
V. DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Le développement des managers est une nécessité essentielle pour tout cadre de direction, et constitue l'une des dimensions de sa performance. Pourtant, les nombreuses évaluations MAP conduites régulièrement par Human Side montrent systématiquement "développement de subordonnés" comme la compétence la plus mal notée des cadres de direction. Le fait choquant est que les cadres de direction eux-mêmes ne semblent pas savoir ou pouvoir accepter cette indication de faiblesse.

Pour placer le Développement du Management dans une perspective correcte, considérez les points suivants:

1. Les managers sont la ressource la plus essentielle de toute organisation.
2. Les managers sont la ressource la plus essentielle de la plupart des entreprises, mais leur valeur n'apparaît pas dans les comptes.
3. Cela prend des années pour construire une équipe de management, mais très peu de temps pour la détruire.
4. Comme bien d'autres leaders, Henry Ford a perdu sa position de leader dans l'industrie car il n'a accepté que lentement les managers et le management comme étant nécessaires.
5. Alfred Sloan s'est servi des tergiversations de Ford. L'organisation de Sloan (General Motors) s'est hissée à la tête de l'industrie automobile parce qu'il a su comment bâtir une équipe de management à partir d'un groupe de personnes qui ne donnaient pas la pleine mesure d'eux-mêmes. Deux d'entre eux s'appelaient Olds et Buick.
6. Henry Ford II fut un émule d'Alfred Sloan, pas de son grand-père. Après le renvoi de Lee Iacocca, Ford devint le leader que nous connaissons aujourd'hui.

Douglas McGregor l'a dit plus succinctement: "Il fut un temps où il était couramment admis que le développement du management était un processus automatique qui requérait relativement peu d'attention... Le fonctionnement normal de ... l'organisation permettait à la crème de monter à la surface..." McGregor concédait volontiers qu'il y avait beaucoup à dire en faveur de cette conviction, mais **SEULEMENT** si les conditions adéquates étaient créées pour faire monter cette crème. Ces conditions incluent clairement le fait de changer les attitudes des personnes qui mènent la plupart des organisations, ainsi que celle des personnes qui suivent les leaders.

Dans un classique de 1987, William Nilsson fait remarquer que le développement des cadres de direction a le plus de succès lorsqu' il est correctement intégré à la stratégie d' affaires. Ceci ne peut se produire, selon Nilsson, que si les organisations reconnaissent et agissent en fonction de la conviction que le développement des ouvriers, managers et cadres de direction demande de "se tenir au courant".

Par-dessus tout, Nilsson insiste sur le fait que "... le développement du management et de l' encadrement de direction doit être un processus continu, qui est soigneusement aligné sur les changements se produisant dans l' entreprise, son industrie et ses marchés".

Pour aussi méthodique qu' ait été Nilsson, il y a un autre élément: se tenir au courant des personnes dans l' organisation elle-même pourrait bien être ce dont les leaders doivent le plus "se tenir au courant".

Le **Système de Management Human Side** fait commencer et finir le processus de développement par l' individu lui-même. Comme le dit McGregor: "en fin de compte, l' individu doit se développer lui-même..." Nous ne pouvons qu' amorcer le processus et en faciliter la continuité.

A la suite de cette explication, vous trouverez une copie du *Questionnaire de Développement du Management*, du *Guide de Développement Professionnel*, et du *Plan d'Amélioration Professionnel*. Ceux-ci sont également des outils à utiliser dans le Système pour atteindre un autre de ses buts essentiels: le développement de l' individu. L' individu, son superviseur et d' autres peut-être, devraient utiliser ces outils pour arriver à un "Plan de Développement" afin d' assurer le succès.

Questionnaire de Développement du Management

En remplissant le Questionnaire de Développement du Management, il vous est demandé de tenir compte aussi bien des besoins de l' entreprise que des besoins de l' individu. S' il est tenu compte harmonieusement de ces deux ensembles de besoins, les chances d' un développement couronné de succès augmenteront.

Guide de Développement Professionnel

Continuez ce processus dualiste (besoins de l' individu et de l' entreprise) en remplissant le Guide de Développement Professionnel. Réferez-vous à l' Evaluation de Carrière Intégrée, ainsi qu' à toute autre source dans l' inventaire de management ou les dossiers de personnel, pour déterminer quelles "Préférences Personnelles" la personne à développer a démontré dans son activité professionnelle, ou dans ses habitudes ou tendances personnelles.

Par exemple, le Directeur des Ventes a-t-il manifesté un intérêt pour la recherche et développement ou la finance? Le Chef de Production fait-il la preuve d' un vif intérêt et d' une compréhension approfondie pour les systèmes informatisés et l' amélioration de productivité? Ou le contrôleur montre-t-il de l' intérêt pour les activités de vente?