

Chapitre 3 : Défis et tendances du management

Les tendances du management de demain

Les futures tendances du management sont essentielles centrées sur la performance des équipes de travail afin d'assurer une cohésion dans l'entreprise.

Les écoles de commerce ont fait apparaître de nouveaux dirigeants qui considèrent le management stratégique comme une composante fondamentale pour l'entreprise. Aujourd'hui, il faut non seulement avoir des connaissances en trading, en marketing ou en finance mais également être capable de réfléchir sur les stratégies des entreprises, de gérer des équipes de travail qui devront affronter des changements et rester compétitif à l'heure d'une économie digitale. La réponse à toutes ces interrogations : une bonne formation aux nouvelles orientations du management destinées à gérer la rupture technologique.

Ces nouvelles tendances de management reprennent les principales théories qui se sont imposées en matière de gestion et d'innovation au sein de l'entreprise.

1) Quelle est aujourd'hui l'importance du management pour les entreprises ?

Le management est une tendance organisationnelle des entreprises d'aujourd'hui. C'est une discipline consolidée qui s'est imposée dans toutes les écoles de commerce et de management du monde.

Le management est un précieux allié pour affronter les difficultés liées à la gestion des organisations. C'est également un instrument important pour définir les rôles et les fonctions dans l'entreprise.

2) Quelles sont aujourd'hui les principales disciplines sur lesquelles se base le management ?

À l'heure actuelle, le management est la clé du succès pour de nombreuses entreprises et permet de s'imposer dans le monde des affaires. Une bonne analyse stratégique, une vision correcte de l'entreprise et le sens de la négociation sont des critères essentiels pour développer un business plan.

De nos jours, la principale clé du management stratégique consiste à se focaliser sur les employés pour créer de la valeur. Au-delà de l'aspect commercial, le capital humain est le principal actif des entreprises. Il convient donc d'accorder une attention particulière à

la façon dont le service des ressources humaines gère le personnel. Ce département a un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise.

Les nouvelles politiques de management reposent sur l'instauration d'une bonne atmosphère de travail. Les entreprises investissent dans tous les outils susceptibles d'améliorer le travail de leurs employés. Elles font également des efforts pour leur permettre d'harmoniser la vie professionnelle et la vie familiale.

3) Quelles sont les nouvelles orientations du management ?

Les tendances actuelles du management mettent l'accent sur la cohésion et sur la façon de moduler les équipes de travail. Nous savons que c'est un point essentiel pour développer le management stratégique et mettre à profit les nouvelles tendances.

Les valeurs de créativité et d'innovation sont essentielles. La conjonction de ces deux éléments permettra de créer de nouvelles lignes directrices qui apporteront de la valeur au savoir-faire de l'organisation. La dernière tendance en matière de management consiste donc à associer créativité et innovation.

Il ne faut pas non plus négliger un actif impossible à quantifier : l'intuition du dirigeant et son rôle capital dans le développement du plan stratégique de l'entreprise.

4) Quels seront les éléments décisifs du management dans les années qui viennent ?

Les tendances du management de demain sont diverses.

L'innovation et la technologie joueront un rôle déterminant dans les relations à l'intérieur de l'entreprise. Voyons maintenant comment cela se traduira dans notre quotidien.

Les éléments décisifs du management du futur seront :

La prévention de la surcharge collaborative.

Les algorithmes : Il faudra prévoir des équipes pour les définir et les automatiser.

L'adaptation aux nouvelles règles de l'économie digitale. Notre monde se digitalise. Mais comment cela impactera-t-il nos finances et notre croissance économique ?

La révolution du service client.

Miser sur les personnes plutôt que sur les stratégies. Les départements RH seront amenés à jouer un rôle déterminant

5) Le management de demain reposera sur quatre grandes orientations :

Les limites de l'empathie. L'empathie est une qualité essentielle pour encadrer le travail de vos équipes. Il faut toutefois savoir reconnaître ses limites pour ne pas risquer de perturber l'activité individuelle et collective.

Les nouvelles règles stratégiques de l'économie digitale. Les plateformes commerciales, qui mettent en relation producteurs et consommateurs, produisent des échanges de grande valeur basés sur l'information et l'interaction.

Les personnes avant la stratégie. Les personnes produisent de la valeur. La gestion du capital humain va donc être prioritaire.

La recherche de l'innovation inversée. Les multinationales occidentales envisagent de faire concevoir leurs produits dans des économies en développement pour les exporter vers les pays développés.

6) La re-conception des processus par les acteurs du reengineering

Les entreprises tentent de reconsidérer leurs chaînages de travail afin que toutes les personnes réalisent l'ensemble des tâches d'un processus. Il n'y a donc plus de travail parcellarisé. Les personnes accomplissant le travail deviennent autonomes, autorégulées et ont la responsabilité des décisions. Plus spécifiquement, on peut observer la re-conception autour de quelques actions spécifiques :

- Faire exécuter un processus par ceux qui en utilisent le résultat, ce qui en simplifie la gestion ;
- Inclure le travail de traitement de l'information dans le processus de génération de cette information ;
- Coordonner et créer des liens entre fonctions parallèles et séparées, afin de les coordonner, ce qui évite les dysfonctionnements et les itérations inutiles (Ex. ne pas saisir plusieurs fois la même information).

Si le reengineering permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, ce changement culturel nécessite du temps et une acceptation par les membres de l'organisation. En effet, ce ne sont pas les entreprises qui reconfigurent les processus, mais ce sont les hommes qui la composent.

Généralement, une équipe constituée de différents intervenants conduit le processus de changement organisationnel. La configuration des rôles endossés par ces intervenants est la suivante : le leader désigne un responsable du processus qui constitue une équipe de reengineering chargée de traiter un processus avec l'assistance du capitaine du reengineering sous le patronage du comité de pilotage".

Le reengineering... alors que l'entreprise va bien !

L'entreprise Hallmark, créée depuis 23 ans, est une entreprise qui domine l'industrie des cartes de voeux. Elle se porte bien quand elle décide de se reconfigurer. Son objectif est de réduire le temps qui sépare la détection d'un nouveau besoin du marché et l'arrivée de la carte correspondante sur les présentoirs de ses 11.000 détaillants. Le Président de *l'entreprise réuni ses cadres supérieurs afin* de parler de l'écart existant entre le fonctionnement de la société et ses objectifs, ainsi que leurs processus opérationnels. La première étape fut de rallier les 22.000 salariés à l'idée du reengineering alors que l'entreprise n'était pas en crise. Pour cela, l'entreprise a commencé par renforcer les convictions et les valeurs essentielles de l'organisation afin de mobiliser les énergies de ses salariés (réunions, articles dans le journal interne, rencontres individuelles, etc.). Puis l'entreprise a défini ses priorités en choisissant des objectifs clairs où chaque salarié pouvait participer. C'est ainsi, par exemple, qu'il y eut plusieurs équipes chargées de traiter une série de « points de levier ». D'autres équipes composées de gens de services de recherche et de l'informatique ont produit des systèmes d'aide à la décision. Des équipes « intégrées » ont été regroupées, ce qui a réduit le temps d'attente entre les services. Des terminaux de vente ont été installés dans les magasins. L'entreprise a ainsi bâti les moyens organisationnels permettant aux salariés de réagir vite et efficacement à un changement continu et imprévisible. Elle a mis en évidence le besoin cardinal et constant de communiquer, le besoin de faire comprendre à tout le monde au sein de l'organisation les méthodes et les buts du reengineering. Elle a obtenu l'accord et l'implication des cadres supérieurs et de ses collaborateurs. Les salariés ont apporté encore plus de valeur aux consommateurs et trouvent leur travail plus épanouissant.

7) Le lean management : une diète organisationnelle

Lean signifie en français « moindre ». Le Lean management est, de ce fait, une démarche de gestion essentiellement concentrée sur la réduction des pertes générées à l'intérieur d'une organisation, pour une production et un rendement plus juste. Comme toute démarche de remise en cause, le Lean management repose sur l'implication du facteur humain, au-delà d'être un ensemble de méthodes. La motivation et les comportements positifs des Hommes sont nécessaires à une implantation efficace. Les principaux outils du Lean management sont les 5 S, le Kaizen et le Kanban.

Le défi Toyota

Les résultats du système de production de Toyota sont spectaculaires. Déjà en 1987, Toyota arrivait à mettre sur le marché un nouveau modèle en 46 mois, contre 60 mois pour ses concurrents américains et européens, et avec la moitié moins d'ingénieurs mais aussi beaucoup moins de défauts. Depuis, Toyota n'a cessé de faire la course en tête. Développer un nouveau modèle ne prend maintenant que de l'ordre de 18 mois, et Toyota envisage de réduire ce temps à 12 mois dans les cinq ans. Toutes les enquêtes qualité confirment la performance de Toyota. *Consumer Reports* (l'équivalent Américain de « *Que Choisir ?* ») publie tous les ans des statistiques sur la fiabilité des marques automobiles. Les résultats 2007 montrent qu'au bout de cinq ans d'âge, le

nombre de problèmes rencontrés par les clients par 100 véhicules est de 35 pour Toyota, 70 pour Ford, 85 pour GM et 95 pour Volkswagen. Au bout de dix ans, ils sont respectivement de 65, 120, 160 et 175. Ces résultats expliquent le succès de Toyota, qui gagne maintenant des parts de marché aussi sur le marché européen en général, et français en particulier. Toyota engrange entre 2.000 et 2.500 dollars de plus-value par véhicule, et pour chaque véhicule qu'il vend. La cerise sur le gâteau, c'est la place de numéro 1 mondial acquise cette année aux dépens de GM.

8) Les déclinaisons du lean

Le principe du *Lean manufacturing* consiste, entre autres, à ne fabriquer que ce qui a été effectivement vendu. Le Lean s'applique en particulier au secteur de la pharmacie et de la cosmétologie, secteur en recherche de rationalisation, où la pression du marché est importante et où les produits ont des durées de vie importantes.

Plusieurs méthodes forment le management Lean au sein des entreprises. Toutes proposent un allègement des processus et leur optimisation afin de retirer le gaspillage et de se focaliser sur la valeur ajoutée. Ainsi, retrouve-t-on :

- La SMED (*Single Minute Exchange of Die*) : elle cherche à réduire systématiquement les temps de maintenance ou de changement de série fabriquée, théoriquement en moins d'une minute (*Single Minute*). Le résultat est obtenu par diverses actions réformatrices : réduire l'arrêt des machines, simplifier les systèmes de fixation, limiter les réglages ;
- La TPS ou *Toyota Production System* : outil managérial de Toyota, permettant de résoudre les problèmes après qu'ils aient été identifiés ;
- Le Jidoka : signifiant transfert de l'intelligence humaine à la machine (autonomation). C'est un ensemble de systèmes de détection des non-conformités qui permet d'arrêter la production, soit manuellement soit automatiquement, pour ne pas produire des pièces défectueuses.

Le Lean office management : *Jean thinking*

L'origine du Lean se trouve dans l'industrie automobile. L'accent a été mis sur le Lean manufacturing ou Lean production, avec comme objectif de détecter en continu les inefficacités présentes dans les espaces de travail, et ce, afin de diminuer les délais de traitement, minimaliser les coûts, augmenter la qualité, réduire les stocks, et améliorer la flexibilité quand il s'agit de répondre aux exigences du client. Entre-temps, ces principes ont été appliqués dans d'autres secteurs et branches d'entreprise. Dans les environnements administratifs également, le concept de *Lean thinking* a fait son entrée. Le but est que les collaborateurs consacrent un maximum de temps aux tâches prioritaires. Malheureusement, il semble que pour de nombreuses raisons, l'accomplissement

effectif des tâches s'écarte fortement de l'accomplissement souhaité. Cela résulte souvent en une perte de rendement et des risques opérationnels inutiles. Le gaspillage ou *waste* se manifeste la plupart du temps de façon latente, sous la forme d'activités n'apportant aucune valeur ajoutée aux yeux du client et s'avérant en outre ne pas être nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (manque d'efficacité). L'organisation perd dès lors sa productivité et sa combativité. Le Lean office management veillera en premier lieu à ce que toutes les causes de *waste* soient détectées et éliminées.

Peut-on nous accuser de couper les cheveux en quatre ? Si l'on se rend compte que parmi les processus de soutien administratif d'une organisation, moins de 10% de ces processus apportent une valeur ajoutée pour le client et quelque 40 à 50% sont importants pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation, on peut en conclure que parmi ces processus administratifs, 40 à 50% présentent un potentiel d'amélioration.

Les tendances du management en 2020

Face à la révolution numérique, à la multiplication des start-ups et à l'arrivée de la génération Z dans le monde du travail, les entreprises ne cessent de revoir et d'**adapter leurs modes de management** pour attirer et répondre aux attentes de cette nouvelle ère. En effet, selon l'INSEE d'ici 2025, 70% des salariés actifs seront des Millenials, il est donc primordial de comprendre leur vision du travail.

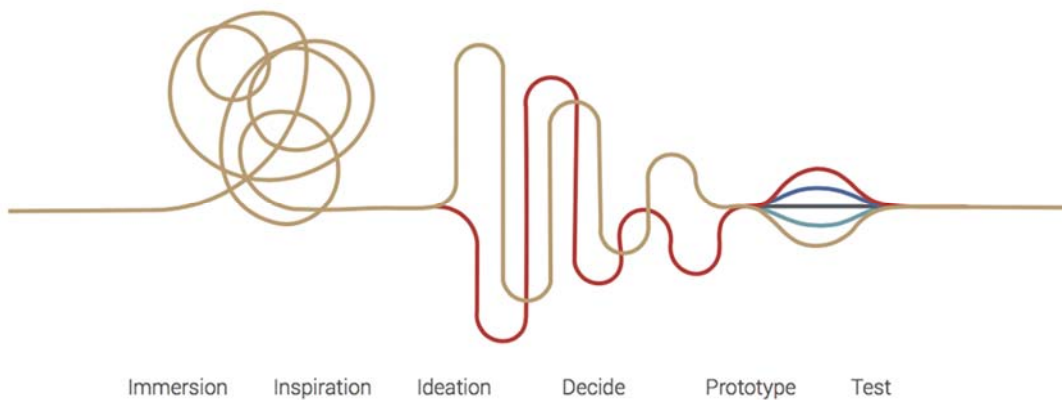
1) Le design thinking

À l'origine, le **design thinking** naît dans les années 50 aux Etats-Unis avec la célèbre technique du « brainstorming », cette idée de réunir son équipe autour d'un sujet pour faire bouillir des idées révolutionnaires. Aujourd'hui, le *design thinking* est une approche concentrée sur le dialogue et sur l'**intelligence collective**. Un véritable projet collaboratif dont le but est d'identifier une problématique et de trouver l'innovation qui permettra de la résoudre. Ce processus favorisant le travail d'équipe et le management de projet, met en avant l'empathie, le droit à l'erreur et la communication.

Le *design thinking* offre la possibilité de travailler de manière **transversale** en responsabilisant les équipes et en valorisant leurs productions. Travailler de la sorte permet d'**impliquer les collaborateurs**, de les inciter à prendre des décisions et à proposer des concepts. Les startups ou les grandes structures telles que Google ou Facebook utilisent cette méthode de travail efficace puisqu'elle permet une perpétuelle **remise en question**.

La **connectivité permanente** du *design thinking* permet de s'imaginer consommateurs afin de comprendre leurs besoins et donc, créer de manière intelligente, des solutions innovantes. Pour aller plus loin, cela permet aussi de repenser le **business model** d'une entreprise en lançant par exemple, un processus d'**innovation** (innovation produit, innovation de rupture, innovation incrémentale...).

Rolf Faste, directeur à l'université de Stanford, a défini 7 étapes du *Design Thinking* :



Les étapes du design thinking

Ces étapes permettent de rythmer l'ensemble du processus de création. De la recherche à la conception, du prototype à l'implantation. L'objectif de ce schéma est de s'apercevoir si la solution préconisée **répond aux objectifs** de départ, si elle est viable à long terme ou si des modifications sont à apporter.

2) Le management bienveillant

Le « burn-out » ou autrement appelé le « syndrome d'épuisement professionnel » affecte de nombreux salariés depuis ses dernières années. Selon l'**INVS** (Institut de Veille Sanitaire), la première cause de départ ou de dépression d'un collaborateur serait les désaccords et la mésentente avec un responsable. De ce fait, la tendance managériale des prochaines années tant à remettre le bien-être des salariés dans l'environnement professionnel. Le **bonheur** des collaborateurs au travail commence par une **atmosphère positive et humaine**. Le manager se doit d'être à l'écoute de ses équipes pour instaurer une réelle relation de confiance et de respect. Il doit les comprendre et leur proposer des objectifs cohérents et atteignables par le biais d'une bonne communication. Laisser le droit à l'erreur et accorder des encouragements et félicitations pour revaloriser le travail du salarié.

En multipliant les solutions de *management bienveillant*, les équipes sont plus épanouies et donc, plus **productives** puisqu'elles ne sont ni stressées ni brusquées par un manager offensif. Il est important de placer le salarié au cœur même de l'entreprise.

3) La méthode agile

À l'origine, cette méthode était utilisée par les développeurs et les ingénieurs pour faciliter leur organisation en équipe. Aujourd'hui, cette technique se déploie au niveau des organisations et révolutionne le management. L'échelle n'est plus au même niveau mais on parle toujours de *méthode agile*. La méthode dite *agile*, est une **approche collaborative** de la gestion de projet et se base sur des « feedback » réguliers. Elle est

appelée « agile » puisqu'elle permet de laisser place aux **imprévus** et aux changements mais également de rendre autonome et de responsabiliser les collaborateurs

Dans les tendances du management en 2020, nous retrouvons notamment la méthode *Kanban* qui est une résultante de l'application de la méthode agile. La *méthode Kanban* a largement fait ses preuves et montrée son **apport de valeurs** aux projets. Cette méthode prône un système visuel principalement connu pour sa représentation en **tableau de gestion** de l'avancement des tâches. Elle consiste à découper un projet en plusieurs tâches et à chaque acteur d'en suivre son évolution. Elle peut être utilisée pour installer une nouvelle organisation ou bien pour un projet spécifique en misant sur la **responsabilisation humaine du travail**. Elle s'applique sur un tableau ou en ligne, notamment à l'aide de logiciels tels que Trello permettant de faciliter le travail à distance en reprenant le principe visuel de l'affectation des missions. CAPEOS CONSEILS utilise la *méthode Kanban* pour échanger facilement sur les projets et apporter une transparence dans les missions de chacun. Les **tâches sont hiérarchisées** selon leur importance et leur durée.

Il ne faut pas confondre **faire de l'agile** (appliquer les méthodes comme celle de Kanban par exemple) et **être agile** (valeurs, état d'esprit...). En effet, *faire de l'agile* est relativement « simple », il suffit de choisir une méthode et de l'appliquer. Quant au terme *être agile*, lui signifie que tous les acteurs sont engagés et comprennent l'intention derrière chaque rôle. *Être agile* est essentiellement un **changement de comportement** individuel et collectif. Un changement d'habitude et de culture ne se fait qu'en ancrant de nouvelles méthodes et s'avère donc bien plus long que de *faire de l'agile*. C'est au rôle du manager d'inculquer les valeurs de l'agile à travers son discours pour convaincre ses collaborateurs.

4) Un management innovant

Faire évoluer ses **habitudes managériales** n'est pas une démarche évidente. Néanmoins, il est primordial d'apporter de **nouvelles pratiques** pour contrer la routine professionnelle. Ces innovations managériales sont de véritables **enjeux stratégiques** et apportent du renouveau dans l'engagement et la productivité des équipes. N'hésitez pas à proposer à vos collaborateurs de nouvelles formes de management pour **recréer du lien** avec eux. Expliquez votre démarche de « modernité » et demandez leur avis sur le sujet. Dans une **atmosphère transparente**, vous allez développer ensemble, des solutions qui conviennent à tous. De plus, être à l'écoute de vos équipes vous permet de ne rater aucune bonne idée ou suggestion d'amélioration.

À travers cette démarche, vous allez montrer votre capacité d'empathie et de proximité avec les équipes. Et pour être sûr de faire adhérer vos collaborateurs, il faut vous assurer de donner envie. Pour cela, communiquer doit être un réflexe. C'est ainsi que vous « faciliterez » les situations difficiles et anticiperez les retours négatifs. En misant sur la clarté, vous **donnez envie** de vous suivre.

Les dernières tendances du management de 2020 ne se limitent pas à ces préconisations. Il existe également de nombreuses autres méthodes pour apporter **motivation** et **bien-être** aux collaborateurs. Le télétravail, les horaires aménagés ou encore un espace de travail chaleureux booste la performance des équipes. Il faut cependant faire attention à ne pas changer votre management du jour au lendemain. Optez pour un **changement progressif** pour laisser le temps à vos collaborateurs de comprendre et de s'impliquer aux projets.