

# La gestion, facteur de réussite



## Thèmes du dossier

- ➡ Analyse
- ➡ Stratégie
- ➡ Société
- ➡ Distribution
- ➡➡➡ **Direction**
- ➡ Droit du travail
- ➡ Organisation
- ➡ Infrastructure
- ➡ Personnel
- ➡ Marketing
- ➡ Informatique
- ➡ Production/logistique
- ➡ Finances
- ➡ Contrôle de gestion
- ➡ Communication

## Avantages immédiats

### Vous savez:

1. comment débiter dans votre nouvelle position de directeur
2. comment obtenir de l'avancement
3. comment diriger dans une phase de mutation
4. comment éviter les erreurs de direction

### Vous pouvez:

1. mettre à profit vos forces et compenser vos faiblesses
2. vous faire rapidement une vue d'ensemble
3. identifier ce qui nourrit la motivation chez vos collaborateurs
4. agir à bon escient en période de mutation
5. réagir dans des situations adverses
6. prévenir l'épuisement professionnel
7. informer correctement

## Auteurs

---

### Axios Organisations- und Personalentwicklung

Kriesbachstrasse 84  
8600 Dübendorf  
Tél. 044 821 90 68  
Fax 044 821 90 69  
info@axios.ch  
www.axios.ch  
www.kmuerfolg.ch



Sue et Rolf Rado Läubli sont les propriétaires de la firme «Axios Organisations- und Personalentwicklung». Axios épaulé les organisations en phase de mutation, développe des concepts de formation individualisés en fonction des besoins de l'entreprise et organise des séminaires et des ateliers de formations. Nos points forts sont les projets et les interventions à la carte, si nécessaire en collaboration avec des partenaires de notre réseau.

#### Sue Rado Läubli

Mes compétences principales sont les concepts de formation, incluant les analyses des besoins et l'accompagnement de transferts de compétences, les séminaires et les ateliers de formation dans les domaines de la direction, la gestion de conflit, le développement de l'esprit d'équipe, la communication, les entretiens avec les collaborateurs et la vente. Je mets l'accent sur l'amélioration de la performance, c'est-à-dire que je propose des mesures découlant directement des objectifs de l'entreprise et produisant des résultats concrets.

#### Rolf P. Rado

Mes compétences principales sont la mise en forme et l'accompagnement de processus de mutation, le développement et la réalisation de visions, images directrices et stratégies, séminaires et ateliers de formation dans les domaines suivants: direction/leadership, développement de l'esprit d'équipe, juste équilibre entre travail et loisirs, animation de grands groupes. Je mets l'accent sur la recherche de solutions et sur une approche systémique, c'est-à-dire que, d'une part, la solution est toujours placée au premier plan et que, d'autre part, chaque organisation est perçue en tant que système en réseau dont il faut souvent prendre en compte la trame invisible dans la quête de solutions durables aux problèmes.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### La gestion, facteur de réussite

**Composition:** Michael Bislin  
**Révision:** WEKA Business Media SA  
**Impression:** ERNi Druck und Media AG, Kaltbrunn

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

Date de parution: 2009

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00520-0

© WEKA Business Media SA, Zurich

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

---

# Table des matières

---

## La gestion, facteur de réussite

La gestion comme facteur de réussite .....	5
La direction s'apprend-elle? .....	6
Le mythe de l'autorité innée .....	7
Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT) .....	10
Recrutement interne ou externe .....	11
Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître .....	12
Reprendre la direction .....	18
Mon équipe .....	29
La santé sur la place de travail – Prophylaxie de l'épuisement professionnel .....	31
Dans la fosse aux requins de l'étage du chef .....	34
Listes de contrôle .....	38
Bibliographie .....	42



---

## La gestion comme facteur de réussite

---

Le succès du travail de direction n'est pas vraiment mesurable et il n'existe pas de modèle de direction universel. Pourtant, la plupart des gens sont de l'avis que les dirigeants-nés se reconnaissent à des qualités bien particulières. Les cadres les plus performants semblent être investis d'une sorte de mission. Ils sont eux-mêmes convaincus et peuvent de plus en convaincre d'autres et les gagner à leur vision. Un dirigeant-né est capable d'inspirer aux autres l'espoir et le sentiment d'être utile.

D'un autre côté, un manque d'engagement et une aptitude insuffisante à diriger signifient pour beaucoup la fin d'une carrière. S'il est rare que l'expertise technique soit décisive, le déficit en compétences sociales (aptitudes à communiquer, faculté d'empathie, force de persuasion, bon sens etc.) mène très souvent à l'échec.

D'après une enquête annuelle de l'Institut Gallup en Allemagne, à peine 15% des collaborateurs s'engagent activement dans l'entreprise, alors que 70% ne s'engagent pas et 15% se désolidarisent activement de l'entreprise. Ce triste bilan s'expliquerait par d'insuffisantes aptitudes à diriger et par une mauvaise gestion. Le dommage économique causé par les erreurs de direction est énorme. En Allemagne, il se chiffre chaque année à 2.4 milliards d'Euros.

Une direction inadéquate entraîne une baisse de motivation et peut aussi mener à l'épuisement professionnel. D'après une étude du SECO en 2003, les maladies liées au stress, au travail et au métier génèrent des coûts de 8 milliards de francs suisses par année (2,3 % du PIB), dont 4,2 milliards (1,2 % du PIB) sont liés au stress et à l'épuisement professionnel, et 2.4 milliards à l'absentéisme et aux pertes de production.

Notre but est de contribuer à une amélioration durable des aptitudes à diriger; l'énorme potentiel est en effet une raison suffisante pour qu'on se penche sérieusement sur cette problématique.

Les universités ne dispensent pas de formation pratique à la direction et une grande partie de la littérature traitant de ce sujet se base sur la théorie. Par conséquent, dans ce dossier, nous avons porté l'accent sur la pratique. Le dossier doit servir d'ouvrage de référence et couvrir tous les aspects possibles de la direction au quotidien. Nous y avons privilégié les «compétences sociales» mentionnées précédemment et souvent négligées. Nous avons renoncé par contre à traiter des outils de gestion comme la préparation d'entretiens individuels avec les collaborateurs, le rappel à l'ordre, l'introduction d'instruments de gestion tels que la gestion par objectifs (GPO/MBO), la définition des tâches, la gestion du temps, les méthodes de préparation de séance etc., déjà traités dans la littérature existante.

*N. B.: Pour des raisons de lisibilité, le genre masculin est utilisé tout au long de ce dossier. Il est évident toutefois que le dossier s'adresse tout autant aux femmes!*

# La direction s'apprend-elle?

---

On ne peut guère répondre à cette question provocatrice par un oui ou par un non. Il en va avec la direction comme il en va dans bien d'autres domaines. Le talent et le plaisir autant que la volonté de se perfectionner et d'apprendre de ses erreurs doivent être là, ainsi que l'amour du prochain, sans lequel rien n'est possible.

La réponse à cette question peut être donnée de manière différenciée:

### **Les techniques et les instruments de direction s'apprennent, ainsi:**

- certaines capacités propres à la fonction de dirigeant: planifier, fixer des priorités et des objectifs, déléguer, contrôler
- les méthodes de travail
- les principes de la direction
- les techniques de contrôle
- l'aptitude à communiquer et à présenter

### **Les aptitudes suivantes, par exemple, ne s'apprennent qu'en partie:**

- l'écoute active
- la volonté de communiquer
- l'ouverture
- l'autocritique

### **Ne s'apprennent pas:**

- la capacité de s'enthousiasmer
- l'esprit de décision
- la volonté et le courage d'agir
- l'authenticité et la crédibilité
- le sens des réalités
- le bon sens

## **Processus de développement personnel et de changement durable**

Le développement de savoirs comportementaux ne peut s'accomplir en un séminaire de deux jours, il s'agit en effet d'automatismes du comportement qui, en partie, nous ont déjà été inculqués au berceau. Ainsi, la réaction au stress ou à un conflit peut être l'attaque ou la fuite, tous deux des comportements bien éloignés de comportements contrôlés. En général, de tels changements de comportement nécessitent plusieurs ateliers de formation, accompagnés et complétés par un conseil personnalisé. Le processus de changement doit de plus être adapté à l'organisation concernée.