


 tat des lieux sur les modes
et les
styles de management

Paramétrage de votre eBook Sony PRS-505

Prenez soin de régler votre zoom de façon à ce que son indicateur soit sur S. 


Appuyez autant de fois que nécessaire sur le bouton zoom à votre gauche. 

Table des matières

Table des matières	3
Introduction	4
Résultats & Enseignements	7
Tendances de fond	9
Dynamique Comportementale	15
Le management " <i>vu par</i> " le manager-type.....	17
Mise en œuvre du modèle par le manager-type.....	19
Principe de Réalité	26
Synthèse de la valeur ajoutée et des limites du manager-type	53
Principe de Réalité : Culture et système de valeurs..	61
Synthèse	74
Conclusion	78
Ressources Xtrem7	80
Statistiques	95
Xtrem7	109

Pourquoi cette étude ?

La notion de management est au cœur des difficultés des organisations. Le management est le levier qui va permettre à l'entreprise de faire face aux mutations auxquelles elle est confrontée.

Aujourd'hui, il y a pratiquement autant de définitions du management que de managers. Le "*management*" reste donc une notion floue, un concept "*à géométrie variable*" qu'il convient d'analyser et de préciser si l'on veut croire à sa dimension opérationnelle.

Plutôt que d'essayer une fois de plus de donner une nouvelle définition du management, nous avons privilégié une approche centrée sur les pratiques de management aujourd'hui (modalités et styles).

Cette démarche a été rendue possible grâce à l'approche Xtrem⁷ et à la banque de données qu'elle nous a permis de recueillir. L'étude a été conçue à

partir des observations recueillies sur 350 profils de managers, tous avec des responsabilités de gestion et d'animation de personnel. Cette approche nous a permis de recenser les pratiques actuelles de management. Il nous semble intéressant de vous en communiquer les résultats et d'en analyser les possibilités d'utilisation avec des responsables, eux-mêmes, en situation de manager au quotidien.

Comment cette étude a-t-elle été réalisée ?

L'originalité de la méthode Xtrem⁷ est de permettre de construire un profil personnel à partir d'une batterie de 112 Postulats faciles à utiliser et applicables à tous.

Son grand avantage est de pouvoir utiliser les informations recueillies en s'affranchissant de toute possibilité d'interprétation, d'inférence ou de projection, grâce à un moteur de dépouillement original et breveté. C'est un point capital pour rassurer ceux qui remplissent leur questionnaire :

pas de jugement ni d'étiquetage. Ceci permet de faire d'Xtrem7 un support "*d'information et de communication*" objectif qui favorise le dialogue entre utilisateurs et répondants. Vous trouverez en annexe un descriptif détaillé des outils Xtrem7 :

- ▶ les 7 Ressources de base appliquées au management
- ▶ la Dynamique Comportementale
- ▶ le Principe de Réalité (Postulats)

C'est en ce sens que l'Approche Xtrem7 dans cette étude a permis de recenser "*objectivement*" les pratiques de management en vigueur aujourd'hui, au travers d'un état des lieux qui nous semble intéressant à vous soumettre.

Si vous souhaitez étudier plus précisément la typologie utilisée dans Xtrem7, vous pouvez consulter le livre de référence disponible sur le site www.xtrem7.com :

Les fondements cachés de nos motivations

Christian Hubert-Hugoud

Résultats & Enseignements

Cette étude est structurée en 3 phases :

- ▶ Elle permet tout d'abord de dresser le portrait d'un "*manager-type*" à partir de la connaissance de ses modalités et de ses styles de management. Ce descriptif est valable quel que soit son niveau d'appartenance : privé/public, entreprise industrielle ou de service, grande / moyenne / petite entreprise, etc. Il est dressé à partir de l'utilisation des 7 Ressources de base d'Xtrem⁷. Rappelons que chacun d'entre nous dispose de ces 7 Ressources potentiellement et que la différence se fait en fonction de leurs modalités d'utilisation (degré de liberté et de mobilité de chacun).

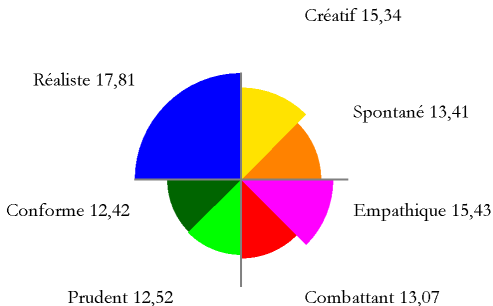
- ▶ Elle apporte ensuite un éclairage précieux sur la façon d'utiliser ces 7 Ressources en fonction des situations et des difficultés à résoudre. C'est tout l'intérêt de la Dynamique Comportementale (elle-même conçue en 7 Étapes) qui permet d'illustrer "*la mobilité et le degré d'adaptation*" indispensables aux activités de management.
- ▶ Elle permet, au final, d'identifier très précisément les Postulats afférents aux modalités et aux styles de management analysés. Cette dernière phase nous permet de donner un "*contenu*" objectif, précis et explicatif sur les pratiques de management (modalités et styles).

Les résultats de cette étude ont été présentés à des managers "*en activité opérationnelle*" au sein d'organisations différentes ainsi qu'à des intervenants extérieurs (consultants) au sein de ces organisations. Ils ont commenté ces résultats et nous ont livré leur analyse personnelle par rapport aux observations faites.

Tendances de fond

Nous abordons cette étude par une perception globale et synthétique. Il s'agit du graphique Tendances qui résume les comportements de notre manager-type à partir des 7 Ressources de base.

TENDANCES



Le Réaliste arrive en tête. Au premier abord, voilà plutôt une bonne nouvelle. Nous aimons avoir un comportement de manager pour lequel les faits et les chiffres sont prioritaires.

Vient ensuite l'Empathique. Avec cette Ressource, la priorité est mise sur les personnes et leur vécu personnel des situations. Notre manager type est déjà en train de faire le grand écart entre le rationnel et la gestion (Réaliste) d'un côté, et le sensible et l'humain (Empathique) de l'autre. Comment faire pour conjuguer deux comportements qui apparaissent si contradictoires (opposition à 180°) ?

Notre manager-type a d'ores et déjà besoin, pour gérer cette contradiction, de disposer de points de repère : quels sont les critères et les valeurs qui guident ses décisions et ses actions dans l'entreprise ? Qu'est-ce qui caractérise son identité et sa culture ? Comment sont gérés les territoires de management, de prise de décision, d'exercice de la responsabilité, etc.

C'est le Conforme qui est la Ressource adéquate pour assurer la promotion et la mise en œuvre de ces repères. Or le Conforme dans notre étude est faiblement investi : c'est la plus "*petite*" des Ressources disponibles dans ce graphique synthétique.

En troisième position nous trouvons le Créatif caractérisé par une bonne complémentarité avec le Réaliste, pourvu que les situations réclament d'être gérées à partir d'idées et de concepts (priorité à l'intellectuel).

Au contraire, si l'objectif du management doit être d'abord de se confronter aux réalités du terrain et aux difficultés concrètes, le recours à l'Empathique devient prioritaire dans notre étude.

Ceci va se traduire par des dynamiques de coopération et de recherche de solution en groupe. La résolution de problèmes se fera sur un mode participatif. Elle va prendre du temps pour ajuster les points de vue et les ressentis (recherche de consensus). Les échanges vont aussi porter sur le vécu et les ressentis face aux problèmes.

Dans ce cas il est nécessaire et indispensable que notre manager-type soit sérieusement outillé et entraîné dans la gestion des dynamiques de groupe.

En effet, ce type de situation requiert de fortes capacités d'entraînement et d'animation pour sortir des jeux sans fin (AT) ("*partageons nos souffrances, cela n'est déjà pas si mal*", "*parlons de nos ennuis, cela soulage*", ...) et pour trouver des solutions pratiques au problème posé.

Dans la rubrique Tendances, notons que les Ressources les moins investies sont celles du Conforme et Prudent.

Soyons conscients des avantages dont notre manager-type se prive :

Conforme : capacité à poser et à faire respecter des règles du jeu qui assurent le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien. Capacité à canaliser les énergies mentales, ce qui se traduit par un climat de travail tempéré et serein, garant d'un stress minimum.

Prudent : capacité à se confronter jusque dans le détail aux difficultés et à faire du suivi. La grande force du Prudent est sa volonté de s'approprier les problèmes : il pense à juste titre qu'il peut/doit faire face et résoudre les difficultés par lui-même.

En résumé, notre manager-type aime les faits, les dates et les chiffres, tout en voulant les inscrire dans une dynamique humaine en donnant sa place au sensible.

Pour cela, il a recours à sa créativité et à son inventivité (modèles et concepts).

Les risques qui en découlent portent essentiellement sur le manque de points de repères. Cela va probablement se traduire par une gestion du stress très aléatoire due à une défaillance de positionnement et de cadrage (qui est notre manager-type et à quoi sert-il, définition des territoires, des responsabilités, des marges d'autonomie, etc.).

Enfin, la possibilité de s'affranchir des problèmes en se réfugiant dans le Créatif (modèles abstraits, recours au discours et aux bonnes intentions) peut être à des années-lumière de solutions concrètement réalisables. Il risque de prendre ses désirs pour des réalités, ce que le Prudent comme le Conforme ne feraient jamais.

Dynamique Comportementale

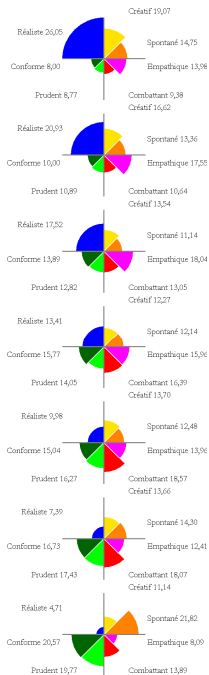
Nous prenons maintenant notre loupe pour étudier notre manager-type de plus près. Comment fonctionne-t-il face aux difficultés ? Comment s'adapte-t-il ? Que cherche-t-il à éviter ? Que refuse-t-il de faire ?

Sur un plan professionnel, rappelons que nous souhaitons que les collaborateurs de l'entreprise utilisent leurs 3 premières Étapes. Ce sont celles qui leur apportent les plus grands savoir-faire métier (ils les pratiquent de façon régulière puisque qu'elles représentent leur quotidien) et pour lesquelles ils dépensent le moins d'énergie.

Au-delà de ces Étapes, ils vivent une implication beaucoup plus forte, parfois à l'excès, qui se traduit par un stress rarement productif et plus souvent destructeur. Il s'agit clairement de sur-stress, inadapté et inefficace.

Souvenons-nous aussi que les Étapes 5, 6 et 7 resteront toujours du domaine du potentiel, sans jamais être réellement mises en œuvre. De ce fait, les comportements qui y sont représentés sont tout aussi "*invisibles*". Ces Étapes nous montrent ce que notre manager-type ne veut pas faire. Inutile de le placer dans des situations qui réclament ces savoir-faire comportementaux : nous serons forcément déçus et lui se trouvera en position d'échec.

Ce graphique illustre la progression de notre manager-type dans sa Dynamique Comportementale, en partant de l'Étape 1 en haut jusqu'en bas où nous trouvons l'Étape 7.



Le management "vu par" le manager-type

Étape 1 : harmonie et bien-être

L'Étape 1 est fondamentale et différente des autres : elle indique ce que nous prenons en priorité comme informations dans les situations. Autrement dit, nous trions les informations et nous n'en prenons que certaines qui nous semblent pertinentes pour définir "*notre réalité*". Ces choix sont déterminants et spécifiques à chacun.

Pour notre manager-type, l'essentiel est de construire ce qu'il considère comme étant la réalité à partir des faits, des dates et des chiffres (Réaliste), puis ensuite d'intégrer les potentialités théoriques et les opportunités de changement et d'innovation (Créatif) que la situation apporte. Notons qu'il fonctionne ici dans le Cortex (en haut) et que ses centres d'intérêts sont plutôt intellectuels et conceptuels, souvent éloignés du concret.

Étape 7 : inhibition et corvée

A l'opposé de l'Étape 1, l'Étape 7 est une Étape "*repoussoir*". Elle matérialise les ressources et les domaines dans lesquels le manager-type ne sait pas et ne veut pas s'investir.

L'importance du Spontané en Étape 7 montre que notre manager-type conçoit le management comme une activité plutôt organisée et structurée, selon un processus rationnel qui est à l'opposé de la recherche du plaisir et de la satisfaction personnelle.

Paradoxalement, il n'aime pas (Ressources : Conforme & Prudent) formaliser les règles du jeu, les méthodes de travail et les outils de suivi, pour garantir le passage des intentions (Étape 1) à l'action.

Mise en œuvre du modèle par le manager-type

Étapes 1, 2, 3 : comment mobilise-t-il ses Ressources pour traiter les problèmes ?

Étape 1

Elle se caractérise par un recours très fort au Réaliste avec un investissement marqué. Apparaissent ensuite le Créatif puis le Spontané. Ces 2 Ressources viennent en renfort du Réaliste pour favoriser la primauté du conceptuel et de la modélisation à partir d'une analyse avant tout intellectuelle.

Remarque importante :

Son analyse des situations est fonction des informations reçues à un moment donné. Sa capacité à intégrer en permanence de nouvelles

informations (Réaliste) dans l'évolution des situations est un atout incontestable au service du Créatif et du Spontané (mobilité & adaptabilité). A l'inverse, elle peut le faire passer pour un manager "*instable*", qui modifie souvent son positionnement en fonction de l'évolution des situations.

Rappelons que toute action de management induit, en principe, la nécessité de disposer d'un cadre clair avec des références précises (objectifs, moyens, ressources, résultats). Celui-ci suppose une certaine stabilité pour pouvoir être mis en œuvre au niveau opérationnel.

La question est posée : compte-tenu de ses caractéristiques, le manager-type à tendance fortement Réaliste est-il perçu comme un bon manager par ses collaborateurs... Pas sûr !

Pour autant, personne ne peut se passer des qualités et des ressources du Réaliste, même si celles-ci peuvent poser des problèmes dans les pratiques de management.

Dans ces conditions, la solution devient alors le problème. Ce qui est clair pour lui ne l'est pas forcément pour les autres (il est le seul à penser tel qu'il le fait et il n'en a pas conscience).

Pris en étau entre l'ordre (rigueur) et le désordre (agitation), le manager Réaliste a besoin pour bien se positionner (et être reconnu par les autres) d'outils et de supports de management précis. Ceux-ci doivent lui donner les moyens de trouver le meilleur équilibre entre maîtrise & mobilité.

N'oublions pas que tout acte de management passe par la nécessité d'un positionnement clair et affirmé, compréhensible et accessible à tous, pour gagner en crédibilité et en confiance.

Étapes 2 & 3

Si les Ressources disponibles en Étape 1 ne lui permettent pas de résoudre le problème, notre manager-type va s'attacher à mobiliser de nouvelles Ressources en Étapes 2 & 3. Si celles-ci lui permettent de trouver la solution qu'il n'a pas

trouvée en Étape 1, il reviendra rapidement en Étape 1 (Étape de prédilection).

Étape 2 : ouverture sur la communication et l'action, tout en gardant le Réaliste aux commandes. Notre manager-type réintègre la nécessité de prendre en compte le facteur humain en s'ouvrant plus aux autres (Empathique en seconde priorité maintenant). A noter le renforcement des Ressources Conforme et Prudent, centrées sur l'action.

Étape 3 : l'Empathique l'emporte légèrement sur le Réaliste. C'est ici que se matérialise le plus fortement la double contrainte. Le renforcement du Conforme et du Prudent représente pour notre manager-type la volonté de s'orienter vers l'action en s'appuyant sur le Combattant (il tend vers un management de l'efficacité plus centré sur du concret ... en tout cas au niveau des intentions).

Étapes 4&5

Dans ces 2 Étapes les nouvelles Ressources mobilisées devraient faciliter le passage des intentions à l'action.

Étape 4 : elle se caractérise principalement par une tension entre l'Empathique (écoute, relationnel, échange, discussions, ...) et le Combattant (énergie, actes, décision, impulsion, réactivité immédiate, ...). L'Empathique vise à ce que les personnes s'approprient la situation, en leur donnant le temps nécessaire pour le faire, avec un objectif fort : les persuader et les convaincre. Pour le Combattant, le temps est compté et la situation impose de fixer un terme à la discussion et aux échanges en faveur d'une action immédiate (le temps des palabres est terminé !).

Étape 5 : le temps du passage à l'acte est venu. Il se caractérise par un renforcement du Combattant et du Prudent au service du concret et de sa mise en œuvre. La tension est forte entre les 2. Le Combattant est une énergie de réactivité qui s'exprime d'autant plus fortement qu'elle a été

contenue jusqu'à maintenant. Le Prudent quant à lui gère ses énergies et son temps en vue d'obtenir le meilleur résultat : c'est la stratégie des petits pas, l'un après l'autre. A noter le poids déterminant du Limbique par rapport au Cortical : primauté aux aspects pratiques au détriment de l'intellectuel. L'émotionnel prend nettement le pas sur le raisonnement.

Dans ces 2 Étapes la montée du stress devient déterminante et les situations sont vécues de plus en plus difficilement - gaspillage d'effort et d'énergie sont fréquents, qui plus est souvent pour un résultat non significatif.

Étapes 6&7

L'Étape 1 est une Étape de prédilection (plaisir et harmonie). C'est notre positionnement de base : "*chassez le naturel, il revient au galop*". Les Étapes 6&7, elles, apparaissent comme des Étapes d'évitement (corvée et rejet). Nous entrons avec ces 2 Étapes dans la logique d'un refus clairement

affirmé : le manager-type considère qu'il n'est pas de son ressort personnel d'assurer le contrôle (Conforme), le suivi (Prudent), l'implication (Combattant), l'épanouissement et le plaisir personnel (Spontané).

Nous constatons un très fort repli du Réaliste, puis de l'Empathique, en faveur de toutes les autres Ressources.

Dans l'intégration du "*facteur humain*", il ressent le besoin de s'investir dans la gestion des ressources pour trouver des solutions aux problèmes (Étapes 1&2&3), mais montre un désintérêt majeur pour tout ce qui a trait au développement des ressources humaines (Spontané en Étape 7 : motivation et valorisation).

Principe de Réalité

Cette partie de l'étude vise à éclairer les comportements de notre manager-type à partir du recensement des Postulats issus des 350 questionnaires. Elle apporte une information objective et déterminante sur ses comportements de management à partir de 2 observations :

- ▶ la hiérarchisation des Postulats fédérateurs pour les 350 managers concernés.
- ▶ l'analyse des écarts-type qui permet d'éclairer ce qui, pour lui, est attendu et correct "*de faire*" ou "*de ne pas faire*".

COMPORTEMENTS








Comment ?










Chaque Postulat (il en existe 112) est affecté d'une valeur moyenne et d'un Écart-type. La moyenne indique globalement dans quelle Étape il est activé. Plus sa valeur est proche de 1, plus le Postulat est significatif et utilisé par notre manager-type. Par contre plus sa valeur tend vers 7, moins le Postulat est présent ou effectif.

Chaque Postulat est révélateur, affecté et spécifique à une Ressource donnée.

Nous avons construit notre analyse des Postulats en prenant comme modèle celui d'une Étape dans la Dynamique Comportementale Xtrem⁷. Chaque Étape comprenant 16 Postulats, notre analyse est construite sur la même base (16 Postulats = une Étape clé sur le plan des comportements).

Caractéristiques dominantes (16 premiers Postulats)

Étape	Postulat	
1,60	... je transmets la vision du but à atteindre.	
1,61	...en recherchant d'abord des informations objectives.	
2,26	...en honorant parfaitement les promesses faites.	
2,33	... les activités me passionnent.	
2,34	... je prends soin d'écouter chaque personne.	
2,37	... en définissant clairement les priorités.	
2,42	... je donne à mes collaborateurs des objectifs explicites.	

2,46	... comme un processus d'adaptation aux situations.	
2,55	... en les dynamisant par l'action.	
2,62	... comme moyen d'accéder à la meilleure qualité.	
2,66	... en partant de l'observation des faits.	
2,79	... en communiquant de façon à atteindre mes objectifs.	
2,85	... en faisant preuve d'ouverture d'esprit.	
2,88	... lorsque je me sens utile à mon organisation.	
2,91	... je suis généralement enthousiaste.	
2,92	... j'attaque les problèmes de front.	

Dans cette première Étape, la Ressource Réaliste est matérialisée par 6 Postulats. Leur contenu révèle 2 notions clés :

- ▶ priorité à la connaissance de l'objectif pour pouvoir entrer en action.
- ▶ importance de la liaison objectif / priorités / faits.

Le Spontané arrive en deuxième position avec 4 Postulats :

- ▶ plaisir dans le "*faire*" plus que dans l'échange.
- ▶ le "*faire*" renvoie à la notion d'objectif (Réaliste) avant tout défini de façon descriptive et informative.
- ▶ or la caractéristique du Spontané est de "*prendre du plaisir pour soi*", ce qui montre l'existence d'une tension entre les 2 Ressources (Réaliste et Spontané).








Le Créatif arrive en troisième position avec 2 Postulats centrés sur la qualité et la vision. Celles-ci doivent être clairement définies et explicitées en amont de l'action pour être productives. C'est à ces conditions que notre manager-type saura comment organiser ses décisions et ses actions.










Le Prudent pointe à la quatrième position : il s'agit ici d'honorer les promesses faites. Sa présence comme son impact sont puissants et se manifestent par le sens du devoir et de la responsabilité.

Nous terminons par l'Empathique et le Combattant :

- ▶ L'Empathique est centré sur l'écoute, le dialogue et la participation. Il favorise l'ouverture relationnelle (prendre soin d'écouter chaque personne), à condition de ne pas tomber dans la réunionite et les palabres.
- ▶ Le Combattant représente une énergie de réactivité, il attaque les problèmes de front. S'il sait quoi faire et pourquoi, il pousse alors à l'action.

Caractéristiques importantes (16 Postulats suivants)

Étape	Postulat	
2,93	... je donne de l'importance à la productivité.	
2,94	... en apportant une stratégie globale.	
2,97	... lorsque j'évalue que j'ai les moyens d'agir.	
2,97	... comme une chance d'entreprendre autrement.	
3,05	... en étant attentif(ve) à la cohésion de l'équipe.	
3,09	... je favorise les échanges et l'épanouissement.	
3,15	... en fonction des données chiffrées.	

3,15	... quand je vois des actes décisifs et courageux.	
3,16	... si je constate la maîtrise des connaissances techniques.	
3,17	... je veux faire progresser mon expertise.	
3,18	... comme un indicateur de performance.	
3,19	... quand je sens des tensions relationnelles.	
3,24	... dans une stratégie à long terme.	
3,25	... je veille à ce que l'exécution soit conforme à ce que j'ai défini.	
3,35	... en les inspirant par ma vision du futur.	
3,38	... lorsque les choses deviennent difficiles à analyser.	








Cette seconde Étape se caractérise par :










- ▶ un renforcement du Réaliste : 7 Postulats centrés sur la recherche d'informations et de moyens pour se mettre au service de l'objectif défini en Étape 1.
- ▶ viennent ensuite le Créatif et l'Empathique (3 Postulats).
- ▶ le Créatif apparaît sous un jour essentiellement stratégique (orientation vers le futur). Il apporte ainsi un appui au Réaliste par le biais d'outils intellectuels (conceptualisation et modélisation).
- ▶ avec l'Empathique l'accent est fortement mis sur la qualité des relations et le bien-être individuel. La prise en compte d'un affectif (si possible vécu de façon calme et sereine) est essentielle.
- ▶ nous terminons enfin par le Spontané orienté vers le changement et le renouvellement par rapport au quotidien, le Combattant qui recherche des actes

décisifs et courageux et le Conforme qui lui, veille sur la qualité de l'exécution en rapport avec ce qui a été défini.

Comme nous le voyons, cette Étape est orientée sur les aspects suivants : réflexion, conceptualisation, et recherche de moyens adaptés aux situations. Elle s'ouvre à de nouvelles orientations sous forme d'un projet et d'un plan qui à l'usage peuvent se révéler cependant très loin des "*réalités*" du terrain.

Caractéristiques relatives (16 Postulats suivants)

Étape	Postulat	
3,39	... quand je me sens suffisamment sûr(e) de moi.	
3,41	... je prends en compte les éléments financiers.	
3,41	... je veux découvrir des domaines inconnus.	
3,43	... je suis exigeant(e) pour moi comme pour les autres.	
3,48	... en cas de manquement aux principes auxquels je tiens.	
3,55	... je veille à ce que chacun(e) assume son rôle.	
3,56	... je sens tout de suite si mon interlocuteur est à l'aise.	

3,59	... en encourageant l'expression des vécus respectifs.	
3,61	... je fais des liens avec d'autres compréhensions.	
3,63	... il faut que les choses aillent vite.	
3,64	... à ceux qui proposent une perspective de l'avenir.	
3,7	... en me mettant à leur place pour les comprendre.	
3,71	... en me chargeant de débloquer les situations d'urgence.	
3,71	... lorsque les choses s'inscrivent dans le long terme.	
3,72	... j'acquiers des moyens plus percutants.	
3,75	... à ceux qui se montrent disponibles pour assister les autres.	

Cette Étape 3 est fortement orientée sur le vécu (11 Postulats en cerveau Limbique) et donc l'investissement émotionnel y est prégnant.

Elle passe par la mobilisation d'un niveau d'implication important (jusqu'à 3,75). Elle est donc plus rarement et plus difficilement mise en œuvre. Lorsque notre manager-type aborde ce niveau, il va clairement moins bien et son niveau de stress augmente fortement.

L'Empathique arrive en tête avec 4 Postulats. Notre manager-type intègre le poids du vécu, son expression et la demande d'aide et de soutien qui va avec. Attention : cette prise en compte peut être plus orientée sur sa satisfaction personnelle (et son bien-être) que sur celle des autres.

Vient ensuite le Conforme avec 3 Postulats. Beaucoup d'exigence à l'égard des autres et une volonté que chacun remplisse son rôle. Ce changement de positionnement de notre manager-type en fait un manager très orienté sur les pratiques qui ont fait leurs preuves. Il est guidant, canalisant et s'il le faut sanctionnant : il est aux commandes.

Au même niveau, le Combattant (qui va donner de l'énergie au Conforme) est fidèle à lui-même : percutant et pressé. Associé au Conforme, il est possible que la communication soit assez directe, même si l'Empathique a tendance à arrondir les angles.

Le Créatif (avec 3 Postulats également) s'inscrit dans le long terme. Il se positionne ainsi en complément des actes Conforme & Combattant plutôt empreints d'impulsivité. Il crée une ouverture en cherchant à faire des associations et des liens avec d'autres savoirs différents.

Tout ceci est aussi très coloré par le Prudent (quand je me sens suffisamment sûr de moi) qui manque souvent de confiance en lui. Le Réaliste compte ses sous et le Spontané "*veut découvrir des domaines inconnus*".








Cette Étape montre un changement assez radical dans le positionnement du manager-type. Il conjugue à la fois échange et cohésion avec action et détermination. Cela ressemble assez à une double

contrainte : comment "*bien sentir et mieux agir*" en même temps ?

Dans tous les cas, elle arrive après les 2 premières Étapes, dont les priorités n'étaient pas centrées sur l'implication et la participation des personnes parties prenantes au problème. Cette transition ne peut se faire "*sans douleur*", tant pour le manager-type que pour les personnes concernées... d'où l'augmentation sensible du stress.

Synthèse des Postulats du quotidien

Établissons le décompte par Ressource des Postulats que notre manager-type utilise dans son quotidien professionnel, tel que nous venons de le décrire dans ces 3 Étapes.

Ressource	Postulats		
Réaliste	14	29 %	
Conforme	4	8 %	
Prudent	2	4 %	
Combattant	5	10 %	
Empathique	9	19 %	
Spontané	6	13 %	
Créatif	8	17 %	

Ce décompte confirme ce que nous avons déjà vu :









- ▶ 1er : Réaliste
- ▶ 2ème : Empathique
- ▶ 3ème : Créatif

Et bons derniers :

- ▶ 6ème : Conforme
- ▶ 7ème : Prudent

Les 16 Postulats rejetés

Étape	Postulat	
5,08	... mon quotidien devient routinier.	
5,13	... en imposant mes idées si nécessaire.	
5,16	... je vérifie point par point le déroulement du travail.	
5,18	... quand je sens que l'activité est parfaitement sécurisée.	
5,2	... pour les orientations inédites qu'il crée.	
5,22	... à ceux qui font appliquer les règles.	
5,4	... qui me laissent la plus grande liberté.	
5,41	... en les canalisant, voire en les réprimandant si nécessaire.	

5,46	... en communiquant de manière prudente.	
5,49	... je veux que mes consignes soient exécutées immédiatement.	
5,63	... en rejetant instantanément les critiques injustes.	
5,75	... j'acquiers des outils pour asseoir mon autorité.	
5,93	... je me réserve la partie la plus stimulante.	
6,21	... lorsque j'applique à la lettre les consignes données.	
6,42	... en trouvant des aspects favorables à mon intérêt personnel.	
6,49	... je mets en avant les traditions.	

Cette Étape 7 est très importante car elle nous indique ce que notre manager-type ne fera pas ou qu'il refuse de faire, même si potentiellement il pourrait le faire.

Arrive en tête de ce que notre manager-type ne veut pas faire : être Conforme, Prudent et Spontané. Ces 3 Ressources sont suivies de peu par le Combattant et enfin par le Créatif qui ferme la marche. L'absence des Ressources Réaliste et Empathique à l'Étape 7 montre qu'elles ne sont pas rejetées dans les pratiques de management en général.

Conforme

faire appliquer les règles, canaliser, contrôler et réprimander

Notre manager-type affiche clairement sa volonté de ne pas guider, ni orienter ni ordonner quoi que ce soit à ses collaborateurs. Ils doivent se débrouiller tout seuls. Notre manager-type, à ce stade, ne fera-t-il pas preuve d'un certain "*laxisme*" (manque de contrôle) en laissant trop la bride sur le

cou à ses collaborateurs, et peut-être aussi sans s'assurer de la mise à disposition des moyens pour parvenir au résultat visé ?

Ce positionnement est un manquement grave à la pratique d'un management efficace. Il peut être compris comme un désengagement en termes de responsabilité. Or le manager "*performant et efficace*" tout en étant comptable de ses actes doit s'assurer de ceux de ses collaborateurs.

Sa fonction d'encadrement intègre aussi celle d'aide et d'accompagnement "*du personnel*". Sa crédibilité est à ce prix : elle passe par l'établissement d'une relation de confiance avec son personnel.

asseoir l'autorité

Ce Postulat est aussi rejeté en Étape 7. Il valide notre questionnement précédent : notre manager-type refuse la notion d'autorité et donc le positionnement qui va avec. Sa tendance Réaliste marquée (forte connotation intellectuelle) explique aussi ce choix. D'une part, tout le monde ne

fonctionne pas comme lui en Réaliste. D'autre part la référence à son autorité est incontournable (facteur de crédibilité pour l'hémisphère Droit). Un manque d'autorité, et donc de positionnement, sera vécu comme une perte de repère (il n'y a pas de chef, pas de pilote dans l'avion). Cela se traduira inmanquablement par une montée de l'insécurité et donc du stress pour le personnel.

Notre manager-type sait-il bien faire la distinction entre autorité et autoritarisme ?

promotion des traditions

Ce Postulat est finalement très lié à la culture de l'entreprise. Chaque cas est donc très particulier. Sa place en Étape 7 peut illustrer un comportement paradoxal :

- ▶ en accéditant l'idée de la nécessité d'une liberté pour transgresser le poids des habitudes
- ▶ en niant le poids de l'expérience qui permet de capitaliser sur des choses qui fonctionnent bien.

Prudent

vérifier point par point le déroulement du travail

Notre manager-type n'aime probablement pas déléguer : il se débarrasse. Pas de suivi, pas de vérification au niveau des actions. Il utilise la confiance comme un moyen de transfert de ses responsabilités. Est-il conscient des "*limites*" de ses collaborateurs (compétences et comportements) ? En pratiquant ce type de management, ne risque-t-il pas que ceux-ci se sentent livrés à eux-mêmes ? Une demande d'aide et de soutien de leur part ne risque-t-elle pas d'être interprétée par lui comme un manque de compétence rédhibitoire de la part du demandeur ? Ce positionnement est à l'opposé de ce qu'on est en droit d'attendre du management.

appliquer à la lettre les consignes données

Notre manager-type n'est pas payé pour être un "*exécutant*", du moins le croit-il. Compte-tenu de ses tendances dans ses 2 premières Étapes, il pense qu'il sait faire plus vite (Réaliste), et mieux

(Créatif). Cette vision montre vite ses limites : celui qui la met en œuvre est plus orienté sur lui-même (ego) que sur le résultat. Notre manager-type se vit-il sur un piédestal ? Quelle est la part de responsabilité de l'organisation par rapport à ce positionnement (modèle pyramidal, organisation centralisée, pouvoir hiérarchique, ..., culture de la réalité de l'entreprise) ?

activité parfaitement sécurisée, communication prudente

Nous sommes plutôt contents de trouver ces Postulats en Étape 7, pour éviter des aspects trop marqués par des excès de réglementation et de formalisation. Ce sont des freins à l'esprit d'entreprise, à la qualité des échanges et des actions.

Même si les contextes sont rares, il existe des situations où ces Postulats sont déterminants en Étape 1 ou 2 (sécurité d'activités à hauts risques : centrale nucléaire, bloc opératoire, ...).

Spontané

je me réserve la partie la plus stimulante

en trouvant des aspects favorables à mon intérêt personnel.

Notre manager-type n'est pas égocentrique : il ne met pas l'entreprise à son service, mais se met au service de l'entreprise. Bonne nouvelle : c'est dans ce sens que les choses donnent les meilleurs résultats, pour l'entreprise comme pour ses collaborateurs (considération, reconnaissance, satisfaction professionnelle et personnelle, ...).

Combattant

en imposant mes idées si nécessaire

Même si ce Postulat n'est pas politiquement correct, il permet de sortir de jeux (AT). Notre manager-type ne veut pas utiliser son pouvoir d'influence. Il nous confirme ainsi qu'il refuse de se positionner (déni d'autorité).

**Je veux que mes consignes soient exécutées
immédiatement**

Tout va dépendre ici du niveau de la fonction : si notre manager est aidé par des collaborateurs autonomes et responsables, il n'a pas besoin d'être très directif. Dans l'ensemble, il n'aime pas se montrer directif.

en rejetant instantanément les critiques injustes

Notre manager-type ne sait pas faire preuve d'autorité. Il a du mal à dire Stop ou Non. En pratiquant de la sorte il ouvre un espace de liberté (dans l'organisation pyramidale) à ses collaborateurs qui sauront en profiter, allant même jusqu'à le manipuler. Il apparaît alors comme mal armé pour valoriser ou défendre correctement son service par rapport aux autres (organisation transversale), ce qui sera immanquablement vécu comme une faiblesse par ses collaborateurs.


Créatif


pour les orientations inédites qu'il crée

Ce Postulat placé en Étape 7 n'est gênant que dans le cas où notre manager-type est dans la nécessité de transformer les menaces en opportunités.

Synthèse de la valeur ajoutée et des limites du manager-type

Étape 1

-  Analyse de la situation fondée sur des informations objectives et des faits (Réaliste).
Définition d'orientations associées à des objectifs (Créatif/Réaliste).

-  Risque d'une vision trop intellectuelle et peut-être déconnectée du réel.
Vision en évolution en fonction des situations qui conduit à une difficulté dans la prise de décision.

Le tout est très centré sur une activité intellectuelle à très forte connotation stratégique (concepts & modèles).

Étape 2



Effort de communication vers les collaborateurs (enjeux, compréhension du contexte, etc.).

Volonté de les transformer en acteurs (et pas seulement en exécutants).





Volonté d'atteindre ses objectifs et de s'en donner les moyens avec une écoute très orientée vers ses buts.

Pas de réelle ouverture en termes de communication : pas de volonté de persuader, de convaincre ou d'associer.

Rééquilibrage du côté Gauche vers le côté Droit : tout ce qui va être du domaine du rationnel, prévisible, objectif vers l'irrationnel, l'imprévisible et le subjectif.

Étape 3

-  { Contrainte de prendre plus en compte le réel par rapport au souhaitable.
Volonté de renforcer le côté règles du jeu, cadre et concrétisation.
-  { Tentation d'imposer les choses par sa volonté (pouvoir, force).
Augmentation forte du stress et du vécu émotionnel du fait de l'investissement du cerveau limbique.


Basculement du Cortical vers le Limbique : les stratégies ne peuvent pas être plus longtemps conçues en dehors du réel. Ce dernier intègre la nécessité d'une "*appropriation*" du projet et du plan par les collaborateurs, si on veut qu'ils deviennent acteurs. Prise de conscience que la motivation du personnel est un élément clé du succès.

Notre manager-type fait enfin (non sans efforts) la synthèse entre la nécessité de :

Penser (Étape 1) / Sentir (Étape 2) / Agir (Étape 3)

Étapes 6 & 7

Notre manager-type est dans une situation de blocage et d'évitement : ces 2 Étapes illustrent ce qu'il n'aime pas faire, ce qu'il ne veut pas faire et ce qu'il ne sait pas faire.

 Si on l'oblige à utiliser ces 2 Étapes, il n'aura pas d'autre solution (sécurité, survie) que de se replier sur les territoires où il est le plus "sur" : connaissances techniques, scientifiques, rationnelles, en gestion, etc. Son malaise dans ses activités de management rend son stress de plus en plus prégnant. De ce fait, de la rigueur il passe à la rigidité : il perd les aspects favorables des Ressources de ces 2 Étapes (Conforme, Prudent & Combattant) qu'il n'est plus à même de mobiliser.

Malgré ses difficultés, il reste centré sur la résolution du problème dans l'intérêt de l'entreprise et ne se réfugie pas derrière ses intérêts personnels (qualité du Spontané en Étape 7).

Il est dommage que la pratique des situations ne soit jamais capitalisée sous forme de cadres de référence et de règles du jeu issus de l'expérience.

➊ L'apprentissage est le moyen privilégié pour développer ses compétences en termes d'analyse et ses comportements en termes de management. Si le management ne peut être seulement fondé sur l'utilisation de "*techniques de base*", il ne peut être laissé à la seule discrétion de l'inspiration du moment (opportunisme).

Les Étapes 6&7 de notre manager-type matérialisent le besoin fondamental dans toute activité (y compris le management) de pouvoir disposer au sein de l'organisation de règles du jeu et de moyens d'action. C'est à cette condition qu'il peut bien remplir sa fonction (actions) et ses missions (relations).

Le fait que ces Ressources n'apparaissent clairement qu'en Étapes 6&7 montre qu'elles ne sont effectivement pas utilisées aujourd'hui (évitement et rejet). Notre manager-type est livré à lui-même sans aucun soutien de l'organisation. A ce malaise va donc s'ajouter le mal-être.

Comportements de management de notre manager-type

Notre manager privilégie la pensée par rapport à l'action, l'intellect au concret. Son approche participative est limitée à la reconnaissance de l'autonomie sur le plan professionnel. Ces indications viennent renforcer notre première intuition : il a été recruté (ou promu) pour ses qualités dans son métier et son expertise (pour lesquels il est probablement efficient), pas pour ses talents de manager.

Nous constatons aussi sa méconnaissance pratique de l'humain, base essentielle du management. Avoir une connaissance et une maîtrise des techniques de

management ne suffit pas pour savoir manager. Du coup, il ne sait pas souvent comment intégrer le facteur humain. Il "*botte alors en touche*" et se replie tout naturellement vers ce qu'il connaît et qu'il sait pratiquer : son métier et ses expériences passées.

Le professionnaliser dans ce domaine revient à le faire évoluer dans ses convictions de fond. Il ne reconnaît pas et n'intègre pas la valeur ajoutée des Ressources Humaines (talents et potentiels) dans ses pratiques de management. N'y croyant pas, il ne les utilise pas, ce qui justifie sa position, puisque ne les pratiquant pas il ne risque pas de leur trouver une valeur ajoutée.

Comment "*professionnaliser*" son management sans l'établissement de règles du jeu par l'organisation ? Il aura alors à charge de les faire appliquer concrètement.

Son "*efficacité professionnelle*" ne peut se limiter à sa seule expertise dans son métier (fonction de base). Elle passe par la prise en compte de ses comportements de manager (missions). L'un ne va

pas sans l'autre et le succès passe par la mise en œuvre de leur complémentarité.

La bonne nouvelle est que son profil à tendance Réaliste lui permet, en principe, d'embrasser tous types de fonctionnement pourvu qu'il soit bien formé et entraîné, et qu'on lui en donne les moyens.

L'expérience montre que les profils de ce type peuvent devenir des managers remarquables s'ils sont bien accompagnés dans leur apprentissage du management. La volonté affirmée officiellement par l'entreprise d'aller dans ce sens du management est incontournable pour réussir à l'échelle de l'organisation.

Principe de Réalité : Culture et système de valeurs

Prenons maintenant de la hauteur sur les choses : tout ce que nous venons de voir ne serait-il pas le fruit d'une sorte de culture du management et de sa matérialisation au travers d'un système de valeurs ?

Comment ?








Chaque Postulat (il en existe 112) est affecté d'une valeur moyenne et d'un Écart-type. Nous venons d'utiliser la moyenne pour mettre en scène les Comportements (cf. chapitre précédent). Intéressons-nous maintenant à l'Écart-type pour pousser plus loin notre exploration.










Plus il est faible, plus les réponses sont regroupées. Autrement dit, plus les personnes partagent le même point de vue sur le Postulat, plus elles sont d'accord entre elles.

Cependant, elles peuvent partager ce point de vue pour mettre en œuvre le Postulat (Étapes 1 ou 2) ou au contraire le rejeter (Étapes 5, 6 ou 7). Si elles le mettent en œuvre, nous dirons qu'il est en "*Tend vers*" et ce sera une Exigence, tandis que si elles le rejettent nous dirons qu'il est en "*Évite*" et ce sera une Interdiction.

Ce qui nous intéresse ici est donc à la fois la cohérence des réponses sur un Postulat (Écart-type faible) et aussi son Positionnement (valeur moyenne) pour indiquer s'il faut le pratiquer (Exigence) ou le rejeter (Interdiction).

Les 16 premiers Postulats Culturels

ET	Étape	Postulat	
1,00	1,61	... en recherchant d'abord des informations objectives.	
1,07	1,6	... je transmets la vision du but à atteindre.	
1,12	6,49	... je mets en avant les traditions.	
1,17	2,26	... en honorant parfaitement les promesses faites.	
1,17	6,42	... en trouvant des aspects favorables à mon intérêt personnel.	
1,22	2,42	... je donne à mes collaborateurs des objectifs explicites.	
1,31	5,16	... je vérifie point par point le déroulement du travail.	

1,32	3,84	... je veux que chacun agisse conformément à ses devoirs.	
1,36	2,37	... en définissant clairement les priorités.	
1,37	5,93	... je me réserve la partie la plus stimulante.	
1,38	6,21	... j'applique à la lettre les consignes données.	
1,40	5,49	... je veux que mes consignes soient exécutées immédiatement.	
1,42	5,63	... en rejetant instantanément les critiques injustes.	
1,45	4,75	... en luttant pour réparer les injustices.	
1,48	2,55	... en les dynamisant par l'action.	
1,48	4,48	... en étant déterminé(e) à lutter contre les obstacles.	

Combattant

Première Ressource par le nombre de Postulats (4).
Ils sont tous en Évite.

Les Évites (Interdictions) :

- ▶ être déterminé à lutter contre les obstacles.
- ▶ lutter pour réparer les injustices.
- ▶ vouloir que les consignes soient exécutées immédiatement.
- ▶ rejeter instantanément les critiques injustes.

A partir de là, comment ses collaborateurs peuvent-ils lui accorder leur confiance et quelle sera sa crédibilité ? Un manager, dans ses missions, peut-il négliger de défendre ses collaborateurs (*critiques injustes*) et de se préoccuper des injustices (*réparer les injustices*) ?

Comment d'autre part pourrait-il refuser de faire face à des obstacles et accepter que des

consignes puissent ne pas être respectées.
Cela fait partie de sa fonction de base.

Prudent

Seconde Ressource par le nombre de Postulats (3),
dont 1 Tend-vers et 2 Évites.

Le Tend-vers (Exigence) est :

- ▶ honorer parfaitement les promesses faites.

Postulat agréable pour le chef d'entreprise.
Attention : un Postulat fonctionne dans les 2
sens : je m'emploie à honorer les promesses,
et je m'attends à ce que les promesses qui
m'ont été faites soient aussi parfaitement
honorées.

Les Évites (Interdictions) sont :

- ▶ vérifier point par point le déroulement du travail.
- ▶ appliquer à la lettre les consignes données.

Sans plan d'action ni suivi, les risques d'obtenir un résultat par rapport à un objectif donné sont d'ores et déjà compromis.

Dans ses missions, notre manager-type peut-il imaginer un seul instant qu'il n'ait pas à contrôler les étapes du plan d'action et le respect des règles du jeu en vue d'obtenir le résultat visé ?

Spontané

Troisième Ressource par le nombre de Postulats (3) dont 1 Tend-vers et 2 Évites.

Le Tend-vers (Exigence) est :

- ▶ dynamiser par l'action.

Notre manager-type est sensible au dynamisme qui est généré par le plaisir d'agir. Il aimerait bien entraîner les autres dans cette dynamique. Nous avons vu que ce n'est pas ce qui se produit : il en sort frustré.

Les Évites (Interdictions) sont :

- ▶ se réserver la partie la plus stimulante.
- ▶ trouver des aspects favorables à mon intérêt personnel.

Dans son système de valeur notre manager-type est au service de l'entreprise. L'intérêt professionnel est déterminant et lui permet de faire passer à l'arrière-plan ses intérêts personnels.

Réaliste

Quatrième Ressource par le nombre de Postulats (3) tous en Tend-vers.

Les Tend-vers (Exigences) sont :

- ▶ rechercher d'abord des informations objectives.
- ▶ définir clairement les priorités.

- ▶ donner aux collaborateurs des objectifs explicites.

La "*valeur ajoutée*" de notre manager-type passe par la mise à jour d'une vision claire et saine du réel, qu'il souhaite communiquer de façon objective et réfléchie.

Conforme

Cinquième Ressource par le nombre de Postulats (2) tous en Évite.

Les Évites (Interdictions) sont :

- ▶ vouloir que chacun agisse conformément à ses devoirs.
- ▶ mettre en avant les traditions.

Si l'innovation est un droit qui permet d'accéder à l'autonomie, à l'initiative et à la prise de responsabilité individuelle, il ne peut se concevoir sans des devoirs qui passent par le respect des règles du jeu définies par

l'organisation. Le refus des traditions peut apparaître comme un refus de "*l'ordre établi*".

Notre manager-type devrait dans ses "*missions*" apprendre à mieux gérer les équilibres entre droits et devoirs. La formalisation des devoirs fait partie du management tout autant que l'intégration du facteur humain (motivation, droit à l'expression, etc.). La valeur-ajoutée du management passe par la mise en œuvre de leur complémentarité.

Créatif

Sixième Ressource par le nombre de Postulats (1) en Tend vers.

Le Tend-vers (Exigence) est :

- ▶ transmettre la vision du but à atteindre.

Au-delà de l'exercice de son pouvoir, notre manager-type doit intégrer la nécessité de maîtriser l'information et la communication pour créer la dynamique d'entraînement à laquelle il aspire (cf. Spontané).

Résumé

Si nous faisons le décompte des Exigences et des Interdictions, nous avons :

- ▶ 6 Exigences
- ▶ 10 Interdictions

Notre manager-type sait plus ce qu'il ne doit pas faire que ce qu'il doit faire. Cela ne doit pas faciliter ses pratiques de management au quotidien. N'est-ce pas le fruit d'une culture de l'interdit et de la critique ?

Si nous faisons le décompte par Ressource, nous constatons que l'Empathique ne fait pas recette : il est exclu de la culture du management. Gênant dans la mesure où l'Empathique reste un vecteur fondamental de l'humain. Pouvons-nous manager sans comprendre les ressorts de l'humain ? Cette culture managériale répond : OUI.

Comment imaginer pouvoir prendre en compte l'existence du facteur humain sans recours à l'Empathique ?

La qualité du relationnel, l'ambiance au travail, la valorisation de la motivation, le plaisir de faire ensemble, ne feraient-ils pas partie du management ?

Les vecteurs propices à un fonctionnement humain de qualité (Conforme, Combattant, Empathique, Spontané et Prudent dans une certaine mesure) sont soit rejetés, soit exclus dans cette culture du management.

Comment alors notre manager-type peut-il imaginer générer du plaisir et intégrer la satisfaction comme éléments déterminants de la motivation ? Peut-on s'attendre avec cette donne à ce que les collaborateurs de l'entreprise se sentent reconnus et considérés ? Le "*malaise*" (au niveau de l'organisation) et le "*mal-être*" (au niveau des personnes) ne sont-ils pas issus des pratiques plus ou moins bonnes du management en vigueur aujourd'hui au sein des entreprises ? L'augmentation croissante du stress n'en est-elle pas

la conséquence ? Comment ne pas oublier toute la dimension contre-productive du stress par rapport au bon fonctionnement de l'entreprise ?

Synthèse

Cette étude basée sur 350 managers qui ont des fonctions d'encadrement du personnel clarifie 2 axes essentiels :

- ▶ les comportements managériaux
- ▶ la culture managériale

Les comportements managériaux

Ils sont plus issus de critères relatifs au métier qu'à la fonction de management qui reste imprécise et floue. A l'évidence nos managers sont de bons professionnels. Ils ont été sélectionnés pour faire face à la pression du quotidien et aux méthodes de reporting et de benchmarking. Ils sont notés sur leurs résultats quantitatifs : les rendre satisfaisants est prioritaire pour eux.

Le management efficace relève d'autres critères et d'autres stratégies. Il intègre des aspects qualitatifs

portant sur la relation et la motivation, une pratique "*réelle*" de l'humain considérée comme une véritable ressource de différenciation et de valeur ajoutée. Il réclame la mise en œuvre d'outils et de savoir-faire opérationnels. Nos managers en manquent visiblement et les points de repère qu'ils utilisent (en provenance de leur métier ou de leur expérience) ne sont pas adaptés à la fonction managériale telle qu'elle s'est transformée.

Nos managers n'ont pas forcément intégré qu'ils ont à faire face à 2 fonctions bien différentes : la maîtrise (métier) et la mobilité (management).

La sous-information sur les bonnes pratiques de management de la part des organisations et des entreprises elles-mêmes n'a pas permis aux managers de percevoir les évolutions du management. Nos managers ne savent pas intégrer l'importance du "*facteur humain*" qui apparaît comme un élément déterminant au niveau de l'avantage concurrentiel. Apprendre à le connaître, à le valoriser et à l'utiliser devient une activité stratégique au niveau de l'entreprise. Ceci explique l'évolution de la fonction Ressources Humaines qui

est de plus en plus associée aux stratégies de l'entreprise.

Dans ces conditions leurs actes de management sont forcément inadaptés pour beaucoup. Ceci nous renvoie à la nécessité de développer une nouvelle culture managériale,

- ▶ d'une part spécifique à chaque entreprise et à son organisation,
- ▶ d'autre part répondant aux besoins concrets (récompense, rémunération, résultats...) et désirs sensibles (reconnaissance, considération, ressources...) de l'ensemble du personnel.

La culture managériale

La culture managériale existante fonctionne comme "*un juge de paix*". Elle nous indique plus ce qu'il ne faut pas faire que ce qu'il faut faire. Cette option "*sanction*" ne facilite en rien les évolutions : elle

n'aide pas les managers à bien remplir leurs nouvelles missions.

L'étude montre que certains axes, faisant partie des Interdits, constituent pourtant les bases essentielles d'un management efficace. Paradoxalement, elle illustre que le refus de s'intéresser à l'humain est contradictoire avec les objectifs de l'entreprise, dans un contexte où celui-ci devient un facteur déterminant dans les bonnes pratiques de management.

En résumé, la culture managériale aujourd'hui apparaît défaillante et inopérante. De plus elle promeut des axes générateurs de stress qui favorisent les dysfonctionnements tant au niveau des organisations qu'au niveau de l'image de l'entreprise.

Conclusion

L'évolution de la culture managériale devrait passer par un certain nombre d'orientations clés :

- ▶ elle devrait représenter ce qu'il était bon et utile de faire à un moment donné.
- ▶ elle devrait mettre en évidence, en fonction de l'évolution des situations, ce qui n'a pas été bien fait ou qui reste à faire.
- ▶ face à un besoin d'adaptation à un environnement en évolution constante, elle doit prouver l'aptitude plus ou moins grande des organisations et des entreprises à trouver les moyens d'y parvenir.

L'objectif déterminant devient alors d'assurer dans le management :

- ▶ une meilleure connaissance et compréhension de ce qu'est le facteur humain
- ▶ la mise à disposition de méthodes et d'outils efficaces pour le reconnaître, l'évaluer et le valoriser
- ▶ une bonne formation à l'apprentissage de sa mise en pratique au travers d'actions concrètes et en intégrant ce qui fait sa spécificité.

Comment passer d'un système connu où les gens sont considérés essentiellement par l'entreprise et par l'organisation comme des exécutants (voire comme des spectateurs) à un système nouveau (à définir) où ils deviendront des acteurs et des partenaires de l'entreprise à part entière ?

N'est-ce pas là un enjeu capital au niveau du repositionnement de l'encadrement et de son rôle actif dans le management ?

Voici une description rapide des 7 Ressources utilisées dans la typologie Xtrem7. Cette description est orientée sur les pratiques de management. Elle met en avant les caractéristiques managériales, avantages et inconvénients de chacune des 7 Ressources.

Pour plus de détails, vous pouvez vous reporter au livre de référence Xtrem7 (disponible sur le site) :

Les fondements cachés de nos motivations

Christian Hubert-Hugoud

Réaliste



Globalement

Il privilégie les faits, les dates, les chiffres, la logique et la raison. Véritable "*bête à sang froid*", il ne croit ni en Dieu, ni au diable. Tenace dans ses options, il est très difficile à décourager. Il conçoit souvent l'humain comme une source de complications – ce qu'il vous démontre très bien, sans qu'il soit possible de le contredire : on dit de lui qu'il a toujours raison.

Forces

Il sait définir l'objectif de façon à ce qu'il soit opérationnel et concret : il place la vision de l'entreprise dans le quotidien.

Il sait hiérarchiser les priorités : ceci d'abord, ensuite cela. L'ordre qu'il donne est logique et efficace. Il veut atteindre l'objectif le plus vite possible.

Freins

Il ne consacre pas de temps aux relations : il pense que c'est en perdre, et le temps, c'est de l'argent ! Il ne partage donc pas autour de ses changements de priorité, pourtant très logiques (les autres devraient comprendre tellement c'est naturel... pour lui seulement).

Il ne communique pas : il informe. Chacun, selon lui, est alors responsable et autonome dans ses actes. Il ne cherche pas à convaincre ni à faire adhérer. Il est dans le devoir.

Conforme



Globalement

Il pense avoir la "vérité", celle qui fait que les choses vont bien. Du coup il veut la faire appliquer, pour que les choses aillent bien. Il montre alors une volonté et une forme de pouvoir certaines. Très solide émotionnellement (il a la vérité) il rassure et les gens sont bien avec lui. Tout ceci uniquement quand il est dans sa version favorable...

Forces

Il canalise le mouvement vers l'objectif. Il dit, dicte, dirige et recadre les gens et les choses. Chacun a sa place et exécute les tâches de la façon appropriée. Premier avantage : le travail se fait. Second avantage : les énergies mentales sont canalisées et la dimension émotionnelle reste sereine.

Il est le phare dans la nuit, le pilote dans l'avion. C'est la référence. Il se positionne fondamentalement. Il est indispensable.

Freins

Il peut avoir une version défavorable : il devient alors le persécuteur. Critique systématique, jamais de compliment, exigeant au mépris des réalités, cassant, sans écoute, sans respect des autres, dominant, la liste peut être très longue.

Cette face du Conforme est très représentée dans notre société, ce qui fait qu'il est décrié. Par conséquent, il est souvent rejeté et nous perdons alors ses qualités irremplaçables.

Prudent



Globalement

Il recherche particulièrement la sécurité et le goût du travail bien fait. Capable d'aller jusque dans le moindre détail, il dépense beaucoup d'énergie pour rendre les choses "*parfaites*", selon ses critères. Il développe alors des procédures et des méthodes qui le rendent très efficace dans le répétitif. Il s'attache à finaliser les choses et à rendre les risques "*prévus*" et assurés.

Forces

Il va au bout des choses. Il concrétise, planifie, réalise, organise, fait le suivi, pointe les étapes, etc. Scrupuleux, il montre plus qu'il n'explique comment les choses se font. Son objectif est qu'elles soient réalisées de façon irréprochable. Il veut paraître irréprochable et développe beaucoup d'énergie à cela.

Freins

Il coupe les cheveux en quatre, s'intéresse aux détails de moindre importance, perd de vue l'objectif et la vision. Il fait perdre du temps si nous le faisons intervenir au mauvais moment.

Il voit tout en termes de risques et bloque l'action. Sa volonté de préserver les acquis (nous savons ce que nous avons, nous ne savons pas ce que nous aurons) inhibe les capacités d'innovation et d'initiative.

Il ne veut pas décider ou se positionner car c'est prendre un risque. Il est tout sauf un leader.

Combattant



Globalement

Fondamentalement en réaction à ce qu'il estime être un danger, il s'active avec énergie, détermination et sans recul aucun. Vigilant à ne pas se laisser *"marcher sur les pieds"*, il est particulièrement attentif à son territoire et à celui des siens.

Savamment distillé, il est garant d'un positionnement réussi et d'une relative absence de *"jeux sans fin"*. Il ne veut pas faire de compromis et, tout comme le Conforme, peut être alors assimilé à quelqu'un de courageux.

Forces

Il agit dans l'adversité : il veut aboutir coûte que coûte. Il ne doute pas, ne réfléchit pas à *"pourquoi de toute façon nous n'y arriverons pas"*. Il montre l'exemple, fait les choses dans l'immédiat et ne tergiverse pas. Il recherche des effets immédiats, si possible définitifs.

Freins

Il n'a aucun recul sur les choses et les évènements. C'est un impulsif qui ne se contrôle pas. Ses écarts comportementaux, au premier rang desquels ses colères, le font craindre. Du coup les non-dits font la loi et les gens attendent patiemment la fin de l'orage sans s'émouvoir. Il perd alors toute crédibilité et chacun en arrive à faire ce qu'il veut, sans vraiment l'écouter.

Empathique



Globalement

Pour lui, l'essentiel est la dimension humaine. Elle représente à la fois le but et le moyen, la destination et le voyage. Il a une foi inébranlable dans les gens. Il manque alors de lucidité pour comprendre que chacun fait ce qu'il peut, et que ce n'est pas forcément suffisant pour l'entreprise.

Son goût pour l'échange et l'expression des vécus, pour la communication et l'interpersonnel, sont des liens sociaux incontournables. Sans Empathique, pas de société humaine.

Forces

Il crée et cimente les relations. Il a envie que les gens s'entendent bien entre eux et il mobilise des énergies et des moyens en ce sens. Il veut faire adhérer chacun, dans sa propre spécificité. Il croit fondamentalement dans l'apport personnel de chacun comme vecteur de valeur ajoutée pour l'entreprise. Il crée une ambiance favorable et agréable : il est accueillant et charmant.

Freins

Il fait tout à partir de ses ressentis. Sa réalité est le fruit de sa vie intérieure et il la projette. Du coup, il favorise le savoir-plaire au détriment du savoir-être. Il franchit trop systématiquement la frontière entre diplomatie et non-dit. Il personnalise tout, chacun étant unique, et toute idée de cadre "*standard*" lui est déplaisante. Chaque solution est forcément spécifique pour lui, et les précédents sont légions. La situation devient ingérable.

Spontané



Globalement

Ses apports résident essentiellement dans l'énergie et dans le plaisir. Il est toujours en forme, toujours partant. Il est intéressé par ce qui est nouveau, par l'agir, par le faire, pourvu qu'il s'amuse et que ce soit nouveau et original. Il communique son enthousiasme et son énergie. Il est drôle, charmeur et véhicule le plaisir de faire. Il ose tout.

Pour lui, il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions.

Forces

Il n'a aucun doute quant à ses capacités. Il est convaincu qu'il peut tout, et donc il fait, tout naturellement : aux innocents les mains pleines. Il est charismatique par le plaisir et la vitalité qu'il véhicule. Il a du leadership et il engage à faire les choses sans se poser de question. Avec lui, les choses sont simples.

Freins

Les choses doivent rester simples, sans quoi elles ne l'intéressent pas. Il lâche prise face à l'effort. Il assimile le règlement à une forme de prison et n'a de cesse que de le détourner : la loi est faite pour être contournée.

Ses apports énergétiques, motivationnels et de plaisir ne contrebalancent pas ses actes manqués, ses défaillances systématiques, son rejet de l'effort et son manque de parole.

Créatif



Globalement

Positionné dans l'intellect, il est insatisfait du présent. Il veut absolument le transformer : on peut faire mieux, toujours. Ne jamais se contenter de ce que nous avons pourrait être son leitmotiv.

Cette démarche dans le futur se place uniquement dans l'intellect : il suffit d'avoir l'idée. La concrétisation n'offre pas d'intérêt. D'ailleurs il s'affranchit très bien des contraintes matérielles et pratiques. C'est cette particularité qui lui donne ses capacités exceptionnelles de vision et d'anticipation.

Forces

Il sait transformer n'importe quelle situation en opportunité. Sa capacité de recadrage et de prise de recul est exceptionnelle. Grâce à elle, il "*sent*" demain. Il ne sait pas l'expliquer, mais il sait au fond de lui-même dans quelle direction il faut aller. Il est un très grand stratège et un visionnaire.

Freins

Il se moque de savoir si ses idées ont une application concrète et pratique pour l'entreprise. D'ailleurs, il change constamment d'idée : sa pensée ne s'arrête jamais. Ceci l'amène à changer d'avis en permanence et ainsi il complique singulièrement le management. D'une manière générale, il est allergique au plus haut point à toute idée de norme, de méthode, ou de tout ce qui peut le priver d'un espace de liberté. Il le paye chaque jour à son détriment, mais pour lui, le remède est pire que le mal.

Statistiques

Cette partie nous donne des éléments de compréhension indispensables pour analyser les informations de cette étude. Il ne s'agit pas pour autant d'une formation aux statistiques. Si vous maîtrisez les notions de moyenne et d'Écart-type, vous pouvez passer au chapitre suivant.

Nous admettrons que les informations sont conformes à une distribution dite "*normale*" dans le vocabulaire et les définitions statistiques. D'autre part, cette étude porte sur la population et non sur un échantillonnage.

Définitions :

Population :

Il s'agit de l'ensemble des informations exploitées dans une étude. Ici, ce sont les données fournies par les Profils Individuels Xtrem⁷ de chaque manager qui constituent la population de l'étude.

Moyenne :

La moyenne est une valeur arithmétique qui consiste à faire la somme des valeurs considérées, puis à diviser cette somme par le nombre de valeurs. C'est la notion connue et utilisée partout.

Écart-type :

L'Écart-type nous renseigne sur la dispersion des valeurs. Nous verrons son application dans l'illustration. Il est calculé ainsi :

$$\text{Écart-type} = \sqrt{\text{variance}}$$

Racine carrée de la variance

$$\text{variance} = \sum (x - \text{moyenne})^2 / n$$

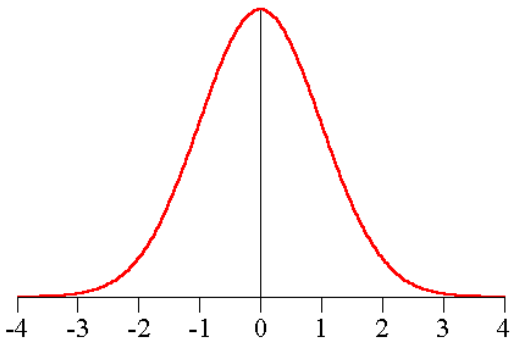
Somme des écarts portés au carré entre la moyenne et chaque élément, le tout divisé par le nombre de valeurs

Loi Normale :

La loi normale caractérise une façon particulière qu'ont les valeurs d'être réparties. Dans une dynamique "*naturelle*", nous considérons que les valeurs se répartissent selon cette façon dite "*normale*".

Courbe de Gauss :

La courbe de Gauss est étroitement liée à la loi "*normale*". Elle en est la représentation graphique.



Les valeurs étudiées se répartissent autour de la moyenne (ici en valeur 0, au centre). Nous remarquons que les éléments s'agglutinent aux alentours de la moyenne.

On démontre que :

- ▶ 68 % de la population est comprise entre la moyenne et plus ou moins 1 Écart-type.
- ▶ 95 % de la population est comprise entre la moyenne et plus ou moins 2 Écart-type.
- ▶ 99,7 % de la population est comprise entre la moyenne et plus ou moins 3 Écart-type.

Voici la courbe de Gauss, avec la moyenne et les Écarts-type :

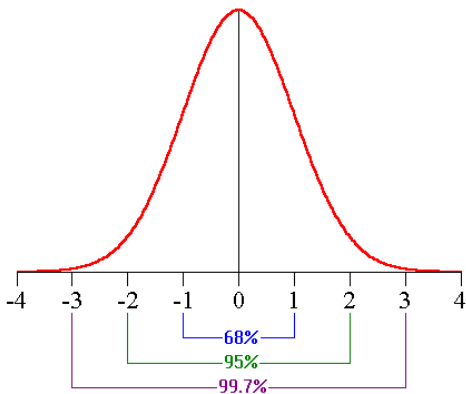




Illustration :

Convenons que nous sommes à la tête d'une entreprise qui cultive des pommes. Nous vendons ces pommes à différentes centrales d'achat de grandes surfaces.

Les conditions commerciales sont :

Suivant le calibre (diamètre) de la pomme, elle nous est achetée plus ou moins cher. Les pommes qui ne sont pas dans les calibres référencés par la centrale d'achat sont invendables.

Nous constatons immédiatement que nous avons intérêt à vendre des pommes dont le calibre correspond au prix de vente le plus élevé (les frais d'exploitation étant quasiment les mêmes pour toutes les pommes, quelle que soit leur taille).

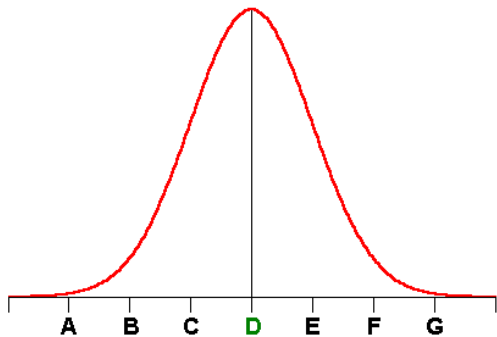
Il existe 7 calibres référencés par les centrales d'achat :

Calibres	Diamètre mini (mm)	Diamètre Maxi (mm)
A (pommes très petites)	40	45
B	45	50
C	50	55
D	55	60
E	65	70
F	70	75
G (pommes très grosses)	75	80

Le calibre le plus rémunérateur est le D. Plus les pommes s'éloignent du calibre D, moins nous gagnons d'argent. Nous avons tout intérêt à fournir

des pommes de calibre D, puis C et E, éventuellement.

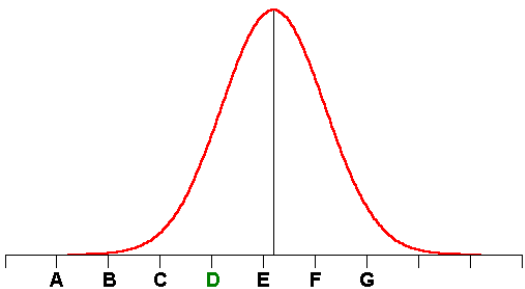
Observons maintenant notre production suivant ce système de calibres :



Nous pouvons dire que nous avons de la chance : notre moyenne de taille de pommes tombe exactement dans le calibre D, là où nous gagnons le plus d'argent. Nous voyons aussi que nous avons

des pommes que nous ne pourrions pas vendre : celles qui sont plus petites que A et celles qui sont plus grosses que G.

Cette production aurait pu être beaucoup moins favorable. En attendant trop pour ramasser nos pommes, voilà probablement ce que nous aurions eu :



Nous constatons que notre valeur moyenne s'est décalée à droite, vers les pommes plus grosses. L'enseignement que nous en tirons est que le plus grand nombre de pommes est globalement un peu

trop gros pour réaliser les gains financiers les plus importants. Dommage...

De plus, nous avons davantage de pommes invendables, parce que plus grosses que la valeur maximum "*autorisée*" (au-delà de G).

Cette ligne verticale (moyenne de la taille des pommes) nous montre que notre production peut plus ou moins être rentable suivant sa position. Soyons donc vigilants à récolter au bon moment.

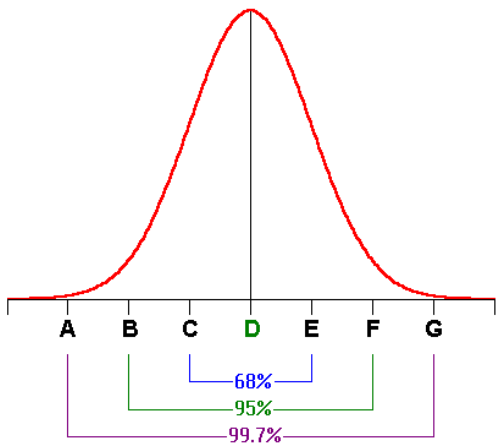


Second aspect dans notre périple de questionnaires de pommes avec l'outil statistique...

Il est plus avantageux pour nous de vendre des pommes de calibre D. Or, la loi sur les Écarts-type nous dit clairement que :

- ▶ 68 % des pommes sont comprises entre la moyenne et plus ou moins 1 Écart-type.
- ▶ 95 % des pommes sont comprises entre la moyenne et plus ou moins 2 Écarts-type.
- ▶ 99,7 % des pommes sont comprises entre la moyenne et plus ou moins 3 Écarts-type.

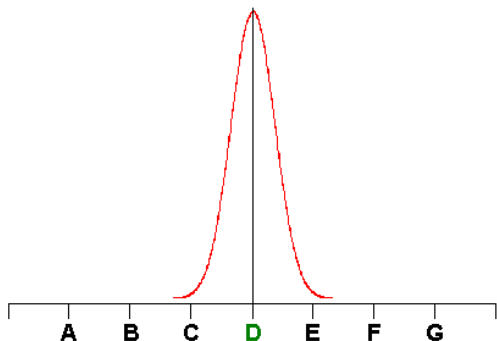
Ce qui se traduit sur notre production de la façon suivante :



Nous constatons ici que nous avons $100\% - 99,7\% = 0,3\%$ de pommes invendables. C'est plutôt un bon résultat. Nous avons décidément de la chance.

Il serait plus intéressant d'avoir toute notre production dans les Calibres C, D et E. Ainsi nous gagnerions plus d'argent que maintenant : nous n'avons actuellement que 68 % de la production dans cet espace.

Voici donc vers quoi il faut tendre :



Dans cette configuration (courbe plus étroite), d'une part nous vendons notre production au meilleur prix, et d'autre part nous en vendons l'intégralité. Si

nous calculons l'Écart-type, celui-ci va être beaucoup plus petit que dans notre production précédente.

Nous constatons ici qu'il est un élément essentiel de l'analyse. Il nous indique la dispersion (s'il est fort) ou l'homogénéité (s'il est faible) de la population. Il ressemble fort à une sorte d'indice qualité sur l'harmonie de la population.

Résumons :

La moyenne nous indique la position (plutôt à droite, au centre ou à gauche) sur une échelle de la population mesurée.

L'Écart-type nous indique l'éparpillement de la population autour de la moyenne. Plus il est fort, plus les valeurs ont tendance à s'éloigner de la valeur moyenne. Plus il est réduit, plus la population s'en rapproche et se resserre.

Nous allons découvrir ensemble les particularités de Xtrem7. C'est grâce à ses apports originaux que cette étude peut exister. Nous ne parlerons pas des Ressources utilisées dans Xtrem7 : le livre déjà cité en traite pleinement.

Nous allons nous intéresser à 2 points essentiels parmi les originalités de Xtrem7 et qu'il est le seul à proposer, et sur lesquels cette étude s'appuie :

- ▶ La Dynamique Comportementale
- ▶ Le Principe de Réalité

Dynamique Comportementale

Nous n'avons pas toujours les mêmes priorités. C'est notre posture mentale du moment (pessimisme, optimisme, disponibilité, etc.) qui va nous permettre de répondre plus ou moins facilement aux situations que nous allons rencontrer (capacité d'adaptation). Si nous sommes dans la difficulté, alors nous adaptons nos stratégies et nos comportements dans le but de réussir dans la situation du moment. Si la capacité d'adaptation est naturelle chez tout le monde, elle ne s'exerce jamais de la même façon. Elle est liée à notre style (notre profil Xtrem⁷) et à notre aptitude à utiliser nos Ressources (Dynamique Comportementale). Cette mobilité fait que nous sommes pluriels, qu'aucune situation ne ressemble à une autre et qu'il n'y a pas de réponse standard pour trouver une solution standard à une situation donnée.

La Dynamique Comportementale illustre cette capacité d'adaptation de chacun. Elle se décompose en 7 Étapes consécutives. Elle part de ce que

chacun fait naturellement et sans effort particulier (Étape 1) et se conclut par ce que chacun a les moyens de faire, mais n'aime pas faire (Étape 7). C'est la succession des Étapes de 1 à 7 qui permet de voir comment chacun d'entre nous gère ses Ressources pour répondre au mieux (en fonction de ses priorités) à la situation. Il est important de noter que dans le parcours des Étapes 1 à 7 le niveau de stress augmente beaucoup à partir de l'Étape 3 généralement. Plus la situation nous apparaît difficile, plus nous devons mobiliser d'énergie pour trouver la solution au problème posé sans pour autant garantir la qualité du résultat obtenu.

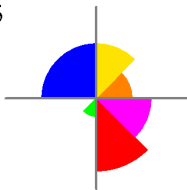
Rappelons que la position d'équilibre ou d'harmonie de chaque personne se situe en Étape 1. Notre finalité "*naturelle*" est de nous trouver et de rester le plus souvent possible en Étape 1 : *Chassez le naturel, il revient au galop.*

Exemple d'une Étape :

Une Étape est constituée potentiellement des 7 Ressources, mais pas forcément. Elle est le portrait de la posture mentale et comportementale d'une personne, à un moment donné. Nous pouvons la définir comme étant l'un de ses traits de caractère. Elle représente aussi l'un de ses registres comportementaux favoris : nous pouvons la reconnaître aisément. Enfin elle a une influence directe sur l'exercice du métier (les comportements consolident ou ruinent les meilleurs savoir-faire).

Créatif 18,75

Réaliste 18,75



Spontané 12,50

Empathique 18,75

Prudent 6,25

Combattant 25,00

Dans cet exemple, la personne mobilise toutes les Ressources, sauf une : le Conforme. Sa première "force" concerne le Combattant (énergie de réaction orientée sur un pragmatisme de terrain), puis à égalité Réaliste, Créatif et Empathique. Enfin le Spontané et le Prudent ferment la marche.

Chacun dispose dans Xtrem7 de 7 Étapes qui sont chaque fois différentes les unes des autres. Elles forment notre Dynamique Comportementale, qui fait notre spécificité et notre individualité.

Exemple de Dynamique Comportementale :

La Dynamique Comportementale est formée de 7 Étapes.

La première en haut est l'Étape 1. Vient ensuite immédiatement à la suite l'Étape 2, puis la 3, etc.

Toute activité professionnelle doit être définie dans le cadre des Ressources disponibles dans les 3 premières Étapes.

Au-delà, le risque de voir une inadéquation entre la fonction et la personne devient déterminant.

Le savoir et l'appliquer permettent de réduire fortement les erreurs de casting au niveau du recrutement.



Pousser une personne au-delà de l'Étape 4 présente les risques suivants :

- ▶ La personne est très stressée et finalement peu efficace.
- ▶ Les actes manqués sont fréquents.
- ▶ Irritabilité dans les comportements et difficultés relationnelles qui peuvent remettre en cause ses qualités métier, mêmes les meilleures.

Les Étapes 6 et 7 illustrent *ce que la personne ne veut pas faire*. Si elle fonctionne dans ces Étapes, elle les vit comme une obligation et s'enferme dans un système de survie.

Principe de Réalité

Cette seconde originalité de Xtrem7 va nous être très précieuse : elle nous donne des informations concrètes, particulièrement fiables et fidèles sur les choix et priorités exercés par chacun d'entre-nous.

Chacun des participants à cette étude a rempli un Questionnaire Individuel Xtrem7. L'objectif est ici d'en analyser le contenu et d'en tirer les enseignements.

Le Principe de Réalité le permet car il s'appuie sur une restitution directe du questionnaire qui exclut toute interprétation.

C'est le moteur de dépouillement MPI (breveté) qui constitue la principale originalité de Xtrem7 par rapport aux approches couramment utilisées. C'est ainsi que les informations collectées dans le questionnaire Xtrem7 sont restituées comme elles ont été saisies, et classées suivant les priorités exprimées par le sujet. Cela permet de s'appuyer sur les 112 choix (Postulats) que la personne a elle-même hiérarchisés dans chacune des 7 Étapes.

En Étape 1, nous connaissons les Postulats choisis par la personne et qui vont s'exprimer de façon facile et fréquente. A l'inverse, en Étape 7, nous pourrions connaître les Postulats qui seront quasiment absents ou très difficilement utilisés.

Exemple

Prenons le Postulat :

Dans mon travail, j'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

Si la personne le place vers l'Étape 1, alors nous pouvons penser qu'elle donne de l'importance à sa vie personnelle et privée. Ceci aura forcément un retentissement sur l'exercice de sa fonction, notamment en termes d'horaires et de disponibilité.

Par contre, si elle le place aux alentours de l'Étape 7, alors nous pouvons penser qu'elle peut se dévouer corps et âme à l'entreprise, quitte à s'oublier, parfois trop pour garder une santé saine et une hygiène de vie.

Comme nous le voyons, la lecture du Postulat en fonction de sa position dans la Dynamique Comportementale (son Étape) va nous être d'une grande aide pour tirer les enseignements de cette étude.

Le fichier "*source*" de cette étude est disponible sur le site Xtrem7. Vous pouvez le télécharger pour en affiner les enseignements, si vous disposez d'une licence d'utilisation du logiciel.

Merci de vous intéresser à Xtrem7 et au management.

Excellente continuation...