

LE MANAGEMENT DINOSAURIEN ET L'ÉVOLUTION POUR LA COMPÉTITIVITÉ MONDIALE

Article paru dans le journal EL WATAN supplément économique semaine du 9 au 15 mars 2009

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com

Avant propos :

Apportant toujours ma contribution pour sensibiliser les lecteurs sur les causes profondes de notre non développement, à travers cet article, je me concentre sur le changement qui exige une profonde transformation pour la survie des managers dans un rôle non traditionnel. Je fixe un bref fondement uniquement pour discuter des dinosaures et des managers intermédiaires, en tirant un parallèle entre l'âge de glace et de l'ère de la maîtrise de l'information et du savoir faire, montrant la survie par le biais de l'évolution adaptative. Comme il y avait des cycles de vie climatiques à travers les âges préhistoriques, qui ont affecté l'évolution et l'extinction des espèces, les organisations passent par des phases. Nous allons substituer les phases climatiques d'une organisation aux techniques adaptatives de survie basées sur des étapes d'évolution.



Qu'est-ce que les managers intermédiaires traditionnels doivent-ils faire pour s'assurer de leurs capacités de s'adapter aux changements radicaux qui se produisent dans le monde des organisations? Le changement est une opportunité sélective et compétitive, comme il devrait l'être, la survie du manager intermédiaire évoluera en un leader d'un groupe de travail qui capitalisera sur les nouvelles dimensions stratégiques concernant la maximisation du retour sur investissement (ROI/RSI). La création de stratégies, qui planifient le futur, seront décrites en détail et plus précisément quelles sont les mesures à prendre dans le contexte de cet article. Les changements dans les emplois et leurs contenus créent des disparités et des décalages dans le management fondé sur les techniques de gestion traditionnelle. La technologie en est un facteur. Le savoir faire technologique est une exigence majeure pour les dirigeants aujourd'hui. Les cadres intermédiaires ne vont pas disparaître mais se remodeler dans le changement. Certains changements seront naturels, comme dans l'usure, changer ou élargir les responsabilités, au lieu de promotion, ou par l'intermédiaire de changements structurels catastrophiques tels que des changements dans l'économie mondiale, les rachats d'entreprises, par exemple, les développements bimodaux. Non seulement les niveaux d'emploi individuel, mais aussi les structures de l'organisation sont en train de changer.

La technologie est encore un facteur important. Plus l'information devient accessible et moins coûteuse, moins de niveaux managériaux sont nécessaires. En revanche, des leaders plus spécialisés sont nécessaires. Beaucoup de gestionnaires qui ont toujours géré les gens ne sont pas prêts à être les «spécialistes».

Aussi, dans le contexte actuel des organisations algériennes on continue encore à confier des postes de hautes responsabilités aux « baby-boomers » du monopole politique et économique au lieu de repenser le management et la carrière professionnelle afin de s'adapter à la disparité des compétences toujours croissantes en terme de compétitivité. Pour survivre à l'évolution des transitions, les organisations dans le monde deviennent de plus en plus des institutions de formation et d'apprentissage pour permettre le remodelage du management et des tâches des travailleurs. Le dernier défi de la survie du manager sera de construire une nouvelle organisation qui répondra aux changements rapides du contexte économique, technologique et socioculturel. Ces nouveaux supers dirigeants de l'âge de l'information émergente d'aujourd'hui devraient posséder des compétences spécialisées en leadership. Les gestionnaires, à la différence des dinosaures, peuvent choisir de s'adapter, ce qui permettra à une nouvelle espèce de managers de créer un avantage concurrentiel pour les décennies à venir.

Qu'est-ce qu'un dinosaure ?

Le mot « dinosaure » peut avoir plusieurs définitions. Un dinosaure est un grand animal préhistorique dont le nom est imprononçable. Webster décrit les « dinosaures » comme tout grand groupe de « reptiles » disparu de l'ère mésozoïque (secondaire). Aujourd'hui, une définition de l'adjectif familier qui fait référence à quelqu'un ou quelque chose comme un « dinosaure », veut dire ils sont extrêmement hors de date ou ne sont plus en usage. Voici brièvement quelques théories de l'extinction. Quoi qu'il s'est passé il y a 65 million d'années, cela a affecté le mon-

de entier - chaque continent, l'air, la mer aussi bien que la terre. Aucun des grands animaux ne sont restés après la fin de la période crétacée : aucune des grandes créatures d'air ou de mer n'est restée. De nombreuses petites formes de vie ont aussi disparues. Les ammonites (parents du calmar) ont été laissées dans les profondeurs des océans. Le plancton a disparu de la surface des eaux. Presque 80% des plantes et animaux dans le monde ont été détruits. De nombreuses théories ont été proposées pour expliquer ce qui s'est passé, voici brièvement quelques théories.

Trop stupide pour survivre : les dinosaures avaient de remarquables petites intelligences pour leur dimension et ont été jugés par les scientifiques pour être très stupides, avec une démarche traînante, et une carcasse semi-comateuse qui en retour ne permet pas une adaptation pour la survie.

La taille a causé des problèmes de santé : Cette théorie suggère que les dinosaures devenus de plus en plus de grandes créatures, sont devenus trop lourds pour survivre. Leur masse a conduit au glissement des disques et d'autres problèmes physiques qui les empêchent de collecter les aliments ou de procréer.

Théorie des mammifères chauvins : des petits mammifères ressemblant à des musaraignes et des chats étaient abondants dans la fin du crétacé, qui, selon la théorie, ont été des féroces prédateurs qui ont récupéré et mangé un si grand nombre d'œufs de dinosaures que peu de jeunes sont nés, ce qui a condamné les grands reptiles à l'extinction. Et bien d'autres théories relatives au Tsunami; au déplacement des continents, aux plantes alcaloïdes, aux astéroïdes en iridium...

Qui ont survécu et pourquoi ? Les vrais vainqueurs dans le bouleversement de l'ordre naturel étaient les mammifères. Émergence de 100 millions d'années de lutte pour survivre contre des prédateurs plus grands, plus rapides et plus féroces qu'eux, les plus petits mammifères ont trouvé un monde plein de possibilités et ont en tiré profit de celui-ci. Après que le temps de la dévastation du monde soit passé, le processus de guérison a produit d'abondants produits alimentaires et peu d'animaux en rivalité pour cette alimentation.

Dans la théorie générale de la survie, il semble que les choses, les animaux, et les gens prospèrent mieux dans des situations ou environnements particuliers que d'autres. Les espèces qui survivent et apprennent à se développer dans une circonstance spécifique paraissent être plus fortes et plus résistantes. Les plantes, les animaux et les gens changent en fonction de l'évolution des conditions de vie ou de l'environnement. Ce processus est appelé la « sélection naturelle » (Darwin). Avec la disparition des dinosaures, les

mammifères ont été en mesure de s'épanouir, de s'adapter et d'évoluer en tant que résultat direct de l'extinction des dinosaures. Les managers intermédiaires apprennent à survivre en prenant la place des « dinosaures » de leur genre.

L'adaptation et l'évolution, c'est quoi au juste ?

Rien ne survit sans montrer de l'intelligence et la capacité d'adaptation, dinosaures ou managers intermédiaires. La recherche indique maintenant un facteur dans l'exceptionnelle longue survie des dinosaures (100+ millions d'années) était le développement d'extraordinaires sens bien adaptés. Les managers intermédiaires qui survivent le climatique d'entreprise et les changements technologiques doivent posséder de bonnes compétences adaptatives. L'évolution est l'éternel jeu des variations. L'histoire du passé est bien plus qu'une série d'événements de la préhistoire. C'est un récit fascinant de l'évolution actuelle qui a créé le monde que nous connaissons aujourd'hui et comme il nous est évident de modeler l'un des nombreux futurs possibles qui nous attend.

J'aimerais citer une perspective historique. En 1958, il y a 50 ans, un article paru dans la Harvard Business Review, intitulé « Management in the 80s ». Les co-auteurs, Levitz et Whisler, selon les prévisions, ont écrit le texte suivant :

« Les progrès de la technologie de l'information se traduiront dans la planification et le contrôle pour être centralisés à haut niveau des organisations. Des positions de beaucoup de cadres diminueront en importance et en valeur. La ligne entre le top management et l'encadrement sera plus claire et plus rigide que maintenant ». On se demande comment ces auteurs auraient pu prévoir l'avenir à une époque de vie de dure conformité, de rigidité et des règles de gestion strictes et traditionalistes. Basé sur le signe des temps, ils savaient qu'il y aurait le changement inévitable, dans le monde managérial, dû à ses propres contraintes structurelles.

Pronostic de l'âge de l'information

Nous sommes actuellement au beau milieu de l'« Age de l'Information ». C'est une grande période historique pour l'humanité, dans laquelle le développement et la distribution de

l'information sont beaucoup plus rapides que notre capacité à les comprendre et encore moins de s'attendre à les gérer avec succès. Au cours des dernières décennies l'information a été lente et limitée, et souvent dépassée au moment de sa réception. Contrairement à aujourd'hui, notre information est illimitée et souvent écrasante. La capacité technique et financière pour accéder à cette information sépare encore les « nantis » et les « démunis ». Par conséquent, même les « nantis » n'ont pas un accès égal à l'information. Faire face à cette pléthore de connaissances, sans se noyer, est extrêmement difficile. Aussi l'extrême allure de développement de la technologie a eu un impact sur les gens du monde entier. Cet impact a eu des conséquences évolutives.

Avec la connaissance, l'information et la technologie qui se développent à une très grande vitesse, des environnements d'apprentissage du futur se dessinent maintenant. Il sera difficile aux universités et aux établissements d'enseignement de réduire les académiciens titulaires et il y aura d'énormes contributions financières nécessaires pour « recycler » ces institutions afin de satisfaire aux exigences de la technologie de l'information. Cette évolution de l'information oblige les entreprises et les institutions à sélectionner les cadres moyens (travailleurs du savoir) qui peuvent manager micro en pensant macro, cela signifie que nous devons être en mesure de gérer les détails à travers une vue d'ensemble, à communiquer efficacement avec une vaste et diverses catégories de personnel et en même temps avoir la capacité mentale de passer d'un calendrier de production quotidien à un plan stratégique pluriannuel.

Les entreprises qui ont réussi à saisir l'ère de l'information sont à la recherche de cadres qui sont devenus ou qui sont susceptibles d'être des généralistes bien informés aussi bien que des spécialistes. Ce sont des individus avec les compétences techniques qui pensent, parlent et agissent globalement. L'environnement de la technologie de l'information a fait un « changement » cataclysmique de simplement savoir des faits à de plus important, soit savoir comment traiter et utiliser l'information le plus efficacement. Alors que nous entrons dans le 21e siècle, cette évolution va en outre créer une demande pour un processus industriel de la connaissance. Cette industrie sera consacrée à l'organisation des connaissances pour les utiliser. En retour, nous allons développer une nouvelle espèce appelée « les ingénieurs de l'information ». Comme il était dans les années 1980 avec la « révolution de la gestion de la qualité », il en sera de même durant les années 2000, avec les travailleurs du savoir dans la « révolution de la gestion de l'information et de la connaissance », où l'instruction hypermédia et l'intelligence artificielle seront la norme.

Quels sont les joueurs du 21^{ème} siècle ?

Il existe six principaux attributs qu'un gestionnaire intermédiaire doit posséder pour être un joueur dans le 21^e siècle, ces attributs sont les suivants :

Excellence : Seuls les plus hauts niveaux standards de qualité seront acceptables pour exister dans l'hyper compétitivité mondiale. Si vous n'exsudez pas l'excellence vous ne pouvez même pas jouer le jeu.

Innovation : Constant, toujours de nouvelles idées en évolution, de mise sur le marché rapide de produits / services est la seule façon d'obtenir un avantage concurrentiel.

Anticipation : Être capable de prévoir quand être au bon endroit au bon moment.

Leadership : la conscience et les compétences dans ce domaine seront essentielles au cours des trois prochaines décennies.

Résilience : la force à exercer dans le contexte de changement radical où l'adversité exige d'être positif, concentré, flexible, organisé et proactif.

Ténacité : « tenir le bon bout et ne pas lâcher » est la principale différence entre les gagnants et les perdants. « Les êtres humains sont comme les sachets de thé ... Vous ne connaissez pas votre propre force, jusqu'à ce que vous entriez en eau chaude. » - Bruce Laingen

Qu'est-ce qu'il faut pour être un chef de file ?

Voici une liste de caractéristiques d'un leader (origine inconnue). Comprendre les gens et de savoir comment ils fonctionnent, ce sont les caractéristiques les plus souhaitables d'un chef de file :

- Capacité à prendre des décisions rapides, de corriger et de mettre en place un plan d'action.
- Capacité à communiquer de façon claire, concise et efficace.
- Aptitude à reconnaître les problèmes avant qu'ils ne se produisent et de les empêcher de se produire à travers des contre-mesures positives.
- Possibilité de garder votre calme en cas d'incendie (de garder la tête tandis que d'autres sont en train de perdre la leur).
- Capacité d'écouter avec compréhension.
- Capable d'être flexible (de changer de cap si nécessaire, au milieu de la rivière).

- Capacité de juger des efforts et des résultats de manière équitable et objective.
- Capacité de gérer la complexité ainsi que le détail lui-même.
- Capacité d'inspirer le respect et la confiance de ceux qui se tournent vers vous pour votre leadership.
- Aptitude à apprendre de l'expérience sans être enchaîné à elle.
- Capacité de tracer une voie et d'y rester jusqu'à la fin.
- Capacité de retourner l'échec en succès en trouvant un autre moyen.
- Capacité de déléguer les bons emplois aux bonnes personnes dans le bon sens ; alors laissez-les faire leur travail.
- Aptitude à vous comprendre vous-même et votre impact sur les autres, ainsi que l'impact des autres sur vous.
- Capacité de penser gagnant lorsque les perspectives semblent perdantes.
- Capacité à influencer les gens à faire ce que vous voulez faire, parce qu'ils veulent le faire.
- Courage de défendre vos convictions et de se battre pour elles, si nécessaire.

Quel est le cycle de vie des entreprises ?

Tout comme dans le monde des dinosaures, les entreprises et les institutions ont un cycle de vie. Les entreprises semblent traverser différentes phases au cours du temps, chacune de ses phases offre un climat et une de culture distinctifs. À chacune de ces étapes, le changement est un facteur contributeur majeur. À chaque cycle, les différences dans les comportements, les compétences et les objectifs sont très évidentes. Aujourd'hui, le management intermédiaire doit être tout à fait conscient de ces cycles et des exigences requises pour pouvoir assurer le succès ou même de survivre. Les cinq cycles de vie d'une entreprise sont les suivants :

Émergence : Ce cycle correspond au moment où l'entreprise commence à développer les missions, les ressources, tout en améliorant et développant ses méthodes et ses procédures. La conjugaison du couple comportements/compétences c'est d'être capable de donner des orientations et de l'autonomisation afin d'assurer la direction permettant de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise et ses parties prenantes. Le but c'est de créer une vision du futur de l'entreprise ou de l'institution (où aller?) et qu'est ce qui doit être fait (comment y aller?).

L'expansion : L'entreprise ou l'institution s'attend à un retour sur investissement (ROI). Les méthodes et procédures mises au point au stade de l'émergence, sont continuellement remises en question à travers un processus d'amélioration continue afin de toujours assurer le retour sur investissement. Le couple comportements/compétences, c'est la qualité, le coût, le service à la clientèle et la capacité d'adaptation. Le but est de faire en sorte que toutes les attentes et les processus sont acceptés, compris et sont appropriés à la croissance de l'entreprise ou de l'institution.

La Maturité : Ce cycle indique que l'entreprise ou l'institution a atteint son apogée dans le produit/service, les performances et la part de marché. Le couple comportements/compétences est de rechercher sérieusement les désirs et les besoins du client. Le but est de continuer à offrir l'excellence sur la base des besoins actuels du client.

Le retranchement : Ce cycle est le plus instable et le plus turbulent, l'entreprise doit rester viable, innovatrice et compétitive. La conjugaison du couple comportement/compétences doit favoriser l'interaction fonctionnelle et la collaboration afin de briser les barrières entre les fonctions et services. Ces barrières constituent un fléau (de la peste) aussi bien pour une grande entreprise/institution que pour les petites et moyennes. Le but est d'ancrer l'autonomie et la responsabilisation dans l'organisation.

La complexité : c'est l'étape finale, c'est quand l'entreprise ou l'institution se penche sur l'histoire des hypothèses de son émergence afin de voir si une nouvelle réalité est née. La conjugaison du couple comportements/compétences est de réexaminer le cercle en entier et de recréer la structure nécessaire pour le renouveau organisationnel. L'objectif est une nouvelle vision de l'avenir et de permettre au cycle de vie de recommencer à nouveau.

Transformation d'une nouvelle espèce

Les gestionnaires gardiens et contrôleurs de la stagnation des organisations sont des «dinosaures». Ils se sont éteints comme espèce managériale. Les « baby-boomers » issus du monopole politique et économique sont au centre de masse de l'encadrement d'aujourd'hui et doivent évoquer la transformation. Aujourd'hui, ces baby-boomers ont fermé la voie rapide d'accès de la compétence vers les sommets de la direction. Ils essaient de « commercialiser » leur management, qui semble pour eux équilibré, dans des infrastructures organisationnelles nouvellement créées. Ça ne marchera pas, car ce sont des « dinosaures ».

Au cours des prochaines décennies les changements se produiront sous une forme dramatique et exponentielle. Comme la connaissance et l'information deviennent de plus en plus accessibles, la puissance de l'utilisateur augmente et les barrières qui se dresseront seront enlevées. L'action apporte la responsabilisation aux niveaux les plus bas et créera un environnement dont le système de valeurs est loin du système de valeurs du management traditionnel. La nouvelle espèce de managers fera partie d'une brillante force de travail « kaléidoscopique ». Les nouvelles espèces seront des penseurs créatifs qui sauront comment se vendre eux-mêmes de manière efficace. Le succès de cette espèce sera mesuré par la demande du marché, le retour sur investissement (ROI), à jour avec la technologie et sont des leaders.

Ceci est accompli en ayant seulement la plus grande des valeurs humaines, les bonnes attitudes et le vouloir de concrétiser les espérances. Cette nouvelle espèce doit exceller et maîtriser le partage de l'information/stratégie et joue le rôle de conduits entre le sommet et la base de l'organisation. Dans l'ancien temps,

le management se contente du titre dans l'exercice de la responsabilité (je me demande par quel sacro-saint miracle ce management a acquis tout le savoir nécessaire à l'exercice de la responsabilité relative au titre). Aujourd'hui, comme une nouvelle espèce le « titre » sera le cœur fournisseur de compétence, spécialiste, coéquipier de la technologie, travailleur du savoir, champion et leader d'équipe. Ce nouveau « nom » d'espèce sera en mesure de créer un milieu influent pour survivre et prospérer dans cette ère de l'économie mondiale basée sur la maîtrise de l'information et de la connaissance.

Pour terminer, je dirai que le management intermédiaire n'est pas une espèce en voie de disparition mais plutôt l'évolution d'une espèce (en notant que ce management intermédiaire sache saisir les opportunités pour assurer cette évolution). Ne vous trompez pas, la résistance au changement des « dinosaures » sera vaincue aussi rapidement que vous pouvez dire « brontosaurus ». Le renouvellement des entreprises et institutionnel passera du terne au délirant et tous les niveaux connaîtront la contribution de leurs rôles à la réussite

globale de l'organisation. La survie corporative et managériale sera simpliste – la simplicité inhérente - (pas forcément simple). Le climat d'entreprise sera plus décisif, impartial et même impitoyable pour suivre le rythme hyper compétitif de la techno-protubérance du monde. Les survivants travailleurs du savoir seront introspectifs et possèdent des niveaux élevés d'énergie, d'endurance, d'agilité, d'optimisme et d'audace. Les compétences seront affinées, mises à jour et variées. Technologiquement, le travailleur du savoir suivra le rythme de la demande et aura une compréhension générale de l'état des tendances de l'art. On peut choisir d'être figés dans des rôles traditionnels ou d'aller de l'avant avec enthousiasme et avoir une attitude « rien à perdre mais tout à gagner ». Le choix est sobrement simple. En appliquant ces leçons du succès et en adoptant les nouveaux rôles et attitudes ainsi que vos propres stratégies, vous les managers intermédiaires, vous deviendrez les leaders mondiaux qui se cachent en vous : bonne chance dans vos efforts futurs!

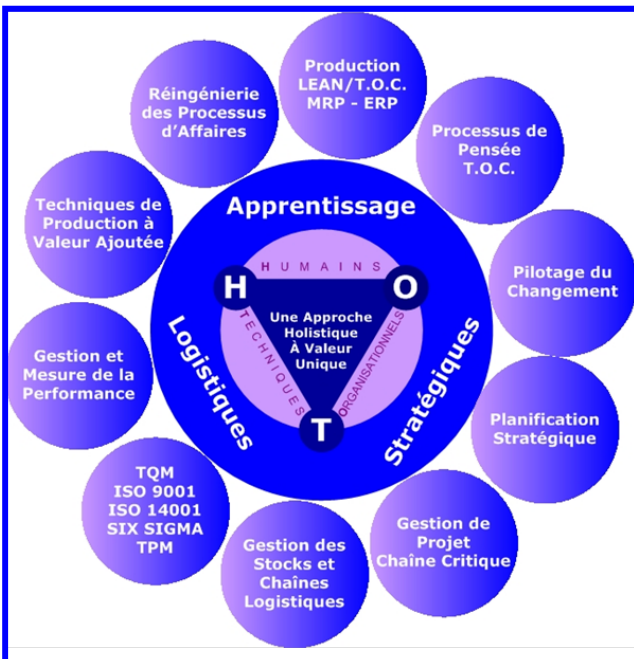


Ammar Hadj-Messaoud est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de Sciquom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.

SCIQUOM
 Capitalisation d'un savoir-faire au service des entreprises
 Conseils, Cognitifs, Créatifs en Production et en Organisation

DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA

CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



N O T R E M I S S I O N

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

