

LES 4 TEMPS DU MANAGEMENT

Des concepts, des outils et des méthodes que les managers peuvent mettre en action

Lettre 1 : La théorie des 4 Temps du Management



Sommaire

Editorial : les 4 Temps du Management, un nouveau référentiel de compétences managériales	2
1.1 Raisonner en priorité avec la matrice d'Eisenhower	3
2.1 Construire des plans d'actions séquencées dans le temps avec son équipe	5
3.1 La compétitivité hors prix et l'exportation au secours des emplois, des entreprises et des territoires	6
4.1 Comportements collectifs de performance et cultures d'entreprise	14



Editorial : les 4 Temps du Management, un nouveau référentiel de compétences managériales

Le concept "des 4 Temps du Management" initié par Octave Gélinier, nous a permis de construire un référentiel de compétences managériales repérables et reproductibles. Cet outil disponible s'articule à un référentiel de formation "granularisée" disponible dans notre boutique d'E-formation.

Nous définissons la compétence managériale comme la capacité à se situer et à situer ses collaborateurs dans le temps et l'espace : à court terme, moyen terme, long terme, sur le plan local comme sur le plan global.

Dans cette perspective, on peut distinguer 4 espaces-temps :

1. Le temps opératoire : désigne des actions et des décisions dont l'impact est immédiat. Chaque jour, nous accomplissons une infinité de petites tâches et nous prenons une multitude de micro-décisions : accepter de traiter une sollicitation sur-le-champ ou la reporter ; hiérarchiser une liste de tâches, conduire des entretiens et des réunions, répondre au téléphone, etc.

2. Le temps organisationnel : se caractérise par l'ensemble des actions et des décisions dont l'impact se situe à moyen terme, généralement l'année, comme : fixer des objectifs, faire des plans d'actions, faire le point sur les avancées des objectifs ou des projets, clarifier les rôles des collaborateurs, mener des entretiens de progrès, réaliser une

définition des processus transverses, etc.

3. Le temps stratégique : consiste à prendre du temps pour construire la vision du futur. Cette capacité d'anticipation peut passer par la mise en place d'un système de veille stratégique, l'identification des menaces et des opportunités, la conception des politiques générales de développement, etc.

4. Le temps de la culture ou des valeurs : permet de développer le management par les valeurs. Ces valeurs sont loin d'être de simples formules, elles s'expriment à travers les attitudes de tous les jours face aux clients. Il existe, là aussi, des techniques spécifiques, dont les sociologues ont montré qu'elles n'étaient pas d'ailleurs sans certaines ambiguïtés.

A l'issue de cette lecture, les questions que vous pouvez maintenant vous poser sont les suivantes :

[1°) Combien de temps en % ai-je consacré ces derniers mois à ces 4 espaces-temps ? Cette structuration était-elle pertinente ? Comment dois-je aujourd'hui la remanier pour être plus efficient dans mon rôle de manager ?

2°) Quelles sont les conséquences de mon propre rapport au temps et à l'espace pour mes collaborateurs ?

Auteur : J.C Casalegno

1.1 Raisonner en priorité avec la matrice d'Eisenhower

Chacun peut observer que ceux qui réussissent sont rarement ceux qui s'agitent le plus ; ce sont ceux qui font preuve d'un plus grand discernement. Raisonner en priorité est la clé du succès en gestion du temps. La matrice d'Eisenhower est un outil simple mais efficace pour développer ce nouveau savoir-faire cognitif.

1. Le syndrome de Chronos

Chaque jour nous avons plus de choses à faire que de "Temps" ou d' "Energie" disponibles. Face au nombre croissant de sollicitations, il est nécessaire de faire évoluer notre manière de penser et d'agir. Voici quelques conseils simples tirés de la méthode Templus, et qui ont fait leurs preuves.

Le syndrome de Chronos est un concept proposé par Denis Ettighoffer et Gérard Blanc dans un livre du même titre. Il définit l'accroissement de la charge mentale liée simultanément à la réduction du temps de travail et à l'augmentation du nombre de sollicitations, et provoqué par le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Concrètement, cela signifie que nous avons plus de choses à faire que de ressources "temps" et d'énergie disponibles.

Cette situation se traduit concrètement par une certaine confusion mentale : nous avons tellement de choses à faire que nous ne savons plus par où commencer, ce qui peut générer par ailleurs une certaine anxiété.

Nicole Aubert nous confirme que nous sommes sous l'emprise de la dictature de l'urgence. A

travers l'analyse de différents témoignages, elle met en évidence 5 points importants dans cette pathologie du temps :

- Le seul temps valorisé est celui de l'action. Tous les autres temps sont perçus comme des pertes de temps et peuvent générer de la culpabilité ou de l'anxiété.
- Le sujet ressent en permanence une impatience chronique, y compris dans sa vie personnelle.
- Seul compte le temps qui rapporte quelque chose. On retrouve l'impact de l'imaginaire marchand dans le rapport au temps.
- La projection de soi dans le futur est inexistante. Le futur est souvent sacrifié au profit de l'efficacité immédiate. Il y a peu d'espoir d'un avenir meilleur.
- Tous les actes sont accomplis à la hâte, sans approfondissement : on entre dans l'ère de l'a peu près et de l'inachevé.

Le sentiment d'exister dépend de la quantité d'actions que l'on a réalisées dans un temps donné. La frénésie, l'agitation, procure "une certaine intensité de soi-même" et devient "un des éléments constitutifs de l'identité de l'individu hypermoderne".

2. Changer notre système cognitif

Les stoïciens nous recommandent de bien savoir distinguer ce qui relève de notre pouvoir et de ce qui n'en relève pas. Nous ne pouvons pas changer le monde (du moins pas tout de suite !), mais nous pouvons nous interroger sur notre manière de penser la réalité.

Nous constatons que nous avons été éduqués et récompensés sur la quantité de choses accomplies plutôt que sur la pertinence de notre action. Cette conception "masochiste"

est aujourd'hui inopérante. Chacun peut constater que ceux qui réussissent ne sont pas ceux qui travaillent le plus mais ceux qui sont capables d'un certain discernement.

La méthode Templus propose différents outils simples pour exercer cette fonction que les philosophes ont toujours considérée comme essentielle.

3. Un outil pratique pour faire le tri face au déluge informationnel

Quand Eisenhower organisa son premier débarquement en Avril 1944, l'opération fut un échec. Les troupes alliées durent se replier sous la violence des tirs ennemis. Il recommença une seconde fois. En mettant l'accent sur la notion d'organisation et ce fut une réussite. A cette occasion il a proposé à ses troupes de s'organiser en développant la notion de priorisation.

A partir de 2 critères, il proposa de hiérarchiser les actions. C'est ainsi qu'il distingua 4 niveaux de priorités : Les Priorités A, B, C, D

Chaque fois que nous sommes confrontés à une situation de confusion mentale, nous pouvons appliquer la méthode. Il suffit d'écrire sur une check-list la totalité des choses à faire et de mettre à côté un niveau de priorité : A? B? C? D?

Nous ne pouvons pas tout faire, nous ne sommes pas tout puissants. Sachons aller à l'essentiel.

"Quand on a passé le sable du désert au tamis,

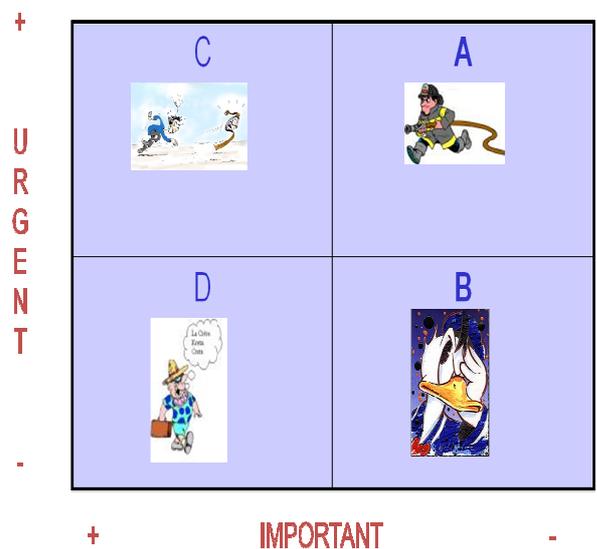
il ne reste que les lions". Ne soyons pas perfectionnistes, concentrons-nous sur l'essentiel !

Pour en savoir plus, suivez le célèbre module Templus que nous avons diffusé déjà auprès de 100 000 cadres avec la collaboration de l'institut de l'Expansion.

"Un geste juste est un geste qui est débarrassé de tout ce qui n'est pas l'essentiel" Maurice Bejart

4. Outils et méthodes de niveau 1

20 % de nos actions font 80 % des résultats ?



Auteur : J.C Casalegno

2.1 Construire des plans d'actions séquencées dans le temps avec son équipe

La performance d'un individu, comme celle d'une équipe, dépend de la clarté de sa vision des buts à atteindre et des actions à mener pour y parvenir. Chacun peut en faire l'expérience dans sa vie quotidienne, quand il doit, par exemple, se rendre d'un endroit à un autre. S'il n'a pas de carte, il perdra généralement un certain temps pour trouver son chemin. L'efficacité individuelle et collective dépend donc de la qualité de la représentation. Quand on mène un projet, il faut donc passer du temps avec son équipe pour partager la vision.

1. L'efficacité dépend de la vision

Une expérience en psychophysiologie confirme l'importance d'accorder du temps à cette fonction. Une représentation n'est jamais immédiate. Elle est le résultat d'un apprentissage. On place un sujet devant un labyrinthe, les yeux fermés. On lui demande avec un crayon de faire le parcours complet, jusqu'à ce qu'il trouve la sortie du labyrinthe. En chronométrant on constate qu'au début il tâtonne, il met beaucoup plus de temps car il n'a pas de représentation. Puis au bout, environ, de 25 tentatives, on s'aperçoit qu'il agit très rapidement car il a une vision du processus. Cette expérience montre clairement que les seuls "Y'a qu' à" "Faut qu'on" ne suffisent pas. Il faut passer un minimum de temps pour construire avec ses collaborateurs cette vision.

2. En associant les collaborateurs à la conception des plans d'actions, vous facilitez l'appropriation des objectifs

Concernant la notion d'objectifs, les grecs avaient deux termes ayant chacun une signification bien distincte :

- d'un côté : "Télos" qui signifie le but à atteindre ;
- d'un autre côté "Scopos" qui signifie la manière d'y parvenir.

Pour que les collaborateurs s'approprient les objectifs, la meilleure méthode consiste à les définir avec eux ou tout au moins à les clarifier et à bâtir des plans d'actions.

Pour réussir cette démarche, on peut se souvenir de quelques points clés :

1. Les objectifs doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Adaptés, Réalisables, Séquencés dans le Temps
2. On peut demander à ses collaborateurs de noter sur des post-it les différentes étapes ou actions à mettre en œuvre. On inscrit toutes ses propositions sur un paper board en se mettant d'accord collectivement sur le séquençement.
3. On peut compléter cette approche en formalisant les actions envisagées dans une matrice simple de structuration de petits projets tirés du programme Templus.
4. Une clarification des rôles des acteurs peut s'avérer être un heureux complément et contribuer à donner une plus grande clarté à un projet ou à un plan d'action.
5. Il est important de prévoir des rencontres régulières avec son équipe pour faire le point sur l'avancée du plan d'actions ou du projet. Des tableaux formalisant, sous forme d'images, les objectifs à atteindre donnera là aussi une vision plus affinée.

3. Outils et méthodes de niveau 2

Bibliographie conseillée : Mindmap - Dessine moi l'intelligence de Tony Buzan - éditions d'Organisation 1995 - 317 pages. Un ouvrage simple pour comprendre la démarche heuristique que vous pouvez vous procurer chez notre partenaire " La Librairie Decitre "

Nous vous proposons d'utiliser le formulaire de l'Agenda du Manager 2007 " Gestion de projet" L'exercice consiste à faire émerger les idées de ses collaborateurs avec des post-it puis de

les classer par ordre de mise en œuvre, en se demandant s'il ne serait pas possible d'accomplir certaines actions simultanément. Cette technique s'inspire de la méthode de planification de Gantt que nous traiterons dans un prochain numéro.

Nous recommandons également le logiciel Mindmanager 2008

Auteur : J.C Casalegno

3.1 La compétitivité hors prix et l'exportation au secours des emplois, des entreprises et des territoires

Edgar Morin affirme qu'un paradigme "c'est ce qui prescrit et ce qui proscrie". Aujourd'hui, il faut bien en convenir le mode de pensée et de décision qui a fait notre succès durant les 50 glorieuses est mort. Par quoi faut-il et peut-on le remplacer ?

1. Etat d'urgence : l'emploi à l'épreuve de la mondialisation

A l'épreuve de la mondialisation, l'économie française détruit plus d'emplois qu'elle n'en crée (- 45000 emplois perdus en 2003). Ce constat est particulièrement évident dans les secteurs industriels.

Avec 9,7 % de sa population active au chômage et un nombre croissant de personnes relevant du RMI, la France occupe une place peu glorieuse en Europe en matière de traitement du chômage.

Même si le départ de nombreux salariés dû au papy boom permettra sans doute de rééquilibrer partiellement cette situation, la faiblesse de l'augmentation du taux d'emploi atténuera probablement l'aspect positif de l'effet démographique.

Rappelons que le taux d'emploi des jeunes entre 15 à 24 ans se situe à 23,3% et le taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans à 34,2% de la population active. C'est simple, ils font partie des taux d'emplois les plus faibles d'Europe.

2. L'emploi dépend d'une croissance économique non seulement quantitative mais aussi qualitative

Pour résoudre les problèmes du chômage, les experts sont unanimes : la seule solution passe par une croissance économique durable de 3% par an. Mais nous sommes ici confrontés

à deux problèmes :

1. D'une part le taux n'a pas dépassé 1,7 % en moyenne entre 1992 et 2003.
2. D'autre part, une croissance purement quantitative n'est pas forcément créatrice d'emplois.

L'analyse des licenciements qui ont eu lieu ces deux dernières années met en évidence que la destruction des emplois en France n'est pas le fruit du simple hasard. Elle semble s'acharner sur un type d'entreprises qui s'inscrivent dans une formule stratégique bien identifiée : celle de la compétitivité Prix.

Pour illustrer ce constat, voici quelques exemples parmi tant d'autres :

Dans le secteur du textile, l'emploi en Europe a diminué de 30, 1 % de 1995 à 1998 pour progresser de 17, 2 % en Asie durant la même période. (Source Activités sectorielles du BIT). Dans le Roannais, par exemple, le secteur est passé de 15000 salariés à 7000 salariés de 1998 à 2002. Chiffres curieusement identiques en Lorraine.

Dans le secteur de la fabrication des produits électroménagers : En septembre 2001, c'est le dépôt de bilan de Moulinex. 64 ans après sa création, 3257 emplois seront supprimés. Son concurrent SEB, positionné sur des produits haut de gamme à forte valeur ajoutée, a beaucoup mieux résisté. Mieux même, il a racheté les marques à forte valeur ajoutée du groupe Moulinex.

Dans le secteur automobile, l'équipementier automobile Faurecia qui travaille à 90 % pour Renault et Citroën, déficitaire depuis 3 ans, réduit ses effectifs dans son usine de Meru en

supprimant 273 postes dans l'Oise. Il y a quelques mois, l'équipementier Valeo s'est trouvé confronté la même problématique pour une partie de ses activités.

Dans le secteur électronique, Thomson a fermé en 2003 deux usines (Moirans en Isère et Tonnerre dans l'Yonne). En 2004 c'est le site de Genlis en Côte d'Or qui sera touché avec 450 licenciements. Le groupe se désengage de ses activités à faible valeur ajoutée comme les décodeurs, les cartes électroniques, les tubes cathodiques des téléviseurs et les têtes de lecture des DVD et CD Rom qui seront externalisés au sous-traitant taiwanais Foxconn. Philippe Barbarit, l'un des DRH du groupe Thomson, résume bien la position du groupe : "nous allons abandonner certaines activités peu rentables en fonction de produits très bas de gamme venus d'extrême Orient".

Dans le secteur de la chaussure, le groupe Pindière, situé sur dans le Choletais, est passé en l'espace de 10 ans de 1800 salariés à 700 salariés. Le groupe a été dernièrement cité dans l'actualité sociale en annonçant deux nouveaux plans sociaux, suite à une nouvelle baisse de son carnet de commande. Ces deux plans sociaux pourraient toucher 120 emplois sur la première usine positionnée sur le créneau de la chaussure homme et garçonnet moyen de gamme, et 77 emplois sur la seconde usine, basée à La Tessoualle, spécialisée dans la chaussure enfant. Sur le même territoire, à Chéné Saint-Florent, une autre entreprise du département envisage également un nouveau plan social de 76 salariés. Ces exemples ne sont pas sans rappeler le cas de l'usine Bata d'Herouville qui a dû en 2001 licencier la totalité de son personnel.

Pour justifier les licenciements, les directions

de ce type d'entreprise évoquent souvent les coûts de main d'œuvre. Il est clair que ces coûts de main d'œuvre sont à l'évidence plus élevés que dans certains pays de l'Est, d'Afrique du nord ou d'Asie. Ces deux dernières années, le secteur textile en Tunisie a vu la création de 20 000 emplois. Plus que destruction d'emplois, il conviendrait plutôt, donc, de parler de déplacements de la croissance en emplois.

Selon les chiffres de CDC-Ixis, le coût horaire du travail en France est 38 fois plus élevé qu'en Chine, alors qu'il l'est 54 fois plus en Allemagne.

L'ouverture non régulée des frontières ne fait qu'accentuer le phénomène. Dans le domaine du textile, à partir du 1 janvier 2005, la Chine pourra librement exporter, sans limite de quotas, les vêtements qu'elle aura confectionnés.

Certains désignent la mondialisation ultra-libérale des marchés et de la concurrence comme responsable de la destruction des emplois. D'autres, et non des moindres, comme le professeur Stiglitz, récent prix Nobel en économie, accusent les institutions chargées de la régulation comme le FMI, l'OMC et la Banque Mondiale d'avoir pris des options "idéologiques" plutôt que pragmatiques.

Le développement de l'emploi en France est aussi remis en question par le déplacement des zones de croissance vers la Chine et bientôt l'Inde. Le PDG H. Lachmann du groupe Schneider explique que sur 40 % des produits fabriqués en France, seulement 15 % sont destinés au marché français. Le reste part en Chine. Ce qui augmente notablement les coûts de transport et de logistique. Il envisage donc d'ouvrir de nouveaux sites industriels

dans ces pays pour être plus compétitif.

L'emploi, on le voit, est bien à l'épreuve de la mondialisation !

En attendant, que peuvent faire les entrepreneurs et les économies ? D'abord prendre conscience que toutes les entreprises qui sont inscrites dans la seule compétitivité Prix sont, à terme, en grand danger.

Christian Blanc, député européen, nous rappelle que dans la page 76 de son excellent rapport "Pour un écosystème de la croissance" que nous "sommes dans un état d'urgence économique et social".

Face à ces problèmes qui sont parfois des drames pour la vie des individus, des familles et des territoires, les solutions existent mais elles ne sont pas suffisamment appliquées.

D'une façon générale, on constate une absence affligeante d'anticipation alors que toutes les analyses prévisionnelles avaient été faites, au niveau des différents organismes comme la DARES, le Commissariat au Plan, le Comité d'Analyse Economique, le Conseil Economique et Social qui ont publié depuis longtemps de nombreuses études mettant en évidence les risques encourus. Le capitaine du Titanic avait lui aussi reçu près de 5 messages avant de rencontrer un iceberg. Il croyait que son bateau était le plus solide du monde...

3. La compétitivité hors prix, clé de la croissance

A l'inverse, certaines entreprises semblent non seulement bien résister, mais également se développer. Ce qui est frappant c'est qu'elles sont toutes inscrites dans la compétitivité Hors Prix.

Une étude menée par Philippe Trouvé de la Dares en 1999 a mis en évidence que les PME qui créent le plus d'emplois sont celles qui "délaissent les lois de la production de masse et de la compétition par les coûts" et qui sont capables d'établir un avantage concurrentiel... "en s'appropriant les segments les plus créateurs de la chaîne de valeur".

Les comportements stratégiques dits "Hors Prix" sont donc déterminants pour la création d'emplois. Ils reposent essentiellement aujourd'hui sur les aspects d'innovation. C'est la destruction de valeur au niveau de la fabrication qui explique la détérioration de l'emploi au niveau industriel en Europe.

L'exemple de certains pays, en particulier d'Europe du Nord est à ce sujet significatif. Ces pays ont un temps de travail annuel par salarié des plus faibles du monde et un PIB par habitant des plus élevés.

Les indicateurs concernant le taux de chômage sont les plus faibles et le taux d'emploi des 15-64 ans des plus élevés.

Comment expliquer cela ? Certainement pas par l'approche "productiviste". Ces pays ont réussi majoritairement à s'inscrire dans la compétitivité Hors Prix.

La solution existe : Mettons-là en œuvre avant qu'il ne soit trop tard !

"Chaque année qui s'écoule dans le cadre actuel nous éloigne un peu plus des pays concurrents qui ont su s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement de l'économie".

4. La preuve par l'exemple : benchmarking

des pays d'Europe du Nord

L'observation des pays d'Europe du Nord semble confirmer ces hypothèses. Depuis plusieurs décennies, ces pays affichent, d'après le fameux Institut IMD des indicateurs économiques et sociaux plus performants que ceux de la France. L'élément déterminant de la performance de ces pays est lié à leur orientation vers la compétitivité "Hors Prix".

Nous avons effectué une rapide étude sur la compétitivité des pays en réalisant la moyenne du classement de L'IMD sur 5 ans. Celle-ci semble indiquer que nous sommes confrontés aux premiers signes d'un renversement de l'ordre économique mondial. Les pays en rose sont les pays dont le classement a progressé en 5 ans d'après les données fournies par l'IMD (cf. figure 1 à la fin de l'article).

5. L'anticipation et la vigilance managériale: une solution pour préserver les emplois

La situation dans certains secteurs et certains territoires est préoccupante. Plus que jamais l'anticipation et la vigilance sont nécessaires. A. Grove, dans son livre au titre évocateur, nous rappelle que "seuls les paranoïaques survivent". Il nous alerte sur les dangers de la certitude et de l'arrogance en nous invitant à nous interroger en permanence sur "le sens de notre action".

Un manager, aujourd'hui, ne peut plus se contenter d'être un bon gestionnaire. Il doit aussi devenir un stratège. Il faut donc, désormais, consacrer du temps au diagnostic et à la conception d'une vision du futur pertinente.

La construction de la vision du futur est une

combinaison complexe entre divers choix stratégiques où interviennent chaque fois de façon spécifique :

- La problématique des coûts :

Les gammes de produits sont souvent le résultat de l'histoire, sans que les acteurs connaissent précisément la rentabilité des produits. Des méthodes d'analyse comme la méthode UVA peuvent restaurer une plus grande lucidité sur les sources de création de valeur.

- La problématique des marchés :

Faut-il se concentrer sur les marchés anciens avec souvent des taux de croissance faible, ou explorer les nouveaux marchés sectoriels ou géographiques ?

Compte tenu des croissances faibles que connaissent les vieux pays européens, il faudra aujourd'hui peut-être chercher la croissance dans les pays où celle-ci est forte, comme la Chine par exemple (8%), l'Inde (7%), ou certains pays de l'Est comme la Lituanie (8,9%), la Lettonie (7,4%), l'Estonie, la Slovaquie (4,2%), la Pologne (3,7%) ou encore la Hongrie (2,9%) ?

Les entreprises ne pourront probablement pas se contenter de leurs marchés habituels. L'internationalisation et l'exportation deviendront des axes de développement inévitables.

- La cohérence de l'offre commerciale :

Le marché est un univers dynamique avec lequel l'entreprise doit en permanence s'adapter. Comprendre les besoins des clients et donner des réponses adaptées font partie

de l'analyse stratégique.

- Quel type de croissance faut-il privilégier : la croissance interne ou la croissance externe ?

Sur des marchés européens à croissance faible, certaines entreprises ont été tentées de se développer par une croissance externe en rachetant d'autres concurrents. Mais ce type de croissance est artificiel, dans la mesure où elle n'est plus liée à un développement financier qu'économique.

Entre 1995 et 2002, le CA des entreprises du CAC 40 est passé de 415 milliards d'euros à 955 milliards d'euros. 55% de cette croissance est due aux fusions acquisitions, 32 % à l'exportation, 9% à l'inflation et seulement 4% à la croissance dite organique " auto générée " .

- Faut-il externaliser ou pas certaines activités ?

Certaines activités, parfois très concurrencées en termes de coût de main d'œuvre, pourront être sous-traitées ou délocalisées. D'autres au contraire, comme les activités innovantes ou des petites séries, auront sans doute intérêt à être internalisées. Sur ce point, ce qui importe avant tout, c'est la capacité des dirigeants à anticiper le changement et à le préparer.

- Quelle formule stratégique privilégier : " la Compétitivité Prix " et / ou " la Compétitivité Hors Prix" ?

Si à court terme, on aura souvent besoin d'améliorer "la compétitivité Prix", il importera, dans une perspective de développement durable, d'identifier des

activités stratégiques s'inscrivant dans la " compétitivité Hors Prix ".

Si la première formule passe par une analyse rigoureuse de la rentabilité des activités actuelles, permise par des méthodes analytiques comme la méthode UVA, la seconde passe par des approches plus heuristiques pour innover dans le design, les services, la qualité, la recherche développement, le changement d'organisation, le développement commercial, la réactivité, la valeur attendue par le client, etc.

C'est en mixant intelligemment et de façon dynamique les deux formules de développement stratégique que les entreprises non seulement pourront mieux résister mais plus encore saisir les formidables opportunités que représente l'ouverture des marchés.

- Se développer sur les marchés nationaux ou exporter ?

Dans tous les cas, une clarification stratégique amènera l'entreprise à développer une démarche d'innovation. C'est cette capacité qui constitue sa meilleure garantie de pérennité.

Dans un monde en profonde mutation, le danger le plus grand ne vient pas seulement de l'extérieur mais de l'absence de prise de conscience que nos modèles de développement et nos modèles organisationnels sont obsolètes.

Une grande partie de nos difficultés vient du fait que nous continuons à utiliser un paradigme de pensée qui a fait notre succès pendant ces 50 dernières années mais qui

s'avère aujourd'hui à l'évidence obsolète.

6. Prévenir la désintégration des territoires

Les territoires n'échappent pas au risque de désintégration surtout si leur développement s'est construit sur une base industrielle. Ceux-là prennent de plein fouet les conséquences de la guerre des prix sur l'emploi. Quand c'est une entreprise importante ou un réseau d'entreprises qui s'écroulent, c'est évidemment tout un territoire qui est menacé.

A cette guerre économique, certains territoires seront également confrontés à un problème démographique qui se traduira par des difficultés de pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs bien connus comme : le BTB, l'Hôtellerie, Les métiers de bouche ou dans certaines fonctions comme celle des ingénieurs BE ou télévendeurs..

On peut citer pour exemple le territoire de l'Auvergne qui sera confronté à :

- Une tendance à la baisse effective de sa population qui risque d'amplifier les problèmes quantitatifs et qualitatifs de pénurie de main d'œuvre que connaissent d'autres régions mieux pourvues. " La baisse de sa population serait de 8% d'ici 2030 si les résultats enregistrés depuis 20 ans perdurent". (Source La Lettre de L'Insee Auvergne de Février 2003 N°8). Les bassins de Moulins (-13%), de Montluçon (-18%) et du Puy en Velay (-10%) seraient particulièrement touchés par cette baisse. Seul l'arrondissement d'Yssingeaux, en Haute Loire, connaîtra une hausse sensible de sa population d'ici 2030.

- Un bilan migratoire qui présente un solde négatif en particulier pour les tranches d'âges

de 20 à 30 ans, associé à un faible taux de natalité (1,52 enfants au lieu de 1,82 au niveau national) accentuera le vieillissement de la population régionale. L'Allier et le Cantal où plus de la moitié des habitants a plus de 43 ans font partie des départements présentant la structure d'âge la plus vieillie.

7. L'innovation doit être l'affaire de tous !

Face à ces constats, il existe plusieurs tentations :

1° Banaliser le mal et considérer que cette situation n'est que provisoire ou conjoncturelle comme on le dit encore dans certains comités de direction. Cette attitude, du point de vue de la rationalité, est difficile à admettre car les indicateurs dans le rouge sont très nombreux.

On peut penser que cette hypothèse relève d'un certain "déli". Elle exprime certainement une angoisse collective élevée, caractéristique des premières étapes du deuil bien décrit par Kübler Ross. On ne parvient pas à imaginer que c'est la fin de quelque chose. Tout est fait pour maintenir l'illusion.

L'inconvénient d'une telle posture, c'est qu'elle maintient les individus dans une sorte de sidération et donc d'inhibition d'action.

2° Une autre conception consisterait à entendre tous ces signes comme des signifiants de la fin d'une certaine façon de concevoir le monde. On comprend qu'il soit difficile de renoncer à un modèle qui nous a apporté tant de progrès.

3° Face à cette situation, on peut également être tenté de considérer comme Nicolas Baverez que nous sommes dans un processus

global de déclin, ou pire, comme certains partis politiques alternatifs, qu'il faudrait rentrer dans un processus de "décroissance". Cette position nous semble prématurée. Doit-on disparaître quand un modèle s'écroule ? L'existence d'une nation, d'un système, se réduit-elle au modèle qui la constitue ?

L'observation de nombreuses entreprises nous montre au contraire que des rebondissements sont toujours possibles ; que les systèmes sont avant tout humains, donc animés en premier lieu par le désir. La passion d'entreprendre de Jean René Fourtou ou l'article de Philippe Trouvé sur "les utopies de la dirigeance" (dans la nouvelle revue de recherche de l'ESC Clermont) mettent bien en évidence que l'imagination, la créativité, la " poïesis " sont des ressources qui ont un rôle déterminant à jouer au même titre que les actifs matériels.

Les solutions comme celles des "pôles de compétitivité" vont d'ailleurs dans ce sens mais semblent bien grandioses et lointaines.

Pour réussir le développement de l'innovation, il est important de s'appuyer sur l'intelligence de tous et non de quelques-uns. L'intelligence de l'entreprise n'est pas une intelligence isolée. Elle est distribuée et partagée à tous les niveaux et par tous les temps.

Mais cela suppose une transformation radicale des rapports sociaux issus des vaniteuses "50 glorieuses". Faudra-t-il attendre que la célèbre et funèbre prophétie du japonais "Matsushita" ne se réalise pour commencer cette révolution ?

" Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants

; d'un coté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui visent.

Nous, nous sommes post-taylorien : nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. Pour nous, le management c'est précisément l'art de mobiliser, et d'engager

toute cette intelligence collective au service du projet de l'entreprise".

8. Outils et méthodes de niveau 3

Découvrez avec la matrice d'Ansoff une typologie permettant de mettre en évidence 9 axes de développement stratégique. Cette matrice peut vous être utile pour situer les différentes hypothèses de développement que vous envisagez pour votre entreprise

Quelle formule de développement ?

Marchés \ Produits	Anciens	Voisins	Nouveaux
Anciens	1. Spécialisation		2. Expansion
Voisins	3. Innovation Produits		
Nouveaux			4. Diversification

The diagram shows the Ansoff matrix with a starting point at '3. Innovation Produits' in the 'Voisins' row and 'Anciens' column. A horizontal arrow points from this cell to the 'Nouveaux' column, and a vertical arrow points down to the 'Nouveaux' row. These arrows indicate a path from '3. Innovation Produits' to '2. Expansion' and '4. Diversification'.

6. Croissance interne / externe

7. Volume / Différenciation (Compétitivité prix ou hors prix ?)

8. Stratégie d'Alliance

9. Se faire racheter ?

Auteur : J.C Casalegno

4.1 Comportements collectifs de performance et cultures d'entreprise

Les comportements collectifs sont surdéterminés par le système culturel de l'entreprise. C'est un levier à part entière pour la performance économique. Attention, cependant, les sociologues comme Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert nous conseillent de la "manipuler" avec prudence...

1. Quelques définitions utiles pour l'action

Le concept de culture paraît être un concept "fourre-tout" qui est souvent pour les managers un peu suspect. On peut "y mettre" tout et son contraire.

Cette mauvaise impression provient peut-être du fait que ce sont les ethnologues qui se sont intéressés les premiers à la culture et souvent de façon exotique.

En fait, en France, ce concept s'est développé essentiellement à partir de l'ouvrage d'Hervé Serieux "L'entreprise de 3^e type". L'auteur, revenant du Japon, pays alors au sommet de sa gloire avant les déboires financiers qu'on connaît, a montré tout l'intérêt de prendre en compte la part significative de la culture dans la performance collective de l'entreprise.

Voici quelques définitions "académiques" de la culture, utiles à la compréhension du concept:

- Toute culture peut-être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques (Levi Strauss)

- Toute culture fonctionne comme un code encodeur des psychismes individuels (R. Kaës)

- Les cultures sont des phénomènes collectifs qui incorporent les réponses des personnes aux incertitudes et au chaos qui sont inévitables dans l'expérience humaine (Harrison M. Trice)

- Edgar Schein (1985) définit la culture comme un modèle de suppositions fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert, ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne.

- Geert Hofstede (IBM - 1970) définit la culture d'une entreprise à travers au moins 4 variables : La distance hiérarchique - Le contrôle de l'incertitude - L'individualisme - La masculinité.

- Pour Elliott Jaques (1952) : "la culture d'une entreprise se définit par son mode coutumier et traditionnel de penser et de réaliser des choses". Elle est partagée, dans une mesure plus ou moins importante, par tous ses membres. Tout nouveau membre doit l'apprendre ou pour le moins l'admettre afin d'être accepté dans l'entreprise.

Retenons pour résumer que la culture d'entreprise est un processus imaginaire collectif qui surdétermine les comportements mentaux, affectifs et gestuels des acteurs. Elle s'exprime à travers les actes quotidiens et coutumiers de l'existence. C'est donc une réalité bien concrète.

On peut s'en apercevoir surtout dans les comportements que les salariés tissent chaque jour avec les clients. Sont-ils pertinents par rapport aux besoins du marché ou sont-ils en décalage ?

De nombreuses entreprises doivent

aujourd'hui faire évoluer leur culture d'entreprise vers plus de service, plus de volonté commerciale, plus de créativité. Ces nouveaux comportements passent par la remise en cause de nos modèles culturels actuels.

2. Typologies des cultures d'entreprises

Le Centre de Communication Avancée, fondé par Bernard Cathelat et Mike Burke propose une typologie intéressante fondée sur 4 valeurs fondamentales :

- Les valeurs d'ordre et de sécurité ;
- Les valeurs d'aventure et de mouvement ;
- Les valeurs de l'avoir ;
- Les valeurs de l'être.

Pour construire leur typologie, qu'ils ont présentée dans leur livre "A chacun son style d'entreprise " (Interéditions 1987 - 193 pages), ils ont réalisé une enquête à partir d'un échantillon de 3000 entreprises représentatives du tissu économique français.

A partir de là, ils ont pu faire émerger 4 principaux types de culture d'entreprise, eux-mêmes structurés en deux sous-types liés à la taille des entreprises. C'est ainsi qu'ils ont identifié :

- La culture narcissique qui se traduit par un certain renfermement sur soi-même. La notion de client n'existe pas. Il doit se mettre à la disposition de l'organisation.
- La culture défensive qui se définit par une certaine difficulté à prendre en compte la concurrence.
- La culture adaptative qui cherche à rester en phase avec le marché en ayant des fonctions marketing et des fonctions transversales bien développées.
- La culture visionnaire qui caractérise les organisations capables d'anticiper et d'innover.

Même si leur étude date un peu (1995 avec une réactualisation en 2002), leurs conclusions ne sont pas sans intérêt pour

comprendre les difficultés qu'ont les acteurs économiques français à accepter la mondialisation. En effet cette étude a montré que 62% des entreprises de l'échantillon étudié se caractérisaient par un système de mentalité "narcissique-défensif".

Cette tendance se trouve confirmée par une autre étude faite par le même CCA sur les mentalités des français au travail, où on constate que 40% seulement de la population étudiée est orientée sur des valeurs d'aventure et de dynamisme. Les 60% restant sont positionnés sur les valeurs de sécurité et d'accumulation. La publication d'un livre "Bonjour paresse", écrit par Corinne Maier, cadre d'EDF, a fait scandale mais illustre bien le décalage qui existe entre les besoins des entreprises et les motivations des salariés.

Il est vrai que durant ces 10 dernières années, certaines entreprises ont dû transformer les ressources humaines en simple variable d'ajustement, ce qui a contribué largement à mettre en doute les idéaux liés à l'entreprise et au travail.

L'originalité de la démarche repose sur le fait que les comportements des acteurs sont dépendants de systèmes collectifs imaginaires appelés "socio-styles". C'est ainsi que grâce à cette approche, on peut analyser le comportement d'achats des consommateurs, non pas à partir seulement de leur appartenance à telle ou telle catégorie socio-professionnelle mais à partir de leur système de valeurs.

Pour faciliter la compréhension de cette typologie pertinente, nous proposons au lecteur de consulter la synthèse que nous avons réalisée pour lui de consulter la synthèse que nous avons réalisée pour lui et d'expérimenter un outil d'auto-évaluation à partir du test suivant.

3. Comment changer la culture d'entreprise?

La question qui préoccupe le dirigeant d'entreprise est toujours pratique. Parmi les différentes solutions qui existent pour faire évoluer la culture d'entreprise, la connaissance des principales menaces et opportunités du secteur associé à la comparaison avec les performances réalisées par les concurrents reste parmi les moyens les plus efficaces pour faire évoluer la culture d'un groupe.

Nous l'avons expérimenté à de nombreuses occasions. Confrontés à des communautés de travail en crise, nous avons vérifié combien une plus grande conscience des enjeux stratégiques et concurrentiels avait un pouvoir salvateur sur les esprits. Lorsqu'une communauté de travail perd le contact avec le réel, elle se névrose et développe une forte angoisse qui se manifeste souvent à travers des conflits entre les personnes.

Le manager doit pouvoir aussi consacrer du temps à ces questions (Ce qui suppose suffisamment de Valeur Ajoutée !). Des réunions d'informations régulières avec les cadres sur ces aspects sont nécessaires pour assurer l'évolution permanente et continue de la culture d'entreprise. C'est souvent une dimension négligée qui se paie par la production de comportements inappropriés par rapport au réel : le marché.

La désagrégation d'une culture est rarement soudaine. Elle se fait au jour le jour, à travers la destruction "infinitésimale" de ce qui fait sens pour les individus. Petit à petit, ce qui permettait la confiance s'affaiblit et le lien social avec l'entreprise disparaît. En réalité, il s'agit d'être aussi très vigilant sur les idéaux collectifs qui fondent la logique de don entre les acteurs. Si ceux-ci ne sont pas respectés, les structures de l'imaginaire collectif se désagrègent (Cf. Les travaux de l'anthropologue Gilbert Durand) et les individus ne sont plus contenus, donc d'une certaine façon plus "tenus" de respecter le

pacte social sous-jacent qui les lie à leur employeur. Les salariés désenchantés se désengagent progressivement et deviennent alors de plus en plus mercenaires. Il est important de signaler que ce processus, se faisant dans le "non dit" s'opère en réalité de façon inconsciente.

Pour revenir sur les moyens utilisables et utilisés pour changer la culture d'entreprise, on peut citer également la mise en place de groupes participatifs de travail. C'est une pratique qui s'est beaucoup développée à l'époque de la mode "des projets d'entreprise". Elle s'inscrit dans une démarche de management participatif dont on connaît depuis longtemps les effets positifs sur le développement de la maturité des collaborateurs.

Il est à noter, à ce sujet, qu'on a souvent reproché à ces derniers une attitude relativement infantile qui consistait soit à subir passivement les injonctions de la direction, soit à les contester de façon systématique. Cette attitude "régressive" est aussi le résultat d'un management hiérarchique trop longtemps pratiqué. D'une certaine façon, nous sommes encore enfermés dans un ou deux des stades du complexe d'Œdipe, qui doit être dépassé pour accéder à la maturité.

Il est aisé de constater ce blocage dans ce stade inachevé du développement humain. Il s'exprime soit à travers une soumission apparente s'accompagnant souvent, dans les groupes de travail, d'un silence "à couper aux couteaux", soit par des comportements de revendications plus ou moins agressifs transformant les débats en disputes interminables qui se concluent rarement par des consensus.

Plusieurs ministres (Auroux en 1981, Aubry en 1998) se sont attaqués à ce délicat problème "culturel" qui compromet la compétitivité française dans la mesure où il est difficile de bâtir une "cité intelligente" avec un dialogue

social qui relève plus d'un monologue que de la parole échangée.

En Europe du Nord, des pratiques originales d'acculturation se sont développées dans le domaine de la formation dans le but de faire évoluer la culture d'entreprise. On peut penser à la compagnie aérienne de transport de personne, SAS, dirigée par Carlson qui a mis au point, avec la société TMI, une série de séminaires intitulés "Attitude de Service". Ces séminaires se déroulent en hypergroupe, le phénomène de foule augmentant la sensibilité émotionnelle des individus (Cf. Gustave Le Bon), et présentent de façon théâtrale divers incidents caricaturaux qui se sont déroulés dans l'entreprise face aux clients. Ces happenings souvent ludiques laissent une trace émotionnelle dans la mémoire des participants qui les rendront plus avertis de certaines dérives comportementales possibles.

Les tenants de la sociologie clinique y verront, sans doute, une nouvelle forme de manipulation, mais ils seraient eux-mêmes plus tolérants s'ils étaient directement concernés par la logique de performance. En tout cas, cette formule est à retenir !

L'Institut de l'Expansion s'est également inscrit dans cette formule en diffusant pendant plus de 10 ans le séminaire Templus sur la gestion du Temps. Au-delà de l'acquisition de méthodes et d'outils, il s'agissait de créer "l'évènement" dans l'entreprise autour d'une valeur clé : l'efficacité collective.

En France, cette formule ne s'est pas développée avec autant de succès qu'aux USA ou que dans les pays d'Europe du Nord, pourtant réputés moins hystériques. Peut-être a-t-elle été mise en difficulté par la mode des programmes de formation dits "d'outdoor management" qui ont été médiatisés de façon souvent tragique?

Utilisée de façon métaphorique, cette approche reste cependant une formule pédagogique d'acculturation intéressante. On

citera des expériences réussies dans le cadre de frégates maritimes, d'expéditions en haute montagne ou tout simplement de courses d'orientation.

Nous utilisons, nous-mêmes, cette approche "métaphorique" en proposant des jeux pédagogiques adaptés aux valeurs à cultiver. Par exemple, pour développer la valeur de coopération, nous nous appuyons sur les théories du "dilemme du prisonnier" et sur le jeu "les rouges et les verts".

On peut citer pour terminer provisoirement sur ce sujet la méthode dite, des "Référentiels de Valeurs Partagés" (MRVP) développée par Roger Nifle, directeur fondateur de L'Institut Cohérences. Les étapes de la démarche proposée sont les suivantes :

1° Constituer un groupe de référence rassemblant les acteurs clés de l'entreprise.

2° Faire un "brainstorming" des valeurs élémentaires de l'entreprise en les classant en 3 familles :

Les valeurs "subjectives" ou "essentiels" qui font appel aux principes, aux finalités ultimes de la vocation, aux enjeux à long terme, ainsi qu'à l'identité de l'entreprise

Les valeurs "projectives" liées aux buts à atteindre et aux moyens pour y parvenir

Les valeurs "objectives" ou encore opérationnelles qui définissent les comportements à développer au quotidien.

Quelle que soit la formule retenue, il semble bien que ces dispositifs fonctionnent autant comme des rituels de changement que des formations au sens classique du terme.

4. Les dangers de l'approche par la culture

C'est à Vincent de Gaulejac et à Nicole Aubert que l'on doit le mérite d'avoir analysé en profondeur les fondements de la relation managériale.

Ils expliquent que la mise en performance des individus passe par la mobilisation de leurs idéaux. En échange d'un investissement

personnel important dans "l'objet" entreprise, l'individu obtiendra une reconnaissance de la part de ses managers. C'est le "contrat narcissique". La reconnaissance par autrui devient alors le moteur principal de la motivation au travail. C'est un moteur puissant qui peut amener l'individu à renoncer suffisamment à lui-même et faire totalement sien les objectifs de l'entreprise.

Tout l'art du management va donc consister à remplacer les idéaux des individus par les idéaux de l'entreprise. Or c'est précisément le secret du fonctionnement des sectes. Ce faisant, le moi de l'individu disparaît au fil du processus pour se faire remplacer par celui de l'organisation. En d'autres termes, tout le système "imaginaire" de l'acteur va se structurer autour des objectifs de l'entreprise au détriment de sa propre individualité. Sa réalisation personnelle va passer par les performances qu'il réalisera par et dans l'entreprise.

A travers cette subtile "substitution" qui va s'opérer entre les préoccupations de l'acteur et celles de l'organisation, l'individu y perdra en liberté mais consolidera sa position "narcissique" dans l'entreprise. L'estime que

l'individu aura de lui-même va dépendre alors complètement du regard des autres. Pour les sociologues cliniciens, cette opération est le summum de l'aliénation car l'individu a remplacé son âme par celle, plus prestigieuse, de l'entreprise. Les sociologues cliniciens ont donné à ce système le nom de "système managinaire".

Ce jeu n'est évidemment pas sans danger pour l'équilibre de l'individu car il joue dans cette histoire son image personnelle. Son identité se structurant uniquement à travers cette dynamique, que se passera-t-il en effet en cas de rupture soudaine avec l'entreprise ? C'est la dépression nerveuse assurée et il faudra longtemps pour que l'individu se recompose. Cela sera d'autant plus long qu'il s'agit d'une transaction "inconsciente".

Conclusion

Le lien qui relie les salariés à leur entreprise doit être un lien fort. Sans adhésion, pas de performance et c'est là où un travail sur la culture d'entreprise est nécessaire ; mais en même temps, il est nécessaire de permettre à chacun d'exister dans sa différence. Le Management est donc bien finalement un art !