

LA PERFORMANCE D'UN DIRIGEANT PEUT-ELLE ETRE DEFINIE DE MANIERE UNIQUE ?

Paula Hein-Consultante PI - PI Midwest, Colorado, USA

Article adapté de "Is there one characteristic that defines success in a leader", Synthesis Letter; Mai 2007:

Qu'un dirigeant s'attache à stabiliser ses équipes et à prendre des décisions dans un cadre bien défini, ou au contraire qu'il veuille innover en défiant son environnement, aucune réussite n'est possible sans comprendre comment les comportements en présence affectent les objectifs de l'organisation.

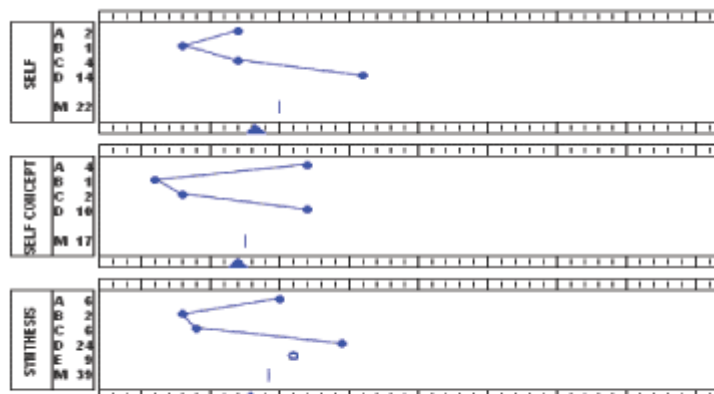
Cet article se penche sur deux styles différents de management aussi importants l'un que l'autre : l'Opérationnel et le Visionnaire. Lorsque l'organisation comprend et soutient ces deux styles, il est alors plus facile d'atteindre les objectifs.

« Changez le dirigeant et vous changez l'organisation »

John C. Maxwell ;
Developing the leader within you .

ACCORD PARFAIT

Sam est au poste de directeur de la division « X » qui s'occupe de l'un des trois produits à forte valeur ajoutée de la société « ABC » ; et ce depuis neuf ans. Alors que Sam et son équipe ont eu à faire face à tous les changements de processus intervenus au fil des ans, le produit est resté le même et se maintient fermement sur le marché grâce à une base-clients fidèle. Sam connaît parfaitement bien son produit, les membres de son équipe et ses clients. Si vous interrogez Sam sur sa production, il peut vous donner le nombre exact de commandes passées un jour précis. Il connaît par cœur chaque changement de processus, sa date et sa justification. Lorsqu'un employé lui soumet une question, il est en mesure d'y répondre, et ce de manière extrêmement détaillée. Il dirige ses activités avec fluidité et réagit rapidement aux imprévus, travaillant parfois le week-end pour corriger la situation et s'assurer qu'elle ne se reproduira pas. Son équipe le respecte pour ses connaissances, son expérience et son éthique du travail basée sur l'engagement. Sam est un dirigeant proactif, plein de ressources et digne de confiance, caractéristiques d'un leadership de style Opérationnel :

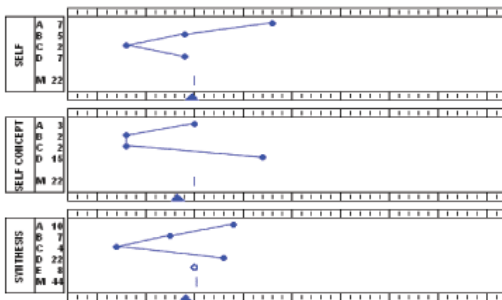


PI for: Sam DM Date: 1/5/2001
Copyright 1955, 1988, 1994, 2002, 2005 by Arnold S. Daniels. All rights reserved. No part of this form may be reproduced by any means, nor transmitted, nor translated into a machine language without the written permission of the publisher.

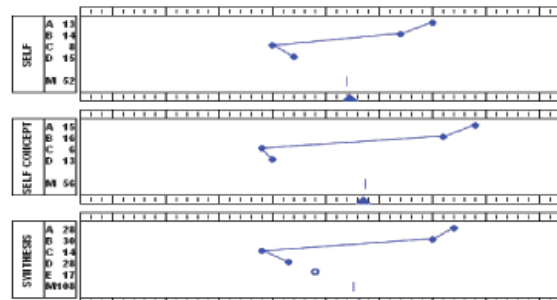
Interprétation du profil Predictive Index :

Le manager opérationnel D fort accorde une importance particulière aux détails, cherche à s'assurer qu'il à raison et s'attache à être « l'expert ». Le B Faible présente un côté sérieux dans le style de management : il se concentre sur le produit et le processus. En termes de communication, il est réservé et axé sur les tâches à accomplir. La combinaison des Facteurs D/B apporte un style de management discipliné, formel, peu enclin à faire immédiatement confiance aux nouvelles personnes et aux nouvelles idées (recherche de ce qui a fait ses preuves). Le D/A apporte une approche conservatrice, prudente et cherchant à éviter les risques, et insiste sur l'importance à conserver des processus établis et de garantir un travail sans erreur. Le D/C accorde une place capitale à la conformité, à la réactivité et suggère un grand souci de la perfection.

Mikel est le directeur en charge des opérations chez ABC. Même si les trois divisions de produits sont stables, Mikel est conscient du fait que les tendances chez les clients évoluent et qu'ABC doit par conséquent se développer au-delà de ses produits-phares pour garantir sa survie. Face à la concurrence qu'affrontera ABC dans le développement de ce nouveau produit; Mikel voit sa division comme précurseur ; Il sait qu'il lui faudra sortir de l'enceinte d'ABC pour trouver les capacités nécessaires à la commercialisation. Il confie donc à Joël, qu'il recrute à l'extérieur, le développement d'une nouvelle division produit de A à Z. Joël est quelqu'un de respecté par l'ensemble de l'industrie grâce à ses nombreux succès de start-up. Mikel passe beaucoup de temps à discuter avec Joël de sa vision des résultats, le rencontre régulièrement pour examiner sa progression, remet en question ses idées ; tout en lui accordant l'autonomie nécessaire à la prise de décision et à la maîtrise de la division. Joël constitue rapidement son équipe et sa base-clients et met au point les processus. Trois ans plus tard, ABC est devenu premier fournisseur au niveau national. **Mikel et Joël sont deux exemples de manager Visionnaire.**



PI for: Mike VP Ops Date: 11/4/2005
Copyright 1955, 1988, 1994, 2002, 2005 by Arnold S. Daniels. All rights reserved. No part of this form may be reproduced by any means, nor transmitted, nor translated into a machine language without the written permission of the publisher.

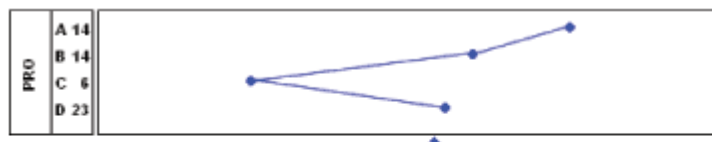


PI for: Joel Division B Date: 1/15/2007
Copyright 1955, 1988, 1994, 2002, 2005 by Arnold S. Daniels. All rights reserved. No part of this form may be reproduced by any means, nor transmitted, nor translated into a machine language without the written permission of the publisher.

Interprétation des profils Predictive Index:

Le dirigeant Visionnaire A Supérieur aime le danger et le défi. Sa nature indépendante s'attache à contrôler ses propres activités, à acquérir une large influence et à faire écouter et adopter ses idées. Son style de communication est direct et factuel. Le D Inférieur apprécie le risque : Il n'a pas de complexes et recherche la nouveauté. Il délègue volontiers les détails aux experts. Le A/D apporte un style entrepreneurial, désireux de changer ce qui a été fait dans le passé pour arriver à des résultats. Le A/C souhaite concrétiser ses idées rapidement..

Profil PRO du poste de directeur des Opérations :



PRO for: Strategic Business Unit Manager Date: 08/19/2005
Completed By: Tracey Irving

Copyright 1955, 1988, 1994, 2002 by Arnold S. Daniels. All rights reserved. No part of this form may be reproduced by any means, nor transmitted, nor translated into a machine language without the written permission of the publisher.

CHANGEMENTS DE RESPONSABILITES

Mikel est muté dans un autre département de l'entreprise : La promotion de Sam au poste de Directeur des Opérations ne surprend personne. Au cours de son premier mois à ce nouveau poste, Sam commence à perdre confiance en lui. Les informations représentent pour lui un filet de sécurité et il n'éprouve plus la confiance en lui de l'expert. Il a des difficultés à déléguer aux directeurs de division sans avoir l'expertise nécessaire pour étayer ses décisions. En vue d'être plus sûr de lui dans son nouveau rôle et de parvenir à faire confiance à ses directeurs de division, Sam décide alors d'obtenir plus d'informations en s'impliquant davantage dans leurs activités quotidiennes. Il demande à ses directeurs de division de lui faire parvenir l'ensemble des contrats clients des trois dernières années et de le « mettre en copie » sur tous les contrats futurs pour examen ; enfin, il commande deux rapports hebdomadaires supplémentaires sur l'état de la productivité. Il demande également que tous les frais au-delà d'une somme spécifique en dollars lui soient soumis pour accord et que toute décision relative à une embauche soit examinée par lui-même avant intégration à l'entreprise.

“Submergé de données, et pourtant privé d'informations” -
Ruth Stanat, The Intelligent Organization

Le style Opérationnel de Sam, performant lorsqu'il est directeur de division, peut devenir source de difficultés en tant que directeur des Opérations :

- 1) **Energie mal orientée** : La recherche de l'expertise prend le pas sur la nécessité de se concentrer sur l'efficacité.
- 2) Processus de prise de décision ralenti.
- 3) Directeurs de division qui ne sont plus les véritables maîtres de leurs décisions, ni de leur responsabilité en termes de résultats.
- 4) Productivité diminuée en raison de l'accent mis sur la collecte de données et la rédaction de rapports, activités qui entravent la bonne réalisation par les personnes des tâches dont ils ont normalement la charge.
- 5) Insatisfaction qui gagne les directeurs de division : Ils se désintéressent de l'organisation ou la quittent.

Joël commence à s'ennuyer. Il est prêt à relever un nouveau défi. Sa division fonctionne de manière stable, mais Joël a besoin de changement. Tandis que son équipe se charge des affaires courantes, Joël recherche désespérément des problèmes à régler et lorsqu'il n'en trouve pas, les crée lui-même. Ses employés sont mal à l'aise lorsqu'il traverse les bureaux, car ils savent bien qu'il est à la recherche d'une situation à régler ou d'un changement à apporter. Au cours des réunions de division, Joël met ses collègues au défi, il argumente pour le plaisir. Il met ouvertement la pression sur Sam pour qu'il développe son produit à l'international : Il quitte le bureau vexé lorsque Sam lui répond qu'ABC n'est pas encore prêt à cette expansion. Joël décide alors de prendre les choses en main, seul. Il met en place un accord avec un client potentiel international, en se disant qu'une fois le contrat signé, il s'excusera auprès de Sam.

“En suivant toutes les règles, on finit par ne plus s'amuser du tout ”
- Katharine Hepburn

Le style Visionnaire de Joël, performant lorsque sa division était au stade de start-up, peut s'avérer destructeur en phase de stabilité :

- 1) **Energie mal orientée** – la volonté mise dans l'obtention de résultats se transforme en nécessité de satisfaire son ego.
- 2) Rupture de la cohésion de l'équipe.
- 3) Remaniements ou mises au défi de situations sans que cela soit justifié.
- 4) Emergence d'un environnement de travail dans lequel les individus ne se sentent pas à leur aise.

ANALYSE

Un dirigeant peut-il s'arrêter d'exprimer ses tendances comportementales ? Toute personne recherche naturellement des occasions de satisfaire des besoins qui ont une signification de valeur pour elle. Si une force comportementale n'est pas exigée par une position en particulier, un individu ne s'arrêtera pas pour autant d'exprimer cette tendance. Ce qui était auparavant considéré comme une force peut alors devenir un handicap.

Les styles de management Opérationnels et Visionnaires sont tous deux des styles importants. Quand chacun de ces deux styles peut s'exprimer librement, les efforts pour atteindre l'objectif final peuvent être engagés plus facilement. Un manque d'alignement de ces différents styles crée des dysfonctionnements et le chaos : Non seulement les décisions sont difficilement réversibles, mais en plus elles sont coûteuses ; et plus hautes sont prises les décisions, plus coûteuses peuvent être les conséquences. Le besoin de Joël de passer à autre chose contrariant les besoins de l'organisation, il fut demandé à Joël de démissionner de son poste :

“Peu importe qu'un individu soit plein de talents : Si ceux-ci ne correspondent pas aux compétences exigées par un poste, ils n'auront aucune valeur ”

Bradford D. Smart, PhD, *Topgrading*

Il est, pour conclure, capital de savoir répondre aux trois questions suivantes:

1. Quels sont les objectifs clés de notre entreprise ?
2. L'organisation actuelle de notre entreprise permet-elle d'atteindre ses objectifs efficacement ?
3. De quel type de manager avons-nous besoin ? De quel type de manager disposons-nous actuellement ? Ces managers occupent-ils les postes adéquats ?