

# Assurer la réussite de l'entreprise par le plein emploi des talents

---

## *Renforcer le savoir-faire managerial pour renforcer le succès d'une entreprise*

Les meilleures méthodes et pratiques pour gérer les gens de manière efficace et motivante sont maintenant accessibles et connues. Pourtant, **dans beaucoup d'entreprises**, quelle que soit leur taille, **des individus et des équipes se plaignent de ne pas être bien traités et des dirigeants de ne pas voir leur stratégie se mettre en œuvre aussi vite et aussi bien que nécessaire.**

**Mais si les membres d'une entreprise ne sont pas mobilisés et motivés à tous les étages, ils n'utiliseront pas toutes leurs compétences, leur énergie et leur créativité** pour développer les ventes, choyer les clients, contrôler les dépenses, innover dans l'offre, bref pour assurer un succès et des emplois durables. Les entreprises qui ne s'y attachent pas ressemblent à des usines où les machines sont bridées à une fraction de leur capacité et où la seule solution est de les faire marcher si intensément et si onguement qu'elles tombent de plus en plus souvent en panne.

Qu'est-ce qui empêche de pratiquer un management donnant l'envie et les moyens de la performance ? De bénéficier de tout le potentiel du capital humain que l'on a déjà, sans avoir à investir plus ? **En fait, trois genres d'obstacles s'additionnent le plus souvent : une connaissance incomplète de toutes les dimensions du management des personnes, le manque de savoir-faire dans l'application des meilleures méthodes et pratiques, et la difficulté de les mettre en œuvre dans des circonstances toujours plus particulières.**

**La première cause est la difficulté d'identifier et combiner toutes les facettes du management utiles à chaque cas.** Par exemple : communication interne, systèmes d'évaluation et de rétribution individuelles et collectives, psychologie au travail, sociologie des organisations, répartition des rôles et responsabilités, modes de délégation, gestion de projet, prise en compte des attentes et sources de motivation, gestion des conflits, formules de développement professionnel, conduite du changement, enseignements des neurosciences. Aucun manager, quelle que soit sa formation et son expérience, ne peut prétendre connaître toutes ces techniques au même degré.

**La deuxième cause provient de la différence entre savoir et savoir-faire :** on peut connaître beaucoup de choses sans pour autant savoir comment les utiliser au mieux, y compris trouver le temps de le faire. Or le savoir-faire s'enseigne fort peu et demande une large expérience de situations aussi variées que possible. Il est par conséquent rarement maîtrisé par la majorité des cadres, qui n'ont pas pu exercer dans suffisamment d'entreprises et de fonctions différentes.

**La troisième cause principale provient d'abord de la pression des résultats à court terme et de la multiplication des règles et procédures à respecter,** qui obligent les managers à agir dans un cadre toujours plus contraignant. Ensuite, les changements économiques, sociologiques, sociaux, politiques et culturels se poursuivent, se cumulent, s'accroissent souvent, pour confronter les managers à des doses croissantes d'imprévu et d'inconnu.

Aussi, pour être sûrs de bien agir, **beaucoup de middle managers et même des managers aguerris de haut niveau, ont de plus en plus besoin d'une aide, soit très ponctuelle soit plus périodique :** pour savoir comment s'y prendre, sans toucher aux rémunérations, avec certains types de personnes ou d'équipes, dans des circonstances nouvelles, pour régler des problèmes inhabituels.

## ***La contribution d'un expert hors hiérarchie comble un vide interne fréquent***

**Idéalement cette aide devrait venir du supérieur hiérarchique ou du DRH. Dans la réalité, il existe des limites parfois très prégantes dans les deux cas.** En premier lieu, le supérieur comme le DRH trouvent souvent difficilement le temps de donner un coup de main. Deuxièmement, particulièrement dans des PME, le supérieur plus souvent, le DRH moins fréquemment, n'ont pas non plus forcément la maîtrise de tous les cas à traiter pour les raisons citées plus haut. Enfin, le manager concerné n'a généralement pas envie de dévoiler ses manques et ses interrogations à ceux qui déterminent son évaluation et sa rétribution.

Hors du cas très rare nécessitant un spécialiste très pointu d'un domaine spécifique, **cela montre l'intérêt de bénéficier de la contribution d'un expert hors hiérarchie ayant une véritable compétence d'ensemblier et de pédagogue des méthodes de management.** Car il s'agit d'aider à mettre en place et en œuvre efficacement et rapidement toutes les composantes d'une solution durable face aux défis humains rencontrés et, en même temps, de compléter le savoir et de former au savoir-faire.

**C'est une démarche d'enracinement de toutes les facettes d'un leadership en action pour rendre le travail des managers plus facile, plus motivant et beaucoup plus efficace.**

## ***Faire en même temps du prêt-à-porter et du sur mesure pour des progrès rapides et concrets***

**Le but est de disposer d'un facilitateur, homme ou femme, disponible à tout moment pour aider les managers à renforcer leur leadership dans le management récurrent des individus et des équipes, et à relever les défis humains plus ou moins exceptionnels qu'ils peuvent rencontrer.**

Cela implique d'avoir un mode de fonctionnement à la fois en continu et à la demande. En continu, et donc à froid le plus souvent, au moyen de contacts périodiques obligatoires avec tous les managers dont le poste importe particulièrement à la direction de l'entreprise. Et à la demande pour les managers qui ont un défi particulier, reconnu par eux ou par l'expert. L'instauration de rencontres périodiques permet d'éviter que qui que ce soit ne soit vu comme ayant des difficultés particulières.

**En pratique, ce facilitateur du leadership établit, et fait évoluer au besoin, un programme de contacts et visites périodiques auprès des managers qui sont ses clients internes,** programme spécifique à chaque manager suivant ses besoins. Chaque réunion respecte un engagement de confidentialité pour éviter que le facilitateur ne soit vu comme l'œil de Moscou. Elle comprend tout ou partie des éléments suivants :

- Revue des méthodes et pratiques existantes, de leurs qualités et de leurs manques
- Identification et discussion de défis spécifiques, puis recommandations sur le traitement de ces défis
- Recommandations pratiques d'amélioration sur le quoi, le pourquoi, le qui, le quand et le comment
- Avancement et impact des actions décidées précédemment
- Prochaines étapes, évaluation de l'aide apportée et actions en conséquence

**De son côté, le facilitateur fait un rapport au moins trimestriel, suivi d'une rencontre, sur ses activités, priorités et résultats à son commanditaire, qui devrait être le directeur général de l'entreprise** en tant que patron opérationnel. C'est indispensable si l'on veut que la direction de l'entreprise soit impliquée et vue par tous comme poussant à la roue en permanence.

En plus, il transmet son rapport au DRH ainsi que toute information ou opinion pouvant aider ce dernier dans ses fonctions. Cela doit l'amener à le rencontrer également au moins trimestriellement pour faire un point d'ensemble couvrant tous les aspects souhaités par le DRH.

**Le rôle du facilitateur doit rester celui d'un conseiller sans pouvoir hiérarchique, pour ne pas interférer avec celui des responsables opérationnels ou fonctionnels.** Son pouvoir est de conviction et de contribution. Son rattachement au plus haut niveau vise à ce qu'il ne devienne pas inféodé à une direction particulière, et qu'il ne risque de perdre en conséquence sa vision d'ensemble et sa liberté de parole.

**Suivant la taille de l'entreprise, ce rôle peut être à temps complet ou partiel.** Dans le premier cas, il convient d'engager un professionnel salarié dont le profil correspondra généralement à celui d'un consultant en management expérimenté. Dans le deuxième cas, utiliser un consultant externe est la formule la plus appropriée car la moins coûteuse.

## ***Profiter au mieux de la fonction demande de laisser la vedette aux managers***

**Tout d'abord, il est nécessaire de mettre les principaux intéressés d'accord sur l'intérêt de la démarche, en commençant par les membres de la direction de l'entreprise, incluant le ou la DRH.** Que l'idée vienne de l'intérieur ou de l'extérieur, une façon simple, rapide et peu coûteuse d'y arriver est de partir des priorités et défis déjà ressentis, qu'il s'agisse de réductions de coûts, de renouvellement de l'offre, de la productivité de l'exploitation, d'une réorganisation commerciale ou d'un problème de climat interne.

Dûment mandaté, **un expert interne ou un consultant extérieur peut alors identifier les aspects du management des personnes qui aideraient le plus à relever ces défis et proposer une démarche spécifique** à entériner par la direction: quelles priorités d'aide à l'encadrement, quels managers impliquer, quelle communication interne auprès de qui, comment gérer le fonctionnement du programme d'ensemble. C'est un travail de courte durée et le champ d'action du programme peut être limité au départ, puis élargi en fonction des besoins et des résultats constatés.

**Ensuite, il est important de sauvegarder, et même renforcer, la légitimité et la crédibilité des managers.** Cela conduit à éviter autant que possible une intervention à chaud. A la fois parce qu'il vaut évidemment mieux prévenir que guérir, mais aussi pour éviter que le manager concerné soit vu comme ne sachant pas se débrouiller par lui-même.

Cela implique aussi que le travail du facilitateur reste discret et que ses préconisations apparaissent comme provenant du manager : il peut avoir écrit la partition mais il n'a pas de droits d'auteur. Enfin, et en conséquence, il ne rencontre les troupes qu'exceptionnellement et avec l'accord préalable de leur chef.

**Enfin, sa contribution doit conduire à des résultats concrets et mesurables,** que ce soit une amélioration de la performance, une réduction du turnover ou une mise en œuvre plus rapide de la stratégie de l'entreprise. Il a donc vocation à avoir des objectifs de deux sortes : de progrès général, fixés en début de mandat et mis à jour périodiquement, et de progrès spécifique, liés à des défis particuliers.

## ***Assurer le plein emploi des talents permet de faire d'une pierre plusieurs (grands) coups***

En plus de bénéficier d'une formule souple externe ou interne s'adaptant à la taille et aux caractéristiques de l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, l'action d'un facilitateur du leadership peut donner les principaux résultats suivants au bout de quelques semaines à quelques mois pour chaque contribution à un progrès général ou un défi spécifique:

- **Faciliter la mise en œuvre de la stratégie ou de grands projets** sans avoir à passer par la mécanique souvent lourde et coûteuse d'un programme de conduite du changement
- **Augmenter rapidement le professionnalisme et les compétences des managers**, et donc leur performance, sans avoir à investir d'abord dans des programmes de formation
- **Montrer l'intérêt de la direction pour bien traiter les gens et réconcilier l'économique et le social** dans un contexte général de désillusion et de méfiance envers les entreprises
- **Éliminer en marchant beaucoup de dysfonctionnements** plus ou moins importants qui freinent la marche de bien des entreprises
- **Rehausser l'image interne et externe de l'entreprise** auprès de ses principaux intéressés internes comme de ses clients et partenaires

De tels progrès ne sont pas seulement des sources de satisfaction professionnelle : ce sont des sources durables de rentabilité avec un retour sur investissement d'autant plus attrayant qu'obtenu à bas coût.