



**ELEMENTS DE REFLEXION MANAGERIELS.**

**ANALYSE D'UNE REUSSITE.**

## ARTICLE DE RESTITUTION.

Nous avons été sollicités pour effectuer, à l'occasion du cinquantenaire d'une P.M.E., de taille importante, un parcours réflexif censé expliquer, dans le cadre d'une démarche documentaire, puis analytique, ce qui reste encore aujourd'hui, une véritable réussite.

Notre cheminement s'est opéré en quatre grandes étapes, à savoir :

- 1 - CINQUANTE ANS POUR CONTRUIRE UNE REUSSITTE!! Sur quels facteurs clés repose la réussite de l'organisation ?
- 2 - QUI AUTORISENT UNE LECTURE DU PRESENT!! Où se trouve l'entreprise aujourd'hui ?
- 3 - ET QUI SUSCITE QUELQUES QUESTIONNEMENTS!! Quels sont les axes plausibles de réflexion et / ou de progrès ?
- 4 - MAIS QUI IMPOSENT AUSSI DES REPONSES COHERENTES!! Quels choix doit-elle faire et dans quelle préséance,

### ● 1 - CINQUANTE ANS POUR CONTRUIRE UNE REUSSITTE !!

Cinquante ans de dynamique entrepreneuriale, avec, pour corrélat, une véritable expansion et une réussite indiscutable qui ne peuvent, bien sûr, s'expliquer, de manière simpliste, par une chance insolente ou par une conjoncture exceptionnellement favorable.

Les défis auxquels se trouve confrontée l'entreprise, durant cette période, avec leur cortège d'indéniables succès, mais aussi de bon nombre de difficultés traversées, liées bien souvent aux turbulences environnementales, se trouvent, bien ici, pour infirmer cette hypothèse.

Mais cinquante ans, l'âge de la pleine maturité socio-organisationnelle et l'âge charnière où il convient, à nouveau, de ne pas l'économie d'un véritable questionnement :

- ◆ Pour souhaiter connaître, bien légitimement, les secrets de la réussite malgré des choix stratégiques parfois difficiles et des environnements turbulents, souvent imprévisibles, aux ruptures généralement brutales et parfois inattendues.
- ◆ Pour partager l'expérience, ainsi capitalisée, avec les managers et avec l'ensemble des collaborateurs qui sont, vous le savez, les éléments contributeurs indispensables de votre réussite.
- ◆ Pour aborder avec détermination et avec sérénité, les décennies à venir, en gardant résolument, en tendances lourdes, le sens profond de votre action et la dynamique stratégique dans laquelle vous vous êtes inscrits.
- ◆ Pour permettre à vos salariés de mieux exprimer et de mieux développer leurs potentialités dans l'exercice de leur couple Mission / fonction ....etc.

Il semble, si nous tentons d'identifier les principaux facteurs clés de votre développement, dans une lecture panoramique de ces cinquante années, que **se dégagent six axes principaux**, dont certains, nous le concédons volontiers, restent à préciser, à formaliser, voir à optimiser, dans les toutes prochaines années :

◆ A - Une conviction que, sauf dans des conditions exceptionnellement favorables donc inhabituelles, la pérennité de toutes organisations ne peut se concevoir sans une véritable **expansion raisonnable et raisonnée**.

**Raisonnée** parce qu'il ne saurait être question de saisir, sans aucun discernement, toutes les opportunités.

**Et raisonnée** parce que les choix effectués doivent être cohérents, en tendances lourdes, avec la vision-cible du futur vers laquelle vous souhaitez vous orienter.

◆ B - Une volonté farouche de poursuivre cette expansion et de construire le développement à venir dans le cadre d'une démarche « avec » et « par » **les acteurs sociaux** de l'entreprise en privilégiant les approches de nature intégrative et/ou « collaborative ».

◆ C - Une capacité à **conforter le modèle organisationnel et le mode de management** le plus cohérent, le plus adapté à vos différentes entités car dans l'entreprise « **le généralisme n'est pas de mise, seul le particularisme prédispose** ».

**Nous le savons bien, seul le management que vous êtes capables d'inventer et de réinventer en permanence peut convenir au particularisme de votre société.**

Le processus consistant donc à intégrer, dans cette élaboration dynamique, parfois incomplètement formalisée, **la saga de l'entreprise, sa spécificité managérielle, sa culture, ses croyances, ses valeurs, le particularisme de notre métier, notre vision de l'avenir ...etc.**

◆ D - Une aptitude à **accompagner simplement la complexité**, quasi exponentielle, à laquelle vous vous trouvez confrontés, et le flux sociétal dans lequel vous vous inscrivez, car vous le savez aussi, **la complexité ne se réduit pas, ne se résout pas** et vous ne pouvez apprendre qu'à l'accompagner de la manière la plus performante possible.

◆ E - Un **quasi refus** de faire des prévisions stratégiques précises, à moyen terme, et de donner à voir un modèle volontariste défini dans la mesure où tout cela ne sert pas à grand chose sauf à vous donner une fausse sécurité dont vous n'êtes en fin de compte, pas véritablement dupes.

En effet, vous savez aussi :

- Que **les prévisions ne sont que des visions déformées du présent que nous projetons dans un avenir incertain**, par nature.
- Que **chaque modèle volontariste** initialisé, chaque projet d'entreprise **possède déjà un degré d'obsolescence** au moment de son énonciation.
- Et, qu'il convient de ne pas vouloir tout prévoir, mais plutôt **d'optimiser votre capacité d'anticipation, notre réactivité et votre talent pour surfer** au mieux sur les ruptures environnementales lorsqu'elles se présentent.

◆ F - Une plasticité de votre modèle qui s'adapte ainsi aux différents particularismes nationaux, ce qui suppose une approche constructive dynamique des situations au détriment d'une démarche autocentrée.

### Sachant que cela se traduit :

Au niveau des hommes par le constat qu'il faut mieux avoir des managers solidaires et de qualité que des hauts potentiels géniaux mais solitaires.

Au niveau de l'organisation, par l'importance d'avoir, pour être véritablement « manœuvrant », un amiral qui commande une flottille où les missions de chaque unité sont clairement définies et réparties plutôt qu'un commandant qui dirige, sans partage, un énorme paquebot.

## ● 2 - QUI NOUS AUTORISE UNE LECTURE DU PRESENT !!

Votre expérience passée vous autorise une lecture plus précise du présent et vous constatez que les choses évoluent, mais que cette transformation ne remet pas fondamentalement en cause vos bibles, vos réflexions et vos actions.

### En effet, le rôle du manager consiste toujours, avant tout :

- ✕ A piloter en interne, **de façon pérenne** et efficace, le lien humain et social, **irrationnel** par nature,
- ✕ A **optimiser les transactions**, avec des **environnements rarement maîtrisés, complexes, turbulents, incertains** en intégrant le **particularisme de votre société** tout en restant cohérent, stratégiquement, avec la vision du futur qui doit donner du sens à votre action quotidienne.
- ✕ Sachant que le champ du réel se transforme en permanence, souvent à notre insu et que par voies de conséquences :

- **Nous ne serons jamais sûr d'avoir opté pour la solution la plus pertinente**, et que, de toutes les façons, il conviendra forcément de remettre rapidement en cause la décision prise, fût-elle, stratégique.
- Donc, de posséder obligatoirement des **stratégies de rechange**, sans perdre de vue, la vision du futur de l'entreprise, tout en assurant les prolongements opérationnels que cette dynamique impose.

### **Que le management ne peut donc toujours se définir que comme « un art nécessaire, mais impossible »**

Ce n'est, en aucun cas, une science : Cela reste **un Art** qui se décline dans des **habiletés** et qui devient opérationnel à travers un certain nombre de **tactiques et de pratiques**.

Un art **nécessaire**, parce l'organisation, comme construit artificiel, **n'assure pas naturellement sa propre régulation**, et cela impose de la piloter, sachant que la décision représente la déclinaison opérationnelle de cette régulation.

Un art **impossible**, car connoté par **l'irrationnel humain et par l'incertain** environnemental, ce qui signifie que nous ne saurons jamais si nous avons fait le bon choix, et, qu'ensuite, comme nous nous trouvons au cœur d'une dynamique complexe et turbulente, il conviendra de remettre, de toutes les façons, ce choix en cause.

**Ce qui veut dire que non seulement il faut accepter de se tromper mais qu'il faut même faire l'éloge de l'erreur, car elle demeure votre seule chance de progresser véritablement.**

**Sachant, bien sûr, que la même erreur, répétée par le même individu, dans la même situation, se sanctionne car dans ce cas précis, il s'agit d'inconséquence coupable et/ou d'incompétence notoire.**

Et, que nous pouvons donc toujours énoncer, à partir de ce constat :

- ✘ Que si le **changement reste**, bien sur, une **constante**, au sein des organisations, il se caractérise aujourd'hui, par **sa forte amplitude et par sa fréquence** qui augmente de façon quasi exponentielle.
- ✘ Que le niveau de complexité ne doit pas inhiber votre action car vous pouvez, en étant **pro actif**, l'accompagner simplement, avec efficacité, tout en conservant, en tendances lourdes votre volonté de départ.
- ✘ Que vous devez donc **questionner** très régulièrement, **les différentes composantes du contexte**, à savoir, par exemple, la dynamique sociétale, votre vision du futur, le comportement de vos environnements, votre management, vos pratiques ...etc.
- ✘ Mais qu'il est impératif, à partir de ces questionnements, **d'effectuer les corrections nécessaires** sachant dans une lecture « systémique » de l'organisation, **vous ne vous trouvez contraint, en aucun cas**, par l'aspect interactionnel de cette approche, **à agir sur tous les fronts en même temps**.
- ✘ Que votre management repose, avant tout sur votre capacité à douter en permanence, sachant que pour faire référence à **NIESTZCHE, « Ce n'est pas le doute qui rend fou, mais la certitude »**.

En tant que manager, vous savez bien que la seule certitude, c'est que cela ne se passera pas comme vous l'aviez imaginé, ce qui force, convenez-en, à un **minimum d'humilité**.

### ● 3 - ET QUI SUSCITE QUELQUES QUESTIONNEMENTS !!

Cette analyse synthétique du passé et cette lecture globale du présent suscitent, bien sur, quelques questionnements, dont il semble difficile de faire l'économie aujourd'hui, à savoir par exemple :



▲ Êtes-vous suffisamment au clair avec notre **vision du futur** pour donner du sens à votre action et mobiliser efficacement nos collaborateurs. ?

▲ Votre vision du futur donne-t-elle vraiment à voir **vos culture et vos valeurs** ? Est-elle facilement **lisible** ? Est-elle véritablement **actée** ?

▲ Cette vision du futur, vos croyances et vos valeurs sont-elles effectivement **lisibles pour l'ensemble de nos collaborateurs** ?

Attention à la culture de l'oral qui donne une vision déformée du passé et du présent !!! Car vous n'appréhendez les choses qu'à travers le prisme déformant de votre propre histoire.

▲ Existe-t-il un **management clairement formalisé et véritablement partagé** par l'ensemble de la ligne hiérarchique ?

▲ Votre **modèle de compétences** pour vos managers correspond-t-il à votre histoire, à votre vision du futur et à vos ambitions ?

▲ Êtes-vous en harmonie avec **vos façon de fédérer les énergies de nos collaborateurs** et avec votre manière de les mobiliser sur l'atteinte des objectifs ? De les staffer en intégrant votre stratégie ? De les développer en fonction de leurs potentialités intrinsèques ?

▲ Avez-vous une démarche, véritablement identifiée, véritablement performante pour **capitaliser et partager les savoirs et les expériences** ?

▲ Développez-vous les intelligences individuelles et les intelligences socio-organisationnelles pour construire **une véritable intelligence collective** ? ....etc.

#### ● 4 - MAIS QUI IMPOSENT AUSSI DES REPONSES COHERENTES !!

Mais il très difficile, dans bien des organisations, de passer du « dire » à « l'agir ».

Sachant que tous les discours qui ne se confrontent pas à la réalité deviennent rapidement stériles.

En notant que ces différents questionnements qui, bien sûr, ne sauraient être exhaustifs, doivent promptement donner lieu à un certain nombre d'actions opérationnelles sur lesquelles il convient d'effectuer des choix en fonction des volontés managérielles et de la nature du contexte,

Comme, par exemple :

- ▲ Mettre en place une démarche pour initialiser et développer le meilleur **modèle de compétences pour la ligne hiérarchique**, compte tenu de vos souhaits de développement afin de les faire évoluer du statut de collaborateurs à celui « **d'intra-preneurs** » **pleinement responsables et entièrement comptables** de la performance de leurs secteurs..
- ▲ Elaborer une méthodologie précise pour **clarifier et partager la vision du futur** en la déclinant dans une démarche de « **Gestion Des Richesses Humaines et Sociales** » ; dite « **avec et par les acteurs sociaux** » dans l'objectif de **produire du sens pour mieux fédérer** les énergies et les potentialités.
- ▲ Formaliser, préciser et développer un **management clairement porteur des vos valeurs** et mesurer l'intégration de ces valeurs par l'ensemble de la ligne hiérarchique.
- ▲ **Manager la créativité et l'innovation**, en banalisant les pratiques créatives dans l'ensemble du groupe et sur toute la ligne hiérarchique.

Pour cela, il convient d'installer des structures de collecte et de gestion des idées nouvelles, pour optimiser l'organisation, la prise de décision et les pratiques, pour se différencier aux niveaux du management, des marchés, des produits, de l'approche de nos clients, pour augmenter votre niveau de performance ...etc.

Sachant qu'un manager, digne de ce nom, doit d'abord laisser parler son intuition, puis la valider, en la confrontant au réel, avant toute prise de décision.

▲ Formaliser, ériger en valeur du groupe et développer la **pro activité et la réactivité** sur l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Donc développer la **capacité d'agir par anticipation** plutôt que d'agir par rapport à des prévisions dont vous connaissez, bien sûr, la labilité.

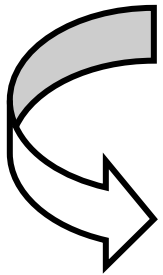
▲ Apprendre à vos managers à travailler de manière **sereine, décomplexée, désinhibée** pour optimiser leurs niveaux de confort, leurs performances et celles de leurs collaborateurs.

▲ Aider vos managers à se remettre en question et à interroger régulièrement leur modes de management, leur dynamique relationnelle, leur prise de décision, leur pratique de gestion du lien humain et social ...etc..... et, à en dégager les axes de progrès indispensables.

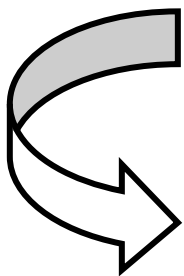
▲ Initialiser, d'un point de vue méthodologique et pratique, une action pour construire et valoriser **l'intelligence collective**, en s'appuyant sur les intelligences individuelles et sur les intelligences socio-organisationnelles avec l'objectif d'en faire une véritable valeur de votre société. ....etc.



CINQUANTE ANS POUR CONSTRUIRE NOTRE REUSSITE !!



QUI NOUS AUTORISE UNE LECTURE DU PRESENT !!



ET QUI SUSCITE QUELQUES QUESTIONNEMENTS !!

MAIS QUI IMPOSENT DES REponses COHERENTES !!