

Marcel Van der Avert

DES RÉSULTATS® !

Une méthode qui améliore la collaboration
et les résultats

Test personnalisé en ligne

© Groupe Eyrolles, 2010

ISBN : 978-2-212-54695-8

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Remerciements	7
Introduction	9

PETITE HISTOIRE MANAGÉRIALE

1. On ne rit plus assez	15
2. L'heure de la réflexion	23
3. Les managers ne peuvent pas changer la donne seuls	33
4. Un patron doit montrer qu'il est le patron	41
Feed-back sur l'axe « Diriger »	41
5. Vendre des idées ?	49
Feed-back sur l'axe « Communication efficace »	49
6. La formule miracle ?	59
Feed-back sur l'axe « Manager en visant les résultats »	59
7. Chants grégoriens	67
8. Points d'acupuncture	71
9. Où il est question de papier brouillon et de voitures	79
Feed-back sur les actions stratégiques	79
10. Organisation en mouvement	95
11. Chacun sur son île	101
Feed-back sur l'axe	
« Développer la culture d'entreprise »	101

12. Relation gagnant/gagnant	115
Feed-back sur l'axe « Inspirer »	115
13. Cinq mois plus tard	127

MISE EN PRATIQUE

Conseils d'utilisation	133
1. Définition et formulation des résultats visés par l'équipe	137
2. Choisissez deux axes de réussite qui contribueront à améliorer vos résultats	143
3. Six séances de feed-back : comment travailler en équipe pour atteindre de meilleurs résultats ?	147
4. Une séance de feed-back réussie ne s'improvise pas !	165
5. Plan d'action global pour la/les séance(s) de feed-back	169

DÉCOUVREZ VOTRE STYLE DE LEADERSHIP

1. Les résultats obtenus grâce à ce livre	175
2. Votre style de leadership comme levier ?	181
3. Mesurer, c'est savoir : un test pour découvrir son profil de leadership	183
4. Conseils pratiques	187
Bibliographie	201
À propos de l'auteur	205

Introduction

Le succès des managers se mesure en partie par les résultats qu'ils obtiennent et par le nombre d'objectifs qu'ils atteignent. Le plus souvent, ceux-ci sont exprimés en fonction de paramètres financiers : chiffre d'affaires, bénéfice ou réductions des coûts. Par conséquent, il n'est pas étonnant que ces managers consacrent tous leurs efforts à atteindre ces objectifs aux priorités très claires.

Cela fait plus de quinze ans que j'aide les entreprises à obtenir les résultats désirés. Au fil des ans, je me suis rendu compte que les plus déterminés ou désireux d'atteindre ces résultats n'arrivaient souvent pas à leurs fins. Toute leur attention est dirigée vers ce but unique. Leurs crispations et vision unilatérale leur font rater la cible. D'autres se préoccupent de la seule poursuite des objectifs et mobilisent ciel et terre pour leur cause. Ils ne s'octroient ni n'accordent le moindre répit à leurs équipes. Au final, les résultats obtenus ne sont guère satisfaisants. Le rapport entre les efforts fournis et les résultats obtenus est mauvais, ce qui engendre déception, frustration et stress chez les collaborateurs. La productivité en pâtit inévitablement.

C'est ainsi qu'une entreprise rivée sur ce seul objectif tombe dans une spirale négative avec une motivation en baisse, un engagement moindre de la part des collaborateurs et une chute de la productivité.

Serait-il alors contre-productif de focaliser toute son énergie et ses moyens sur les résultats tangibles à obtenir ? Bien sûr que non ! Tout *business plan* qui se respecte comporte un important

volet financier. Ce plan financier constitue d'ailleurs une base importante pour fixer ultérieurement d'autres objectifs. Toute entreprise a besoin d'une solide assise financière. Là n'est pas la question. Chiffre d'affaires, bénéfice et réduction des coûts sont la base de toute croissance et de tout développement d'une organisation. Toutefois, une attention trop unilatérale accordée aux objectifs entraîne clairement un effet pervers et contre-productif.

Les entreprises qui réussissent et affichent des résultats durables et une croissance exponentielle font preuve d'une attention dirigée vers les objectifs financiers et de l'envie de créer une culture d'entreprise attrayante¹.

Ce livre entend contribuer activement à la création et au développement d'une nouvelle culture d'entreprise, en accordant plus d'attention à l'engagement de tous, à la motivation, à la créativité et à la productivité. Pas spécialement pour augmenter le score de satisfaction des collaborateurs, mais bien pour obtenir de meilleurs résultats.

Le principe de base de cet ouvrage est simple : obtenir des résultats est une question de collaboration. Si la collaboration entre le manager et son collaborateur se modifie en profondeur, cela crée des changements en cascade, avec une incidence

1. Des études internationales récentes (« *The 8 Practices of Exceptional Companies* », Jac Fitz-Enz, 2000 ; Collins and Porras, 1995) ont démontré clairement que les sociétés du haut du panier financier accordaient beaucoup d'importance à leur culture d'entreprise avec, comme clé de voûte, l'engagement et la collaboration. La capacité à diriger la culture d'entreprise dans la direction souhaitée est considérée comme le facteur concurrentiel le plus important pour l'avenir. Cette approche s'avère donc payante. Pour en savoir plus, consultez la bibliographie.

fondamentale sur de multiples autres domaines. La grande quantité d'énergie positive générée par la nouvelle culture d'entreprise agit comme un levier permettant d'atteindre des résultats durables. Comment obtenir de meilleurs résultats avec ce livre ? En ne le considérant pas comme un livre, mais plutôt comme un outil pour améliorer ses résultats. La méthode « Des Résultats ![®] » s'articule autour de trois parties.

La première est narrative et prend la forme d'une nouvelle, intitulée « Petite histoire managériale ». Désireux que mes lecteurs se reconnaissent aisément dans les situations décrites, je me suis basé en grande partie sur mon propre vécu, du moins pour les scènes clés. J'ai puisé mon inspiration dans mes propres expériences engrangées lors de missions les plus diverses. Au fil du récit, la méthode apparaît en fil rouge, axée sur le dialogue ouvert initié entre les managers et leurs collaborateurs sur différents thèmes.

Ces discussions mènent à des accords et dispositions pratiques sur la façon de travailler ensemble, avec une responsabilité mutuelle permettant d'obtenir des résultats. Ce livre vise à améliorer la collaboration entre les dirigeants et leurs équipes. D'où l'invitation à mettre ce livre entre les mains de vos collaborateurs, collègues ou supérieurs. Ne soyez pas le seul à lire ce manuel. Si vous souhaitez arriver à d'autres *modus operandi* avec votre équipe et à de meilleurs résultats, je vous conseille de demander à tous vos collaborateurs de lire cet ouvrage. Il est essentiel que vous et eux soyez sur la même longueur d'onde, en ayant assimilé le même message.

La deuxième partie est, en fait, une mise en pratique constituée d'exercices interactifs. Son but ? Traduire les réflexions et les idées du roman en pistes concrètes pour sa

propre équipe. Utilisez-la pour atteindre avec les membres de votre équipe les résultats souhaités.

La troisième et dernière partie est consacrée à un facteur essentiel dans l'obtention des résultats fixés : vous-même en tant que dirigeant. Vous trouverez ici toute l'information pratique pour compléter un test en ligne*, en lien avec le livre, permettant de recevoir ensuite votre bilan individuel par e-mail. Lisez d'abord la « petite histoire managériale » dans son intégralité, puis enchaînez par la mise en pratique. Vous y trouverez des instructions avec des conseils et astuces. Vous pouvez aussi décider de faire le test en ligne avant d'entamer la lecture du livre ou d'attendre d'avoir terminé les exercices de la partie pratique. À vous de choisir.

J'espère que ce livre vous inspirera et vous incitera à accorder plus d'attention à la collaboration avec vos équipes en les encourageant à initier elles aussi des changements positifs et à obtenir de meilleurs résultats.

Marcel Van der Avert

** Le numéro inséré en début d'ouvrage est nécessaire pour accéder au test en ligne.*