

1. Résumé

La **Boussole du Management** © aspire à apporter une réponse pertinente et simple, afin d'apprécier la concordance entre la disposition mentale des êtres humains et leur travail (ou leur mission). Dans le cadre d'un travail de diplôme postgrade en **Human Systems Engineering**, un premier prototype (avec 42 questions et 64 profils) a été mis en ligne en juin 2004.

Votre score :

A =4

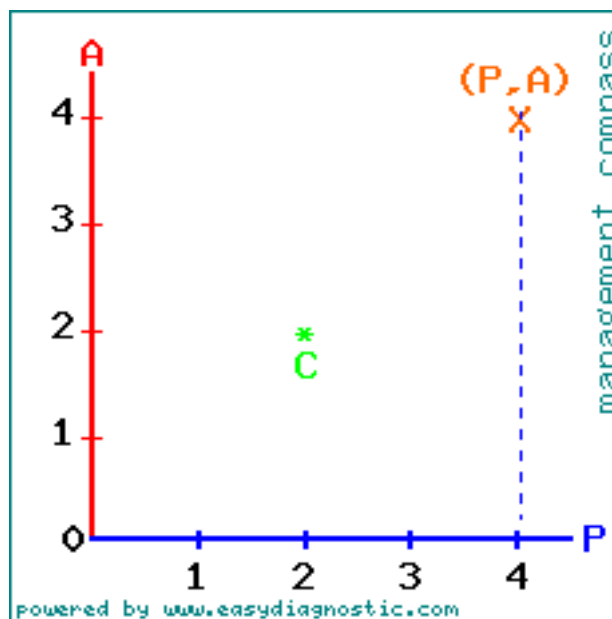
P =4

C =2

g =2.8 (distance entre x et * sur le graphique)

Le point de fonctionnement de coordonnées [A, P] montre la position correspondant à votre situation actuelle en fonction des réponses que vous données au questionnaire. Le point C indique la position idéale par rapport au processus de travail que vous avez décrit.

L'amplitude de l'écart (g, soit la distance entre x et * sur le graphique) donne une idée assez précise de l'amélioration envisageable.



Les informations et commentaires, présentés dans ce document, sont fournis gratuitement et sans aucune garantie de quelque sorte que ce soit, expresse ou implicite.

2. Autonomie attendue (aspiration)

L'autonomie attendue décrit le degré de vos aspirations à l'autonomie dans l'exécution de votre travail. Le score à vos réponses indique que vous aspirez en priorité à la reconnaissance.

Vous aimez faire partie de l'organisation avant tout pour être vus et reconnus pour l'impact que vous avez sur le groupe. Vous vous associez et prenez soins des autres tout en respectant leur manière de penser et leurs points de vue. Vous vous exposez vous-mêmes face au jugement des autres. Du fait que vous considérez votre domaine d'activité comme étant spécifique, vous ne vous attendez pas à recevoir une aide importante de vos collègues. Toutefois, vous vous inquiétez du degré d'avancement dans le travail des membres de votre équipe et êtes prêt à les aider s'ils venaient à prendre du retard. Vous aimez être reconnu pour le succès relatif à vos initiatives prises dans votre domaine d'expertise. Vous devez être quelqu'un d'humaniste et aimez passer du temps avec les autres. Vous ne concentrez pas uniquement votre attention sur eux, mais encouragez les autres pour lesquels vous êtes prêts à donner votre temps. Vous favorisez l'interdépendance, êtes orientés résultats, acceptez les idées des autres et devez être bon diplomate sachant guider les autres au travers des règles de fonctionnement de l'équipe.

3. Autonomie perçue (perception du style de management)

L'autonomie perçue décrit la manière dont vous percevez votre autonomie dans l'organisation, autrement dit, comment vous percevez le style de management. Il est à noter que les perceptions des membres d'une organisation hiérarchisée sont fortement dépendantes du style de management des membres du niveau immédiatement supérieur et de manière moins forte du style de l'ensemble de l'organisation. Le score aux réponses que vous avez données indique que vous percevez un style de management collégial.

Vous êtes soit à l'origine des débats, soit convié à la discussion conduisant à la prise de décision par les membres de l'équipe dont vous faite partie. Votre responsable d'équipe prend part aux débats et apporte à la discussion son savoir et son expérience. Le processus de prise de décisions n'est pas fondé sur la hiérarchie. C'est vous, avec vos collègues, qui élaborez les instructions et recommandations à suivre. Vous devez donc tous activement participer à la définition de la direction à prendre et éventuellement apporter des solutions nouvelles. On attend de vous que vous soyez créatif, ayez le sens de l'initiative et l'esprit d'équipe. Votre rôle et votre autonomie dépassent donc largement le cadre de la simple exécution des tâches à accomplir. Dans certains cas, votre hiérarchie peut se limiter à vous donner les grandes lignes et vous laisse intervenir librement. En fin de période, vous lui rapportez vos activités et vos résultats.

4. Autonomie utile (complexité du processus du travail)

L'autonomie utile est liée au degré de complexité du processus de partage du savoir qui sera le plus adapté pour assurer le déroulement du processus de travail de manière efficace et efficiente à long terme. Le score de vos réponses indique qu'il s'agit d'un processus expert, requérant relativement peu de besoin d'échange d'information entre vous et vos collègues. Vous savez évoluer de manière indépendante pour faire progresser le travail et mener votre tâche à bien. Pour être efficace et aller de l'avant, il est préférable que l'on se fie à votre expertise et à votre imagination, ainsi qu'à votre interprétation et à votre propre jugement, plutôt que l'on vous donne des instructions et procédures à suivre de trop près.

Exemples d'activité typiques fonctionnant selon ce type de processus :
- professions libérales

Le processus expert est un processus de travail **axé sur l'expertise d'un individu**, se fondant sur sa capacité personnelle de perception, d'interprétation et de jugement sur les choses et des faits. Ce processus ne pouvant pas être automatisé requiert une formation préalable en relation et souvent une expérience préalable substantielle. Le partage de savoir est souvent limité aux discussions relatives aux buts à atteindre, les délais, le budget et l'allocation des ressources. La plupart des autres aspects de l'activité sont gérés par l'expert qui possède une connaissance technique généralement bien plus grande que son management.

Si le management est directif, il risque de décider des cas qui tombent dans le domaine de compétence de l'expert, ce qui risque de générer frustration et opposition de sa part. Si le management est participatif et souhaite impliquer tous les collaborateurs dans la plupart des affaires du département, l'expert risque d'avoir le sentiment de perdre son temps dans divers domaines qui ne le concerne pas, générant de la frustration et de la confusion à propos de ses priorités réelles, à savoir s'il doit se concentrer sur ses résultats propres ou s'il doit assister aux débats concernant les problèmes des autres.

Dans ce cas, le meilleur processus de partage du savoir et celui des réunions bilatérales. Dans ce genre de réunions regroupant deux professionnels face à face, on se concentre sur les sujets pertinents qui sont analysés sérieusement.

Un expert porte généralement avec lui l'image d'un intellect studieux et cultivé qui aime se concentrer et analyser un problème sous toutes ses coutures. Il travaille seul et de manière isolée. Alors qu'il refuse catégoriquement de se conformer et de s'accorder avec des conclusions hâtives ou exigées politiquement, il apprécie et recherche la sécurité que lui apporte sa science. Pour lui, il y doit toujours y avoir des conclusions claires portant sur des faits établis. Il se conforme dans tous les cas au cadre donné par sa science et en respecte les aspects fondamentaux. Sa préférence, pour le déterminisme peut influencer son comportement et jouer de sorte qu'il préfère disposer de moins d'autonomie dans la conduite de son activité. L'expert favorise la sécurité que lui donne la science de ses livres et la possibilité qu'il a d'influencer son activité en discutant directement avec son supérieur

hiérarchique, plutôt que d'interagir avec ses collègues. Le degré d'autonomie offert par la recherche de sécurité dans le travail est l'élément clé pour que ce processus fonctionne de manière efficace et efficiente.

5. Disposition mentale et comportements (AP)

La combinaison résultant de l'autonomie attendue - c'est-à-dire de vos attentes ou aspirations - et de l'autonomie perçue - vos perceptions - définit la disposition mentale, autrement dit votre attitude face au travail ou l'état d'esprit dans lequel vous vous trouvez à un moment donné. La disposition mentale n'est pas fixe dans le temps et évolue en fonction des situations auxquelles vous êtes confronté. Elle permet de donner une indication sur la pertinence des comportements. Le score à vos réponses indique que vous vous trouvez en zone d'adéquation, ce qui veut dire que vos attentes ou aspirations se situent à un niveau égal par rapport à vos perceptions. Vous êtes satisfait de la manière dont les choses se passent. En dehors de quelques points de détail, vous ne changeriez rien à ce qui se fait.

6. Ecart entre l'autonomie utile et l'autonomie attendue (C-A)

Le processus de travail tel que vous l'avez décrit est un processus synergique qui requiert un niveau important d'autonomie. Vos aspirations de reconnaissance sont en relativement grand décalage avec le processus de travail tel que vous l'avez décrit, ce qui génère en vous des frustrations assez fréquentes et généralement d'un assez fort ressenti. Vous avez tendance à vous retirer par rapport à votre organisation et vous sentez un peu seul face à ce genre de situations, ce qui peut engendrer une relative grande perte de productivité.

7. Ecart entre l'autonomie utile et l'autonomie perçue (C-P)

Comme mentionné, le type de processus de travail que vous avez décrit est un processus expert qui requiert un style de management consultatif. Vous percevez un style de management collégial qui est en relativement grand décalage avec le processus de travail tel que vous l'avez décrit, ce qui génère des dysfonctionnements assez fréquents et importants. Vous percevez que le management entrave votre action soit en vous demandant de suivre des procédures qui selon vous retarde votre progression, soit en vous laissant évoluer dans une sorte de flou. Dans chacun des cas, vous n'êtes pas à l'optimum de la productivité. Si vos collègues partagent votre avis, on assiste à des protestations, des erreurs répétées et de l'absentéisme. Par ailleurs, on dénote des maladies dues stress, des démissions intérieures, des critiques du management et une perte de productivité et de matière relativement importante. Il est possible qu'on assiste également au départ de certains collaborateurs frustrés.

8. Ecart global entre la zone de fonctionnement et le processus de travail

Dans l'ensemble, l'écart entre votre zone de fonctionnement, c'est-à-dire votre disposition mentale ou votre état d'esprit par rapport à votre travail, est assez important et a donc un impact certain sur l'efficacité et la productivité. Cela veut également dire que vous ne vous sentez pas forcément toujours à l'aise dans votre environnement de travail et qu'il existe un certain décalage. Il est fort probable que vous fassiez des erreurs d'inattention de temps à autre ou que vous vous impatientiez quelque peu face à l'attitude de votre management. Les risques de démotivation, voire de démission interne et de manque de productivité sont assez importants. Peut-être envisagez-vous de chercher un nouvel emploi. Il est également possible que vous soyez sujet à des accidents, maladies dues au stress ou que vous soyez critique par rapport à votre management voire même que vous suiviez un appel à la grève. Si cette tendance s'avère générale au niveau de l'ensemble organisation, au-delà, du manque à gagner relatif à la perte de productivité et de matières, il existe pour elle un certain risque de perte au niveau du savoir et du savoir faire, ainsi que de sa compétitivité et son attractivité sur le marché. ($g = 2.8$, soit la distance entre x et $*$ sur le graphique en page 1)

9. Aperçu des mesures de développement

Nous vous donnons ci-après un aperçu des mesures de développement ou activités accélératrices relatives aux attentes. Cette liste n'est pas exhaustive. Chaque situation est différente et il n'existe pas de recette universelle. Elle peut vous donner certaines pistes à explorer, mais ne saurais en aucun cas remplacer l'avis d'un spécialiste en la matière. Il est à noter que les mesures de développement peuvent être très différentes selon qu'il s'agit d'actions individuelles, d'équipe ou s'adressant à une organisation.

ACTIONS SUR LES ASPIRATIONS :

Interventions sur les individus :

- faire confiance
- coaching
- mises en situations
- formations individuelles

Interventions sur les groupes :

- résolution de problème (facilitées)
- cercles de qualité
- mises en situation collective

Interventions sur les organisations :

- reconnaissance publique
- management by walking around (MBWA)

ACTIONS SUR LES PERCEPTIONS :

Interventions sur les individus :

- travail en binôme
- attention accrue / écoute
- intégration à des activités visibles
- récompenses individuelles

Interventions sur les groupes :

- expériences collectives
- réunions de travail (facilitées pour adopter le bon style)
- intégration à des projets en vue
- récompenses collectives

Interventions sur les organisations :

- réunion en cascade
- études de satisfaction

Afin de pouvoir compléter notre recherche, dans le cadre de ce travail de diplôme postgrade, nous vous serions reconnaissants de répondre, anonymement, à 6 questions (choix multiples) en cliquant sur le lien ci-dessous.

votre avis