

Pour un retour au bon sens !

Dans cet univers turbulent, des entreprises restent performantes et demeurent des espaces où il fait bon vivre et travailler. Leurs traits caractéristiques sont autant de pistes de travail pour les dirigeants d'entreprises mais aussi pour nous, consultants, qui avons vocation à les accompagner.

Le plus souvent, elles respectent des fondamentaux classiques et efficaces, organisés en système de management :



Une stratégie claire et partagée en phase avec le marché

Une organisation en phase avec la stratégie et le marché

Une réelle prise en compte des attentes des clients

Un centrage sur l'opérationnel avec une claire définition des fonctions

Des outils de pilotage et de gestion efficaces

Une politique ressources humaines réelle et favorisant la motivation

Ajoutons à ces facteurs de bon sens quelques mots d'ordre fédérateurs :

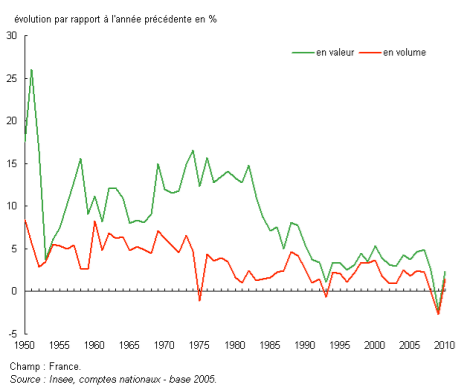
- **Construisons pour demain, ne gérons pas les yeux rivés sur le passé**
 - ouverture vers le monde, le futur et la culture de l'anticipation
- **Résistons à la tyrannie du temps et du « faire vite » !**
 - stabilité dans le temps des stratégies et des équipes permettant à celle-ci d'avoir une chance d'échapper à la tyrannie du court-termisme
 - refus de la pseudo exigence de l'urgence
- **Soyons différents, soyons courageux !**
 - volonté de se différencier en s'échappant du « tous pareil »
- **Osons penser !**
 - refus des solutions toutes faites
 - le benchmark n'est pas l'alpha et l'oméga de la réflexion, en tout cas il ne peut s'y substituer
 - la technologie est un outil, non l'ultime frontière des pratiques managériales pour une pratique active de la pluridisciplinarité
- **Soyons pragmatiques, réalistes, actifs**
 - pragmatisme et pris en compte des vraies réalités de chaque entreprise, de ses métiers, de ses marchés
 - adossement aux vrais ressorts intimes de l'entreprise
 - obsession de l'action
- **Mobilisons vraiment les ressources humaines : ce sont des ressources !**
 - arrêtons de parler de GRH, pratiquons-la
 - visons parité, diversité, multiculturalisme
 - inversons les tendances ; 40 ans de posture GRH pour finir dans la maltraitance et la souffrance au travail, ça suffit !



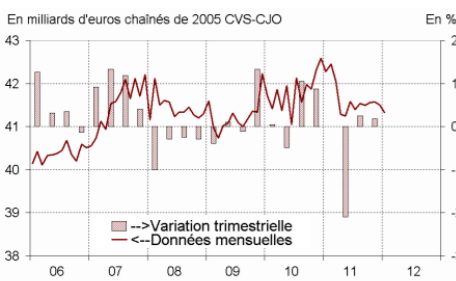
**Sortie de crise
et bouleversements profonds :
des enjeux majeurs
pour le management**

Clavia Conseil, qui a conduit ces dernières années de nombreuses missions dans différents univers (entreprises privées, publiques, associations, ...) livre ici sa perception des défis auxquels est confronté le management et des enjeux qu'il doit affronter.

Evolution du PIB en France



Consommation totale de biens en France



Un contexte de sortie de crise ? Pas sur...

Le management s'exerce aujourd'hui dans un environnement marqué tout à la fois par des signaux de sortie de crise (du moins aux USA), les dégâts et bouleversements macro et micro économiques causés par une très longue phase de récession en occident, des marchés atones (cf. ci-dessous) et un très fort sentiment d'incertitude des populations, voire de pessimisme exacerbé – le cas de la France étant particulièrement spectaculaire en la matière

Les défis pour le management

Ce contexte a accéléré et aiguisé la bataille féroce qui se livre sur tous les marchés entre les concurrents, marquée notamment par une bataille sur les prix et l'émergence de la tentation du low-cost dans les secteurs les plus inattendus (des dentistes low-cost ?)

Même le cœur du service public, si cher aux français, est touché de plein fouet par cette tendance : des hôpitaux en concurrence directe pour accueillir les accouchements, des associations s'affrontant autour des subventions des Conseils Généraux à qui présentera le projet le plus attractif.

La recherche effrénée de productivité

Des efforts constants et sans cesse renouvelés sont menés pour maintenir les niveaux de rentabilité attendus. Ceci est particulièrement vrai des entreprises cotées ou des LBO dans l'obligation absolue de produire des résultats. Mais cette recherche est aussi très forte dans les domaines publics ou associatifs sous la contrainte de budgets en forte réduction.

Que ce soit le budget global à l'hôpital, la mise en place des Partenariats Public Privés, les appels à projets, la recherche de mutualisation de moyens dans les groupes ou entre les sociétés, l'externalisation des prestations jugées non stratégiques, les exemples sont extrêmement nombreux.

Cette recherche s'accompagne inévitablement d'une très forte pression sur les équipes avec un cas classique : « à deux faites le travail de 3 » ou « comment

faire mieux avec moins »

Les failles de l'exécution opérationnelle « Le diable est dans les détails »

Très souvent, l'écart entre la stratégie annoncée et son déploiement est grand voire extrême.

Les décisions sont prises avec retard, appliquées partiellement, sans avoir forcément compris les enjeux globaux.

Au bout de quelques mois, force est de constater que les changements souvent annoncés à grand renfort de conventions ou de « grand-messe » se retrouvent quelques mois plus tard amoindris, réduits, parfois quasi inexistantes. Et à la fin des expérimentations, les esprits chargés se chargent de dire aux comités de pilotage, COMEX ou COPIL divers, nous vous l'avions dit, « cela ne peut pas marcher chez nous ».

La pression du temps – « vitesse et précipitation »

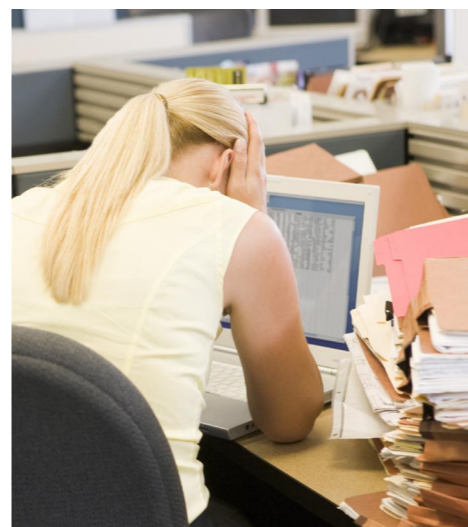
Au prétexte de la nécessaire réactivité et de l'adaptation à un contexte mouvant, une certaine frénésie s'est emparée des entreprises : sautées les phases de diagnostic, bâclée la mise en place des projets, évacuée les évaluations ex post, la tyrannie du temps joue négativement sur la rigueur et la qualité de l'action. Sommés de produire des résultats visibles et de réaliser des changements parfois lourds dans des délais déraisonnables au regard des objets traités, les directions n'ont plus le temps de se poser, de réfléchir, de programmer, ni de piloter... avant de retrouver remplacées parfois à peine arrivées.

Un management désarmé, souvent touché par un profond sentiment de lassitude

Face à des visions fluctuantes, changeantes en fonctions par exemple des restructurations, des modifications des équipes dirigeantes, des cours des actions, le management manifeste parfois un profond désarroi.

Placé au nœud des contradictions, il doit à la fois porter le changement et répondre aux questions des équipes sans avoir toutes les réponses ou sans être en accord avec les réponses à apporter. Choc des motivations, manager en période de turbulence, redonner l'enthousiasme aux équipes autant de thèmes de réflexion ou de formation menés en entreprise sans obtenir toujours le succès escompté.

Pas étonnant que la tentation d'une certaine fuite en avant se fasse jour, tentation marquée par l'accumulation désordonnée des projets, avec comme conséquence une perte de repère des collaborateurs pour lesquels « un clou chasse l'autre ».



La puissance de la bureaucratie intermédiaire

L'invasion des process, des normes de qualité au service de la professionnalisation des équipes et des fonctionnements conduit à une complexité croissante des environnements.

La lourdeur des organisations complique les activités des acteurs au moment même où la recherche de productivité réduit le plus souvent les effectifs opérationnels.

Une bureaucratie intermédiaire prospère en charge de ces sujets et conduit souvent à opacifier les fonctionnements. La lecture de la réalité par les dirigeants devient de plus en plus difficile.

L'entreprise devient parfois schizophrène : à côté de procédures très sophistiquées, perdue le système D, la grande improvisation pour sortir des impasses du système.

Le champ management/GRH est particulièrement représentatif de cette schizophrénie : le bricolage managérial cohabite avec des procédures très formelles : supports obligatoires des entretiens annuels, instances obligatoires figées, plan de formation gravé dans le marbre et jamais appliqué, ...

Plus de temps passé à préparer des présentations PowerPoint que dans l'action.

Les acteurs opérationnels conservent en effet une capacité d'initiative, une inventivité qui permet aux entreprises bien souvent de conserver leurs performances.

Les outils de pilotage et de reporting créés pour plus de transparence génèrent leurs effets pervers, en premier lieu le « mensonge » souvent par inspiré par la peur.

En entreprise aujourd'hui, les cadres passent plus de temps à dire ce qu'ils vont faire, ce qu'ils font, ce qu'ils ont fait, qu'à faire réellement.

Les scènes de course, de travail acharné, parfois de stress extrême avant des revues trimestrielles, des plans à moyen terme révèlent une énergie centrée sur la communication plus que sur l'action.

Le choc des générations : « 30 ans l'âge du paradis, 45 ans, l'entrée au purgatoire »

Autant, aujourd'hui bon nombre d'entreprises ont à cœur de créer de vrais cursus d'intégration et de réelles filières pour leurs jeunes hauts potentiels, autant les cadres deviennent vite après 45 ans des problèmes à résoudre.

La structure du marché du travail, portée par une forte démographie, amènent en entreprise de jeunes générations bien formées, agiles, inventives, lucides et ouvertes sur le monde, vivant dans le monde numérique depuis toujours.

Bien accueillis en entreprise, quand ils décrochent le CDI tant rêvé, ces jeunes constituent une rude concurrence pour leurs aînés, qu'ils évincent tranquillement, au prix souvent d'une perte de savoir-faire dangereuse.

Les « séniors » sont vite invités « à rebondir ailleurs » et se heurtent à la barrière de l'âge.

Moins malléables, plus chers, nombreux se reconvertissent vers les métiers du conseil en tout genre, du commerce et refont l'apprentissage de la précarité.



L'impact d'une certaine frénésie managériale est souvent doublement négatif : des collaborateurs dont la motivation est en chute libre, égarés dans le maquis des projets et des changements, angoissés et pessimistes devant l'avenir ; des cadres et dirigeants harassés, à la limite de la perte de contrôle de leurs projets et actions, sous pression des actionnaires et des directions générales, menacés en permanence d'être remplacés si les résultats ne sont pas au rendez-vous.

