L'essentiel du MANAGEMENT

MAÎTRISER LES BONNES PRATIQUES

NUMÉRO 07 | JUILLET-AOÛT 2025

L'ÉTAT D'ESPRIT DU LEADERSHIP
L'immense pouvoir de la pensée
Plus à ce propos page 2

LES COMPÉTENCES DES CADRES
Comment utiliser à la perfection les cinq compétences d'un cadre
Plus à ce propos page 5

VOLONTÉ ET CAPACITÉ
Pourquoi assumer des responsabilités semble si difficile
Plus à ce propos page 8

GÉANTS DE LA CONNAISSANCE ET NAINS DE LA MISE EN ŒUVRE
Peut-être dédié à nos politiciens
Plus à ce propos page 10

DANS CETTE ÉDITION

MINDSET – LA CLÉ DU SUCCÈS D'UN CADRE

ÉDITORIAL

Stephan Bernhard Matthias K. Hettl

Bienvenue!

«Quand on veut, on peut.»
Albert Einstein

En 1922, lors d'une tournée de conférences, Albert Einstein glissa deux messages à un groom de l'hôtel Imperial à Tokyo. Les deux notes originales furent vendues aux enchères en 2017. L'heureux acquéreur de ce message déboursa la somme folle de 240000 dollars pour parfaire son bonheur. Le premier message disait: «Une vie tranquille et modeste apporte plus de bonheur que la quête effrénée du succès, en proie à une agitation constante». Le second message, au ton plus biblique, disait: «Quand on veut, on peut».

Einstein nous fait part de deux stratégies pour être plus heureux. Chaque individu doit décider lui-même quelle voie il souhaite emprunter. Ces deux visions du monde sont indispensables pour relever les défis et aller de l'avant.

Les cadres ne doivent pas seulement disposer de compétences techniques, ils doivent aussi s'appuyer sur des compétences méthodologiques et sociales. Seule la combinaison de ces différentes aptitudes, associée à une volonté farouche de changer les choses, permet de relever les défis majeurs.

On reconnaît les bons dirigeants au fait qu'ils font bouger les choses et obtiennent des résultats qui font progresser l'équipe, l'entreprise et la société. C'est précisément cela qui devrait être la norme pour tous.

Bonne réflexion!

Stephan Bernhard
CEO

Matthias K. Hettl
Rédacteur en chef

LEADERSHIP: ETAT D'ESPRIT

«Whether you think you can, or you think you can't, you are right.» Henry Ford

De nombreux chercheurs ont examiné l'idée de M. Ford et les preuves suggèrent qu'elle s'avère vraie sous plusieurs aspects, notamment dans les domaines du bonheur personnel, de la santé et du bien-être, de la réalisation des objectifs et de la réussite professionnelle.

Pour Ford, il était évident que l'état d'esprit dans lequel on se trouve, le «mindset», était un facteur de réussite. Le «mindset» décrit vos attitudes, vos convictions et vos attentes, qui constituent la base de votre identité, de votre façon de diriger et d'interagir avec les autres.

L'état d'esprit est déterminant en matière de réussite

Votre état d'esprit façonne la manière dont vous percevez, interprétez et réagissez aux situations sur votre lieu de travail. Produit de vos valeurs personnelles, de vos préférences, de vos expériences et de votre environnement, votre état d'esprit est intimement lié à votre moi profond. Il évolue et se développe en fonction de votre situation dans la vie et de ce qui se passe autour de vous. Votre état d'esprit filtre ce que vous voyez, entendez et vivez afin d'influencer votre réaction.

Dans le passé, les entreprises se concentraient davantage sur le développement des compétences techniques de leurs employés. Si le développement des compétences techniques est une obligation, préparer son état d'esprit est un plus. En d'autres termes, l'état d'esprit permet aux cadres de passer au niveau supérieur. En effet, celui-ci a une incidence sur de nombreux aspects du travail:

- la manière dont vous interagissez avec vos collègues,
- la manière dont vous abordez les problèmes et les décisions, et
- votre vision de l'avenir.

L'ambiance générale et les valeurs vécues au sein de votre entreprise ainsi que votre engagement personnel dans votre rôle professionnel, ont une influence considérable sur votre mentalité de leader au travail. Les chercheurs qui étudient la «mentalité propre au leader» ont identifié toute une série de paramètres et de points de vue qui décrivent en détail l'importance de l'état d'esprit en matière de réussite personnelle, scolaire et professionnelle. Nous examinerons ci-dessous trois concepts essentiels à cet égard.

Orientation vers le passé vs Orientation vers l'avenir et les solutions

Les gens ont parfois tendance à se plaindre de conditions qui échappent à leur contrôle ou à évoquer diverses circonstances qu'ils jugent injustes et ayant, de leur point de vue, un impact négatif sur leur vie professionnelle.

Ce faisant, ils évoquent souvent les difficultés présentes et palpables, un manque de ressources «qui aurait été impensable auparavant» plutôt que de se focaliser sur une issue favorable et de trouver des solutions. A cet égard, notre façon de penser influence considérablement nos actions.

- Qu'est-ce qui ne serait pas fait si vous n'étiez pas là pour le faire?
- Comment contribuez-vous à la réussite de l'entreprise?

Une fois que vous avez clarifié ces points, vous pouvez passer à la deuxième série de questions:

- Que souhaiteriez-vous accomplir dans un monde idéal?
- Comment vous en sortiriez-vous si les conditions de travail étaient idéales?

La première série de questions vise à structurer votre réflexion et à vous amener à considérer votre objectif d'un point de vue fonctionnel, en tant que partie intégrante de l'organisme plus vaste qu'est votre entreprise. La deuxième série de questions porte sur ce que vous pouvez apporter pour atteindre votre objectif en sortant des sentiers battus. Voyez grand! Votre état d'esprit joue un rôle important et vous fournit le carburant dont vous avez besoin pour continuer.

Savoir que vous faites réellement la différence, comprendre le sens plus large de votre travail et utiliser les autres éléments d'un état d'esprit positif pour surmonter les obstacles vous aidera à faire la différence en tant que dirigeant. Soyez un leader motivé par un objectif clair, une mission convaincante! Ne vous repaissez pas de votre position ou encore de votre pouvoir!

Lorsque vous réfléchissez à la manière de développer un état d'esprit qui vous pousse à exceller, à obtenir de meilleurs résultats et à dépasser les attentes, posez-vous ces questions:

- La motivation interne à exceller et à servir un objectif précis fait-elle partie de la culture de votre entreprise?
- Que pourriez-vous faire pour encourager davantage de dirigeants dans votre entreprise à être motivés, engagés et passionnés?
- De quel soutien avez-vous besoin pour y parvenir?

LES COMPÉTENCES DES CADRES

Dans le langage courant, la notion de «compétence» désigne l'aptitude et le savoir-faire, la responsabilité et l'autorité, l'action professionnelle et la capacité à distinguer les faits importants des faits sans importance. La compétence se traduit par une capacité d'action individuelle, que l'on désigne alors par le terme générique de «capacité d'agir».

La capacité d'agir comprend les connaissances (compétences techniques) nécessaires à l'exercice d'une activité donnée ainsi que la capacité à mettre ces connaissances en pratique (compétences méthodologiques). Être capable d'agir sur la base de ses connaissances techniques signifie également qu'une personne est capable et disposée à collaborer et à communiquer avec d'autres (compétences sociales).

Les connaissances de base (compétences techniques), la «capacité à mettre en œuvre» (compétences méthodologiques) et la «capacité à interagir» avec les autres (compétences sociales) ne suffisent pas à exercer une activité avec compétence. Il est nécessaire qu'un cadre, à titre personnel (compétences personnelles), puisse s'identifier à ses valeurs propres et fondamentales.

Les exigences que l'on fixe à un cadre sont particulières en raison de sa position dans la hiérarchie. Une bonne gestion (compétence managériale) nécessite donc une conscience aiguë de son propre rôle, des tâches et attentes qui y sont associées.

Si ces cinq compétences ne doivent pas être considérées isolément, c'est toutefois dans leur interaction et dans leur complexité qu'elles prennent tout leur sens. L'interaction de ces cinq compétences détermine également le degré de compétence opérationnelle d'un cadre.

Compétence technique

La compétence technique désigne les connaissances spécialisées acquises dans le cadre d'une formation professionnelle, d'études ou de formations continues. La compétence technique comprend également les connaissances générales, acquises en partie durant la scolarité ou relevant de l'expérience de la vie.

Les connaissances techniques impliquent de posséder des compétences techniques et des connaissances spécialisées, de savoir les mettre en œuvre en fonction de la situation et d'être prêt à s'engager sur le plan technique. Les compétences techniques sont nécessaires pour concevoir, piloter, analyser et sécuriser différents processus et procédures au sein de l'entreprise.

Les cadres ont besoin de compétences techniques pour toutes les fonctions de gestion. Comment pourraient-ils organiser, planifier, contrôler et diriger les