

MARIANNE GROBNER / BRIGITTE MILLER



LEADERSHIP

Diriger en visionnaire,
leadership balance et intelligencee

Impressum

WEKA SMART BOOK

LEADERSHIP

Auteure: Marianne Grobner, Brigitte Miller

Traduction: Jean-Michel Saulière

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA

Hermetschloostrasse 77

Case postale

8010 Zurich

Tél. 044 434 88 35

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

1^{ère} édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-02204-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

1. Diriger en visionnaire	5
1.1 Que signifie «diriger en visionnaire»?	5
1.2 Exposé: présentation et analyse	6
1.2.1 Identifier les tendances générales	6
1.2.2 Explorer les environnements significatifs	10
1.2.3 Qualités spécifiques des entretiens lors de l'exploration des perspectives d'avenir.....	12
1.2.4 Le débat axé sur l'avenir.....	15
1.2.5 Le learning journey (voyage expérimental)	18
1.3 Présentation: développer une vision attrayante de l'avenir	20
1.3.1 Contenus potentiels d'une vision	22
1.3.2 Commencer par soi: comment trouver la voie d'une vision personnelle attrayante?	25
1.3.3 Avancer en tant que groupe: comment nous retrouver dans une vision commune?	28
1.4 Action: développer un planning de réalisation	43
1.4.1 De la vision à la stratégie	43
1.4.2 La Balanced Scorecard – tableau de bord prospectif – instrument destiné à l'amélioration des compétences opérationnelles stratégiques.....	47
1.5 Conclusion et résumé	56
2. Leadership Balance	58
2.1 Introduction	58
2.2 Le leadership en pleine mutation! Non?	62
2.2.1 Le changement radical: rien n'est plus comme avant.....	67
2.2.2 Et les défis sont de plus en plus nombreux.....	69
2.2.3 Guerre des talents	72
2.2.4 Changement de climat.....	79
2.2.5 Le plus grand défi: apporter un soutien managérial.....	82

2.3	Redéfinir le leadership et lui donner une nouvelle orientation: créer l'équilibre	86
2.3.1	Module 1: définir les valeurs personnelles en tant que point d'ancrage.....	88
2.3.2	Module 2: reconnaître les valeurs de l'entreprise	94
2.3.3	Module 3: créer l'équilibre – générer la synergie	97
2.3.4	Module 4: vivre le changement, préserver l'équilibre.....	101
2.4	Leadership balance en action	107
2.4.1	Faire confiance et recevoir la confiance des autres	108
2.4.2	Pratiquer la culture managériale positive.....	110
2.4.3	Solliciter l'auto-responsabilisation.....	111
2.4.4	Collaboration intergénérationnelle, interfonctionnelle et interentreprise	112
2.4.5	Communiquer par une approche globale	114
2.4.6	Intégrer le monde numérique à bon escient.....	116
2.4.7	Rompre le statu quo	117
2.5	Le leadership en pleine mutation	118
3.	Leadership Intelligence et Management by Objectives	119
3.1	La fonction et la signification d'objectifs dans la méthode Leadership intelligence	119
3.2	Pratique et opinion dans l'entreprise: que faire avec des objectifs interconnectés dans l'entreprise?	120
3.3	Pratique et opinion dans l'entreprise: que faire avec des objectifs dynamiques dans l'entreprise?	121
3.4	Résoudre des problèmes en comprenant entièrement les objectifs ...	121
3.5	Management by Objectives avec des objectifs matériels et immatériels	123
4.	Aides de travail	127
4.1	Valeurs personnelles	127
4.2	Valeurs de l'entreprise	128
4.3	Evolution des valeurs.....	129
Auteurs		131

1. Diriger en visionnaire

1.1 Que signifie «diriger en visionnaire»?

Que ce soit le marché de l'automobile, la banque, l'entreprise industrielle ou l'administration communale – toutes ces organisations doivent s'adapter à leur environnement et orienter leur action en fonction de l'évolution des contraintes extérieures. Prédire le futur et le planifier est chose peu aisée. Malgré cela, nous sommes continuellement tenu(e)s de prendre des décisions dont les conséquences auront un impact ultérieur.

Dans l'idéal

- mis en situation, les dirigeants agissent activement au lieu de se contenter de réagir.
- les décisions sont prises «systématiquement» et ne sont pas remises en question en fonction de l'évènement.
- les décisions au quotidien sont orientées en fonction d'une ligne de conduite commune, d'une stratégie globale soutenue par tous.

Ce chapitre vous présente trois étapes pour un management visionnaire:

1. Exposé: identifier les tendances et analyser leurs impacts sur votre organisation.
2. Présentation: concevoir une vision attrayante pour votre organisation.
3. Action: développer un planning pour sa réalisation.

1.2 Exposé: présentation et analyse

Les organisations ne fonctionnent pas en vase clos, mais s'insèrent au contraire dans un ensemble plus vaste: des facteurs externes tels que la société, le marché, le contexte politique, les technologies, etc. constituent les «environnements significatifs», facteurs de forte influence sur le développement d'une entreprise: nombre de prestations et de produits ne peuvent voir le jour qu'après de nouvelles évolutions, d'autres perdent leur raison d'être (exemple: la production de bandes magnétiques a été supplantée par la digitalisation).

La technologie Internet a, par exemple, permis l'émergence d'opportunités commerciales totalement inédites. D'autres produits (p.ex.: développement de pellicules) ont disparu du marché.

CONSEIL PRATIQUE

Percevoir à temps les évolutions et réagir à celles-ci, est un principe fondamental du management visionnaire!



1.2.1 Identifier les tendances générales

L'argument le plus souvent opposé au désir de dégager des perspectives d'avenir est le suivant: «Mais il est impensable de prédire les évolutions que nous aurons subies à l'horizon de la décennie». Ce raisonnement est parfaitement recevable: personne ne peut sérieusement prédire l'avenir, et très souvent les chasseurs de tendances voient leurs prévisions mises à mal:

*Selon moi, il y a probablement place
pour cinq marques d'ordinateurs sur le marché mondial.*

Thomas Watson, 1943, président d'IBM

*Je ne vois aucune raison pour que les gens
aient un ordinateur à la maison.*

Ken Olson (président de Digital Equipment Corporation, DEC)
à la World Future Society Convention de Boston, 197

Mais cela ne signifie pas que nous ne devons pas nous préoccuper de l'avenir. Les résultats de la recherche prospective ne proposent aucune prévision fiable. Réfléchir sur une période de temps de sept à dix ans peut toutefois vous permettre,

- de générer des idées novatrices pour vos produits,
- d'être préparé(e) à de possibles évolutions et
- de développer votre vision personnelle.

Bob Johansen de Institute for the future est convaincu que les bons managers ont un esprit préparé – préparé à un futur toujours plus incertain, préparé à penser à l'impensable.

Comment pouvez-vous prospecter les tendances qui pourraient être importantes pour vous et pour votre organisation?

Voici quelques recommandations:

- Ecouter les spécialistes de secteur: tirez parti des congrès et des articles d'experts dans lesquels sont discutées les évolutions futures de votre domaine d'activité.
- Chercher les exemples internationaux de «Best-Practice»: prêtez l'oreille, observez et mettez-vous en quête d'idées innovantes pour votre marché.
- Etudes de marché: utilisez les résultats des études sur l'évolution globale de la société et sur l'évolution de votre marché ou réalisez vous-même, pour votre propre entreprise, des sondages réguliers auprès des clients.
- Stakeholder-interviews (*entretiens avec les parties prenantes*): les interviews menées individuellement sont détaillées sous le point 1.2.4.

QUESTION PRATIQUES



Voici quelques prévisions de tendances qui pourraient avoir d'éventuelles conséquences sur votre organisation:

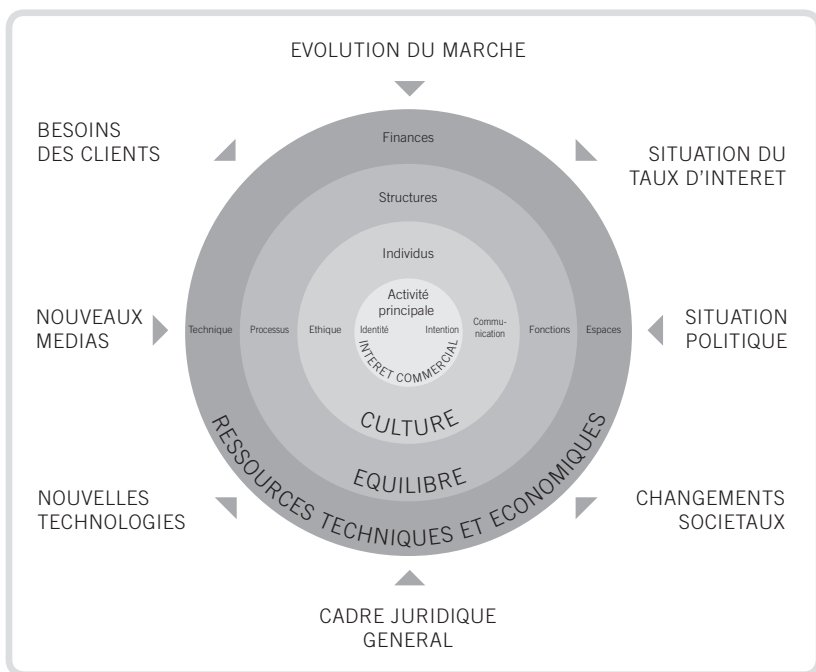
- Clients sûrs d'eux et parfaitement informés.
- Individualisation des prestations clients (le sac à main personnalisé, le ski ou la carte bancaire au design individualisé, le muesli composé sur demande ...).
- Réseaux sociaux sur Internet comme plateforme d'information.
- Besoins en produits écologiques durables.
- Hausse du coût de l'énergie et pénurie énergétique.
- Collaborateurs qui attachent de l'importance à leur épanouissement personnel au travail.

- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- Collaborateurs qui aspirent à l'auto-organisation et à plus de marge de manœuvre.
- «Jobbies» – personnes qui combinent job et hobbies.
- Engagement social incluant les entreprises orientées vers l'économie.
- Réseaux culturels indépendants: partenariat dans des réseaux régionaux ou internationaux – indépendamment des hiérarchies classiques de structures d'entreprises.
- Vie en ligne et style de vie: la vie virtuelle complète la vie physique et en est une composante importante. Les solutions mobiles deviennent des standards.
- Appareils à commande vocale d'utilisation simple.
- Importance des réseaux locaux et des circuits régionaux.
- Tout un chacun peut acheter et vendre (exemple: ebay).
- Climat d'incertitude dans le domaine de la santé publique – boom sur le marché de la santé.
- Contraction de la prévoyance sociale publique.
- Conscience accrue des bienfaits du fitness d'un côté – problèmes de santé massifs dus à un style de vie inapproprié d'un autre côté.
- Hausse des maladies psychiques.
- Génération 60+ devient dominante.
- Besoins en soins grandissant avec l'âge.
- Augmentation des familles reconstituées, célibataires, foyers monoparentaux.
- ...

1.2.2 Explorer les environnements significatifs

Le modèle d'organisation MVC (*model-view-controller*)

A présent, si vous observez les tendances générales, les plus intéressantes sont pour vous celles qui concernent vos «environnements significatifs»: vos groupes de clients potentiels, vos actionnaires, vos concurrents ainsi que l'environnement légal et social dans lequel votre organisation évolue. Les changements se produisant dans l'environnement significatif d'une organisation ont un impact important sur son activité principale, sur son identité et sa stratégie, mais aussi sur son équilibre et sur ses ressources:



Il est donc important pour nous de faire appel à notre «sixième sens» et de sonder dans les environnements significatifs de notre entreprise, parmi tous les changements en cours, lesquels pourraient impacter notre activité principale.

QUESTION PRATIQUES



Les questions suivantes peuvent vous aider à approfondir les répercussions que pourraient avoir les environnements significatifs sur votre organisation:

- Quelles chances particulières, tendances ou facteurs de risque voyez-vous dans les marchés actuels et potentiels?
- Quelles sont les forces et les faiblesses significatives de notre organisation ou de notre secteur comparées à la concurrence?
- Quelles évolutions sont-elles perceptibles chez la concurrence?
- Quel est le danger de voir des pans entiers de notre activité principale être substitués?
- Vers quels défis écologiques notre organisation se dirige-t-elle? Comment pourraient-ils impacter notre activité principale (pénurie d'énergie, problématique des déchets ...)?
- Quelles évolutions sociétales peuvent-elles avoir une répercussion sur notre produit ou sur notre structure clients (changement de valeurs, pyramide des âges, évolution de l'immigration, foyers monoparentaux, célibataires ...)?