

Analysez vos résultats

I. L'organisation néo taylorienne

➤ **Ses caractéristiques :**

- La direction est centralisée
- Les niveaux hiérarchiques sont nombreux
- La communication est faible entre les responsables et les opérationnels.
- Les opérationnels sont considérés comme des exécutants et sont appréciés pour leur obéissance.
- La prise d'initiative est faible sauf en cas de panne (système D, bricolage).
- Chacun tient son poste, le travail est parcellisé.
- Les changements sont difficiles à introduire.

➤ **Vision de la fonction managériale :**

Ces organisations voient dans la fonction managériale :

- Un poste de « commandement », de planification et de gestion.
- Une fonction dont le principal rôle est de faire exécuter les collaborateurs et de résoudre leurs problèmes ou difficultés
- Un poste occupé par un super technicien chargé de gérer le budget du service, de faire atteindre les objectifs quantitatifs et de résoudre les problèmes du terrain.

➤ **Attitudes des salariés :**

Les salariés habitués à la directivité peuvent manifester :

- Un comportement de dépendance et de passivité.
- Un réflexe de « conservatisme » : ils sont peu réactifs et défendent leurs acquis.
- Une méfiance vis-à-vis de la hiérarchie.

➤ **Difficultés liées à l'introduction du coaching :**

Les managers peuvent être confrontés à :

- Une marginalisation par rapport à la Direction et aux autres managers ;
- Un scepticisme de la part des opérationnels ;
- Une disponibilité difficile à trouver : le manager est très sollicité par les demandes du terrain et les exigences de performances à court terme.

➤ **Tactiques à employer pour introduire la démarche du coaching :**

- Choisir de l'utiliser pour parrainer de nouveaux embauchés ou pour aider les personnes à résoudre des problèmes techniques. Les retombées opérationnelles seront visibles rapidement. Concrètement le manager initie la démarche auprès des personnes concernées.
- Evaluer les progrès avec les intéressés et faire connaître les résultats.
- Sensibiliser la hiérarchie et la Direction en parlant de la démarche, en l'appliquant lorsque vous travaillez avec eux au sujet d'un problème technique, en faisant circuler des documents ou des livres sur le sujet.

II. L'organisation formelle

➤ **Ses caractéristiques :**

- Le pouvoir est concentré au sommet (comité de Direction)
- La structure est à la fois pyramidale et matricielle avec centres de profit. La tendance est à la réduction des échelons hiérarchiques.
- La polyvalence est encouragée et la flexibilité s'accroît.
- Des groupes de travail et de résolution de problèmes sont mis en place.

- L'évolution des compétences est prise en charge par les managers qui se préoccupent surtout des compétences techniques dans le but d'une meilleure adaptation aux nouvelles technologies.
- Le système de management s'appuie essentiellement sur le management par objectifs.

Cette organisation est très répandue dans les organisations industrielles.

➤ **Vision de la fonction managériale :**

Ces organisations attendent :

- Un poste d'animation d'équipe et d'interaction avec les autres métiers.
- Une fonction occupée par un bon professionnel capable de développer l'existant, d'augmenter la productivité (en faire plus avec moins), d'articuler les objectifs individuels pour atteindre les objectifs du service, d'attirer à lui les ressources et les compétences et de pousser le développement des compétences dans le sens de la progression de la performance..

➤ **Introduction et pratique du coaching :**

Elle est nettement plus aisée ici que dans les organisations néo taylorienne. Le manager coach pourra cependant se trouver devant des difficultés :

- Un faible soutien de la part de sa hiérarchie, plus préoccupée des résultats et performances à court terme que de développement de compétences à moyen terme.
- Des relations de pouvoir fortes dans l'organisation. Elles le pousse à réagir en stratège ou à privilégier sa carrière à son rôle de manager coach.
- Un possible réserve des collaborateurs qui disqualifient la démarche coaching. Ils peuvent y voir une certaine manipulation au service d'encore plus de résultats et de productivité.

➤ **Tactiques pour mettre en œuvre la démarche coaching :**

- Présenter la démarche à l'ensemble de votre équipe en expliquant son pourquoi et son comment.
- Discuter avec vos collaborateurs de ses avantages et de ses inconvénients.
- Proposer aux volontaires de la tester.
Par exemple : vous pouvez faire une présentation de la démarche avant les entretiens annuels. Vous le proposerez alors, après la fixation des objectifs de progrès. En laissant à la personne la possibilité d'accepter ou de refuser.
- Faire une évaluation lors des premiers tests et demander aux volontaires de témoigner des résultats.
- Utiliser la démarche à chaque fois que vous avez des démarches d'aide de la part de vos collègues ou de vos collaborateurs.
- Pour que ces tactiques opèrent, il est essentiel d'être exemplaire lors des interventions auprès des personnes, particulièrement lors des feed-back négatifs, et d'éviter les comportements directifs.

III. L'organisation réinventée

➤ **Ses caractéristiques :**

- Le nombre de niveaux hiérarchiques est faible (3).
- Les équipes deviennent pluridisciplinaire (structures projet, groupes métiers et parfois équipes autonomes).
- Le travail se fait en réseau interne et externe, souvent grâce à l'électronique.
- Les organisations se globalisent et se comparent aux plus avancées au niveau mondial.
- L'autonomie est une valeur forte. Elle est nécessaire pour répondre au mieux à la demande des clients avec accroissement de la polyvalence et de la responsabilité.

- Le management par objectif disparaît au profit du déploiement des politiques.
- Les principaux organisateurs ont la vision commune du devenir de l'organisation, du métier et les valeurs partagées.

Exemple : les organisations high tech, les départements de recherche et développement de grands groupes industriels et certaines sociétés de service.

➤ **Vision de la fonction managériale :**

Leur rôle est :

- De coordonner les activités (coordination verticale et horizontale) ;
- De donner davantage de pouvoir réel aux collaborateurs pour qu'ils puissent régler des problèmes quotidiens ;
- De soutenir les activités des personnes et les aider à se développer ;
- De rapprocher les compétences ;
- De gérer les tensions entre performance à court terme et ambition à long terme..

➤ **Introduction et développement du coaching :**

Dans ce type d'organisation, cela ne pose pas de problème spécifique. L'activité de l'organisation nécessite que les managers évoluent vers un rôle de coach.

Vous avez vraisemblablement des entretiens réguliers de reporting opérationnels avec vos collaborateurs.

Vous proposerez aux personnes de consacrer une partie de l'entretien à travailler sur le développement de leurs compétences en utilisant la démarche coaching.