autres notions, et la définissons ainsi: «...effets recherchés de nos activités lorsqu'elles sont menées de main de maître...». La mission n'est donc pas ce que je fais, mais ce que je cherche à générer comme impact.

Lors d'expériences dans le cadre de collaborations avec le monde du sport élite, nous avons clairement identifié qu'une des stratégies d'efficacité de l'athlète est sa capacité à projeter dans le futur une intention (un effet) avant d'agir, ce qui multiplie ses chances en termes de résultats. Transférée dans l'entreprise, la réponse à «que devriez-vous générer dans l'idéal, à votre fonction?» représente la «mission».

«... Question posée à un directeur des opérations industrielles: quelle est votre mission? Sa réponse «action»: planifier, organiser, coordonner et réaliser des objectifs x,y... Une fois que ce client a traduit ces actions en «missions» générer plus d'autonomie de décision des cadres, favoriser la collaboration étroite inter-services, renforcer la habilité des procédures... il réalise que cela représente autant de libertés de choix sur le plan d'actions qui vont s'offrir à lui, quelles que soient les conditions cadres!».

Les impacts positifs de la clarification de sa mission pour soi-même, pour ses pairs, pour ses collaborateurs, pour ses objectifs et ceux de l'organisation, feraient à eux seuls l'objet d'un article.

Il y a toutefois quelques «inconvenients» à ce genre d'approche: elle nécessite de développer la compétence à être clairvoyant sur sa volonté de réaliser des rêves réalistes, favorise l'expression des personnalités fortes, des charismes naturels, soutient l'émergence de leaders forts (compétence à fédérer des ressources autour d'une idée ou d'un projet) et, en évidence, d'un «capitaine» (ou d'une équipe de capitaine) qui prend des décisions difficiles.

Les ouvertures possibles

Les compétences complémentaires des dirigeants sur les registres irrationnels en font des visionnaires et des leaders à forte valeur ajoutée. Lorsque ces compétences s'élargissent dans l'organisation, il en résulte une augmentation significative de créativité et d'efficacité.