

# Deux modèles de management très différents

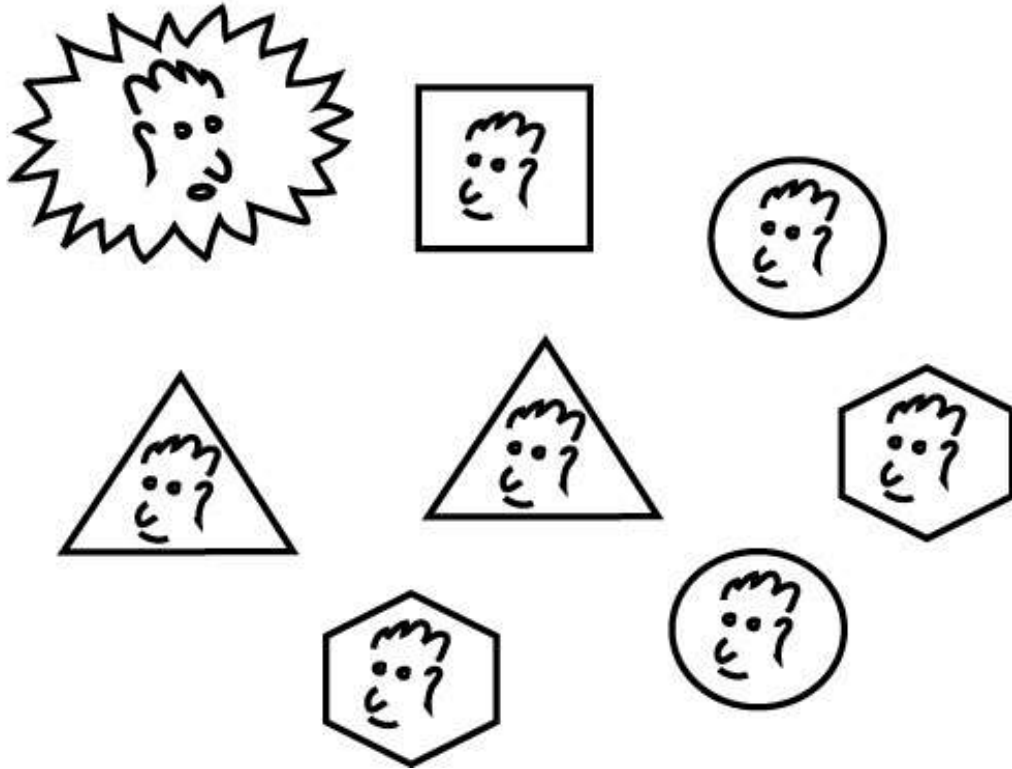


**COCYANE**

[www.HKW-aero.fr](http://www.HKW-aero.fr) - [www.COCYANE.fr](http://www.COCYANE.fr)

© Michel Kieffer 2009    Indice C2 le 15.10.2011

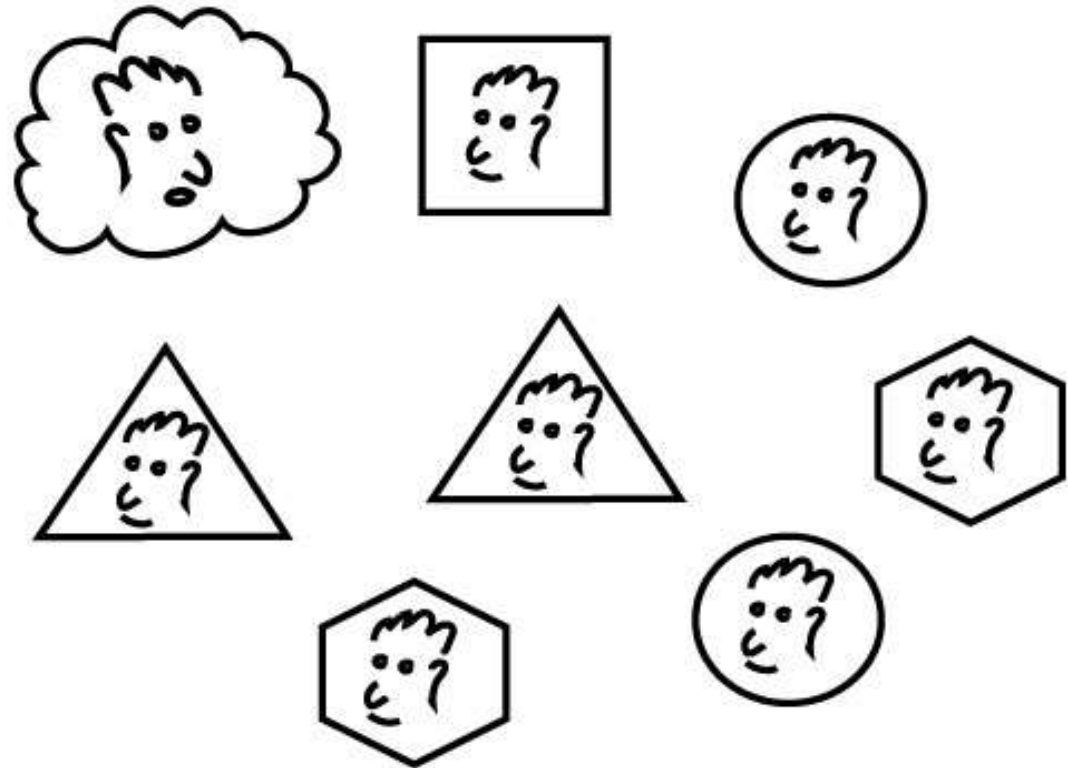
Mode de management :  
manager expert sur le sujet  
à traiter.



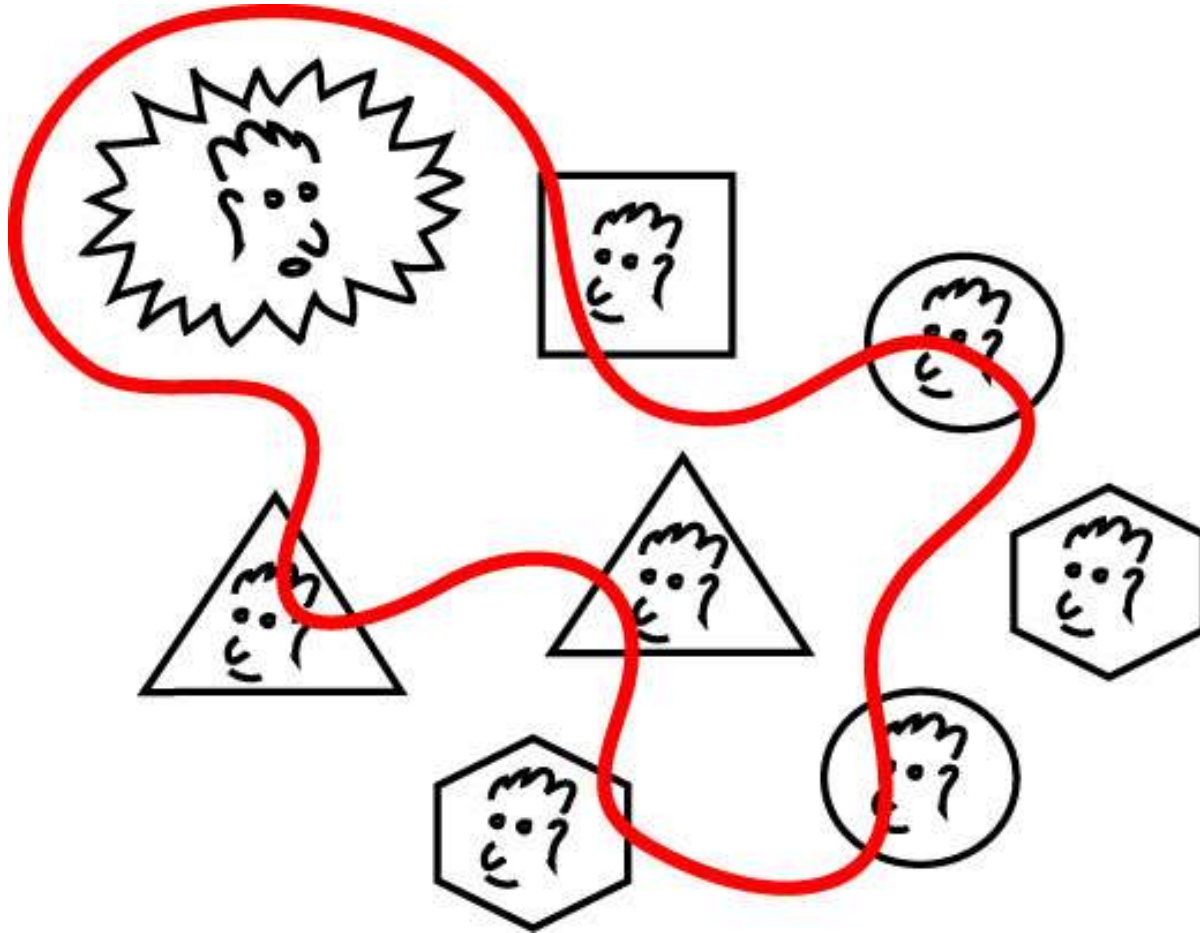
Le modèle manager « chef  
de projet » ou « manager  
décideur », appelons-le  
« **D** ».

Le modèle  
« manager  
méthodologiste  
animateur »,  
appelons-le **M<sup>2</sup>**.

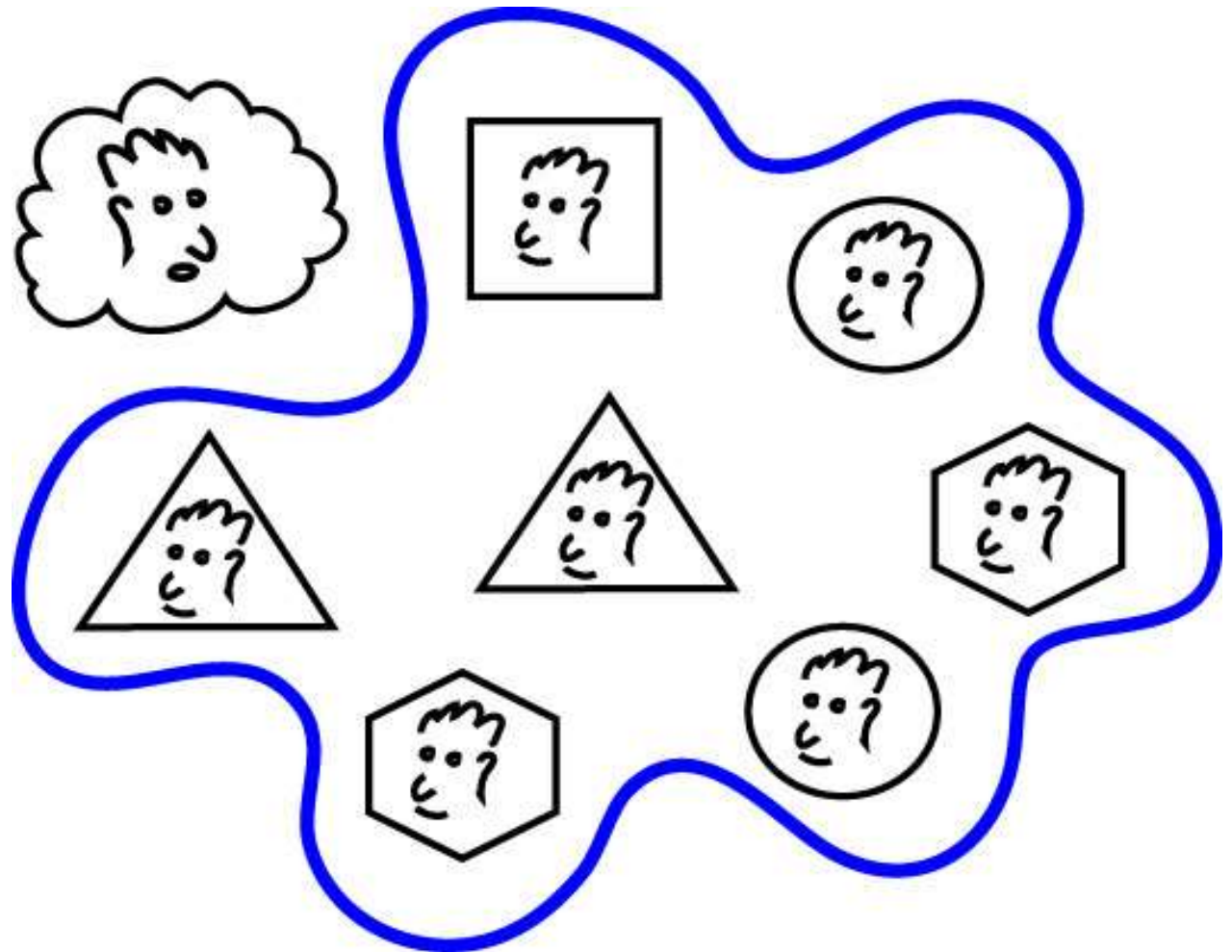
Mode de management :  
manager expert en méthodologies  
et en animation d'un groupe projet.



**D** est le moteur des différentes phases d'un projet  
(BESOINS >  
SOLUTIONS >  
CHOIX). C'est le  
principal  
pourvoyeur  
d'idées...

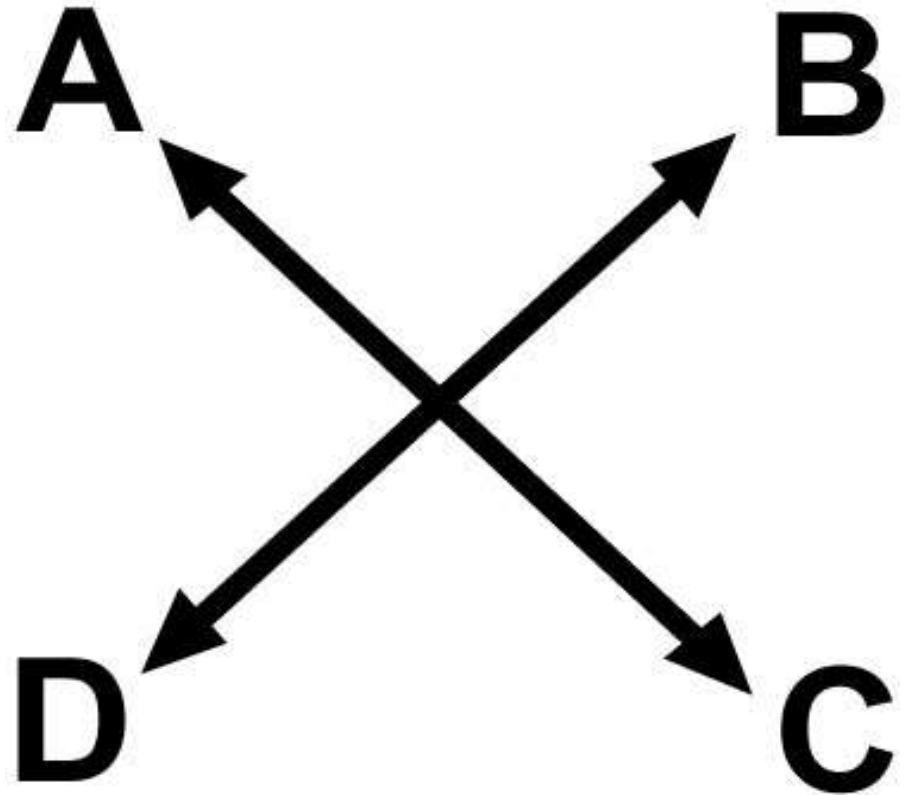


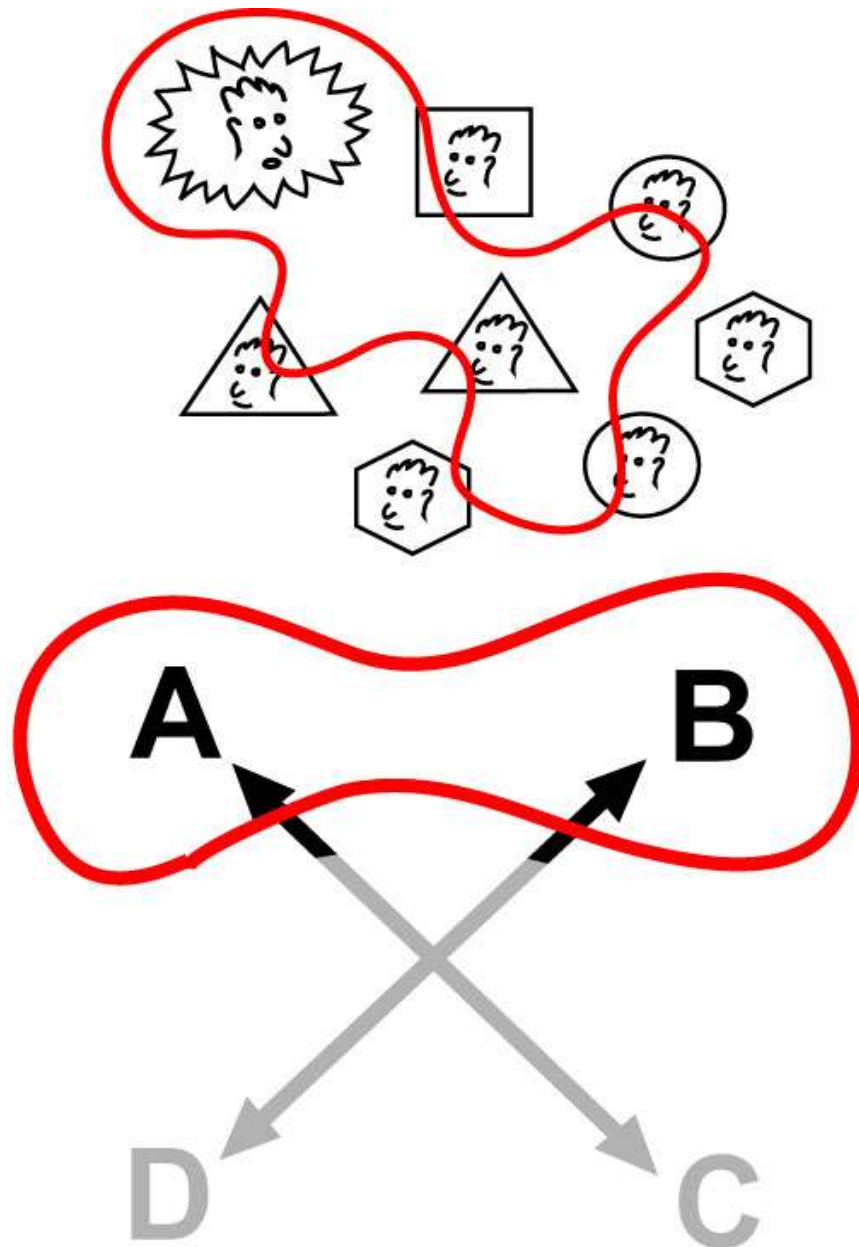
A l'opposé, **M<sup>2</sup>** met en œuvre des méthodologies et des stratégies en vue d'exploiter au mieux l'intelligence des membres du groupe projet.



Décider sans connaître toutes les orientations possibles est-il pertinent ? Certainement non.

Au terme de la recherche de solutions et quelque soit le sujet traité, nous devrions voir apparaître un « carrefour stratégique » représentant la totalité des solutions possibles face à une problématique donnée.

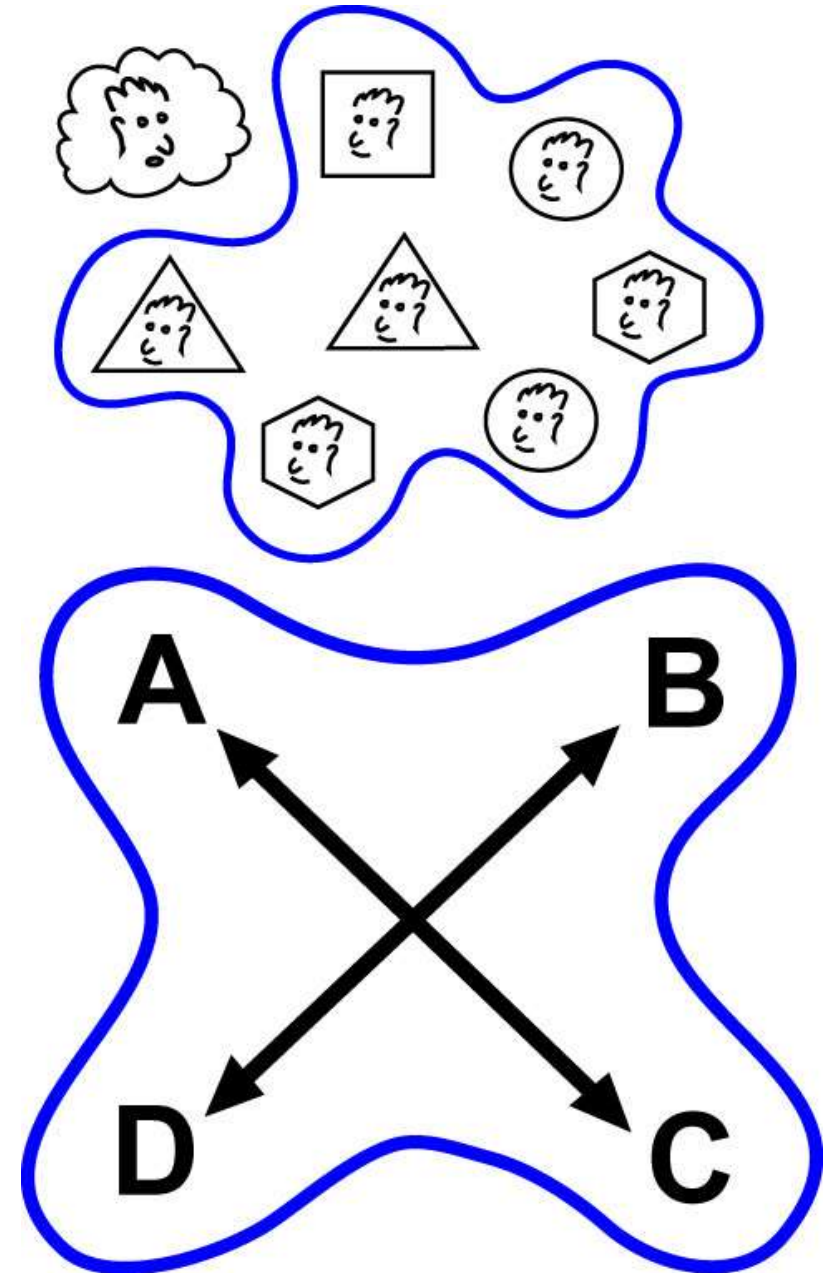


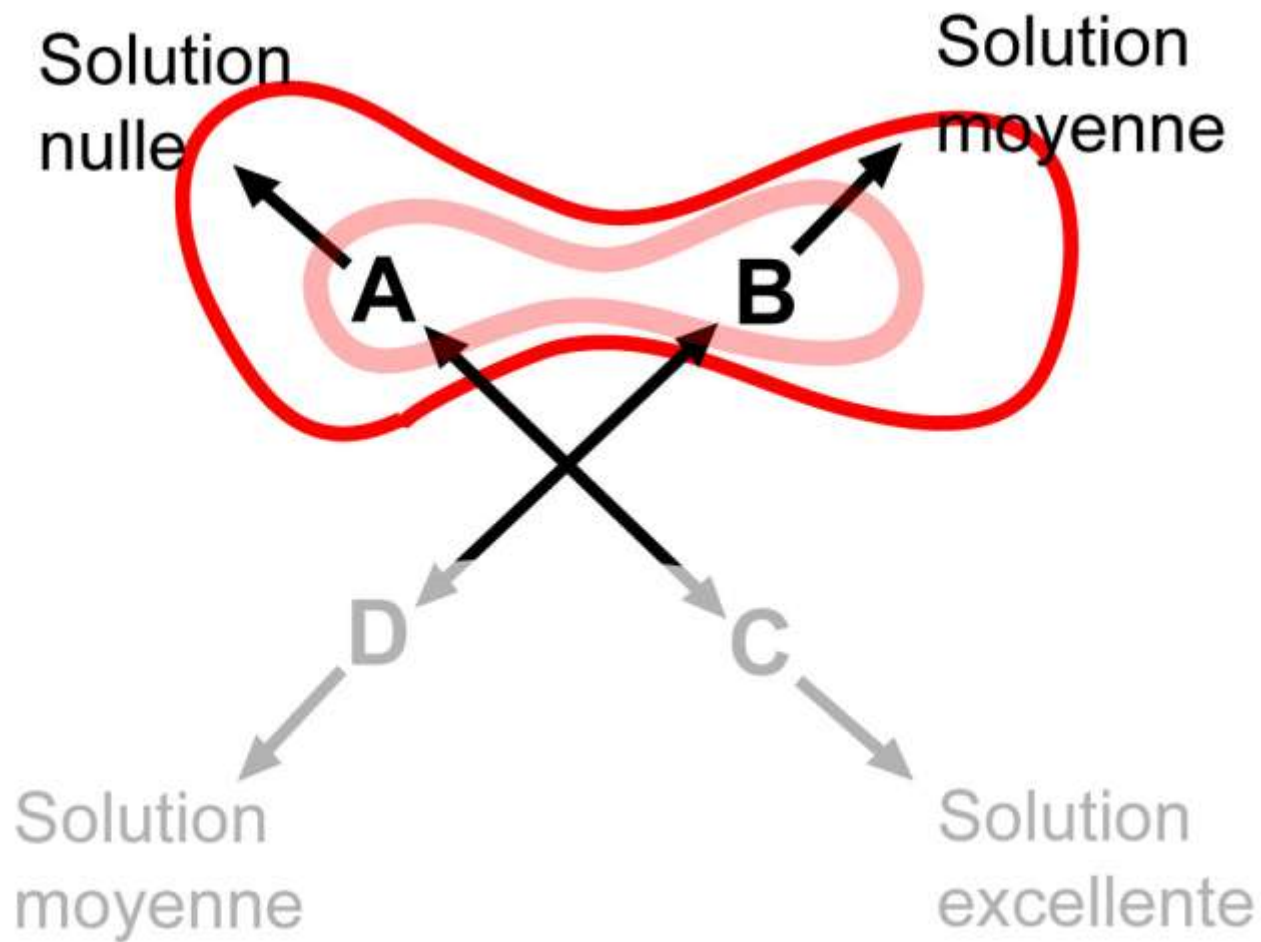


Toutefois, **D** a peu de chances d'imaginer le carrefour stratégique dans sa globalité. Sauf coup de chance, il n'en verra donc qu'une partie...

...mais il ne le sait pas !

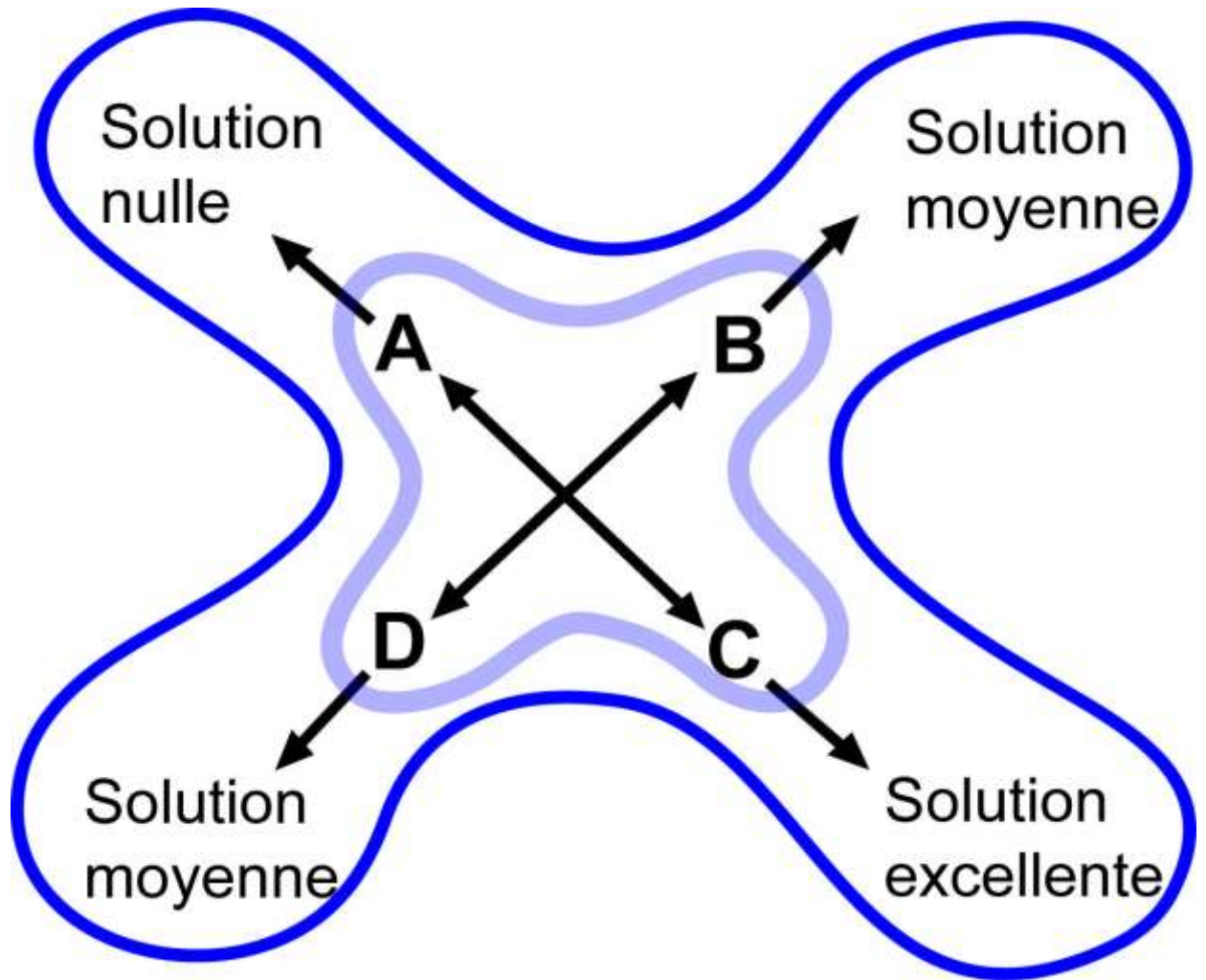
Par contre **M<sup>2</sup>**, exploitant l'intelligence de l'ensemble du groupe (à l'aide de méthodes de recherche de solutions), a une forte probabilité de voir le carrefour stratégique dans sa globalité.

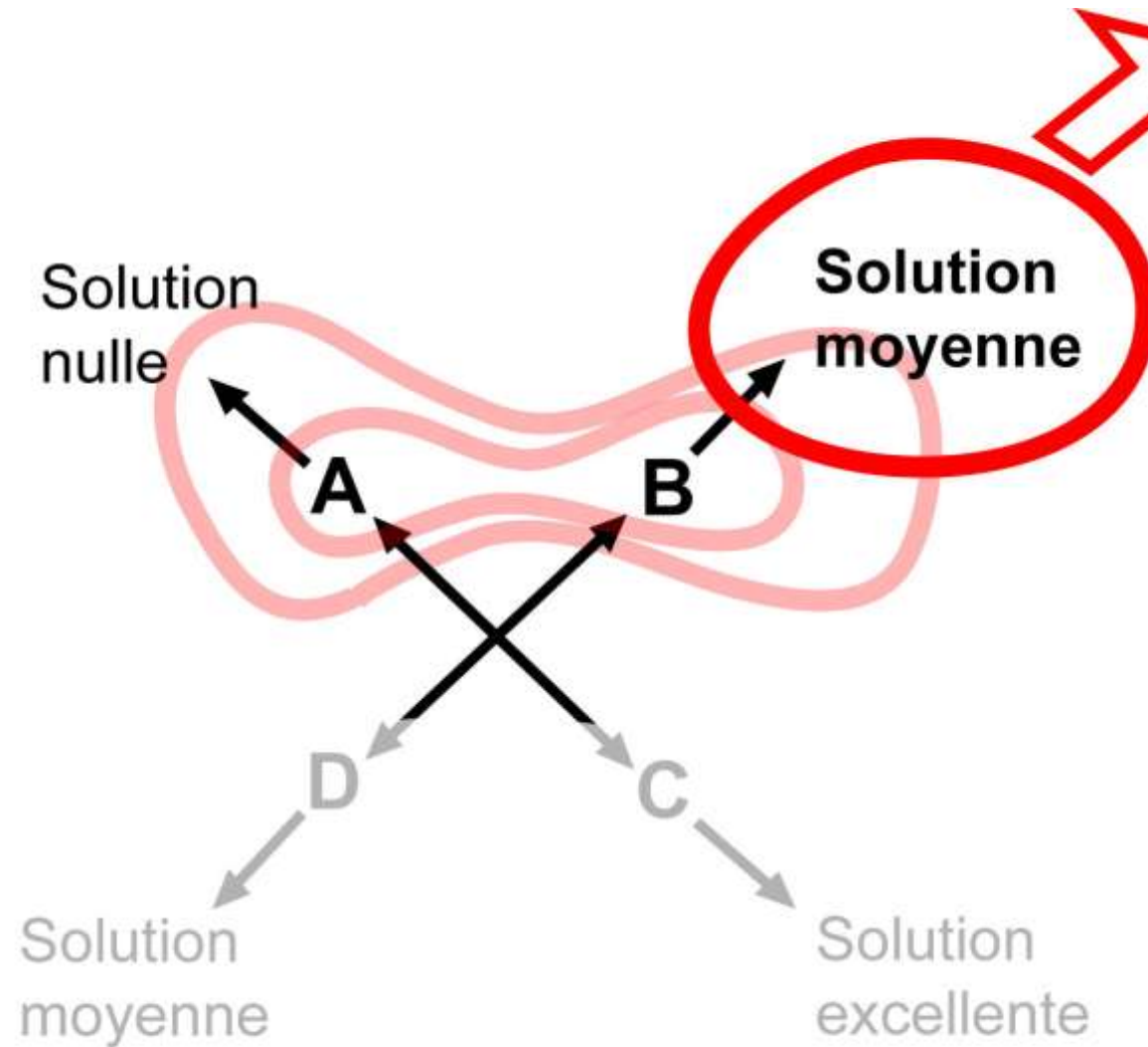




Au-delà du carrefour stratégique, **D** réfléchit plutôt en solo. Il aura donc du mal à imaginer les multiples implications liées aux solutions qu'il a identifiées.

Par contre, fort de l'intelligence de l'ensemble du groupe, l'équipe **M<sup>2</sup>** discernera plus facilement les multiples implications des différentes orientations possibles.

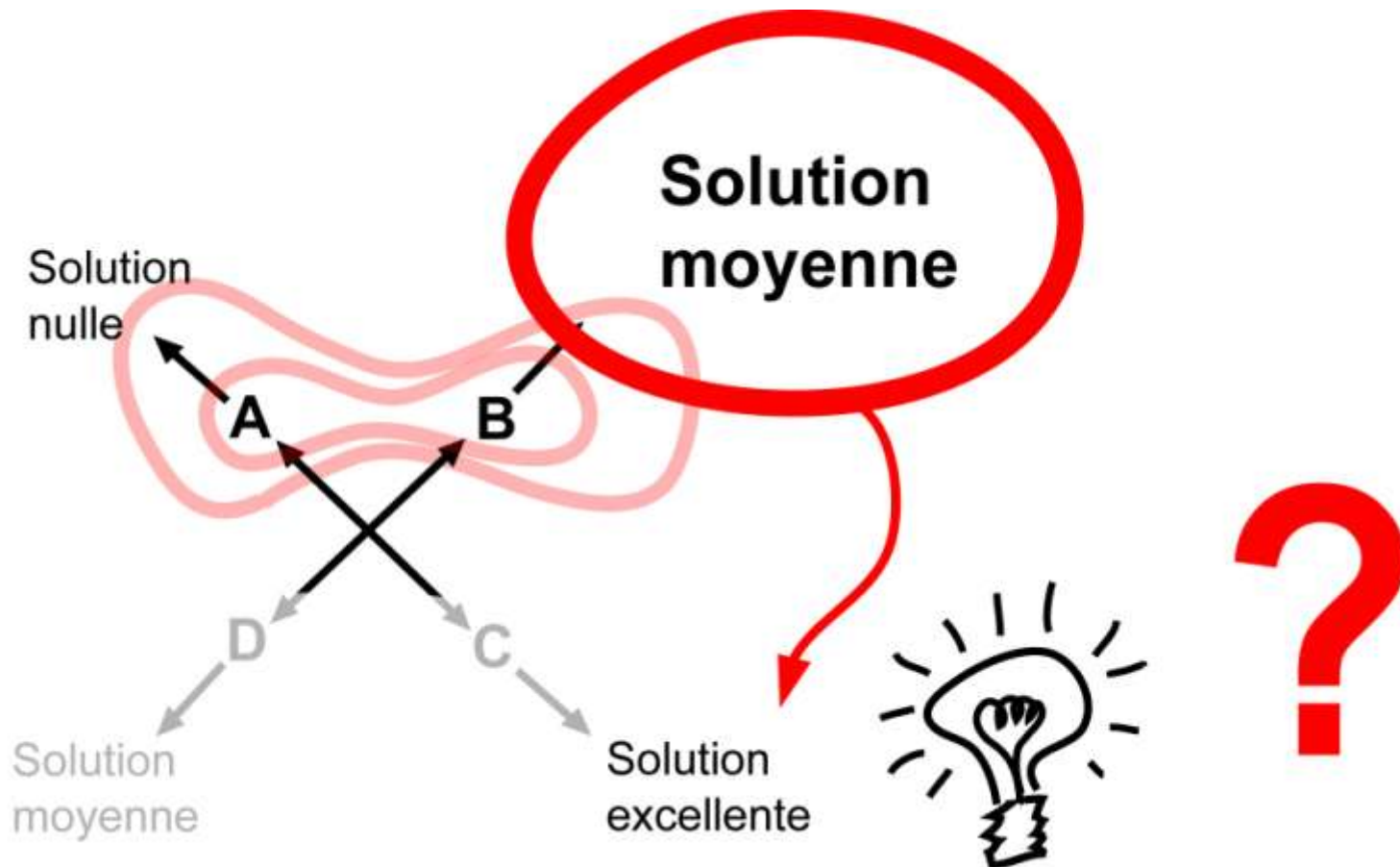




Revenons à **D**, il va développer la (sa) solution qu'il a retenue et vendue à ses collaborateurs...

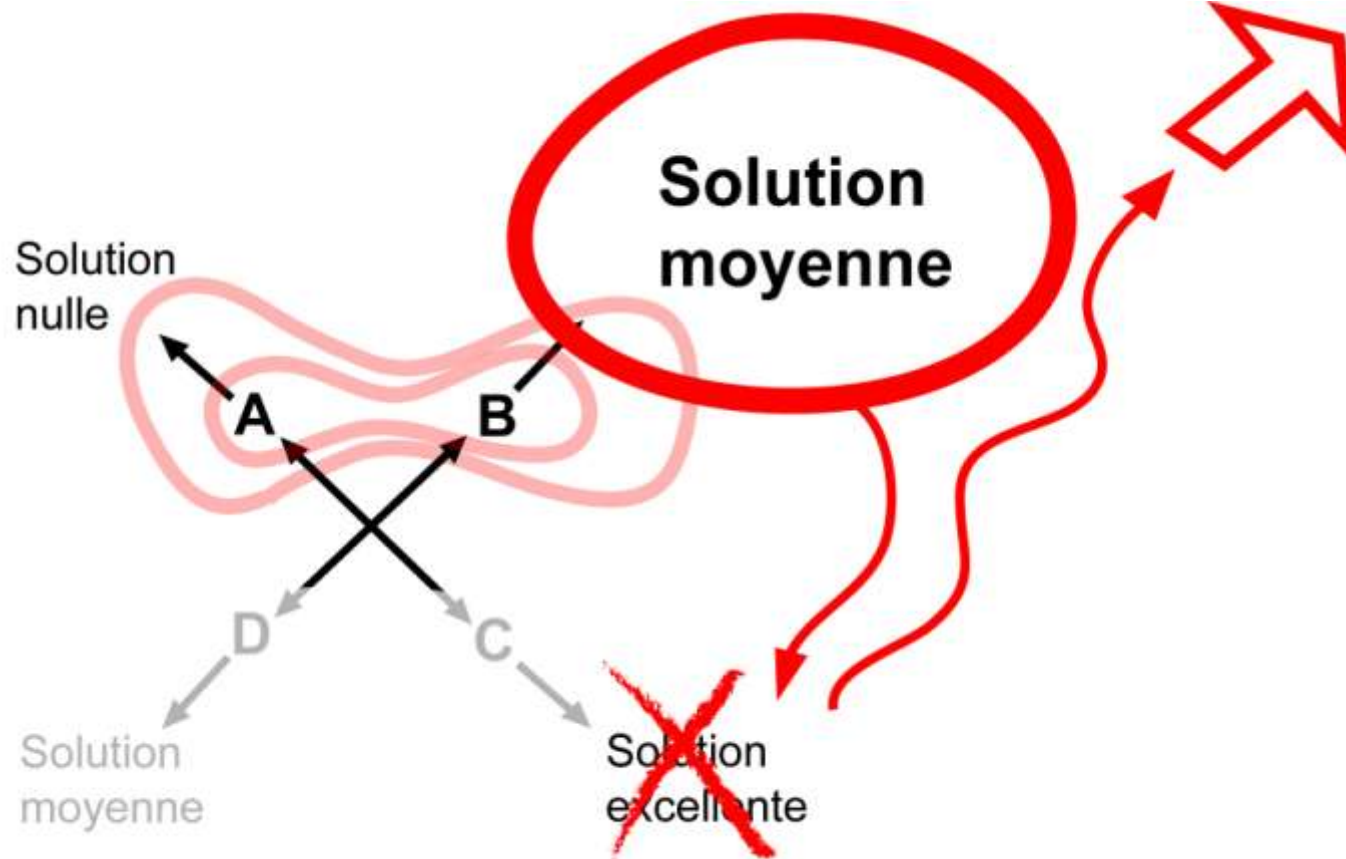
Ces derniers se cantonnent alors à développer la solution de **D** !

...et souvent, mais tardivement, **D** va se dire « *flute !*  
*...une autre solution meilleure existait mais je ne l'ai pas  
initialement imaginée...* ». Que va-t-il faire dans ce cas ?

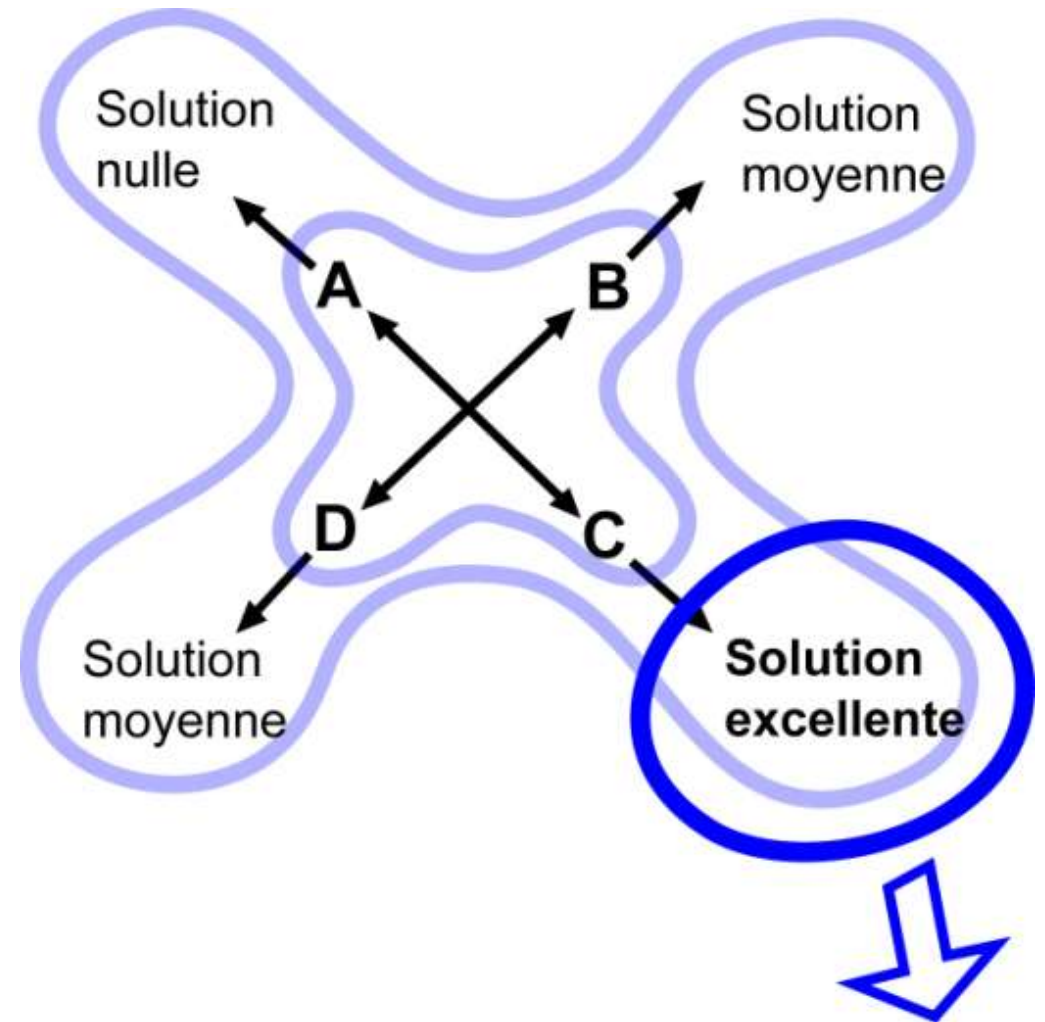


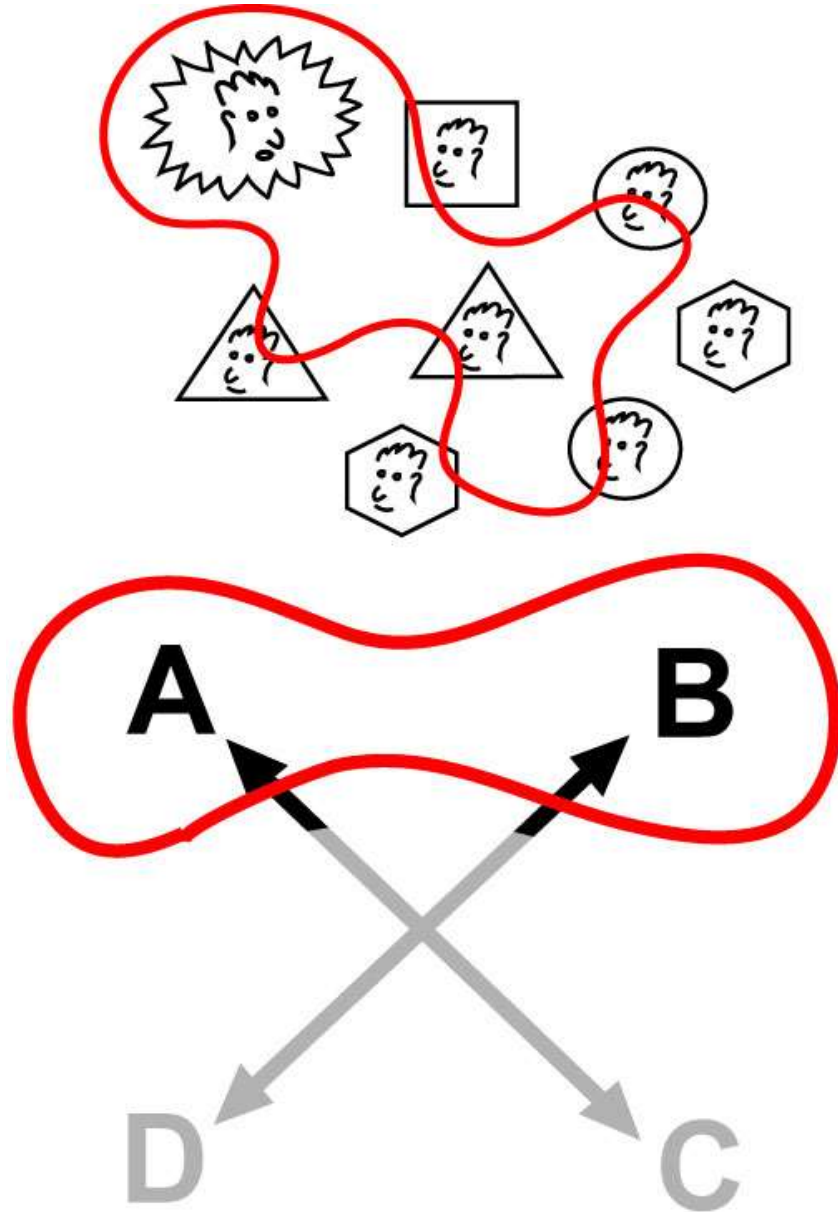
Compte-tenu des moyens engagés et du temps passé, la remise en cause de ce mauvais choix initial soulignerait

l'erreur de **D**  
voire son  
incompétence !  
**D** va donc  
s'entêter et  
défendre avec  
force sa  
solution  
moyenne...



Bien entendu, compte tenu de son mode de fonctionnement, **M<sup>2</sup>** a toutes les chances de trouver l'optimum du premier coup...

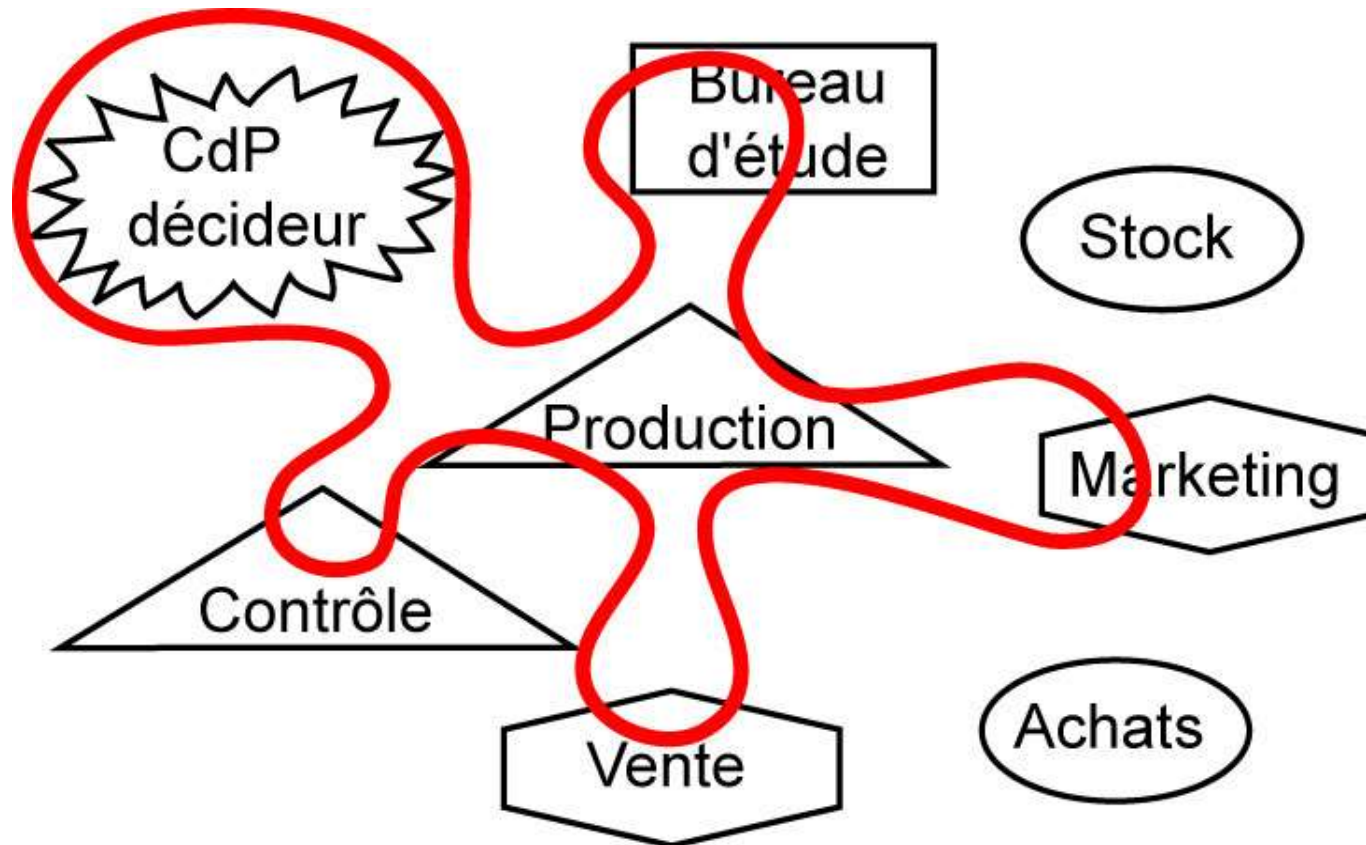




Revenons sur l'aspect décision, **D** prend deux risques majeurs :

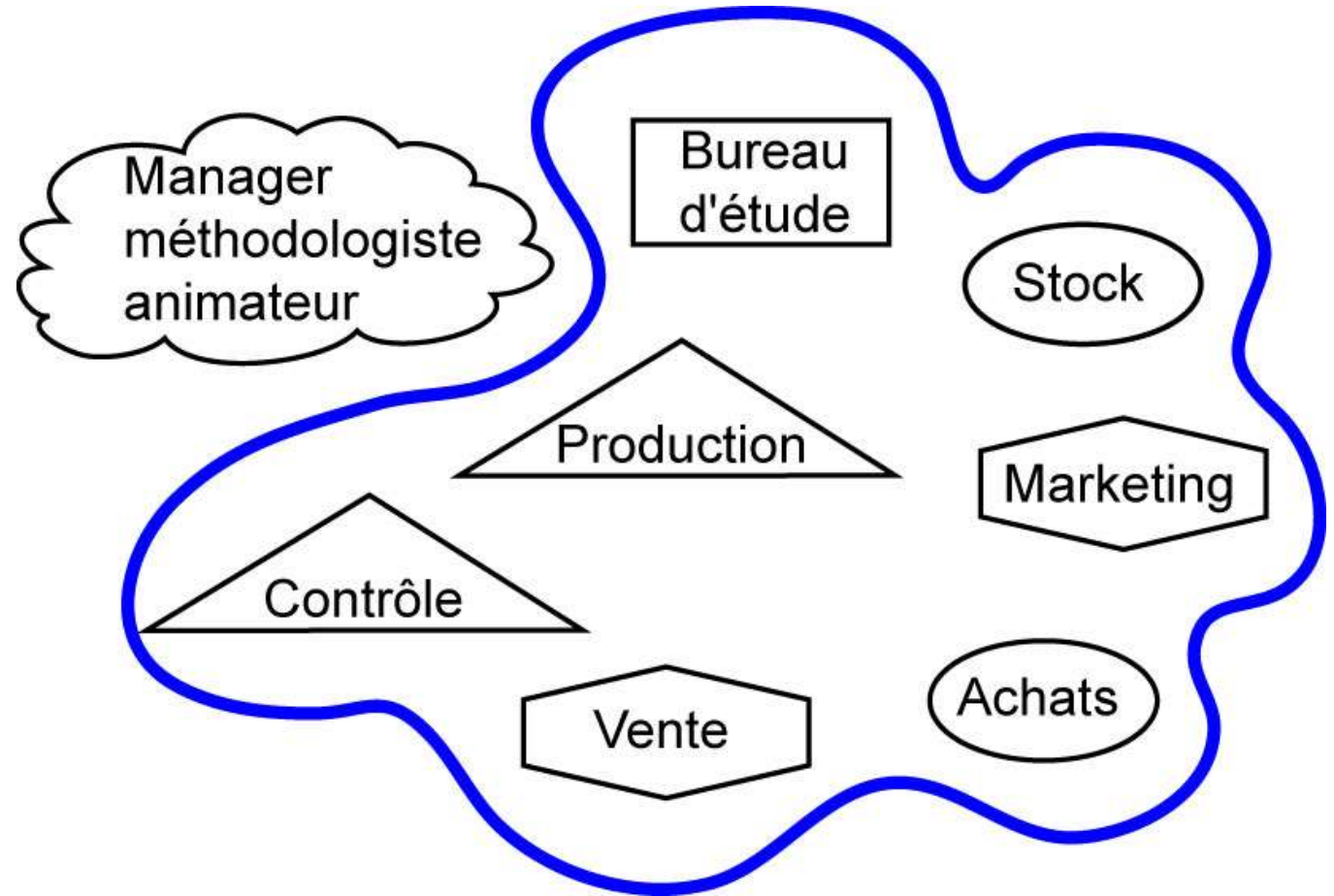
- le premier est de chercher à décider face un carrefour stratégique non exhaustif...

- le deuxième est de décider avec une vue partielle de la problématique, et ce, faute d'exploiter l'intelligence et l'expérience de l'ensemble des membres du groupe de travail.

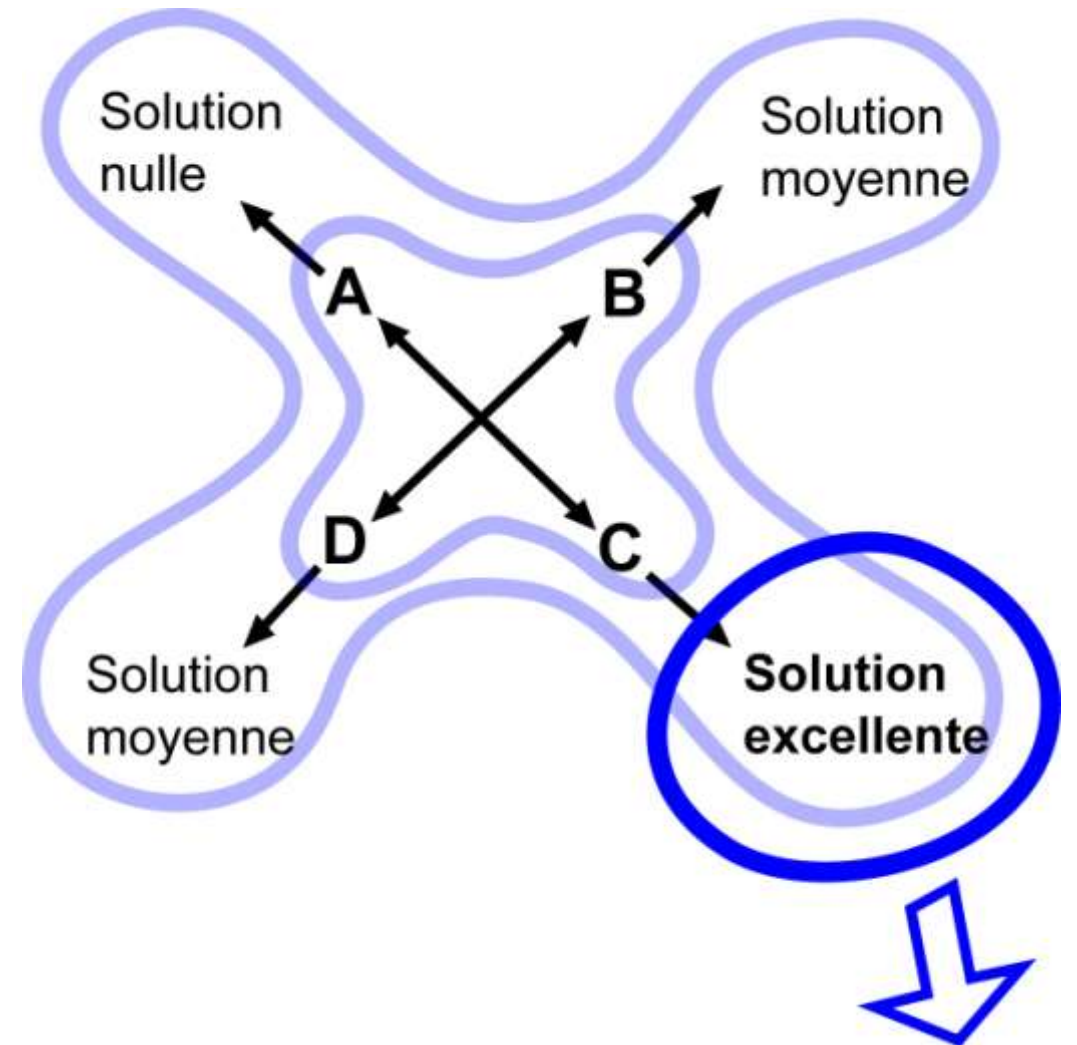


A l'opposé, **M<sup>2</sup>** a une vue complète du carrefour stratégique ainsi qu'une vue exhaustive sur les multiples implications du sujet à traiter.

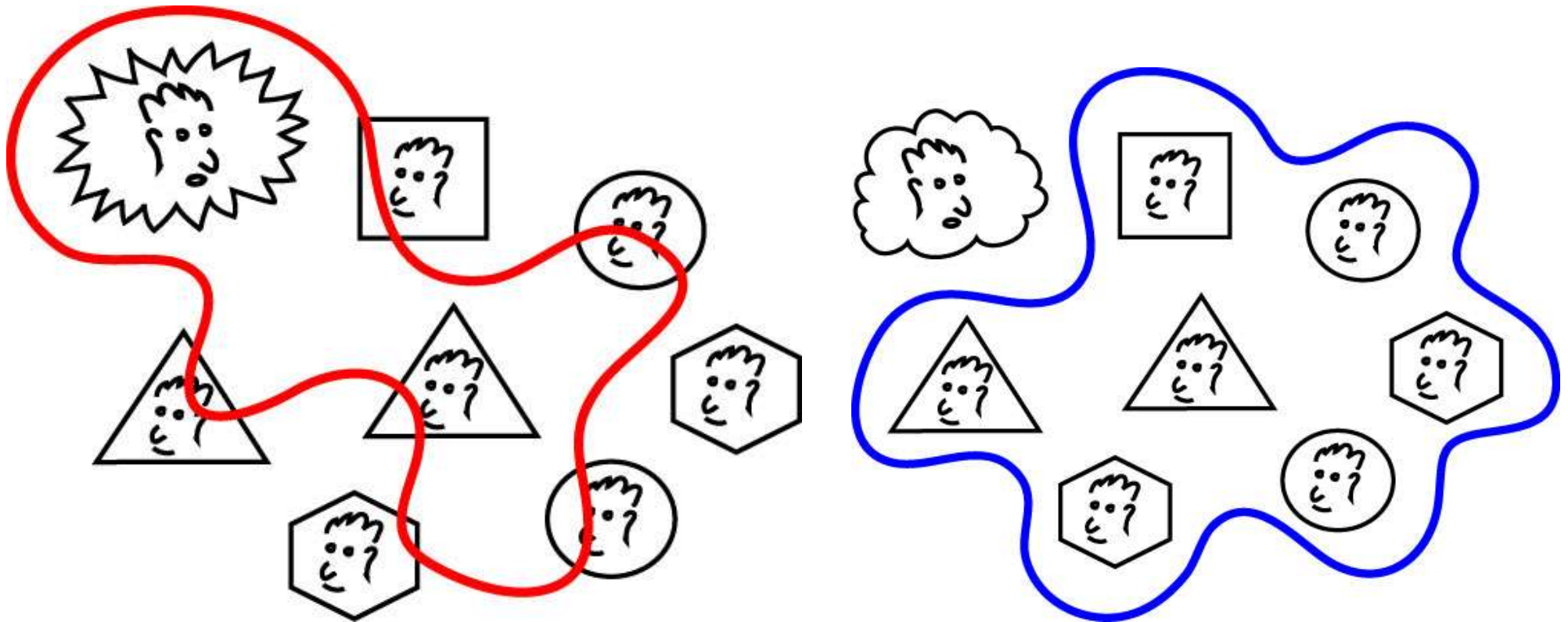
Voici un préalable essentiel pour prendre les meilleures décisions...



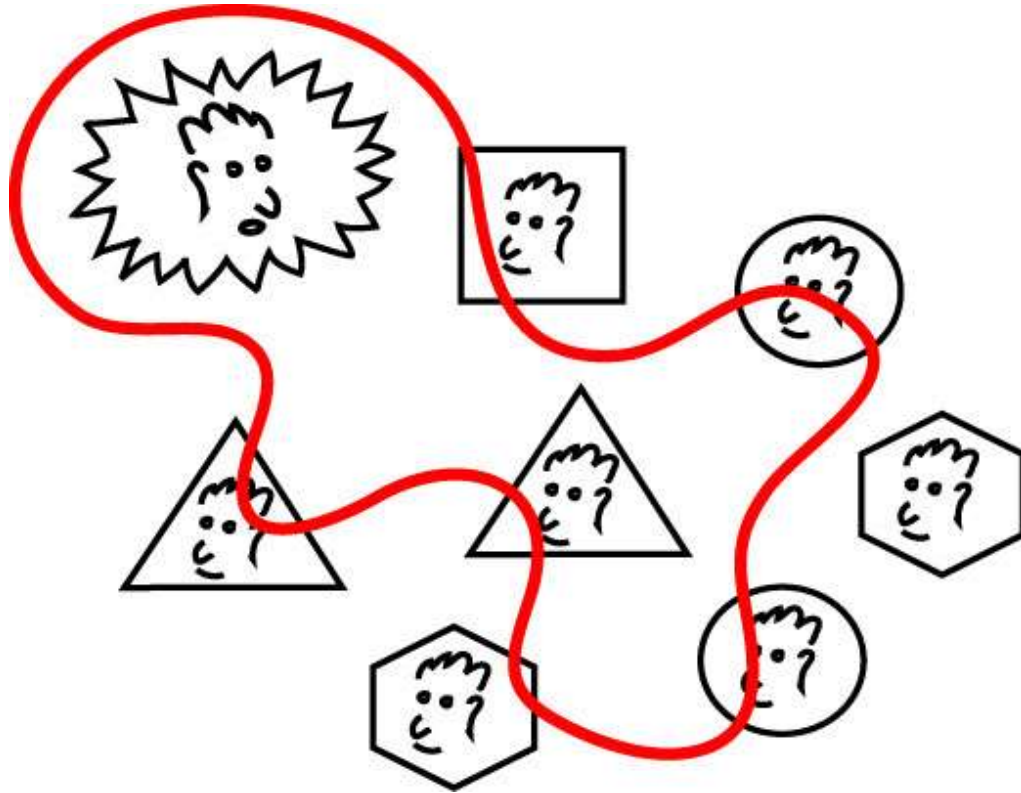
Reste à formaliser un processus de prise de décision collectif pertinent et rapide à mettre en œuvre : voici l'objectif de la méthode Cocoyane. Cette méthode est basée sur la recherche du consensus (résultat d'un choix collectif fort et non pas compromis).



Nous pouvons noter que **D** doit vraiment bien connaître le sujet à traiter, alors que **M<sup>2</sup>** est plus performant sans être expert sur le sujet à traiter !

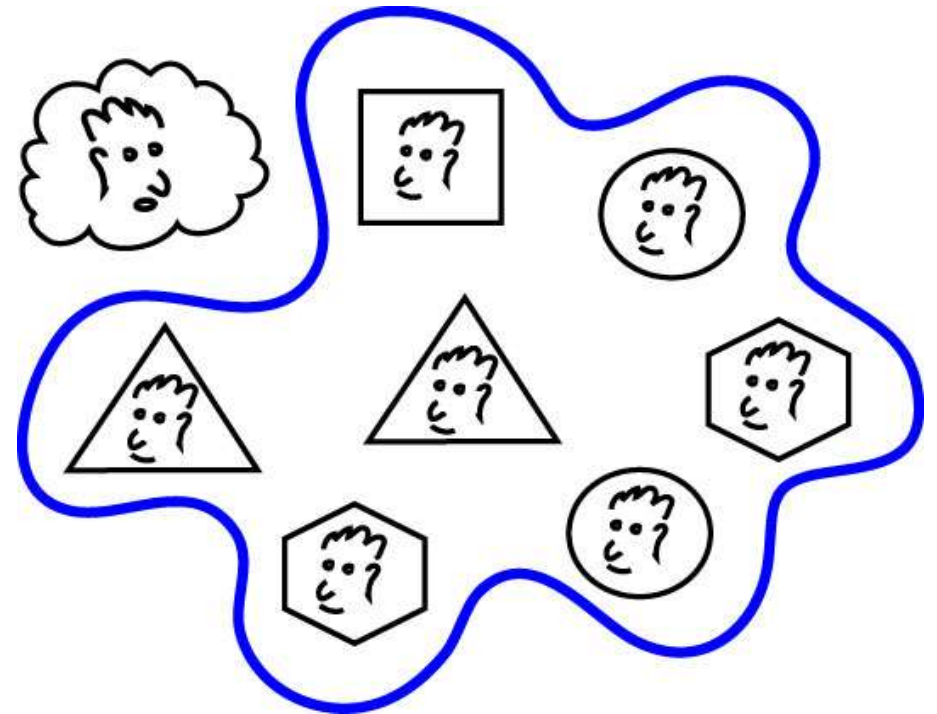


Le modèle **D** étant très largement dominant dans nos sociétés, ceci explique que les membres d'une équipe disent quasiment toujours : « *un bon chef est un quelqu'un qui connaît parfaitement le sujet à traiter...* ».



Et pourtant, nous avons vu pourquoi ce modèle dominant n'est que moyennement efficace !

A l'opposé, le modèle **M<sup>2</sup>** est peu répandu faute de le connaître. Retenons que le rôle du **M<sup>2</sup>** est de concevoir et d'adapter en permanence un processus en vue de tirer le maximum de l'intelligence de ses collaborateurs. La neutralité du **M<sup>2</sup>** étant indispensable à cet exercice. Et les collaborateurs s'en trouvent finalement bien plus heureux... ce qui contribue aussi à l'amélioration de l'efficacité !



Et pourtant, la réalité n'est pas aussi tranchée, elle n'est en général ni binaire, ni noire et blanche...

1 ou 0

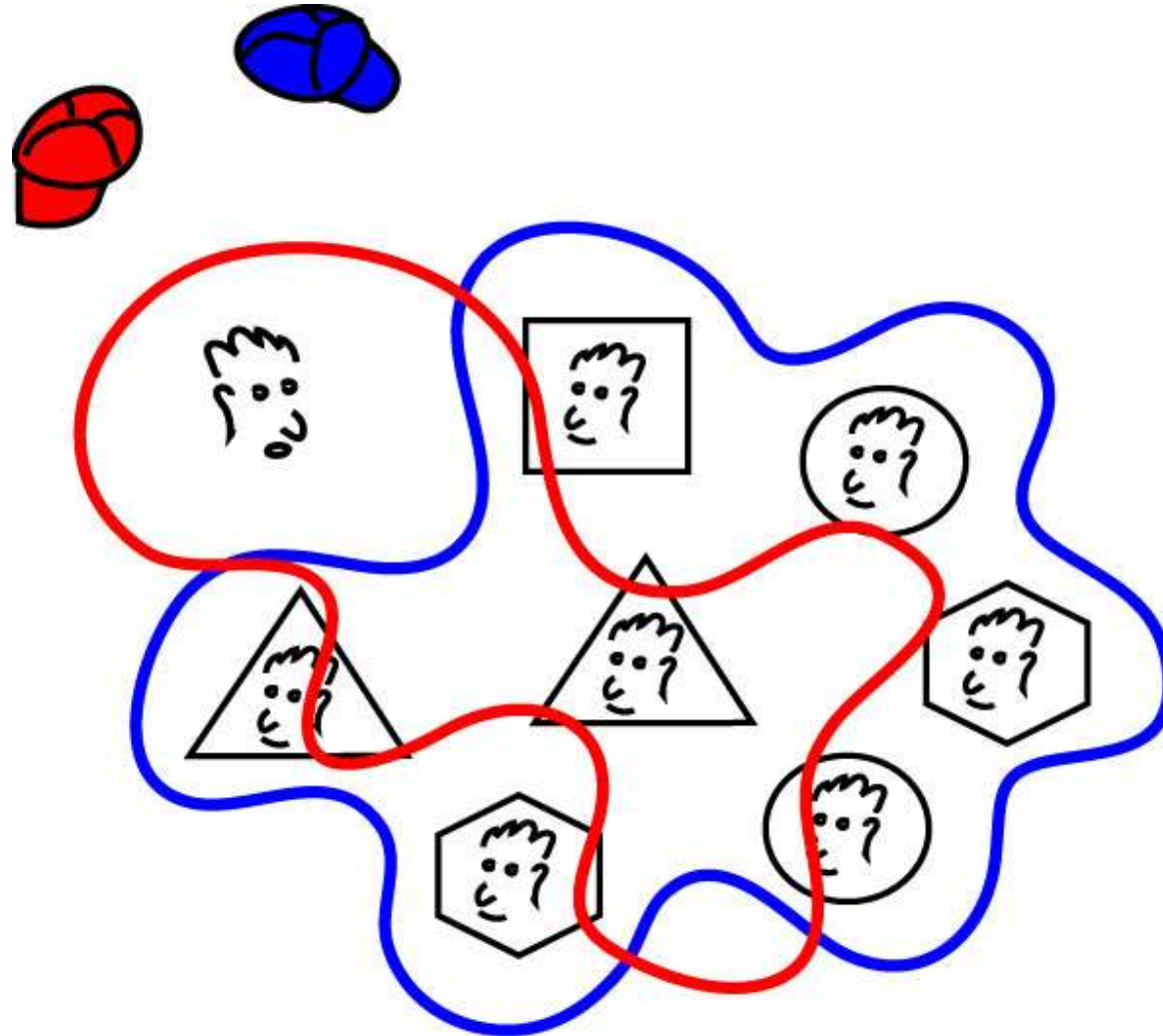


Elle est plutôt...

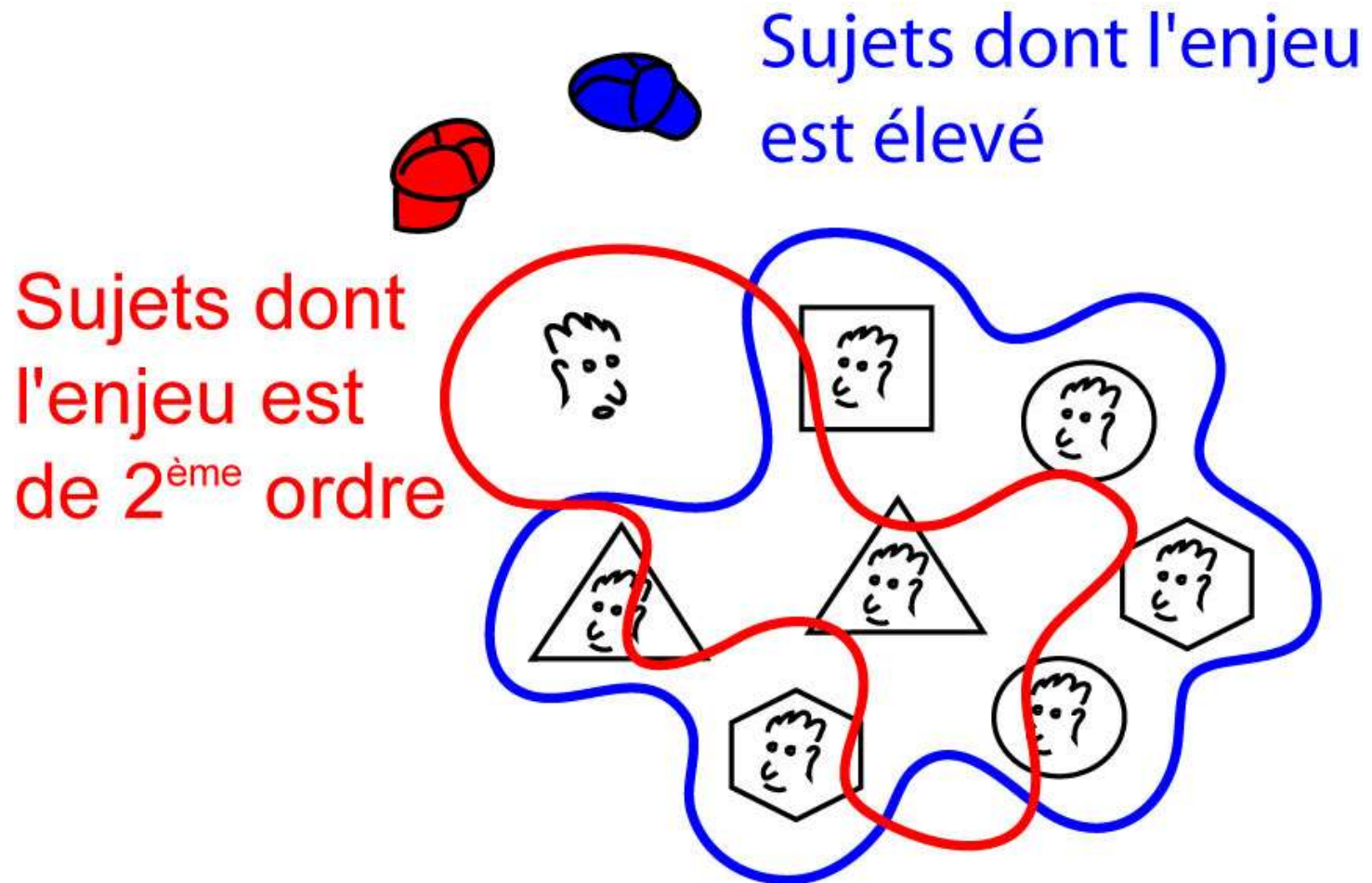
0,5 ± ...



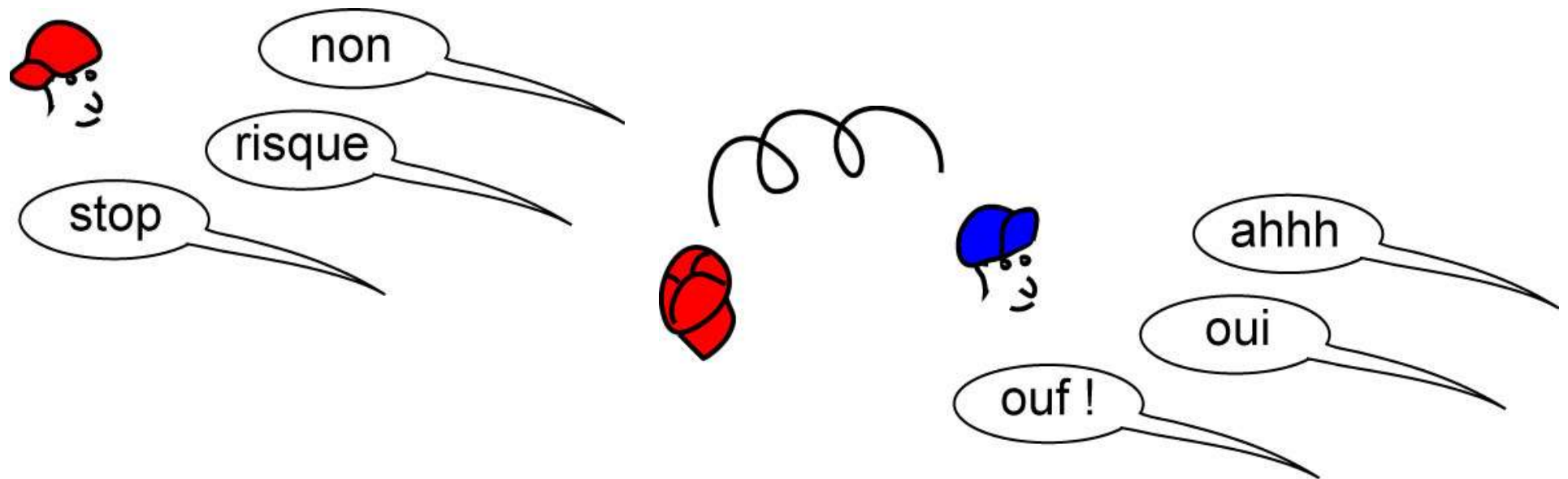
...tout l'art du manager ne serait-il pas alors de réussir à passer de l'état **D** à l'état **M<sup>2</sup>** en fonction des situations ?



Le critère de choix du mode de management n'est-il pas alors fonction de l'enjeu et du type de sujet à traiter ? Par exemple :



Et lorsque le doute s'installe quant au mode de management à privilégier pour une problématique donnée, il est utile d'avoir un groupe sensibilisé au management et réactif. Ainsi le manager est quasi sûr de ne pas se tromper de casquette...



Voici quelques unes des clés d'un mode de management performant et « hautement fiable » !



**FIN**