

Le développement managériale

Comment et pourquoi le manager
est au centre du processus

Le concept managériale: «Business & People Partner partner:

- ➔ **Business partner** : participer à l'efficacité et à la qualité du produit de son équipe en amenant chacun à être une ressource contributive
- ➔ **People partner** : permettre aux collaborateurs de se développer en apprenant de ses expériences grâce à une écoute attentive et un accompagnement

Dans les prochaines années, et même en ce moment, les entreprises seront confrontés à de nombreuses sources d'INCERTITUDE

Organisation & processus

- les organisations sont devenues plus complexes
- les processus sont multi-acteurs et nécessitent de nombreux points de coordination



Temps & cycles

- la vitesse d'obsolescence des produits s'est accrue
- les stocks doivent tendre vers zéro
- la réactivité devient vitale
- l'innovation est une nécessité



Clients & marchés

- les comportements client évoluent de plus en plus rapidement
- le coût d'acquisition de nouveaux clients s'accroît
- les menaces permanentes de la concurrence s'intensifient (fusions - acquisitions)



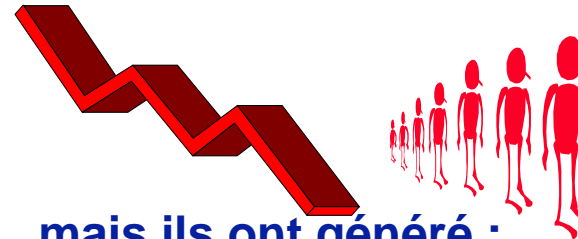
Le réengineering des processus a développé l'efficacité opérationnelle ...mais a également réduit la capacité à gérer les aléas



Les projets de réengineering ont permis :

- la réduction des coûts
- l'optimisation des cycles de mise sur le marché
- l'assurance qualité
- le pilotage économique à travers des outils de reporting orientés business

les organisations au plus juste et efficaces...



... mais ils ont généré :

- la passivité résultant des processus "d'alignement" (moins d'entrepreneurs)
- moins d'apprentissage à cause des politiques du "zéro défaut"
- moins d'innovation par l'alignement systématique sur les "meilleures pratiques"
- une pression accrue sur les résultats financier

... sont plus difficilement capables de s'adapter à l'incertitude permanente

Pour tirer parti de l'incertitude, il faut s'appuyer sur les HOMMES en associant les logiques complémentaires d'alignement et d'apprentissage

Réduire l'incertitude

Les hommes sont des ressources (imprévisibles)

"Alignement"

- Réduire
- Formaliser
- Contrôler
- Optimiser la chaîne de valeur



Coordonner

&

Manager l'incertitude

Les hommes sont l'actif clé de l'entreprise

"Apprentissage"

- Encourager
- Faciliter
- Créer des marges de manœuvre
- Accroître la valeur des réseaux



Faire collaborer

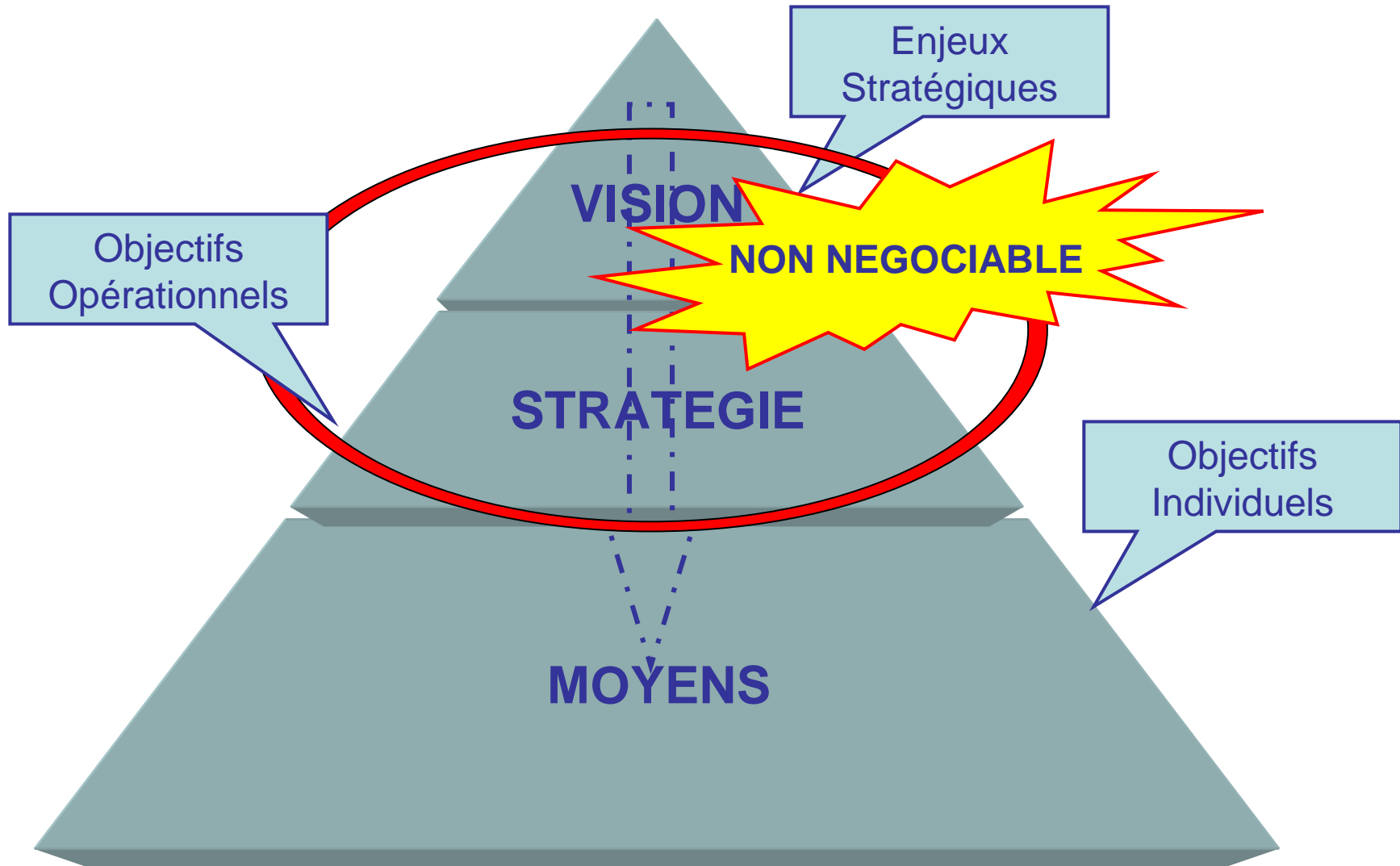
Le besoin de changement est d'autant plus important que l'environnement se fait plus menaçant



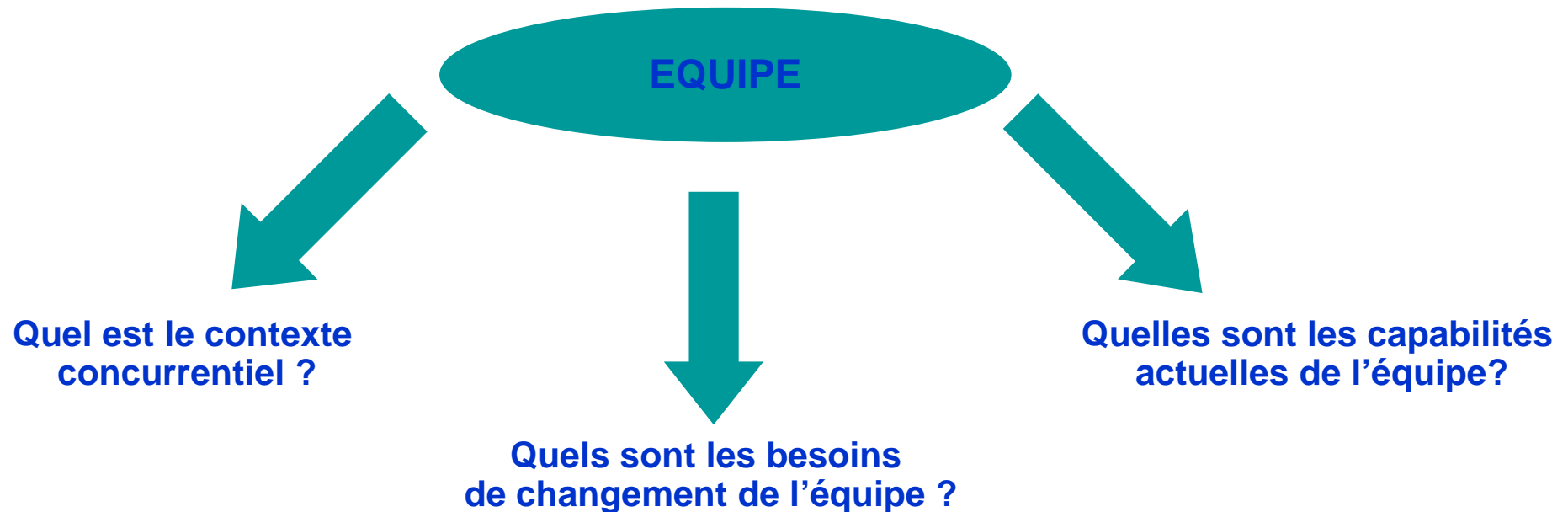
Nous devons aider nos équipes à changer quand c'est encore possible

Construire la vision managériale

La grille de Cohérence



La première étape consiste à analyser les besoins des équipes



- Ces questions sont elles traitées de manière cohérente dans l'entreprise ?
- Y a-t-il des différences de perception au différents niveaux hiérarchiques ?

La réponse à ces questions est nécessaire pour identifier les capacités que l'équipe a besoin de construire ou de développer

Un point de départ: les 6 actions type

Exemple

Orientation client :

prise en compte des besoins des clients et du marché dans la définition de stratégie et comme moteur des comportements individuels

Excellence process et maîtrise technologique :

efficacité dans l'adaptation continue et le maintien au plus haut niveau des processus en mobilisant les systèmes d'information adaptés

Innovation :

capacité à générer de l'innovation rentable

Alignement :

capacité à construire une vision partagée et degré d'engagement des différents niveaux de l'entreprise vis à vis de la stratégie

Réseaux, coopération et connections :

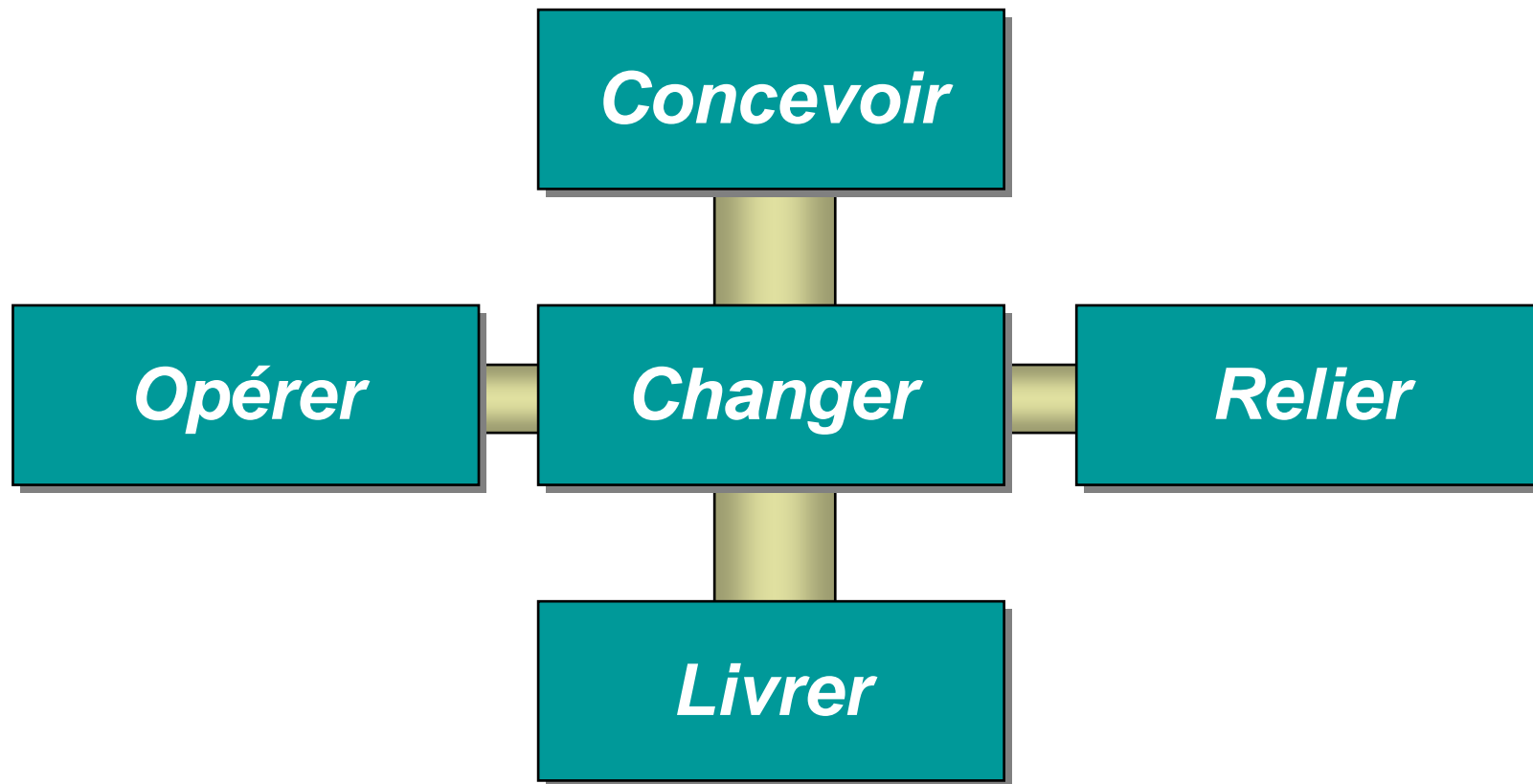
capacité à fournir des réponses créatives en mobilisant les réseaux

Management des actifs & apprentissage :

excellence du management des ressources et des compétences, capacité à augmenter le niveau des compétences

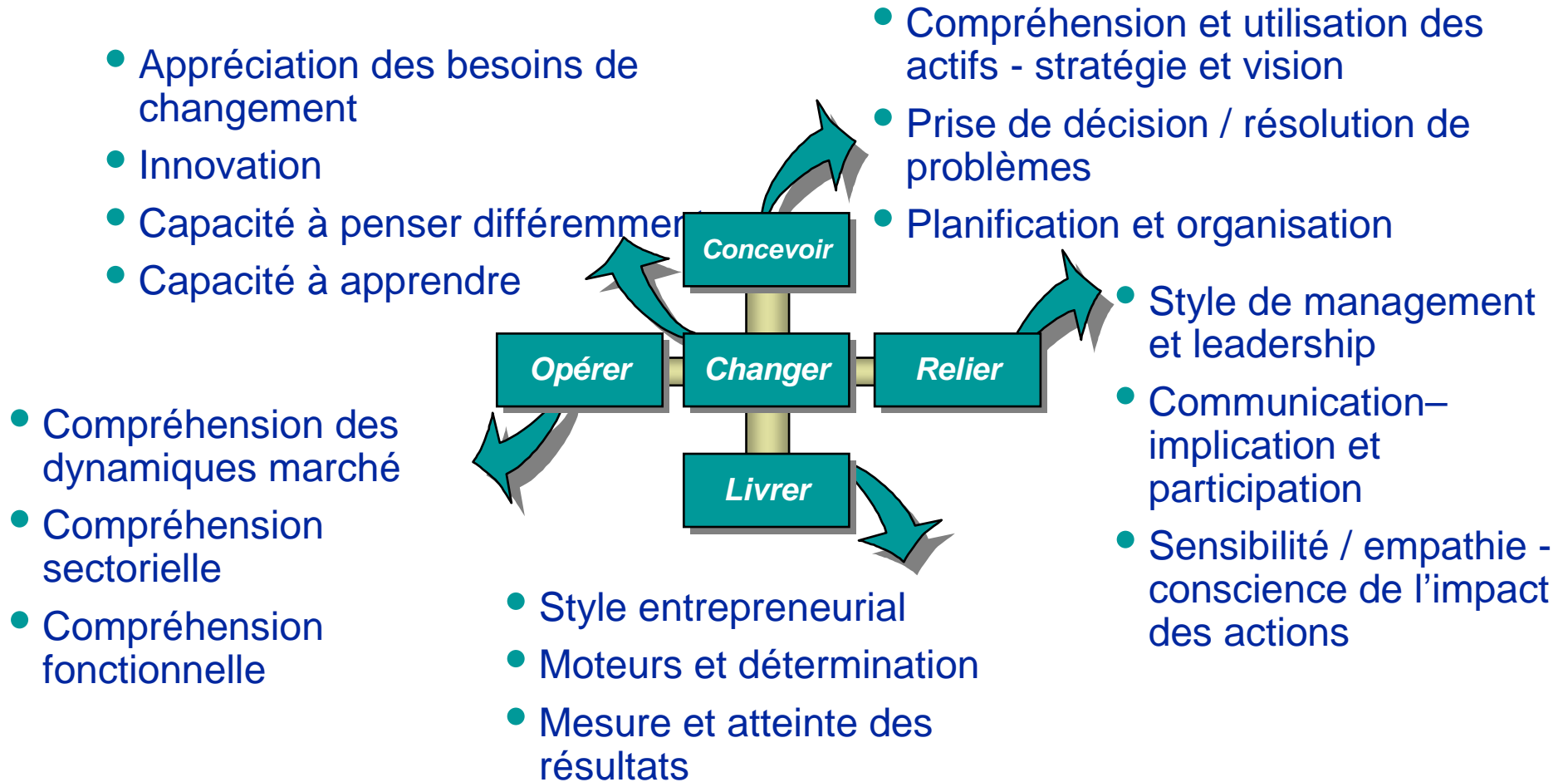
L'assemblage cohérent des capacités de l'entreprise est un facteur clé de succès

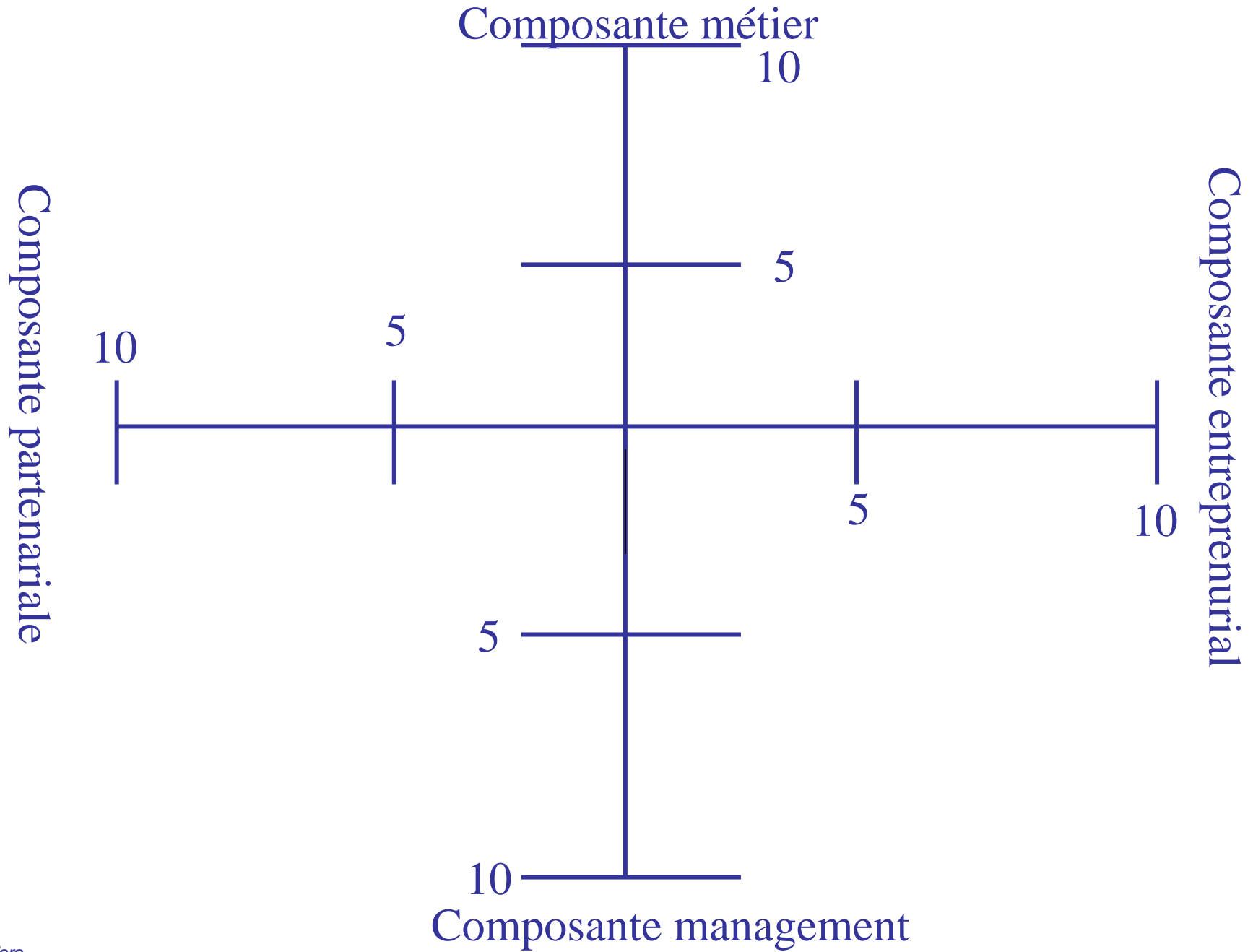
Pour aller plus loin, la vision de l'équipe peut se construire autour de 5 domaines de capacités



Les capacités, c'est ce qu'une entreprise doit apprendre à bien faire et savoir bien faire dans la durée

Le travail d'identification peut être conduit sur cette base en recherchant les éléments constitutifs d'un réel avantage concurrentiel de l'équipe



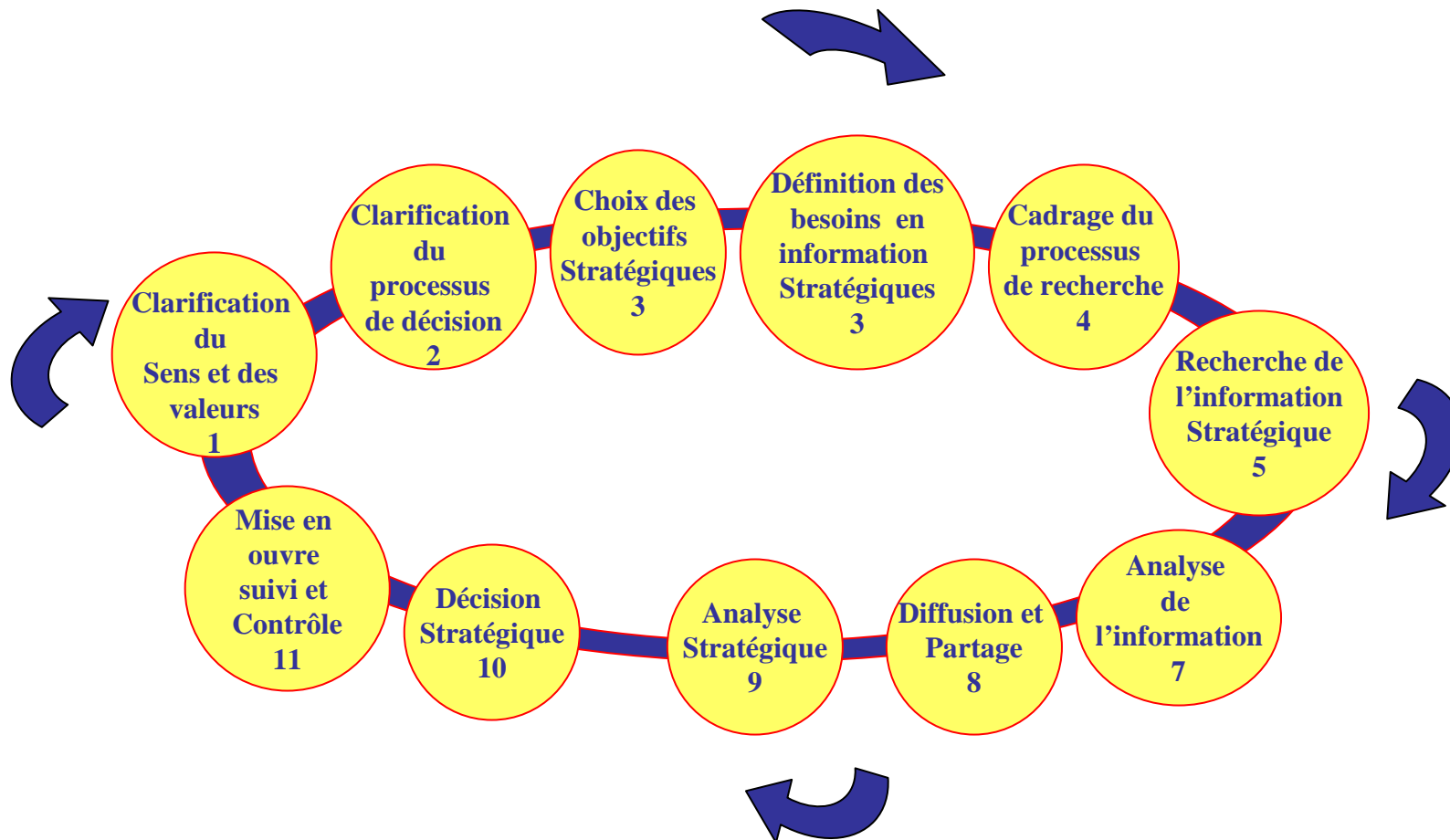


Intervention du manager sur le Facteur Humain

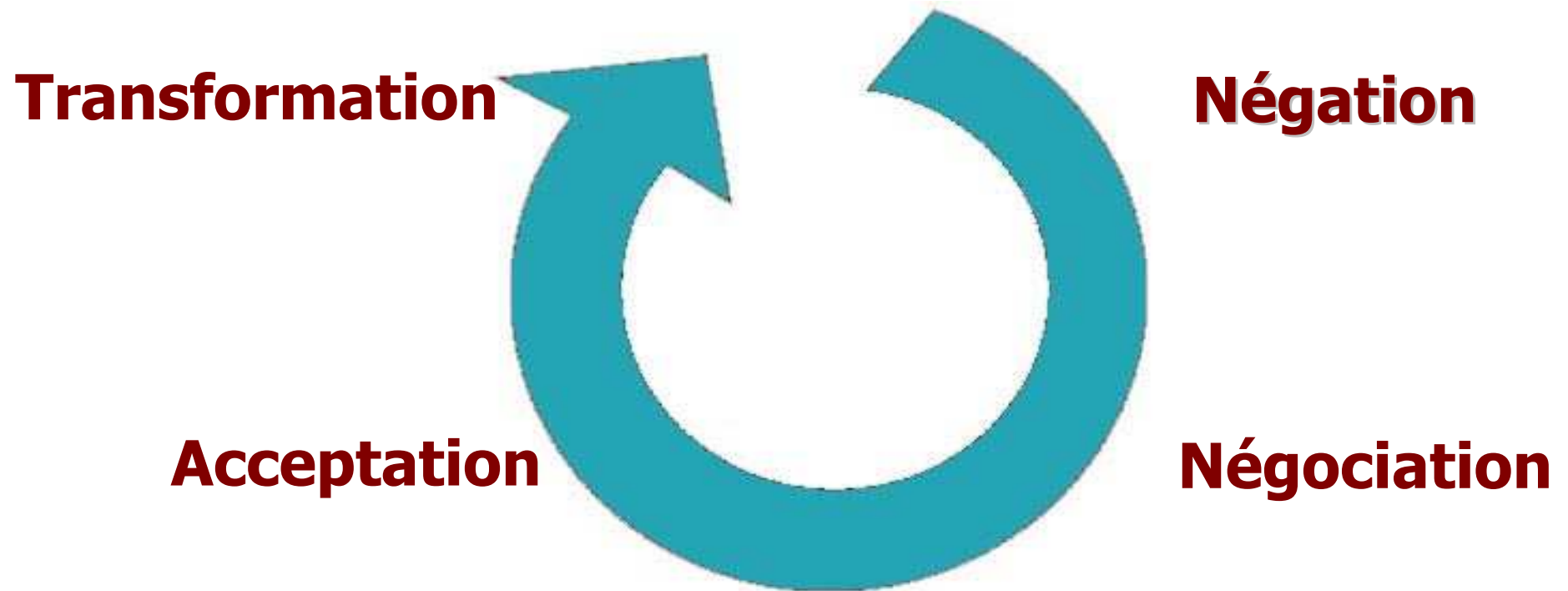


**Un manager gère avant tout des personnes au sein d'un groupe.
Le facteur humain constitue l'élément fondamental et primordial qui peut
être appréhendé sous trois angles**

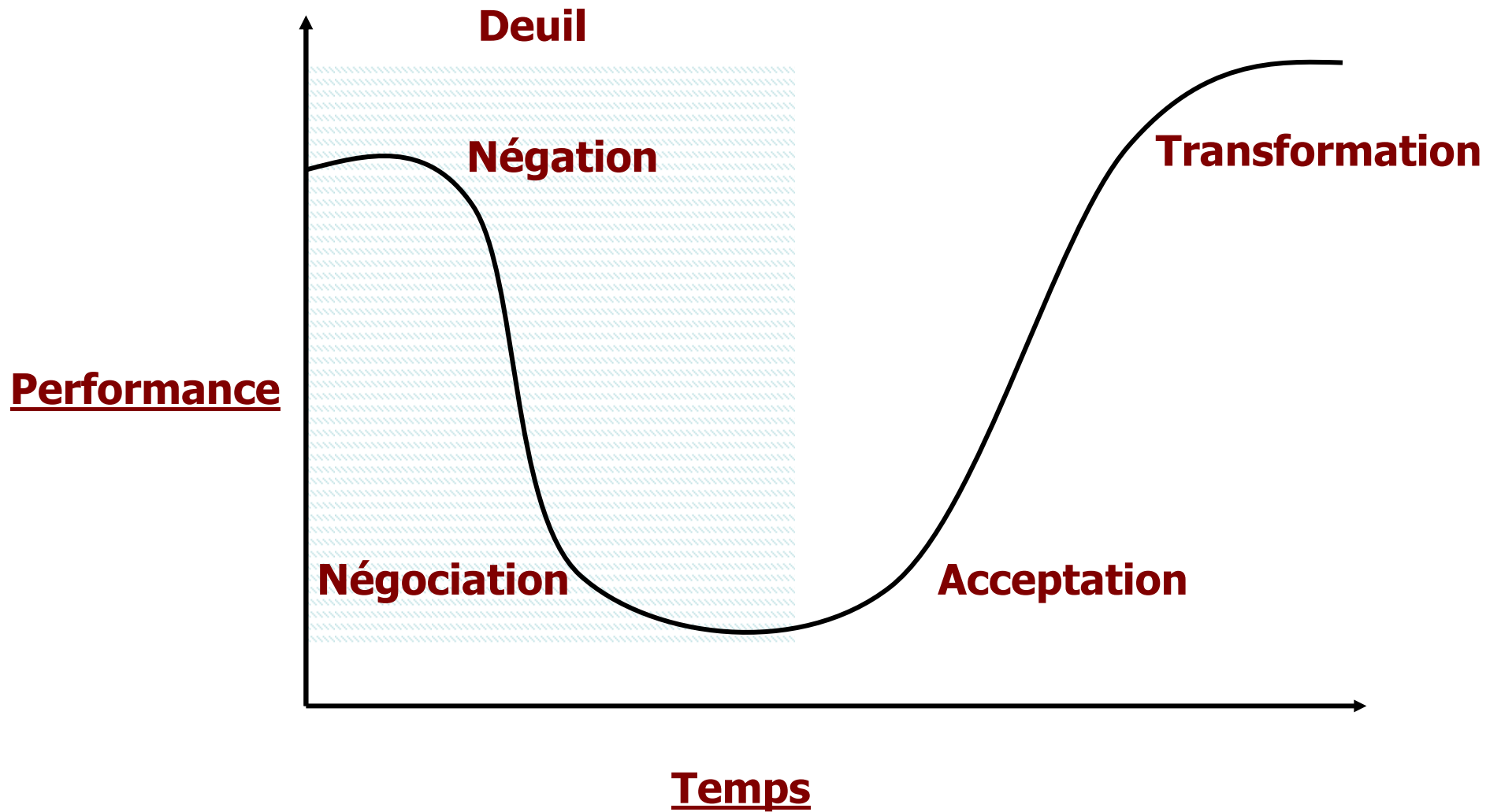
Co-Création d'un processus collectif de décision stratégique



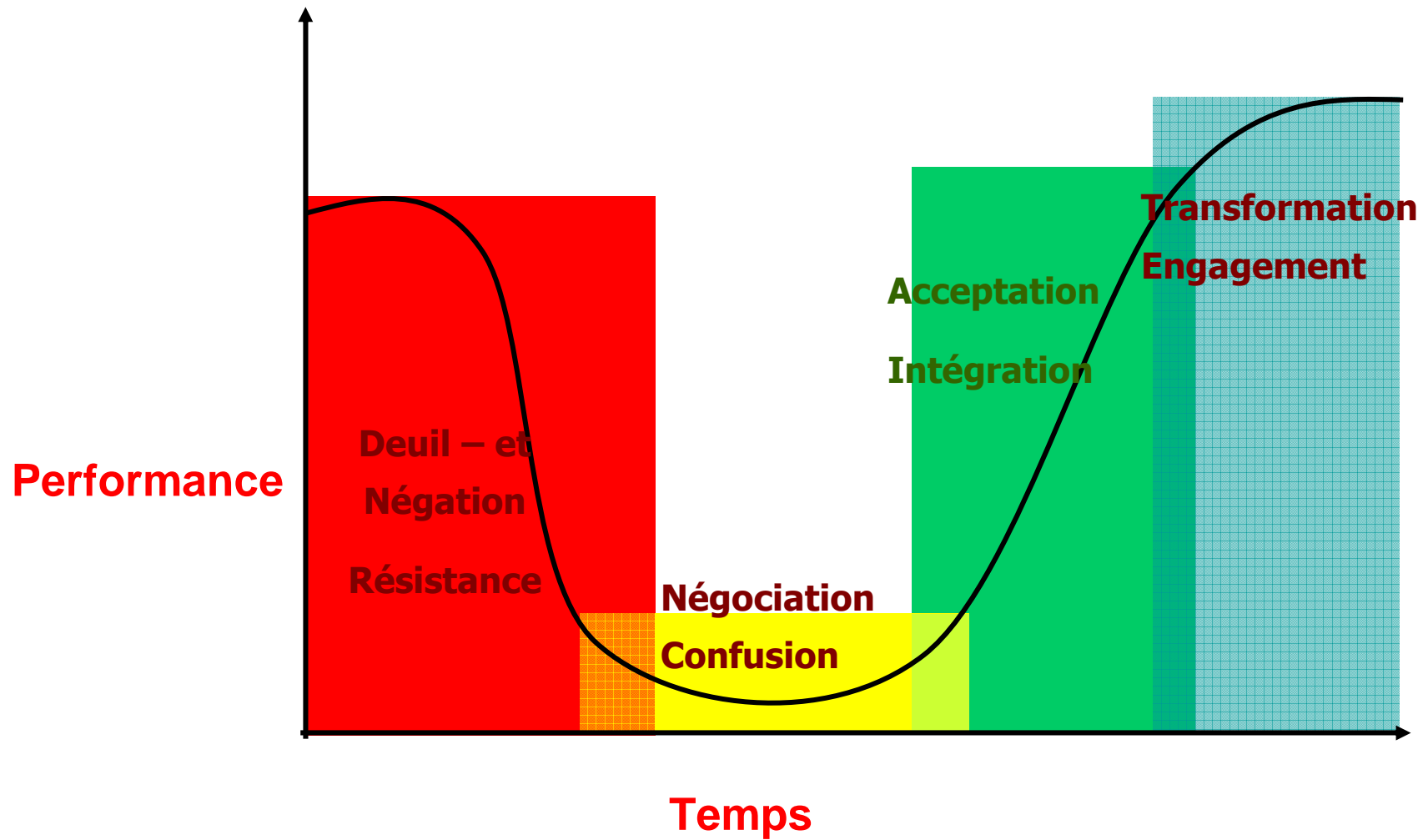
LE CYCLE DU CHANGEMENT



LE CYCLE DU CHANGEMENT



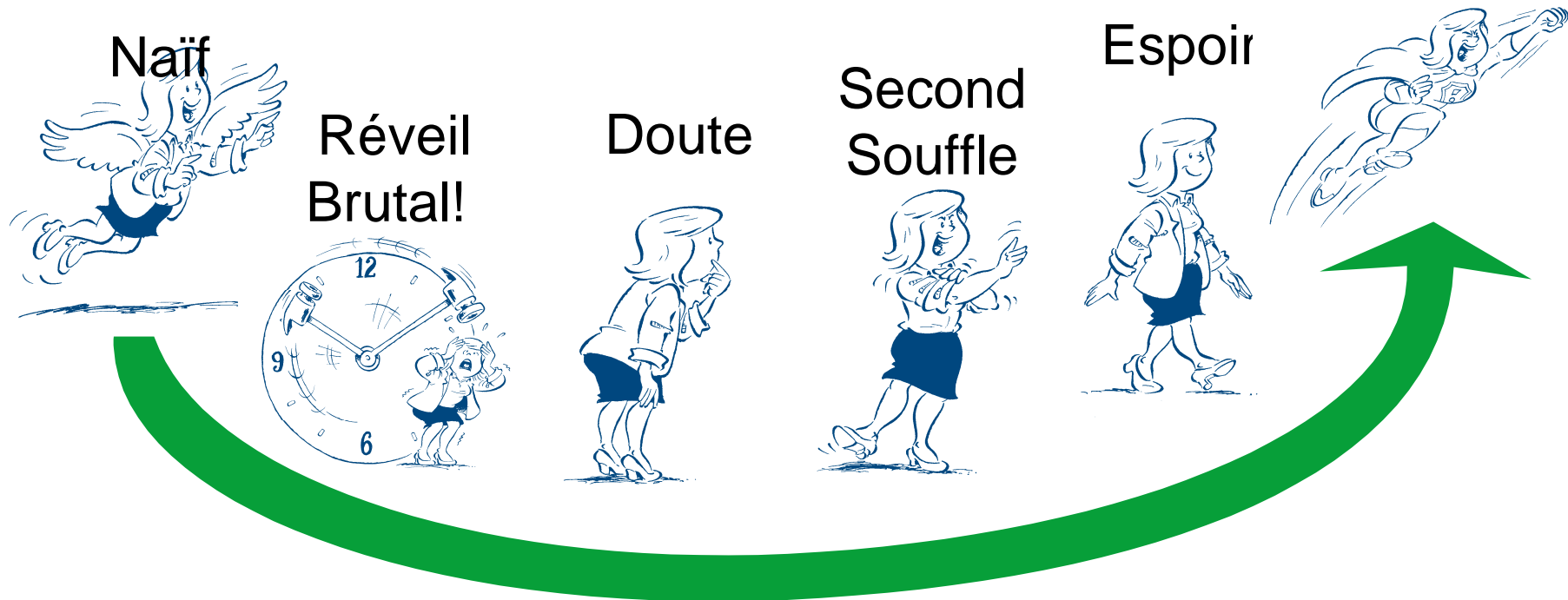
Le Cycle du Changement



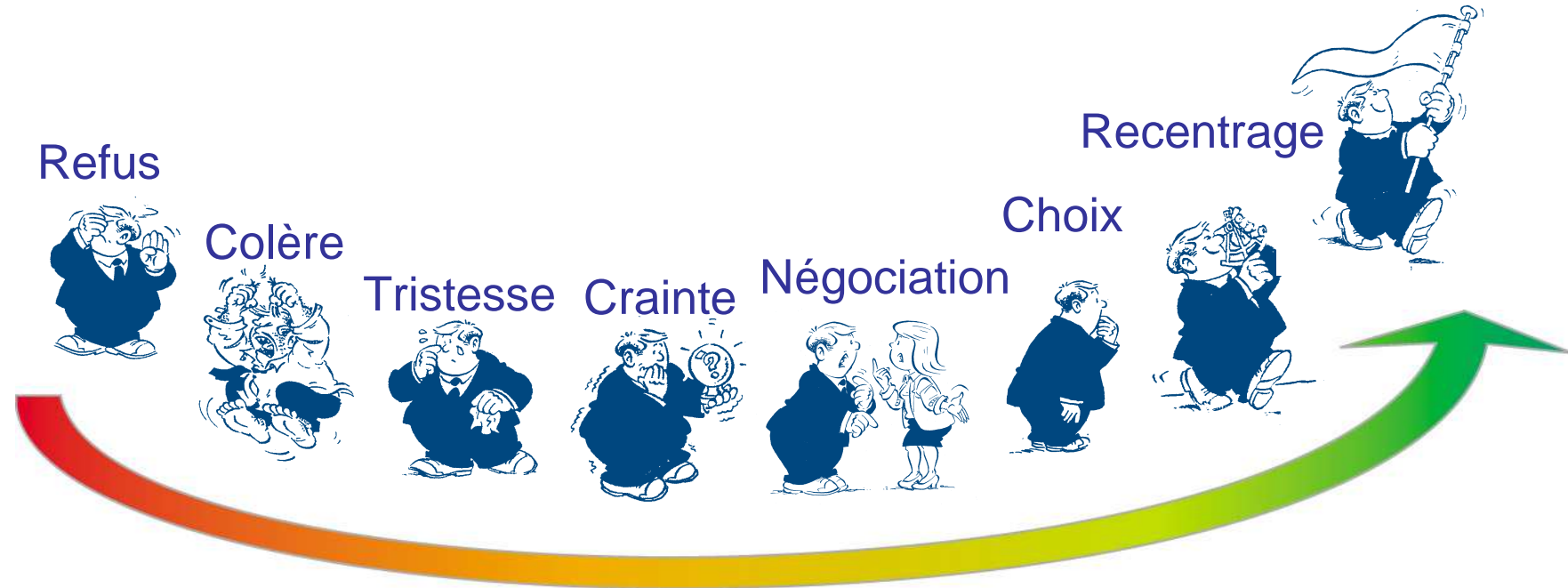
Le Cycle de la Découverte

Enthousiasme

Aboutissement



Le Cycle du Changement



Les aspects émotionnels du changement

Tourné vers le passé

Les étapes rationnelles du changement

Tourné vers l'avenir

Comment inciter le changement chez l'être humain

Toute personne est susceptible de changer et de s'adapter à de nouvelles idées/méthodes de travail si:

$$\mathbf{A + B + C > D}$$

A = Insatisfaction avec la situation actuelle

B= Vision des améliorations apportées par le changement

C = Identification des premières étapes concrètes qui mèneraient à l'amélioration

D = Coût et dérangement liés au changement