

Repenser le management

Une urgence à l'ère numérique

26,50 € TTC
16 cm x 24cm - 176 pages
ISBN : 978-2-84001-776-9
Diffusion Interforum

De Daniel Martin-Gelot

La mondialisation et la montée en puissance de la société de l'information – catalysée par les outils numériques – ont introduit une nouvelle forme de complexité qui aurait dû aiguïser la conscience managériale. Or, non seulement il n'en est rien mais le fossé se creuse entre un modèle de société hyper connectée et un mode de management à l'ancienne.

Pour Daniel Martin-Gelot : « *Ce n'est pas la complexité qui nous pose problème, individuellement ou collectivement, c'est l'accumulation des complications que nous y avons ajoutées en prétendant la réduire. C'est un des points d'appui sur lequel je fonde mon idée du management.* »

L'AUTEUR

Diplômé d'un Executive MBA HEC, **Daniel Martin-Gelot** a été Directeur de l'informatique centrale d'un groupe de Grande Distribution puis Directeur du Développement, membre du Comité Directeur de l'activité conseil et ingénierie informatique d'un groupe industriel international. Au sein du Cabinet de conseil AERIAL qu'il préside depuis 2009 il effectue des missions de refonte managériale pour le compte de grandes administrations et de grandes entreprises.

L'auteur répond aux interviews.

A contre-courant de la pensée dominante, le propos du livre n'est pas d'expliquer comment changer les structures à travers d'illusoires « réorganisations », mais comment les faire mieux fonctionner pour réconcilier trois des dynamiques vitales de l'entreprise : celle qui produit, celle qui vend et celle qui innove.

Pour y parvenir, l'auteur montre comment utiliser la « force du système » pour solliciter les acteurs opérationnels, où qu'ils soient et quelle que soit leur fonction, et modifier les interactions des blocs constitutifs de l'entreprise. Celle-ci, privée ou publique, redevient alors un « accélérateur de flux », constamment à la recherche de nouveaux équilibres.

Le livre débute par un dialogue entre un haut décideur prisonnier d'une pensée héritée de modèles dépassés et un intervenant extérieur (traduire "manager") convoqué pour relever un défi managérial stratégique. Face à cette mission de la dernière chance, en *voix off*, les réflexions de celui-ci permettent d'appréhender la source d'erreurs managériales persistantes entretenues par la pensée dominante du moment, de décrypter les phénomènes d'actualité qui rendent

l'avenir des grandes entreprises privées et publiques incertain, et ce que doivent être les points d'appuis fondamentaux d'un management « repensé ». Un livre inspiré, nourri de multiples exemples.

**A contre-courant,
quelques idées maîtresses...**

Derrière chaque système de mesure dont sont désormais abreuvés les managers se dissimule un système de croyances, et l'on raisonne juste sur des données fausses. Sans conscience systémique, le modèle dominant de management ne quitte pas la logique linéaire du « cause à effet », avec une irrésistible prédilection pour s'obstiner à changer les éléments du système (personnes, fonctions, périmètres, organigramme...) plutôt que d'en modifier le fonctionnement. Or, pour décider, aucune information précise à un endroit attendu n'existe. Il faut aller la chercher, l'apprivoiser, en avoir l'intuition, la soupeser, la confronter avant que, de signal faible elle se transforme en signal fort. A ce stade, elle est perçue évidemment trop tard.

Table des matières

Avant-propos

Prologue

Soyez créatif ! C'est un ordre

Alors M. Martin, avez-vous saisi la situation ?

Introduction – Compter ses forces : le management organique

Attiser l'énergie : flux et individus

Canaliser l'énergie : leadership et cœur de métier

Comprendre le « système » : le terrain

Utiliser le système pour le transformer

Symptômes, causes et résistances

1. La force du courant : accélérez les flux...

Libérer les stocks

La croissance et rien d'autre

Faire sauter les barrages des « castors »

Développer d'abord, serrer les coûts après

et sortir de l'uniformité !

2. La force des individus : cultivez le déséquilibre

L'illusion rousseauiste

Lâcher les avatars et traiter avec l'humain véritable

Influencer avant que les jeux ne soient faits

Cultiver le déséquilibre

L'illusion du management collectif

3. La force du leader : incarner l'entreprise et produire des leaders

Parler moins, incarner davantage

Influencer en subliminal

Se donner le temps nécessaire

Accepter de challenger la vision

Se garder de la co-dépendance managériale !

4. La force du cœur de métier : l'ancrage et la boussole

Hors du cœur de métier, point de salut

Formaliser son cœur de métier

Se méfier des diversifications en rupture

Protéger le véhicule

Les structures d'abord, les humains après...

5. La force du terrain :

Mobilisez l'information à sa naissance... .

Lâcher la vérité pour se contenter du réel...

À la lumière du lampiste : comprendre le réel

Débusquer les signaux faibles

Laisser travailler les opérationnels

Le management : mettre les mains dans le cambouis

6. La force du système : ne pas « surmanager »

Manager aux frontières

Redonner de la tension stratégique

Porter tout sur le front

Repérer les tendances

Piloter par la « pénurie positive »

Conclusion

Avons-nous perdu l'envie de découvrir ?

Laisser agir « la force du système » et permettre à l'entreprise de fonctionner d'elle-même

Communiquer au système la première impulsion doit le conduire, par ses propres forces, à basculer vers un nouvel équilibre, accélérateur de flux. Quels leviers faut-il utiliser, quels verrous faut-il faire sauter pour y parvenir et amener la structure à se recalculer d'elle-même sur une nouvelle stabilité, évidemment meilleure : meilleure adaptabilité, meilleure utilisation des ressources, meilleure capacité de renouvellement...

En management l'avenir n'existe pas

Contrairement aux idées reçues, et surtout aux pratiques en cours, le futur d'une entreprise ne se dessine pas selon les attendus d'une feuille de route ou les désirs du décideur. Il émerge d'une confrontation permanente qui exploite une marge de manœuvre. Occulter ce champ de confrontation créatif ou ignorer un avenir ouvert à tous les vents sont deux formes de dérives qui guettent le leader et qui ont de funestes conséquences pour l'entreprise. En management, l'avenir n'est qu'un néant vers lequel avance un présent qui se structure dans l'exercice du pouvoir managérial face aux objectifs poursuivis par chaque collaborateur dans les limites de son « contrat » (fonctionnel, éthique, financier...). On

prend une option, on projette, on investit pour l'avenir mais on s'informe, on décide, on agit au présent.

Identifier et se concentrer sur l'arme absolue : le cœur de métier

"De tout ce que j'ai vécu dans ma vie d'entrepreneur, dit l'auteur, pister son cœur de métier et prendre les décisions en l'actualisant, constitue l'acquis le plus massif et le plus fondamental, l'arme absolue pour piloter et gouverner une entreprise. C'est le juge de paix permanent, en termes de positionnement stratégique et de ciblage".

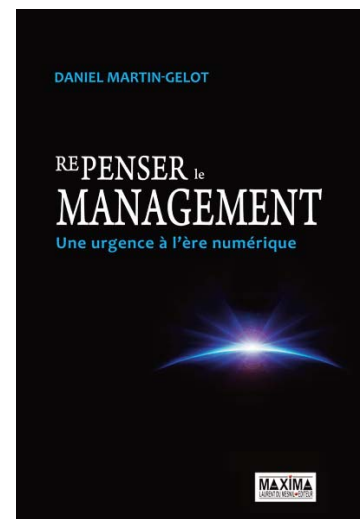
Le phénomène de la co-dépendance managériale

"Au début, la co-dépendance managériale s'affiche comme un trompe-l'œil. Le leader de tête, véritable détenteur de la capacité managériale, capable d'affronter des situations complexes, projette sur son écosystème la lumière de ses capacités. L'entourage s'en trouve éclairé pour un temps. Mais dès que le leader disparaît, la co-dépendance managériale laisse émerger de médiocres suiveurs, nantis toutefois de toute la légitimité statutaire. Les jeux sont faits."

Contact presse Editions Maxima

Pour obtenir un specimen du livre
Pour obtenir une interview de l'auteur

Laurence Bucher lbucher@maxima.fr
Tél. : 01 44 39 74 01



Agent éditorial
isabelle.martinbouisset@cabinet-imb.fr