


Influence de la culture sur
les pratiques de
management observées

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
Les Postulats "incitateurs" : <i>je dois</i>	6
Les Postulats "inhibiteurs" : <i>je refuse</i>	10
Synthèse	15

Pourquoi cette étude ?

Au travers des pratiques de management observées, l'étude Xtrem7 a permis de mettre en lumière des comportements "*communs*" qui fédèrent l'ensemble des managers (visibles notamment en termes d'écart-type). L'existence de ces comportements-types "*collectifs*" est la traduction dans les faits d'une véritable culture des "*pratiques*" de management (partage d'un système de valeurs).

L'intérêt de l'étude Xtrem7 sur le plan de la culture est qu'elle permet de mettre en valeur une grille d'analyse autour de 2 pôles très éclairants sur la "*réalité*" (contenus et forme) du poids de la culture.

Ce qui nous intéresse ici est à la fois :

- ▶ la cohérence des réponses sur un Postulat (écart-type faible)
- ▶ son positionnement (valeur moyenne) pour indiquer s'il faut le pratiquer = exigence ou le rejeter = interdiction.

L'étude a été réalisée sur les 16 premiers Postulats (équivalents à l'Etape 1 = construction de la réalité) en termes d'écart-type faible.

Priorité est donnée à la maîtrise, qui passe par un management fortement centré sur la Ressource Réaliste fondée sur les faits, les informations et les objectifs à atteindre, au service de la propre vision (Ressource Créatif) du manager-type.

À noter la déconnexion totale des Ressources situées en Limbique = non intégration de la perception des réalités vécues sur le terrain. Il est donc important de rappeler ici que :

"La carte n'est pas le territoire"

- ▶ la carte du manager-type est conditionnée par sa position hiérarchique dans la pyramide : plus il est haut dans la pyramide (carte), plus il est éloigné des réalités du terrain (territoire),

- ▶ son territoire est essentiellement déterminé par des informations quantitatives avec des systèmes de pilotage centrés sur des éléments objectifs et quantitatifs (reporting, planification, etc.) qui l'éloignent encore plus des réalités vécues sur le terrain (spécificités des situations, éléments sensibles et qualitatifs liés à l'évolution des situations, etc.).

Constat :

Ceci le conduit à une vision déconnectée de la réalité de terrain qui se traduit par une position dominante qui le pousse (sous la pression du temps) à un comportement du type : *y'a qu'à, il faut qu'on*.

C'est une logique de pouvoir où l'information est uniquement descendante, sans laisser aucune place à l'information remontante.

Pour parvenir à "*ses*" résultats, notre manager-type s'impose de passer par "*en honorant parfaitement les promesses faites*" (Ressource Prudent) et "*en les dynamisant par l'action*" (Resource Spontané).

En pratique, notre manager-type passe son temps en management directif :

- ▶ il donne des ordres, des objectifs, augmente la pression dans la difficulté pour obtenir le résultat souhaité,
- ▶ il ne prend pas en considération les besoins en termes de moyens que peuvent réclamer les gens sur le terrain qui doivent atteindre "*ses*" objectifs. Il est trop éloigné du sensible et du concret (Ressources Limbiques) et se cantonne de fait dans l'abstrait (Ressources Corticales).

Question :

Les managers seraient-ils "*formatés sur le plan professionnel*" par un système d'éducation centré sur des modèles-types (benchmarking, reengineering, reporting, ...) qui les inciteraient à penser qu'ils ont acquis le savoir nécessaire pour "manipuler" et "maîtriser" les chiffres ?

Encore faudrait-il, pour que ceux-ci aient du sens, pouvoir passer de l'abstrait au concret, c'est-à-dire qu'ils soient perçus comme "*possibles et réalisables*", par ceux qui sont censés faire ce qu'il faut pour les atteindre.

Rien dans leur formation ne les a préparés à intégrer cette dimension fondamentale du sensible et du concret dans le management, qui vise à faire "*par et avec*" l'appui de leurs collaborateurs.

À noter que le nombre de Postulats "*je dois*" est de 6, sur un total de 16, dont 5 en Cortex (abstraction, virtuel, intellect).

Les Postulats "inhibiteurs" : *je refuse*

Ce point mis à jour par l'étude est particulièrement révélateur de la culture du management en vigueur aujourd'hui.

Constat :

Cette partie de l'étude met en exergue la notion de "*déni*", c'est-à-dire le refus d'accepter un aspect de la réalité, lorsque qu'elle nous dérange. Il nous renvoie à la pratique courante de la politique de l'autruche : "*pour ne pas voir, je mets la tête dans le sable*", ce qui ne change rien à la réalité, que pourtant dans les faits j'avais bien sentie et perçue, mais que je ne veux pas savoir.

À noter que le nombre de Postulats "*je refuse*" est de 10, sur un total de 16, dont 8 en Limbique (2 en Conforme, 2 en Prudent et 4 en Combattant).

Rappelons que les 3 Ressources Conforme, Prudent et Combattant sont constitutives de l'identité. Il est pour le moins paradoxal de constater qu'elles figurent ici comme des Ressources fortement rejetées. Pourtant, l'identité est un facteur déterminant au plan personnel (valeur ajoutée de l'humain) et qui s'avère indispensable pour compenser les excès d'"*exigence*" du plan professionnel.

Question :

Comment peut-on imaginer manager des personnes (motiver, animer, accompagner, et pas seulement diriger, commander, sanctionner, ...) sans intégrer les spécificités liées à leur identité ?

Constat :

L'analyse des Postulats fait ressortir le rejet de tout ce qui touche à la discipline et à l'injustice :

La discipline renvoie dans toute organisation à la nécessité de respecter des règles du jeu.

Question :

Comment ne pas constater dans la société où nous vivons aujourd'hui que la règle du "jeu" est totalement rejetée au bénéfice de la règle du "je" au nom de "sa" liberté ?

Nous en arrivons au paradoxe couramment pratiqué de nos jours : "*enfreindre ma liberté : c'est injuste*", en oubliant facilement que : "*ma liberté s'arrête là où commence celle des autres*". La liberté ne peut pas être conçue sans rapport avec l'égalité ni même sans rapport étroit avec la fraternité (valeurs républicaines et démocratiques, affichées dans la charte des droits de l'homme).

Question :

En ce qui concerne l'injustice, qui est rejetée, et donc la notion de justice qui va de pair, comment (à titre d'exemple) imaginer pouvoir motiver, animer, accompagner, etc. de façon dynamique dans l'action, en niant toute idée d'équité et/ou d'égalité de traitement entre ceux qui ont la charge de décider et de piloter, et ceux qui ont la charge d'agir

et de réaliser ? Dans les faits, méconnaître la réalité des besoins et des désirs humains et refuser de prendre en considération leur valeur ajoutée ne sont-ils pas opposables aux "*bonnes*" pratiques du management tel qu'il est exercé aujourd'hui ?

Remarques importantes

- ▶ La Ressource Empathique brille par son absence dans cette culture de management, or c'est la Ressource qui, par essence, est un vecteur d'ouverture sur les autres et de relation entre les personnes. C'est elle qui ouvre aux possibilités de management d'équipe et de travail en réseau. Elle met en jeu le recours aux managements délégatif, participatif et coopératif qui conditionnent l'implication et la valeur ajoutée de l'humain.
- ▶ L'étude montre que la culture de management en vigueur se caractérise par un nombre plus important de Postulats

inhibiteurs (10) que de Postulats incitateurs (6), signe manifeste qu'on sait mieux ce qu'on ne doit pas faire que ce qu'on devrait ou pourrait faire.

Synthèse

Comment ne pas voir que le poids de la culture est prépondérant dans les pratiques de management en cours : il exclut l'intégration du facteur humain et la valeur ajoutée des ressources humaines. De fait :

- ▶ La mauvaise intégration des Ressources "*identitaires*" (Conforme, Prudent et Combattant) induit une culture fondée sur le passé, qui pèse lourd sur le présent, dans la mesure où elle place chacun d'entre nous dans une logique réactive de survie. Par essence, c'est une position fermée et défensive, qui se vit dans une relation passé-présent où le passé conditionne le présent et empêche d'imaginer l'avenir. Son corollaire est la peur qui débouche sur le stress, le malaise et le mal-être. Le moins qu'on puisse en dire est que ce n'est pas épanouissant pour la personne humaine.

- ▶ Ce besoin d'épanouissement de l'humain passe précisément par la mise en œuvre des Ressources Empathique, Spontané et Créatif, qui offrent une dimension proactive où le présent sert à imaginer l'avenir. Il est fondamental pour chacun d'entre nous : pyramide de Maslow : besoin de considération et de réalisation de soi. C'est une dimension existentielle capitale de l'homme vers laquelle chacun tend naturellement et en permanence.

Il nous renvoie aux processus de Changement I & II qui en théorie seraient susceptibles d'améliorer fortement les pratiques de management en sachant toutefois :

- ▶ Qu'il n'est pas aisé d'apprendre à pratiquer du Changement II,
- ▶ Que la Ressource Réaliste aujourd'hui est fortement contaminée par les contraintes "*objectives, matérialistes, rationnelles*",

induites par l'économie de marché et la primauté de la finance. Cela ne l'incite pas à s'ouvrir aux aspects humains des problèmes.

Merci de vous intéresser à Xtrem7 et au management.

Excellente continuation...