


Pratiques et Culture 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
Les pratiques de management observées	5
Etape 1 : <i>chassez le naturel, il revient au galop</i>	11
Etape 2 : <i>le problème se corse</i>	15
Etape 3 : <i>les nuages s'amoncellent</i>	18
Etapas 4&5 : <i>l'orage gronde</i>	21
Etapas 6&7 : <i>le déluge</i>	24
Conclusion	27

Introduction

Cette étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 350 managers, en utilisant l'outil Xtrem7 comme support de base, pour collecter et interpréter les informations qui ont été recueillies par le biais de questionnaires individuels.

L'analyse de ces résultats permet de mettre en évidence certains aspects des pratiques quotidiennes des managers, et d'explicitier clairement comment et pourquoi ils exercent aujourd'hui cette fonction primordiale dans leurs activités.

Les pratiques de management observées

Elles sont mises en valeur à partir de la connaissance de nos capacités cérébrales.

D'une part, des spécificités de notre Cerveau Cortical et de notre Cerveau Limbique, issues des travaux de Paul Mac Lean, neurobiologiste américain.

Cerveau Cortical :

Il nous permet de mobiliser nos capacités d'analyse et d'imagination. C'est le lieu d'organisation et de structuration de la pensée (modèles, concepts, théories, abstraction, etc.). Il n'est pas limité par les contingences liées à la réalité pratique et concrète. Au niveau de la pensée, rien n'est interdit et tout devient possible, car déconnecté de la réalité.

Cerveau Limbique :

Il fait le lien avec le réel extérieur par le biais de nos perceptions (issues de nos 5 sens). C'est en ce sens qu'il est le cerveau du concret (*les pieds dans la glaise*). C'est aussi le lieu de nos émotions (*vécues et ressenties*) qu'elles soient positives ou négatives.

D'autre part des travaux de Roger Sperry, neurobiologiste américain et prix Nobel.

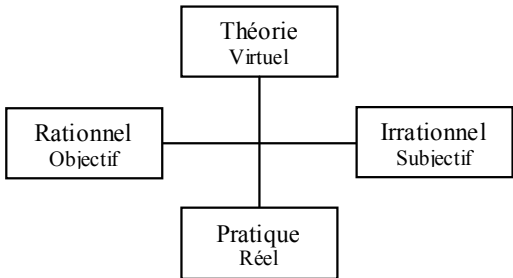
Cerveau Gauche :

Il met l'accent sur les aspects formels, objectifs et prévisibles (*rationnels*) des choses. Il a pour fonction dans le management d'assurer la maîtrise et fait prévaloir l'organisation, le quantitatif et le concret. Il fonctionne en termes de décisions et d'actions. Il tend naturellement vers la hiérarchie (*segmentation et spécialisation*).

Cerveau Droit :

Il privilégie les aspects informels, subjectifs et imprévisibles (*irrationnel*). Il se focalise sur la recherche du sens, en mettant l'accent sur la mobilité en liaison avec la motivation, le plaisir et le besoin de reconnaissance et de réalisation de soi. Il tend naturellement vers la transversalité (*processus interactifs*).

Intégration de ces 2 modèles :



Dans l'outil utilisé, ce modèle est décrit au travers de 7 Ressources dont voici une brève description au niveau du contenu...

Le + Créatif

*De l'imagination
La stratégie,
le fil rouge*

Le + Spontané

*Les énergies de pro-
activité
Plaisir et envie de faire*

Le + Empathique

*Arrondit les angles
dans les relations
Travaillons
ensemble*

Le + Combattant

*Energie de réaction
Vaincre la difficulté*

Le + Réaliste

*Du courage
Appropriation des faits*

Le + Conforme

*Respect des règles du jeu
Le guide, le tuteur*

Le + Prudent

*La sécurité avant tout
La concrétisation*

Dynamique Comportementale :

Si les 7 Ressources "*de base*" sont fondamentales (permanentes et accessibles à tous), l'expérience montre que leur utilisation et leur mobilisation sont :

- ▶ Particulières et spécifiques à chacun
- ▶ Liées à la perception et au traitement des difficultés rencontrées

Les 7 Ressources nous offrent un cadre de référence "*fixe*" qui nous permet de comprendre comment chacun assure sa maîtrise par rapport aux problèmes qu'il rencontre. Aucune situation ne ressemble à une autre, et chacun est unique.

La Dynamique Comportementale illustre alors la façon dont chacun adapte ses comportements pour répondre "*au mieux*" aux situations qu'il rencontre. Elle souligne la mobilité dont chacun d'entre nous peut faire preuve en faisant évoluer ses comportements en fonction des difficultés rencontrées.

Elle est constituée de 7 Etapes successives :

La première Etape (Etape 1) représentant ce que nous faisons naturellement et facilement (*chassez le naturel, il revient au galop*)

...jusqu'à...

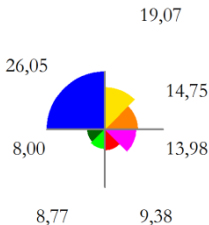
La septième Etape (Etape 7) qui décrit notre "*contre-nature*", ce qui nous inhibe et nous empêche de faire. *C'est le registre de ce que nous refusons de faire.*

Concrètement :

Les Etapes 1 à 3 représentent les options accessibles et productives dans notre quotidien professionnel, pour accéder à la réalisation des objectifs visés. Les efforts seront payés de retour au travers des résultats escomptés.

Les autres Etapes génèrent un sur-stress défavorable où malgré les efforts réalisés, les résultats sont rarement ou difficilement atteints (*Etapes 4 & 5*). Il est d'autant plus destructeur que nous approchons de l'Etape 7 (*Etape 6 & 7 : étapes de la corvée et de l'inhibition*).

Etape 1 : *chassez le naturel, il revient au galop*



Les points clés pris en compte par les managers

Priorité 1 : Utilisation du Cerveau Cortical : prise de recul et distanciation par rapport aux émotions.

Elle est dévolue aux capacités d'analyse (comportement Réaliste = 26,05) et d'imagination (comportement Créatif = 19,07), pour

une approche des situations essentiellement liée à la pensée avec un préjugé favorable pour l'intellectuel.

Priorité 2 : Utilisation du Cerveau Droit création liée au plaisir partagé (Créatif 19,07 & Spontané 14,75 & Empathique 13,98).

Les points clés en dehors des préoccupations des managers

Sous-utilisation des Ressources Combattant (9,38), Prudent (8,77) et Conforme (8) : déconnexion des contraintes de la réalité.

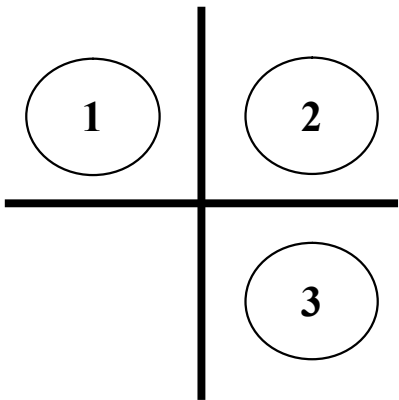
Absence "*surprenante*" de prise en compte du cadre de travail et des règles du jeu :

- ▶ L'ordre et le règlement, propres à toute organisation sont inexistants (comportement Conforme = 8).
- ▶ Faiblesse notoire sur le plan de la sécurité et de la maîtrise des risques (comportement Prudent = 8,77).

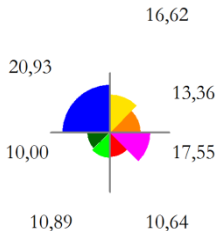
Nous restons dans un registre de plaisir et d'ouverture qui explique le score faible du Combattant (9,38), lié à des notions d'intégrité et de préservation pourtant essentielles pour coller aux situations.

Conclusions :

- ▶ Priorité à la capacité d'analyse et d'imagination (le + intellectuel), associée aux "*droits*" du plaisir et de la création partagée.
- ▶ Sous estimation très forte du cadre de travail, des règles du jeu, des "*devoirs*" liés aux contraintes de l'organisation et de l'action.



Etape 2 : le problème se corse

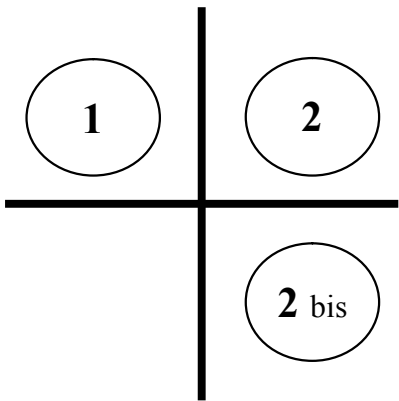


Constat

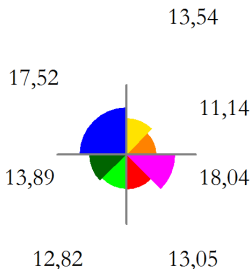
- ▶ Baisse sensible des Ressources liées au Cerveau Cortical.
- ▶ Forte augmentation de l'utilisation de l'Empathique.
- ▶ Baisse du Cerveau Gauche au bénéfice du Cerveau Droit.

Concrètement

- ▶ Moins d'abstraction, de raisonnement et de conceptualisation au bénéfice de l'Empathique, de la relation aux autres avec plus de participation.
- ▶ Moins d'affirmation de soi et plus d'intégration des autres points de vue. C'est donc dans la difficulté à faire passer leurs idées que les managers éprouvent le besoin de rechercher des alliés.
- ▶ Malgré un renforcement timide du Prudent et du Conforme, la prise en compte du cadre de travail et des règles du jeu reste encore accessoire.
- ▶ L'exigence du plaisir dans le travail est toujours confortée au détriment du respect des contraintes de l'organisation.



Etape 3 : les nuages s'amoncellent



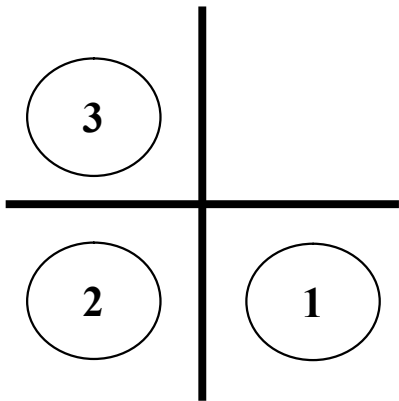
Constat

Le cerveau limbique passe aux commandes.

Concrètement

- Nouveau repli des scores du Réaliste, Créatif et Spontané (cerveau cortical) = la dimension "*pragmatique et pratique*" l'emporte désormais sur celle de la "*théorie et des modèles*".

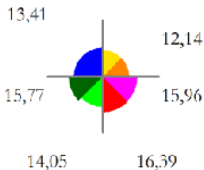
- ▶ Stabilité de l'Empathique (*je ne peux pas faire sans les autres*).
- ▶ Renforcement très net du Combattant, du Prudent ET du Conforme = on colle au principe de réalité. Les exigences de l'organisation (*devoirs*) commencent à contrebalancer celles des personnes (*droits*).
- ▶ Moins d'abstraction, de raisonnement et de conceptualisation au bénéfice de l'Empathique, de la relation aux autres avec plus de participation, mais le recours à des alliés "*reconnus et utiles*" de la part du manager ne se fait sentir que dans le cadre des difficultés qu'il n'arrive pas à résoudre par lui-même.



Etapes 4&5 : l'orage gronde

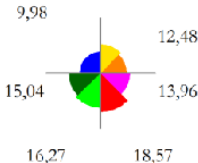
Etape 4

12,27



Etape 5

13,70



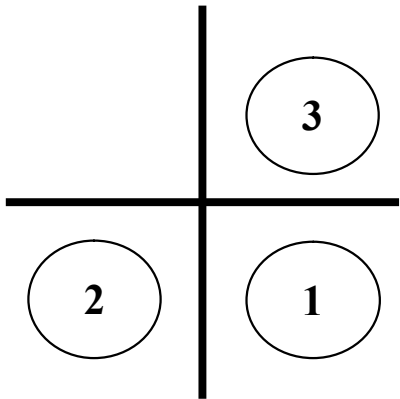
Constat

- ▶ Le cerveau limbique monte plus encore en puissance
- ▶ Les étapes 4 et 5 matérialisent la nécessité de faire face à des difficultés majeures.
- ▶ En même temps, il faut beaucoup d'efforts pour mobiliser ses Ressources à ce niveau d'Etape.

- ▶ Cette phase s'accompagne d'un développement très important du stress (*investissement du Cerveau Limbique – vécu affectif des choses*)
- ▶ Et pour autant les efforts consentis ne garantissent pas l'obtention du succès.

Concrètement

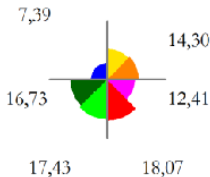
- ▶ Une contradiction essentielle se matérialise fortement et complique la situation du fait des tensions très vives apparaissant entre l'organisation (*Conforme & Prudent*) et les personnes (*Combattant & Empathique*): *devoirs versus droits*.
- ▶ Plus on "*s'enfonce*" vers les étapes 4 et 5 plus le Réaliste se réduit comme "*une peau de chagrin*".



Etapes 6 & 7 : le déluge

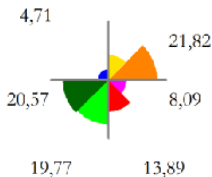
Etape 6

13,66



Etape 7

11,14



Constat

Etape 6 : la corvée

- ▶ réactivité viscérale et virtuelle du Combattant : le Prudent et le Conforme freinent ses élans,
- ▶ effondrement du Réaliste (lucidité + faits),
- ▶ contradiction majeure consolidation versus innovation.

Etape 7 : l'inhibition

- ▶ le Combattant "*baisse les bras*",
- ▶ le Spontané s'oppose au Conforme (*opposition plaisir versus devoir*)

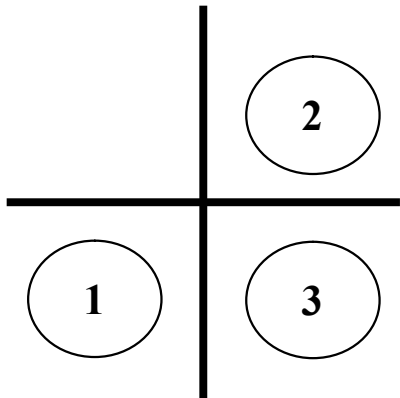
Concrètement

L'obligation de se confronter au réel oblige à regarder la réalité en face. Compte-tenu que ces Etapes sont placées en bas de la Dynamique Comportementale, nos managers dépensent une énergie considérable, dans des activités "*qu'ils ne veulent pas voir*" (voir Etape 1) :

loin du plaisir et de l'imagination et loin de la satisfaction de pouvoir faire rentrer les choses dans leur modèle de référence (Réaliste).

Curieusement, le concret ne relève pas de la compétence du Cortical, même si le Réaliste est investi.

Dans les faits, les éléments du problème concret à traiter (*dimension Limbique*) ne se plient pas au cadre du modèle de référence abstrait (*dimension Corticale*) de nos managers.



Conclusion

Questionnement :

Ne trouve-t-on pas l'expression d'une contradiction formelle liée au système pyramidal et hiérarchique des organisations focalisé sur la centralisation où, au démarrage, on exige des gens une compétence professionnelle liée à un métier et à une forte spécialisation ?

Au cours de leur carrière, plus ils montent dans la hiérarchie, plus les individus sont confrontés à des aspects politiques et plus seulement professionnels, qui les éloignent des contraintes du quotidien et du terrain.

Cela ne les mènerait-il pas à voir les problèmes de trop haut, à les déconnecter du concret et à faire privilégier leurs intérêts personnels (*compétition et carriérisme*) sur tout le reste ?