

CERCLES DE PROGRES
COMPTE RENDU DE L'INTERVENTION DE MAURICE THEVENET:
« LE MANAGEMENT DE PROXIMITE, LA RESSOURCE DONT ON PENSAIT SE PASSER »
CASABLANCA, FAUCHON, JEUDI 12 DECEMBRE 2013

♦ Vie des clubs

Dominique Drouet et Abdelkader Boukhriss nous ont fait part de la réunion de Cercles de Progrès International le 4 décembre 2013, et de décisions importantes concernant les Cercles de Progrès du Maroc : La fusion des deux clubs des mercredi et jeudi, avec un vote de tous les membres qui déterminera le jour de réunion.

♦ Quelques mots sur notre intervenant Maurice Thévenet :

Professeur agrégé et docteur en Sciences de gestion, cet expert du management enseigne à l'Essec et au Cnam Paris. Il intervient également en tant que conseil auprès de nombreuses entreprises. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur le leadership, le management et la gestion des ressources humaines.

Parcours de Formation :

- Professeur Agrégé des Facultés
- Habilitation à Diriger des Recherches en gestion
- Docteur ès Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III
- Licencié en droit
- Diplômé ESSEC

Bibliographie :

A écrit un grand nombre d'articles et une vingtaine de livres, dont :

Titre	éditeur
MANAGERS EN QUETE D AUTEUR	MANITOBA
FONCTION RH 3E EDITION + ETEXT	PEARSON
TALENT MANAGEMENT	DUNOD
LE TRAVAIL, CA S'APPREND	ORGANISATION
L'ERE DES TALENTS	ESKA
LES FAUSSES EVIDENCES DES RH. DEFIS, RUPTURES, NOUVELLES PRATIQUES	ORGANISATION
QUELLES IMAGES DU TRAVAIL ET DES RESPONSABLES?	ESKA
LA CULTURE D'ENTREPRISE (6ED) QJ 2756	PUF
MANAGER EN TEMPS DE CRISE	ORGANISATION
ETHIQUE DE LA PROXIMITE-RIP 34-VL	ESKA
LE MANAGEMENT. POURQUOI J'ECHOUE ?	ORGANISATION
LE TRAVAIL. JE VEUX TOUT !	ORGANISATION
LES EQUIPES. LE BONHEUR EST DANS L'EQUIPE	ORGANISATION
LE POUVOIR - LE MANEGEMENT EST-IL TOXIQUE ?	ORGANISATION
LES TALENTS - DES ETOILES BRILLANTES AUX ETOILES... FILANTES	ORGANISATION
LES RELATIONS HUMAINES - ALORS HEUREUX ?	ORGANISATION
ETRE PATRON ET PREMIER MANAGER DE MON ENT.	GUALINO

◆ L'intervention:

Qu'est ce qui mène le leadership à la performance ? C'est le comportement. L'étude des comportements est difficile. Que peut-on apprendre en matière de management ?

L'objectif de la journée est une approche théorique du management.

Théorie vient du grec « theorein » qui signifie contempler, examiner. Les choses sont différentes selon l'angle sous lequel on les observe. Chacun, en matière de management humain, a une opinion, croit savoir des choses.

Une émotion est un bouleversement somatique (soma en grec veut dire corps) : en matière de management, il faut écouter son émotion, ce qu'on ressent, se demander ce qui nous choque.

LE MESSAGE : aujourd'hui dans nos entreprises, on a tendance à se débarrasser de tout ce qui est improductif. Le management pourrait passer pour improductif. En fait :

- le management est essentiel ;
- c'est difficile ;
- de moins en moins de gens veulent le pratiquer.

LE MANAGEMENT N'EST PAS UN PROBLEME HORS SOL :

Il existe dans un contexte donné. Ce n'est pas une fonction parmi d'autres. Voici deux illustrations de cette idée :

1. la question du changement :

Tout changement est une volonté de changer des comportements.

Dans tout changement, on prend des décisions concernant :

- Les valeurs : pour une entreprise, c'est la vision, les éléments d'une stratégie, la référence.
- Les systèmes
- Le leadership

On s'aperçoit que le changement ne fonctionne pas quand on attend tout d'un seul paramètre, et non les trois dans leur ensemble. Il faut appréhender les trois dimensions, il faut qu'il y ait cohérence entre valeurs, systèmes, et leadership. Le rôle d'un système est de renforcer des valeurs. Les leaders doivent être en ligne avec des valeurs.

2. Les travaux de Lawler et O'Toole :

Une comparaison entre le management de la fin des années 70 et celui de la fin des années 2000 révèle que rien n'a changé, mais tout a éclaté. Il y avait une certaine homogénéité : une sorte de cercles vertueux management/productivité/rémunération. Depuis, tout a explosé, dans toutes les directions. Lawler et O'Toole voient trois modèles de pratique

⇒ **Le modèle « low cost » :**

Tout ce qui touche à l'humain a un coût minimum :

- Les coûts directs : salaires, localisations ;
- Le coût du risque : risque social par exemple (d'où l'intérim)
- Des organisations du travail peu dépendantes des personnes.

⇒ **Le modèle de l'individualisation :**

Nos entreprises se sont développées sur la base d'un contrat collectif. C'était implicite. Aujourd'hui ce modèle évolue. Il y a moins de salariat, plus de freelance. On parle beaucoup de « talents ». C'est le signe d'individualisation. « La guerre des talents » de McKinsey sort en 1998. Cette notion de talents s'est généralisée, elle véhicule plusieurs idées :

- ◆ Le talent est à l'origine une unité de poids, d'où la notion de mesure
- ◆ La notion de développement, d'accroissement. Le talent n'est pas un don, c'est la possibilité de se développer
- ◆ La notion d'unicité : comme pour les artistes
- ◆ La distinction entre un talent important (celui dont on ne peut se passer) et un talent pivot. Entre celui qui fait bien son travail, et celui qui le fait mal. Cela fait toute la différence en terme de business.

⇒ **Le modèle de la forte implication ou engagement :**

- Ce sont souvent des pratiques qui relèvent de l'amélioration des conditions de travail (on parle beaucoup de bien-être aujourd'hui)
- Cet engagement fait partie du business model
- Quelques cas où l'engagement est important :
 - Dans l'économie de l'expérience : faire du business en permettant au client d'avoir une expérience, un vécu ;
 - Dans les organisations complexes : plus l'organisation est complexe, moins il faut essayer de clarifier, de codifier
 - Quand on est en situation de crise
- Comment obtenir de l'engagement ?

Il faut accepter l'idée qu'il existe des conditions nécessaires pour avoir cette implication :

- La cohérence :

Il y a un vrai besoin de d'explication, de clarification, de synchronisation de discours. Il faut communiquer quand ce n'est pas nécessaire, quand tout va bien, répéter les valeurs communes, pour créer des liens. On adhère à un message si on a confiance dans la personne qui le dit.

- La réciprocité :

La seule variable nécessaire de l'engagement c'est la qualité perçue des relations humaines au travail.

- L'appropriation :

Quand on est très investi, très engagé, on est seul au monde. L'engagement, c'est le management qui l'assure.

Quels sont les rôles du manager ?

⇒ C'est un interprète, un traducteur. C'est exigeant, c'est un travail permanent.

⇒ Il doit être un bricoleur : c'est à dire s'adapter à la réalité, prendre en compte les spécificités, les complexités au niveau local.

⇒ Il doit être un régulateur d'émotions. Les changements génèrent de l'incertitude qui génère des craintes. Pour cela, il doit être soit « le bouchon d'une cocotte minute », soit « le punching ball ».

Le cas de la « Diva » :

La diva a une vision très personnelle de son travail : « J'ai réussi parce que je suis bon ». C'est par exemple le cas des générations nouvelles qui ont moins l'expérience du collectif, c'est à dire d'être capable d'interagir avec les autres au travail, avoir le sens de l'interdépendance. Ce sens se développe, s'apprend.

A ne pas confondre avec les relations au sein des réseaux collectifs : dans les réseaux, on choisit ses amis, on peut les refuser, les supprimer, etc...

Les nouvelles générations n'ont pas ce sens du travail en collectivité à cause de la déstructuration des familles. Une famille traditionnelle est une structure non choisie, et qui dure. La déstructuration fait que l'enfant construit sa place tout seul dans le monde professionnel et social.

La diva fonctionne selon des valeurs personnelles. Les nouvelles générations ont des valeurs personnelles, qu'ils se sont construits.

La diva considère que ces valeurs personnelles sont supérieures aux valeurs de l'entreprise.

⇒ Le rôle de facilitateur du manager : Il doit faciliter le travail, gommer les obstacles, les conflits (comparaison avec les balayeurs au curling)

Lorsqu'on pose la question : « pourquoi avez vous choisi d'être manager ? », les réponses sont, le plus souvent, parmi les suivantes :

- c'est une situation héritée, imposée, je n'ai pas choisi ;
- Pour le pouvoir ;
- Pour le statut ;
- Pour la reconnaissance.

Mais ce n'est pas toujours facile d'être un manager. Que faire pour faciliter le rôle de manager ? Les réponses sont, la plupart du temps :

- Recruter les bons collaborateurs ;
- N'avoir que des « bons » éléments, qui travaillent en silence ;
- Ne plus avoir à écouter les problèmes personnels des autres ;
- Le management serait plus facile s'il n'y avait pas les mauvais éléments, les « toxiques »

Etre un leader, c'est se voir renvoyer une image de soi qu'on n'a pas imaginée.

ET POUR FINIR, QUATRE « TAKE AWAY » :

- 1- On a beaucoup parlé de l'aspect difficile du management, mais **quel est le plaisir de l'activité managériale ?** C'est le sentiment très personnel d'être responsable de la croissance, du développement d'autrui. Si le leadership était une science, ce serait une science « coucou » : Fait appel au sport et à d'autres domaines
- 2- **Il y a un parallèle entre le management et le conseil conjugal :**
 - stade de la romance ;
 - stade de la désillusion ;
 - stade de la décision d'aimer
- 3- **Le leadership, ça s'apprend.** Comme en sport, il y a la règle des 2 – 96 – 2
2% y parviennent immédiatement
96% apprennent, à des vitesses différentes
2% n'y arriveront jamais
- 4- **la seule arme dont vous disposez pour être un bon manager, c'est votre comportement.**

1^{er} Exercice : repérer ses comportements (revenir sur les situations de la journée)

2^{ème} Exercice : pourquoi on s'est comporté comme ça ? Comprendre ses émotions, être attentif à ses émotions, « qu'est ce qui se joue pour moi ? ». Les émotions de base étant :

La colère
La peur
La tristesse
Le plaisir

3^{ème} Exercice : Repérer les conséquences de mes comportements sur les autres

Pour être un bon leader, il faut 3 vertus :

- La lucidité
- La modestie d'accepter ce qu'on a fait
- La spontanéité

◆ Votre évaluation

M. Maurice Thévenet a recueilli de très bonnes évaluations puisque les notes maximales vont à la qualité de l'intervention, plus qu'à l'intérêt du sujet :

Forme de l'intervention : 4,8 / 5

Intervention animée et agréable : 3,8 / 4

Structurée et bien construite : 3,9 / 4

Point de vue de l'intervenant original : 3,8 / 4

Mais tout cela est relatif car l'intérêt du sujet a recueilli une moyenne de 4,5 / 5. Le taux de satisfaction général était de 3,6 / 4.

Notre prochaine rencontre aura lieu jeudi 9 janvier 2014 à Casablanca, avec Alain Simon sur le thème : Utiliser la géopolitique dans la prise de décision.
EN ATTENDANT, PASSEZ DE TRES BONNES FETES DE FIN D'ANNEE !