



Laurent DUREAU

Ebook n°1

Management 1

Contenu

Chapitre 1 Histoire à méditer.....	1
L'âne Parkinson.....	1
L'art de travailler en équipe	1
La force de l'habitude	3
Rumeur : Le test des 3 passoires.....	3
Et si votre CV est un peu court	4
Chapitre 2 Principes fondamentaux	6
Management 1: Mensonge et Management.....	6
Management 2 : Où commence le mensonge ?.....	7
Management 3 : Ne confondez pas Manager et Entrepreneur ...	8
Management 4 : Les différents types de Manager	9
Management 5 : Êtes-vous vacciné BCG ?.....	9
Management 6 : L'opacité responsable.....	11
Management 7 : Le Sensemaking.....	12
Management 8 : L'Exemplarité.....	12
Management 9 : L'Humilité.....	13
Management 10 : La Ténacité.....	14
Management 11 : Le Discernement	15
Management 12 : Le Lâcher-prise.....	16
Management 13 : La Résilience	17
Chapitre 3 Lexique managérial.....	18
Lexique annoté- Manager, Excuse et Compliment.....	18
Chercher et Faire des Excuses	18
Compliments & critiques.....	19
Complexe ou compliqué?	19
Et si ma tante en avait ?	20
Changez le tempo du temps.....	21
La tenségrité vous est familière, n'est-ce pas ?	21
Liberté, jusqu'où peut-on aller ?	22
Attrition, quel vilain mot !	23



Fort d'une expérience variée en management des hommes et des organisations pendant ma tumultueuse « carrière » d'électron fou à la recherche de ses talents cachés, vous trouverez dans cet ebook quelques-uns de mes articles publiés sur mon premier blog.

Cela commença en juillet 2006 par le blog « Manager Facile » sous Typepad (un fournisseur de blog) pour ensuite poursuivre, un an et demi plus tard, sur le blog « Booster Votre Influence » sous WordPress.

Depuis lors, je n'ai cessé d'écrire sur des thèmes qui me tenaient à cœur tout en ne sachant pas qu'en fait je ne faisais que suivre une impulsion profonde et toujours tenace.

C'est ainsi que de fil en aiguille, article après article, la somme d'écriture devint suffisamment importante pour rassembler en thèmes uniques les différents sujets abordés.

Jamais je n'aurai pu penser qu'un jour j'en arriverai à cela. Ce sont particulièrement quelques lecteurs et lectrices qui par leurs demandes répétées m'ont convaincu de continuer à délirer.

En effet, bien que chaque article semble être unique, il fait cependant partie d'une ligne de pensée plus grande dont je n'avais pas vraiment conscience.

Ce n'est qu'au fil du temps que cela fut rendu visible et donc pertinent. Ceci est maintenant entre vos mains gratuitement car, c'est à ma manière, le don que j'offre à mon prochain.

Bien à vous et bonne lecture !

Laurent DUREAU

Chapitre 1

Histoire à méditer



L'âne Parkinson

20.07.2006

Tari été comme hiver, il était une fois un vieux puits au ras du sol. Conscient du danger qu'il représentait, son propriétaire l'avait recouvert d'un couvercle en bois de récupération en se disant qu'un jour il faudra bien le reboucher car devenu inutile et dangereux.

Juste à côté un âne, presque aussi vieux que le puits, paissait nonchalamment.

Puis un jour, le couvercle du puits, pourri jusqu'à l'os, ne résista pas au poids du quadrupède et « Parkinson » se retrouva au fond du puits. Embarrassé, **le propriétaire se mit à analyser le problème :**

1 – Mon fidèle et vieux compagnon est au fond du puits et n'arrête pas d'appeler de l'aide

2 – Le puits est si étroit qu'il en est presque impossible de sortir l'âne sans faire de casse

3 – Il faut vraiment régler définitivement le problème ce puits inutile et dangereux

Fort de ces constatations, et plein de compassion, il amène du foin à son âne pour lui faire signe qu'on s'occupe de lui. Pendant qu'il lui descend un seau d'eau fraîche via une corde, il lui dit : « Mon ami, voilà ce que je peux faire aujourd'hui pour toi, et ce soir, je réunis mes voisins afin que nous discussions comment te sortir de là dès demain matin ». Le point 1 fut ainsi réglé.

A la nuit tombée, autour de la table, les voisins discutent et après mûre réflexion la décision finale tomba : Il faut reboucher le puits, et compte tenu de l'âge avancé de Parkinson, du peu de temps qu'il lui reste à vivre, de l'impossibilité de le sortir de là sans casse ainsi que des frais conséquents qu'il faudrait engager, il a été entendu qu'on l'abattrait à l'aube. Il bénéficiera ainsi d'une tombe unique près de son maître qui aura ainsi régulièrement une pensée pour lui.

Après dispersion de l'assemblée, le vieil homme était tout retourné, la larme à l'œil, le cœur gros comme ça. Il monta dans sa chambre, envoya une pensée à son vieux compagnon de travail, implora la clémence de l'Éternel puis s'endormit.

A l'aube, après un café bien fort et à l'heure donnée, les voisins, pelle à la main, étaient tous autour du puits. Notre brave propriétaire, le cœur serré, ne put se résoudre à abattre son ami l'âne et préféra lui cacher son intention. Pelletée de terre après pelletée de terre, Parkinson hurlait à la mort car il avait compris le dessein des hommes. Puis soudainement, les hurlements cessèrent et seul le bruit des pelles continua à marteler le silence accablant.

Pris d'un remord, le propriétaire se rapprocha du bord du puits afin de voir son ami pour la dernière fois et exprimer secrètement son remord, il s'esclaffa et faillit en tomber dans le puits. A chaque pelletée de terre lui tombant sur le dos, Parkinson s'ébrouait pour faire tomber la terre sur le côté et, à l'aide de ses sabots, la tassait afin de remonter le niveau du sol. Abasourdi par l'intelligence de l'animal, le propriétaire invita ses voisins à regarder. Alors tous en chœur, ils redoublèrent d'ardeur en poussant la chansonnette.

Une fois l'animal sorti du puits, chacun se réjouissait de pouvoir caresser Parkinson tout en lui prodiguant tous les compliments du monde...

Leçons à tirer de cette histoire

1 – Au niveau organisationnel : Une négligence qui dure amènera tôt ou tard une crise.

Des palliatifs curatifs seront pris, une réunion de crise s'ensuivra, un plan d'action qui se déroulera pas complètement comme prévu pour enfin finir par une grande leçon de vie appelée expérience.

2 – Au niveau du Propriétaire : Le mental écarte souvent l'affectif. Impitoyable de logique, on est prêt à sacrifier pour des raisons économiques surtout si la décision est prise en groupe. Puis au moment de l'exécution du plan d'action, le responsable à la main qui tremble car il sait intérieurement qu'on ne peut se séparer d'un ami qui vous a été fidèle...

3 – Au niveau individuel : C'est surtout quand vous êtes dans une position délicate que l'on essaiera de vous enfoncer encore plus. Vos amis vous chargeront et si vous vous en sortez, ils seront les premiers à vous complimenter et à trinquer avec vous.

La morale de cette histoire est : Si quelqu'un par mégarde ou négligence vous met dans « la merde » et que tous sont contre vous, alors à chaque attaque, ébrouez-vous afin de **transformer un négatif en positif**. A chaque négatif, non seulement vous vous renforcerez mais vous vous rapprocherez du dénouement final où chacun sera admiratif de votre force de caractère. **Du pleurnichement initial vous vous êtes transformé en gagnateur.** Remerciez votre supérieur pour cette expérience inoubliable et remerciez le ciel pour avoir levé un coin du voile sur la véritable nature de l'homme dans sa force et ses faiblesses.



L'art de travailler en équipe

13.12.2006

Un jour, lors d'une nuit d'été, un objet lumineux de petite taille vint s'écraser dans une clairière. Les

animaux, intrigués par l'aspect inconnu de cet objet, tinrent une réunion exceptionnelle.

Tombé du ciel et évalué comme un cadeau divin, l'assemblée décida qu'il fallait l'apporter au grand roi de la forêt voisine. Tous d'accord sur la finalité de l'objectif, les problèmes commencèrent quand **il fallut désigner ceux qui allaient avoir l'immense privilège de transporter ledit objet.**

Ce dernier, à demi enfoui sur le bord d'un cours d'eau, avait atterri dans le domaine des écrevisses. Alors, pour sauver l'honneur, il eut été impossible qu'il n'y ait pas une écrevisse dans l'équipe. Fortes de ce constat, les écrevisses dirent qu'elles tireraient (en marche arrière) l'objet jusqu'au grand roi mais voilà le cours d'eau n'allait pas jusqu'à la destination finale.

C'est alors que se proposa le poisson qui, fort de sa vitesse, tint le discours de descendre l'objet via la rivière jusqu'au lac puis remonter à contre-courant la rivière qui menait au roi. L'idée était jouable mais la taupe intervint et dit que le transport sous terre ferait gagner beaucoup plus de temps car les rivières faisaient de longs méandres dans l'immense platitude du pays.

C'est alors que l'aigle intervint et proposa la route du ciel beaucoup plus rapide mais incompatible avec l'envoi d'un représentant des écrevisses.

Devant la justesse des différentes versions de transport mais aussi l'incompatibilité biologique des prétendants, l'assemblée se retourna vers le grand sage de la forêt et demanda conseil.

« Cher Maître et Sage vénéré, vous qui avez entendu nos débats, pourriez-vous trancher pour nous qui sera l' élu pour cette mission ? » Alors, le sage se leva, salua solennellement l'assemblée puis énonça : « Sous la direction du représentant des écrevisses, propriétaires de l'objet, que chaque représentant du règne terrestre, du règne aérien et du règne aquatique unissent leurs forces afin que la mission réussisse dans les meilleurs délais à remplir leur objectif. »

Ainsi fut créée l'équipe qui devait atteindre l'objectif. La taupe ne savait pas nager, ni voir le jour mais pouvait travailler nuit et jour. Tandis que l'écrevisse ne pouvait voler ou aller sur terre suffisamment loin car sa marche arrière était peu propice à sa sécurité. Tout aussi emprunté, le poisson ne pouvait respirer à l'air libre ni se mouvoir sur terre. Quant à l'aigle, il aurait bien fait son repas des trois autres.

Les animaux de la forêt furent surpris du discours du sage et **les rumeurs allaient bon train quant au succès de l'expédition. Les paris et la raillerie se faisaient à peine voilés.**

Fort de ce constat, le représentant des écrevisses, écrasé par les responsabilités et surtout la honte éternelle qui s'abattrait sur lui et son peuple en cas d'échec, **décida de faire appel à un consultant des missions impossibles.**

On alla donc chercher le meilleur de tous qui, pour défendre sa réputation, accepta sur le champ le défi tout en sachant qu'il serait mis au bâcher s'il échouait ou qu'il serait simplement remercié (avec un chèque à l'appui) s'il réussissait car tous les honneurs reviendraient nécessairement aux dignes représentants de l'équipe.

Fort de ce challenge, il convoqua les quatre acteurs de l'équipe et leur tint ce discours « Chacun de vous êtes l'unique représentant d'un règne. Cette unicité vous distingue des autres et enrichit considérablement l'action de tous. Je vous demanderai donc de m'obéir inconditionnellement même si vous n'êtes pas d'accord sur l'une de mes décisions. **Dorénavant et à partir de maintenant, nous faisons Un jusqu'à la pleine réussite de notre mission.** Ensuite seulement, vous pourrez retrouver votre pleine autonomie. Si l'un d'entre

vous n'est pas d'accord, qu'il le dise maintenant et qu'il aille chercher une autre personne de son règne pour le remplacer. »

Après pleine approbation, le consultant demanda à l'aigle d'établir la topographie des lieux partant de l'objet inconnu à celui de destination. Une fois l'aigle parti promptement, il demanda à l'écrevisse combien de temps il faudrait pour dégager l'objet du bord de la rivière afin de l'amener dans la rivière. Puis il demanda au poisson d'établir la carte des meilleurs courants marins gravitant au plus proche de l'objet. Enfin il demanda à la taupe de descendre parallèlement au lit de la rivière et d'attendre ses prochaines instructions.

Une fois l'aigle revenu, le consultant put tracer une carte assez détaillée du territoire et des niveaux topographiques. Il demanda alors au poisson où se situaient les meilleurs courants et put ainsi établir le meilleur tracé possible. Fort de ses informations, il demanda à l'écrevisse de transporter l'objet à un endroit précis où le poisson pourrait le prendre en charge.

A ce même moment, il put donner à la taupe l'endroit exact où elle pourrait creuser une galerie pour faire le lien entre les deux bras de rivière. Cette dernière devrait être assez large pour faire passer l'objet, l'écrevisse et le poisson.

Resta à l'aigle, la supervision aérienne du projet en assurant la sécurité par l'annonce de passage d'un troupeau de buffle, d'un chasseur ou d'intrus voulant faire capoter la mission. Son œil aussi acéré que son bec et ses griffes seraient au service du groupe.

Une fois l'objet libéré de son trou par l'écrevisse, le poisson le guida par la force du courant et de ses nageoires jusqu'à l'endroit prévu et d'attendre l'écrevisse qui empruntait le même chemin. Puis la taupe fit savoir au consultant que la galerie était terminée et qu'il se mettait à l'abri.

Le consultant demanda donc à l'écrevisse de creuser à un endroit précis de la berge afin d'atteindre le début de la galerie. Une fois cela fait, l'eau s'engouffra dedans permettant ainsi à l'écrevisse d'atteindre assez rapidement l'autre extrémité et de continuer ses travaux de creusement de tunnel afin de faire circuler l'eau entre les deux rivières.

Une fois cela fait, le poisson n'a plus eu qu'à conduire souplement l'objet dans la galerie jusqu'à l'autre rivière qui menait au roi. Pendant ce temps, l'aigle tenait toujours informé le consultant de l'avancée des travaux et du chemin parcouru jusqu'à l'atteinte de l'objectif final.

Une fois l'objet arrivé à destination, le roi décerna une médaille à chacun des participants pour leurs prouesses techniques mais surtout organisa une grande fête en l'honneur de la complémentarité parfaite des intervenants et surtout pour l'exemplarité des comportements apportant la preuve irréfutable que le monde fut créé parfait afin que tous soient en paix et unique à la fois.

En résumé : **Nos différences sont la richesse de l'humanité et nul individu est supérieur à un autre.**

Il est seulement étudié pour une expérience spécifique dans un milieu spécifique. Quand chacun sait qui il est et pourquoi il est ainsi, alors il peut apporter une contribution maximale à tous. Seule l'ignorance de ce qu'il est le mènera à détruire, consciemment ou inconsciemment, l'univers dans lequel il vit.

Le travail en équipe n'est qu'un exercice extérieur local afin d'apprendre que notre rôle est global.

Apprendre à nous entendre et à être en paix avec tous nos éléments intérieurs (qu'ils nous plaisent ou pas) mènera inéluctablement à nous entendre avec une équipe puis une autre pour enfin accepter toute la beauté du monde entier.

Alors nous recevrons le plus cadeau de tous : celui d'être en paix avec nous-mêmes, les autres et l'univers entier.



La force de l'habitude

11.09.2007

Il est courant dans l'organisation, et plus spécialement dans les processus / procédures, de rencontrer que **certaines façons de faire se perpétuent d'une manière constante sans jamais**

être remises en question.

La force de l'habitude semble être largement plus forte que la force du changement. Une sorte de confiance due principalement à l'ancienneté fait qu'il est tabou de vouloir remettre la chose en cause. Voyons cela en commençant par un peu d'humour.

C'est l'histoire d'un jeune novice qui arrive au monastère. La tâche qui lui est assignée est d'aider les autres moines à recopier les anciens canons et règles de l'église. Il remarque que ces moines effectuent leur travail à partir de copies et non des manuscrits originaux.

Il va voir le père abbé, lui faisant remarquer que si quelqu'un a fait une petite erreur dans la première copie, elle va se propager dans toutes les copies ultérieures. Le père abbé lui répond :

– Cela fait des siècles que nous procédons ainsi, que nous copions à partir de la copie précédente, mais ta remarque est bonne, mon fils.

Le lendemain matin, le père abbé descend dans les profondeurs du sous-sol du monastère, dans une cave voûtée où sont précieusement conservés les manuscrits et parchemins originaux. Cela fait des siècles que personne n'y a mis les pieds et que les scellés des coffres sont intacts. Il y passe la journée toute entière, puis la soirée, puis la nuit, sans donner signe de vie.

Les heures passent et l'inquiétude grandit. À tel point que le jeune novice se décide à aller voir ce qui se passe. Il descend et trouve le père abbé complètement hagard, les vêtements déchirés, le front ensanglanté, se cognant sans relâche la tête contre le mur de pierres vénérables.

Le jeune moine se précipite et demande :

– Père abbé, que se passe-t-il donc ?

– « AAAAAAAAAAAHHHHHH ! Quels cons ! MAIS Quels cons !!!!!!!!! C'est vœu de « charité »... pas de « chasteté » !!!!! »

Outre que cette histoire peut vraiment prêter à sourire, elle contient tous les éléments nécessaires démontrant

qu'une toute petite erreur peut faire des ravages dans l'état d'être du personnel de l'entreprise.

Remplacez le père abbé par le dirigeant (ou un de ses ancêtres) et le novice par le petit nouveau sorti tout frais de l'école (ou le consultant extérieur) et vous découvrirez que nos entreprises sont truffées d'actes quasi sacralisés sous le couvert de la tradition !

Toute entreprise suffisamment vieille possède dans son organisation des trucs de ce genre. Ayant vécu cela, maintes et maintes fois dans mes interventions en tant que consultant, **il n'existe aucune question ou remarque idiote.**

Si vous vous sentez énervé suite à une question posée, gardez votre calme et dites que vous y jetterez un œil. Puis, loin des regards et surtout par principe, faites votre petite enquête le plus discrètement possible pour ne pas enflammer les passions que pourrait provoquer votre initiative.

Ensuite, prenez la décision qui s'impose ainsi que la paire de gants la plus appropriée pour corriger le tir avec douceur afin de provoquer le moins de remous possible. En effet, si à l'image de l'abbé vous n'y allez pas par quatre chemins, il s'ensuivra une libération d'énergie et d'émotions pouvant véritablement faire de la casse.

Imaginez un peu le tsunami émotionnel créé dans l'organisation du monastère si les moines allaient tous « rattraper » leur retard. Je n'imagine pas toutes les implications comportementales et sociales, non seulement de la communauté mais aussi de leurs clients que sont les fidèles.

La tradition est une arme à double tranchant. D'un côté, elle sécurise et, d'un autre, elle est obsolète car pas forcément adaptée au contexte actuel. Dans tous les cas, elle ne doit pas être une excuse pour éviter de la remettre en cause.



Rumeur : Le test des 3 passoires

27.03.2008

Avant de vous conter **l'histoire des 3 passoires**, cela me rappelle le cours que j'avais donné à mes employé(e)s **sur les rumeurs**. En effet, dans ma seconde entreprise, j'avais dû reprendre une partie du personnel d'une autre entreprise ainsi que le matériel et le stock de matières premières.

Vous imaginez un peu les rumeurs qui ont couru avant que tout cela appartienne au passé. **Excédé devant ces informations et désinformations non fondées** qui ont largement fait chuter la qualité et la productivité, j'avais enfermé tout le monde dans la salle de réunion afin d'en découdre sur cette hydre planquée.

Je me rappelle tout le monde était assis sur les chaises alignées au cordeau comme dans une salle de cinéma. Jamais je n'avais fait cela auparavant et ils furent vraiment surpris, surtout quand je fermai la porte en disant « Personne ne sortira avant que l'on ait résolu le problème ».

La question qui fusa, fut donc : « Quel problème ? ». Je pris un marqueur et écrivis sur le paperboard en majuscules et en rouge : LA RUMEUR. Instantanément tout le monde sourit et se tint droit dans ses bottes avec un sourire qui voulait exprimer : « **C'est pas moi c'est l'autre. Moi, je suis pur et blanc comme un innocent** ».

J'ai vraiment failli rire à haute voix en voyant leurs têtes d'innocents ! Il faut dire que j'avais déjà vécu personnellement ce genre de réaction dans certaines réunions de cadres dans mon ancien job. Cela me permit de me rappeler que **c'est une attitude totalement enfantine mais bien réelle chez les adultes**.

Puis après ce sourire et au lieu de donner des leçons ou de trouver des coupables, j'ai simplement posé des questions sur la rumeur. Comment elle pouvait naître, se propager et, in fine, démontrer combien elle était destructive en tout point.

J'ai donc demandé à chacun d'exprimer une rumeur qu'il avait mal vécu au dehors de notre entreprise. Une personne parla, puis l'autre et après un certain temps, tout le monde tomba d'accord que c'était souvent des « conneries » qui étaient souvent très loin de la vérité.

Une fois cela affirmé, on a ensemble déterminé quelles étaient les questions à se poser avant de faire circuler une information à quelqu'un d'autre de l'entreprise. C'était très constructif, même si certains et certaines montraient un réel déni quant à l'application des règles au sein de l'entreprise.

A la suite de cette réunion et pendant une semaine, je posais donc les questions de bases à toute personne qui essayait de me transmettre une information. Il faut donner l'exemple et il est clair que je me suis moi-même imposé ces questions avant d'ouvrir la bouche.

Voici donc, à travers cette histoire transmise par Platon, le test des 3 passoires de Socrate.

Dans la Grèce antique, Socrate avait une grande réputation de sagesse. Quelqu'un vint un jour trouver le grand philosophe et lui dit :

– *Sais-tu ce que je viens d'apprendre au sujet de ton ami ?*

– *Un instant, répondit Socrate. Avant que tu ne me racontes, j'aimerais te faire passer un test, celui des trois passoires.*

– *Les trois passoires ?*

– *Mais oui, reprit Socrate. Avant de raconter toutes sortes de choses sur les autres, il est bon de prendre le temps de filtrer ce que l'on aimerait dire. C'est ce que j'appelle le test des trois passoires.*

La première passoire est celle de la Vérité.

– *As-tu vérifié si ce que tu veux me dire est vrai ?*

– *Non, j'en ai seulement entendu parler ...*

– *Très bien. Tu ne sais donc pas si c'est la vérité.*

Essayons de filtrer autrement en utilisant la seconde passoire, celle de la Bonté.

– *Ce que tu veux m'apprendre sur mon ami, est-ce quelque chose de bien ?*

– *Ah non ! Au contraire !*

– *Donc, continua Socrate, tu veux me raconter de mauvaises choses sur mon ami et tu n'es même pas sûr qu'elles soient vraies ...*

Tu peux peut-être encore passer le test, car il reste la troisième passoire, celle de l'Utilité.

– *Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon ami aurait fait ?*

– *Non, pas vraiment ...*

– *Alors, conclut Socrate, si ce que tu as à me raconter n'est ni vrai, ni bien, ni utile, pourquoi vouloir me le dire ?*

Donc, si au passage vous avez besoin de remettre un peu les pendules à l'heure, n'hésitez pas à utiliser cette petite histoire que personne n'osera remettre en cause. C'est simple et surtout efficace quand on se l'applique à soi-même. Il faut seulement se rappeler la formule VBU pour Vrai, Bon et Utile.

Et puis pour répondre à la dernière question de l'histoire « Pourquoi me le dire », la réponse est sans appel : C'est notre ego qui veut se faire briller ! Ceci est une autre manière de voir si l'on est vraiment constructif dans nos relations...



Et si votre CV est un peu court ...

18.02.2008

Souvent quand on lit les petites annonces pour trouver un job, on a la réaction du « C'est pas pour moi, ils en demandent de trop ! ». C'est vrai qu'à la première lecture, **il y a souvent de quoi refroidir** quand on voit la description de superman pour faire un job ras des pâquerettes.

Décourageant de premier abord, et pour ramener un peu dans l'humour, je m'en vais vous raconter une histoire que j'ai lu sur internet. Le style est volontairement accentué mais il décrit bien les **mécanismes qui font que nous nous croyons toujours en-dessous de la barre**.

Voici l'histoire :

MOURICE BEN FENECH se présente, pour un emploi de vendeur dans un Super Bazar où l'on vend de tout. Le patron lui demande s'il a de l'expérience.

– *« Si j'ai de l'expérience ? Dans la vente ? Aaiaiaiaa, ti me demande ça à moi, Mourice Ben F'nech ? J'suis le Roi de la vente, moi ! Mon cousin il avait une boutique, j'lui ai tout vendu. Maintenant il est parti au soleil, tellement j'l'ai rendu riche... sir la tête de ma mère, y'a pas meilleur vendeur que moi ».*

Le Patron, amusé par la situation décide d'essayer le jeune homme pour la journée.

Le soir, il revient pour voir ce qu'il a bien pu vendre.

– *« Alors, combien de ventes as-tu faites aujourd'hui ? »*

– *« Une seule, sur ma tête Patron, il est v'nu qu'un client »*

– « Ce n'est pas très brillant ça, et une vente de combien ? »

– « Seulement 100.000 Euros, patron »

– « Quoi ? 100.000 ? Tout rond ? Mais...comment ça ? »

Et Mourice, il raconte :

– Y a un type qu'est v'n'i et j'l'i ai vendu un hameçon. Pis, j'l'i propose la petite canne à pêche au lancer et une série de mouches. Et comme j'l'i dit qu'il peut pas pêcher sans être bien équipé, j'l'i vends aussi la grande canne avec la ligne et les bouchons et un moulinet. Sur la tête de ma mère...

– « t'en as jamais vi un com'ca », que j'l'i dis, « ti peux r'monter MobyDick avec ça » .

Après, pour pas qu'il ait honte devant les autres pêcheurs, j'l'i ai vendu l'équipement, les bottes, le ciré et le bob. Parce qu'avec sa canne toute neuve, s'il a pas l'équipement, y va passer pour un plouc, hein chef ? Et les clients de Ben F'nech, ils peuvent avoir l'air con mais pas l'air plouc.

Pis, j'l'i demande où il va aller pêcher. Imm dit « sur la côte » . Alors j'l'i dis qu'il f'rait bien d'acheter un bateau pour pêcher au large, et j'l'i vends le hors-bord de 12 mètres avec les deux moteurs. Et j'l'i demande comment y va emmener son bateau sur la côte. Y savait pas. Alors, j'l'i ai vendu la nouvelle Mercedes et une remorque pour tracter le bateau.

Et pis on a fait les comptes. Ca faisait 101.124 Euros. Alors j'l'i dis : « comme t'es un bon client, j'ti fais un prix: 100.000 tout rond, mai ti paies cash ».

Il a dit « j'passe à la banque et j'arrive ». Et 1/2 heure après, il est rev'nu avec l'argent et il a tout pris, patron. Les sous sont là dans la caisse. » ...

Le Patron est scié, complètement ahuri, assis par terre. Il n'en croit pas ses oreilles, il regarde l'argent dans la caisse et dit :

– « T'as vendu une Mercedes et le hors-bord à un gars qui venait pour acheter un hameçon ? »

– « Heu...bin non, pas vraiment, patron. L'client, y v'nait pour ach'ter une boîte de TAMPAX pour sa femme, alors j'l'i ai dit : « Pisque ton week-end il est foutu, pourquoi t'irais pas à la pêche ? »

Avec un peu de recul, cette histoire nous décrit qu'à partir d'un rien du tout, il suffit d'une réflexion, d'un petit truc pour déclencher une avalanche aussi imprévisible qu'inattendue.

Par le questionnement, l'humour et le culot, notre cher vendeur de pacotille malgré son langage peu châtié pousse le bouchon à chaque fois plus loin avec un naturel déconcertant.

Vous me direz c'est une blague, une histoire. Oui, c'est vrai, mais elle énonce clairement que **nous n'arrêtons pas de nous mettre des bâtons dans les roues quand nous n'y croyons pas**. Nous n'arrêtons pas de mettre le pied sur le frein à cause de nos peurs, nos appréhensions et toutes les règles qui nous coincent.

Avoir du culot, tout en restant dans les règles de politesse et de non-escroquerie, **c'est ouvertement dire: « Je suis ouvert à tous les possibles et je n'ai pas peur de l'inconnu ».**

Alors pourquoi pas ? Pourquoi ne pas essayer ? Qu'est-ce que je risque à essayer ? Car peut être après vous vous direz « merde, j'ai loupé le coche ». Et vous ruminerez cela pendant un temps certain pour ne pas dire toujours.

Combien de ventes avez-vous loupées car vous avez voulu rester dans les limites conventionnelles alors qu'une pichenette de courage aurait suffi à tout faire basculer ! Je sais, c'est bête et personnellement j'ai un véritable chapelet d'occasions manquées.

Bien sûr, il n'y a pas que la vente mais **tout nous pousse autour de nous à prendre des initiatives** quelquefois jugées déraisonnables mais c'est parce qu'elles sont déraisonnables qu'il faut avoir du culot.

Un jour, je découvris mon futur associé comme cela. J'avais osé quelque chose de culotté et de fil en aiguille, je l'ai rencontré et il devint mon initiateur car lui, c'était un vrai, un vrai de vrai. Jamais je n'avais vu un tel culot et le fait qu'il soit millionnaire n'était pas étranger au fait.

Je l'ai donc observé minutieusement et après quelques années « d'enseignement », il n'y a plus grand-chose qui m'effraie. C'est comme si cela m'était devenu familier de franchir les lignes que d'autres ont tracées. Je dirais même que c'est un plaisir dont je ne me prive pas.

Il m'arrive donc des choses imprévisibles au point que certains pensent que je suis « aidé des dieux » mais en fait c'est tout simple. **Il suffit d'aller juste un peu plus loin que les autres**. C'est vrai qu'à ce jeu-là vous allez taquiner des limites qui quelquefois sont mal perçues.

Et alors, vous avez essayé et vous n'aurez aucun regret d'avoir essayé. Vous aurez l'âme et l'esprit en paix parce que vous avez découvert ce qu'il y avait derrière. **C'est une sorte de curiosité que j'appellerai saine et qui est un véritable antidote à la sclérose mentale.**

Alors faites comme Mourice Ben Fenech, vous posez pas des questions mais plutôt posez-leur des questions et n'hésitez pas d'être vous-même, simple, direct, avenant et sympathique tout en restant connecté à votre finalité : celle de faire plaisir au client et au patron !

Chapitre 2

Principes fondamentaux



Management 1: Mensonge et Management

08.09.2006

Après l'écoute active, parler et communiquer sont les pièces maîtresse du management. Jusqu'où faut-il aller dans la profondeur de l'information pour faire avancer l'action sans pour cela se faire traiter de rétention d'information, voire de menteur ?

La ligne est floue et demande que l'on s'y attarde. **Où commence le mensonge ?**

Celui qui invente des faits qui n'existent pas est traité de menteur. OK pas de problème, mais qu'en est-il quand on vous traite de menteur alors que vous n'avez dit que la vérité ?

Comment démontrer à celui qui se sent floué, voire trahi, comment lui faire comprendre que vous étiez sincère et véritable ? Qu'est-ce qui a bien pu se passer dans la tête de celui qui vous accuse ?

Est-ce la façon dont vous avez dit les choses (le ton, la voix, le non-dit) ?

Est-ce l'insuffisance d'informations qui a induit un raisonnement erroné chez l'auditeur ?

Est-ce la relation antérieure qui a déformé son écoute (effet mémoire par rapport à des faits anciens) ?

Est-ce à cause d'un contexte particulier extérieur aux propos tenus ?

Il existe de nombreux paramètres et devant les multiples relations possibles, je me suis vraiment posé la question car j'étais régulièrement confronté à cet état de fait. **Quel est l'élément premier qui entraîne toute cette dérive de compréhension ?**

J'ai d'abord regardé autour de moi et trouvé qu'un de mes associés était très doué dans l'art d'amener les gens à comprendre ce qu'il voulait qu'ils comprennent. C'était un vendeur né de très haut calibre. Plus je l'observais et plus j'avais des problèmes de conscience.

Sa manière d'amener les choses, de dire certaines choses et pas d'autres tout en étant un modèle de franchise, de transparence faisait que les gens se sentaient en pleine confiance et gobaient tout, même les plus grosses incongruités. J'avais à faire à un menteur professionnel ! Pas quelqu'un qui racontait des faits irréels et qu'un jour ou l'autre il allait être démasqué (cela est de la petite volée) mais quelqu'un capable de vous vendre un airbus, prêt à voler demain, à moitié prix alors que la maquette n'existe pas encore !

Plus je l'observais et plus je découvrais ses techniques subtiles et très efficaces. J'étais tout à la fois bluffé par autant de génie que par sa capacité à mentir effrontément. Et quand je lui demandais pourquoi il faisait cela, il me répondait que c'était pour lui un jeu, un combat de tous les instants pour arriver à manipuler l'autre comme une marionnette.

Voici quelques-unes de mes remarques :

1 – Jamais il ne disait un mensonge. Il ne citait que des faits réels vérifiables et contrôlables, et si possible connus de son interlocuteur. Cela permettait de rassurer mentalement l'auditeur.

2 – Il ne donnait l'information que d'une manière bien ordonnée, ni plus ni moins et attendait la réaction mentale et émotionnelle de son interlocuteur afin de caler sa voix, son humour, sa gesticulation et son non-dit.

3 – Pour ne pas être découvert, il développait une empathie réelle et faisait vraiment ressentir que son écoute était très active. De cette manière il enveloppait son interlocuteur de toute son énergie à la manière d'un enfant heureux d'être là, ici et maintenant avec vous. Sa spontanéité faisant tomber radicalement toute méfiance.

4 – Avant même de vous avoir vu, il était capable de savoir par quel bout vous prendre afin de lâcher quelques compliments anodins mais ayant un impact très fort.

5 – Il savait exactement ce qu'il voulait obtenir de vous. Par l'art du questionnement intéressé et sincère, il vous amenait à dire ce que vous n'auriez jamais voulu dire.

6 – Pierre par pierre, il vous enfermait dans un schéma de pensée qui vous amenait irrémédiablement là où il voulait vous emmener.

7 – Il manipulait l'humour, le rire et l'autocritique à un tel point que tout le monde aurait aimé pouvoir faire de même. Tant de légèreté, tant d'innocence, tant de spontanéité trahissait un bon vivant avec une intelligence vive, efficace mais douce.

En résumé, un vrai menteur est celui qui utilise l'information à des fins manipulatoires.

Sa façon de distribuer l'information vous enfermera dans un schéma de raisonnement qui fera que vous vous planterez ou ferez planter. Cela explique pourquoi l'humain devient violent dans le verbe ou l'action car personne n'aime que l'on ait manipulé son libre arbitre.

Atteint dans son identité profonde, dans son intégrité, le principe même de la vie qui est échange d'information est violé.

On nous vole notre vie en nous volant notre pouvoir de décision.

Ne fabriquez pas de champs de mines autour de vous car chaque tentative de manipulation que vous tenterez se retournera un jour ou l'autre contre-vous.

Échangez l'information autour de vous en fonction de vos prérogatives philosophiques, éthiques et professionnelles tout en sachant qu'il est impossible de tout transmettre.

Beaucoup de quiproquos ou d'envenimements relationnels naissent de cette impossibilité à communiquer correctement (la bonne info au bon moment au bon endroit à la bonne personne et avec la bonne attitude).

C'est le jeu de l'apprentissage de la vie et tous vous pardonneront vos écarts si vous étiez innocent, mais si ce n'était pas le cas alors ne venez pas vous plaindre...

PS : 1 an après notre séparation professionnelle, mon associé multimillionnaire s'est enfui à l'étranger complètement ruiné pour recommencer une nouvelle vie. Depuis je n'ai plus eu de nouvelles...



Management 2 : Où commence le mensonge ?

13.09.2006

A la lecture de cet article, les directeurs d'écoles de management pourront hurler. Les marchands du temple de l'illusion et de la réussite chercheront moult raisons pour justifier pleinement leur métier. La virulence de leurs propos sera à hauteur du mensonge sous-jacent.

Ces 10 dernières années, les DESS, MBA and Co se sont développés à une vitesse fulgurante devant une demande croissante de personnes désirant atteindre une reconnaissance afin d'accéder à un statut.

Une école qui se veut sérieuse se doit maintenant d'avoir une formation de management à son catalogue pour ne pas paraître ringarde.

Comme les autres, je suis tombé dans le panneau. Fin des années 1980, je me préparais activement pour entrer dans la meilleure école MBA française située à Fontainebleau : l'INSEAD. Véritable challenge qui m'a poussé à l'école américaine de Paris pendant plus d'un an afin de parfaire définitivement mon anglais.

Enfin prêt à affronter mon rêve, mon employeur d'alors ne l'a pas vu d'un bon œil et me refusa le congé-formation. Loin de m'arrêter, je commençai à m'intéresser au montage d'une entreprise pour m'apercevoir qu'il était préférable que je me lance directement dans l'action avec le pécule que j'avais accumulé. Démission donnée, je me retrouve chef d'entreprise avec 1 an plus tard 7 employés et mes premiers revenus.

Jusque-là rien de grave, mais 8 ans plus tard, je me suis rappelé qu'un MBA ou Mastère serait sympathique. Et me revoilà sur les bancs de classe fin des années 90. Ma déception fut importante tant il y avait de décalage entre ce qui était enseigné et ce que j'ai vécu.

Cela relevait du même style que celui de l'Education Nationale concernant les cours d'éducation sexuelle.

On vous montre des beaux dessins en coupe des organes, on vous décrit le principe de fonctionnement et basta, on considère que vous êtes au parfum. Aucune photo de la réalité (à part l'observation directe que ce que l'on avait entre les jambes) pour des raisons probablement de gêne à montrer la réalité. Alors imaginez le monde de décalage entre théorie et réalité ! **La question cruciale du comment on s'en sert était totalement ignorée.**

Il en est de même pour le management appris à l'école.

- On vous en met plein la tête sur la théorie des organisations, mais pas comment en créer une ni comment la manager.

- On vous fait des grandes tirades sur l'analyse de bilans comptables sans rien vous dire de comment gérer votre affaire pour la faire grandir.
- On vous assassine avec des exercices de mise sous pression comme lire 5 livres américain épais comme des bottins et d'en faire un résumé pour le lendemain matin.
- On vous demande en marketing de faire la typologie des consommateurs type d'un supermarché alors que le business BtoB est totalement ignoré.
- On vous parle de benchmarking avec emphase alors que le commun des mortels un peu commercial a appris cela depuis la maternelle.
- On s'appuie sur des tas de théories issues des américains au XXème siècle (début et milieu) en omettant de dire qu'aujourd'hui tout a changé et que ces théories sont inapplicables. Le seul fait de dire qu'elles arrivent d'Harvard est suffisant pour ne pas exercer de critiques.

Mais

- Quid de comment faire adhérer votre banquier à votre business plan ? Nada !
- Quid de comment faire face à une grève qui traîne...nada !
- Quid de l'anticipation des tendances du marché...nada.
- Quid de l'entretien annuel des collaborateurs... nada
- Quid de la communication face aux syndicats, aux prud'hommes ou au fisc...nada !

La liste est longue, trop longue pour démontrer que **le management enseigné à l'école est totalement illusoire. Certes, cela remplit la tête, occupe le temps et remplit le CV mais la réalité du terrain est toute autre !**

Le management, c'est-à-dire l'art de faire tourner une organisation constituée d'individus afin de rendre service à un client, relève de fondamentaux auxquels tout chef d'entreprise doit faire face.

- Une bonne connaissance de la règle de trois,
- Un bon feeling du marché dans lequel il opère,
- Une connaissance irréprochable de ses collaborateurs,
- Un bon sens des coûts (surtout cachés)
- Une méfiance naturelle à ce qui touche l'argent facile,
- Une capacité de convaincre ceux qui ne veulent pas prendre de risques (banquiers en tête)
- Une capacité de résistance au stress notamment face aux prédateurs (banquier, huissier, fisc, organismes sociaux,...)
- Une capacité à s'automotiver quoiqu'il arrive, sinon bonjour la sinistrose !
- Une capacité à encaisser les coups prévisibles et imprévisibles ainsi qu'à pardonner (sans oublier) tous les coups tordus de ses collaborateurs.

J'en oublie encore plein, **mais comment voulez-vous attirer des candidats en disant toute la vérité ?**

Le pire, c'est quand on fait croire (notamment dans la frange des bac+2) qu'ils feront du management à la sortie de l'école. Gonflés à bloc, ils s'écrasent lamentablement sur la très dure réalité, d'abord que le marché les rejette et qu'ensuite ils ne savent rien du management. Après cela, on s'étonne d'avoir des jeunes désabusés !

Autant la théorie peut servir à avoir de grandes lignes directrices, le management est avant tout une expérience de terrain.

Pour revenir à mon exemple premier, je n'ai jamais vu un homme courtiser une femme en lui sortant le parfait manuel scientifique et médical de l'anatomie féminine. Comme tout existe en ce monde, cela a pu se produire mais je crois profondément que **c'est grâce à l'apprentissage et aux erreurs commises qu'un individu découvrira l'art du management. Seul son caractère fera qu'il sera broyé ou renforcé par les épreuves.**

Y a-t-il des amateurs dans la salle ?



Management 3 : Ne confondez pas Manager et Entrepreneur

24.10.2006

Manager cela s'apprend alors qu'entreprendre se découvre.

L'un planifie et avance ses pions par rapport au passé, l'autre avance vers l'inconnu. L'un risque son job, l'autre risque tout. L'un calcule, l'autre fonce !

Des managers, il y en a dans toutes les entreprises privées (pour le public j'en suis nettement moins certain) car là où il y a une organisation, il y a forcément quelqu'un qui dirige.

Par contre, **les entrepreneurs sont comme les plantes sauvages. Ils apparaissent n'importe où, et surtout pas là où on les attend.** Contrairement à leurs homologues, rien n'est véritablement planifié. Cela leur tombe dessus souvent suite à chômage ou autre évènement plus ou moins prévisible.

Tout manager peut espérer découvrir qu'il est un entrepreneur (quelques %) et tout entrepreneur peut devenir un manager (95%). Les quelques entrepreneurs restant sont ceux qui ont un turbo et qui vous pondent des entreprises comme on respire. La routine les ennuie; alors, dès que le bébé marche tout seul, ils repartent à l'assaut d'un nouveau défi. Très indépendantistes, ils ont du mal à se sentir enfermés dans un organigramme.

L'entrepreneur possède une qualité que le manager n'a pas ou n'a pas encore découverte : la capacité de se reconstruire quoiqu'il arrive. C'est comme une force intérieure, une invincibilité qui l'immunise face à la dépression. Il aura, certes, des poussées de fièvre où on l'abandonnera corps et âme tant il est cadavérique, mais il se relèvera. Il est comme inoxydable. Même mort il bouge encore !

Le manager, lui, est plus vulnérable; voilà pourquoi on le retrouve comme cadre dans une entreprise. Il a besoin

d'être l'hôte d'une entité qui le rassure. Il saura, s'il est loyal, se battre de toutes ses énergies pour l'entité qui l'a accueilli. Et puis, s'il y a trahison (souvent après de nombreuses années), il se lancera dans l'aventure de l'entrepreneur.

90% des cadres supérieurs de multinationale qui se lancent dans l'entrepreneuriat font faillite ! Chiffre peu flatteur, cela a au moins le mérite de démontrer que quel que soit le titre, les diplômes et la paye d'un manager, l'entrepreneuriat n'est pas fait pour tous.

Si devenir un manager vous tente, pas de problème. Si l'entrepreneuriat vous tente, alors prévenez vos proches car ils vont souffrir. Autant le manager n'engage que lui, globalement, et accessoirement ses proches, **l'entrepreneur implique la galaxie de toutes ses connaissances et surtout ses proches.**

Si, au fort de la tempête, ses proches le lâchent, alors il devient comme une âme en errance ne sachant plus à quoi vraiment s'accrocher. Si la situation dure, il s'écroule sur lui-même comme s'il n'avait plus de consistance. Il s'étirole à vue d'œil et la dépression le mine définitivement.

Sans un soutien réel de ses proches très proches (femme et enfants), un entrepreneur n'a aucune chance de tourner les coups de boutoir à son avantage. Fort d'une volonté et d'un ego souvent surdimensionné, le combattant s'écroule quand l'affectif ne le nourrit plus, quand l'instinct de la survie du cercle familial n'est plus en action.

Voici pourquoi l'entrepreneur doit absolument ménager des plages horaires sociales avec ses proches, malgré la contrainte d'un calendrier surbooké.

La notion de « socialisation » est l'une des pièces maîtresse d'une vie d'entrepreneur réussie.

A quoi sert d'être fier de votre entreprise florissante si, à côté, votre vie affective et familiale est un échec total. L'argent et la reconnaissance sociale ne remplaceront jamais les années perdues de votre vie affective et familiale.

Combien d'entrepreneurs (et de dirigeants de société) n'ont pas vu leurs enfants grandir. Leur entreprise leur a volé littéralement des années qu'ils ne pourront jamais compléter. Que dire de ce blanc, de cette inexistence de vie où l'on a été absent.

L'énergie, l'enthousiasme, aiguillés par la volonté font que les entrepreneurs sont des battants dans l'âme. Derrière leur notoriété, leur argent ou leur réussite se cachent des blessures, des manques que personne n'envierait d'avoir.

La réussite professionnelle est importante, mais la réussite d'une vie de partage affectif l'est encore plus.

L'argent n'achètera jamais l'amour et le temps. Par contre, l'amour vous fait passer des moments inoubliables et inestimables. Soyez riche de souvenirs de partage car c'est cela le bonheur.

Alors, **si vous découvrez que vous êtes un entrepreneur, partagez avec vos proches, vos salariés et toutes les personnes que vous rencontrerez,** et je puis vous assurer que non seulement vous serez riche d'une vie bien remplie mais qu'en plus

l'argent viendra à vous comme le soleil apporte la lumière.



Management 4 : Les différents types de Manager

09.11.2006

La vie d'une entreprise suit une courbe rarement parallèle à la vie de son dirigeant, surtout s'il en est le fondateur. Certes, des

millions d'entreprises sont nées avec leur fondateur et se sont éteintes avec lui. **La vraie question est comment l'entreprise aurait-elle vécu si elle avait eu le bon dirigeant à chaque période de croissance.**

En tant que dirigeant, vous pensez vous connaître et cela est bien; mais savez-vous vraiment de quel type de patron votre entreprise a besoin maintenant ?

En comparant avec la vie d'un être humain, pensez-vous que la femme qui vous a mis au monde ait été aussi votre nounou, votre confidente en pleine adolescence, votre premier amour, votre femme, votre patronne et votre compagne de fin de vie? Qu'elle puisse avoir développé tout votre potentiel ?

Bien sûr, il y aura toujours des hommes qui diront que leur mère a été tout pour eux. Mais, à bien regarder leur développement sur tous les plans, les observateurs sont loin de faire l'unanimité quant aux résultats observés.

Il en est de même pour une entreprise. Sa croissance dépendra beaucoup des différents types de dirigeant dont elle a besoin. Voyons quelles sont les principales typologies constatées dans la réalité.

A la naissance d'une entreprise, il y a un entrepreneur. C'est-à-dire une personne qui partira d'une idée et qui se vouera corps et âme à sa matérialisation. Rien n'existe, il faut tout créer et souvent les moyens font cruellement défauts. Les taux de croissance sont phénoménaux, à l'image du bébé. Du spermato (l'idée) au bébé qui finit sa maternelle, la route est prenante et très éreintante.

A partir de la primaire (dirons-nous, 7 ans), l'enfant a sa propre personnalité et demande un **dirigeant du type Manager**. L'objectif de ce dernier est d'accompagner le développement de l'individu jusqu'à sa maturité certaine, soit environ 35 ans. Taux de croissance organique important dans les débuts, puis croissance virtuelle dans un second temps. Nous avons affaire à un manager (celui qui prend les choses en main).

Puis, au summum de sa forme, on confie l'entreprise à un gestionnaire qui aura pour objectif de faire fructifier l'ensemble avec des taux de croissance relativement faibles, voire négatifs. Ce dernier maintiendra le cap en s'adaptant comme il peut à l'environnement afin d'atteindre la retraite.

Arrivé à la retraite, l'entreprise vit sur son acquis et perd de la valeur. Son EVA est négatif mais les liquidités suffisent à la maintenir en vie. C'est à ce stade qu'interviennent deux individus : l'enterreur (ou le

croque-mort) qui aura pour objectif d'optimiser les droits de succession aux actionnaires. Son profil est simple : pas de quartier, même s'il faut aller jusqu'à l'acharnement thérapeutique. Deux solutions : on vend tout en pièces détachées (vente d'organes) ou on maintient jusqu'au coma (sauver l'emploi coûte que coûte même si l'activité est out...)

Le second individu pouvant opérer avant la mort est le **repreneur**. Par un changement de thérapie, il espère que le papy retrouvera jeunesse et ira de nouveau travailler. Le repreneur part d'un existant (la retraite qui tombe tous les mois) et l'optimise afin de dégager de nouvelles marges de croissance. A ce stade, et contrairement au corps humain, une entité sociale ou juridique est virtuelle et donc non périssable. Certaines sociétés ont quelques siècles parce qu'elles ont eu un renouvellement permanent de dirigeants...

Alors, avez-vous le tonus et l'espoir de l'entrepreneur, la niaque du manager, la rigueur du gestionnaire, le goût du chirurgien (l'enterreur) ou l'espoir du repreneur ?

Certes, la carrière d'un être humain peut, bien sûr, suivre ces différentes étapes mais, honnêtement, peut-on assurer qu'il y avait adéquation entre l'évolution de l'entreprise et de celui qui la dirigeait ?

Certain crieront au loup, mais qui peut dire si on avait fait différemment ? La vie possède tant de variables que tous les scénarios existent et il serait illusoire de croire que le meilleur choix a été fait en tout temps et en toutes circonstances.

Ceci m'amènera à parler dans mon prochain article (management 5) de l'utilité de faire appel au regard extérieur de consultants spécialisés dans le management de transition.



Management 5 : Êtes-vous vacciné BCG ?

15.11.2006

Le vaccin BCG (Bacille Calmette-Guérin) est inoculé dès la naissance ou doit l'être avant l'âge de 6 ans en France. Censé protéger contre la tuberculose (maladie contagieuse due au bacille de Koch), une bonne centaine de million d'enfants sont vaccinés chaque année dans le monde.

En management, le BCG s'appelle le Boston Consulting Group. Il est administré à tout étudiant fréquentant une école de management. Aucune possibilité d'y échapper tant la contagion est forte, méthodique et systémique. Le bacille de « Corps » est particulièrement virulent et **appartiendrait à la famille des maladies nosocomiales**. Une infection est dite nosocomiale si elle survient suite à des soins médicaux. **Voyons donc ce qu'il en retourne...**

Par définition, une école est un établissement qui vous soigne de votre ignorance.

Les docteurs sont là pour vous inoculer la connaissance. A ce titre et selon l'état plus ou moins désespéré du ou des patients, des cours collectifs sont entrepris dans des salles de taille variable.

Le BCG, de par sa facilité d'inoculation, se pratique sur des grands groupes dans des chambres appelées « amphithéâtre » (lieu originellement prévue à l'extérieur possédant un cirque central où se produisent les intermittents du spectacle et entouré de gradins où les spectateurs applaudissent). De nos jours, modernisme aidant, un toit a été rajouté mais le principe du jeu est totalement respecté.

La seconde règle suivie s'appuie sur un axiome archi-connu et vérifiable en tout lieu :

Plus la masse de l'auditoire est grande et plus le Quotient Intellectuel global diminue.

Tout formateur (digne de ce nom) sait que plus le groupe est grand, moins il faut dire de chose et plus il faut raccourcir ce qu'il y a à retenir. On en conclut logiquement que l'amphithéâtre est un lieu qui a pour objectif intrinsèque de baisser le QI individuel de chaque participant afin de lui faire avaler une information insignifiante mais qu'il prendra comme très importante vu le nombre de gens applaudissant.

Il est clair que le phénomène de masse abrutit l'individu, sinon les politiciens auraient changé de métier depuis longtemps. L'exemple le plus évident est le peuple américain. Deux partis de droite (pour éviter la vraie confrontation avec la gauche), érection du principe que l'ennemi c'est la gauche (facilement reconnaissable à la couleur rouge) afin que tout le monde regarde dans la même direction et soit ainsi mobilisé, tout cela dans une ambiance festive où un cowboy vous hurle qu'il vous aime et que vous êtes les meilleurs du monde.

Dans nos amphithéâtres plus feutrés en France, les prédicateurs appelés « Maître de conférence » (pour les plus prestigieux) vous étalent avec condescendance une vision américaine du monde.

Je vais donc vous révéler, le décor maintenant bien planté, l'un des axes majeurs du management où des individus frappés du sceau américain BCG se sont fait une fortune en énonçant des trucs ras des pâquerettes. Je n'oublie pas aussi tous les consultants qui ont vendu cela à prix d'or au détriment de nos chefs d'entreprise bien argentés et trop crédules.

La base du procédé consiste à suivre la procédure suivante :

1. Prenez un élément A et un élément B.
2. Faites que B soit le contraire, le complémentaire ou l'opposé de A (positif/négatif, blanc/noir,...). Pour les plus hardis et les snowboarders (adeptes de la glisse sur planche savonnée) prenez 2 valeurs qui ne répondent pas à la règle précédente.
3. Dessinez un quadrillage comprenant 4 cases (2 colonnes et deux rangées).
4. Inscrivez au-dessus la première colonne l'élément A et l'élément B sur la seconde.
5. Faites de même pour les deux rangées.
6. Pour confirmer l'intérêt essentiel du tableau, rajoutez 2 axes d'orientation pour faire comprendre quelles sont les dimensions dans lesquelles vous évoluez. Sans cela votre tableau perdrait toute compréhension possible et révélerait ainsi votre incompetence.

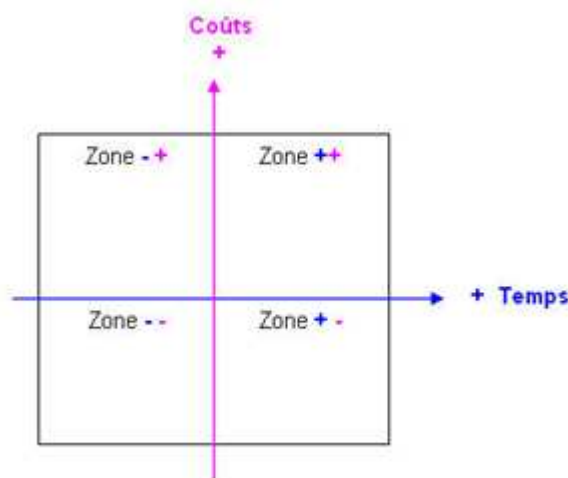
7. A l'intersection de la colonne A et de la rangée A, mettez un mot ou un sigle résumant ce que vous avez à dire sur le sujet.

8. Répétez l'opération pour les 3 autres cases.

Prenons donc un exemple. Dans un contexte donné (par exemple votre entreprise est en difficulté financière), vous envisagez d'embaucher un directeur financier et vous ne savez pas vraiment soupeser le pour et le contre (le pour est représenté par un + et le contre par un -).

A ce stade, vous pouvez lister les avantages et inconvénients dans un tableau à 2 colonnes mais cela ne vous permettra pas de pouvoir prendre facilement une décision car il vous manque un angle d'attaque. Par exemple, prenons les deux variables que sont le temps et l'argent.

Plusieurs représentations graphiques sont possibles, en voici deux par exemple :



		Temps	
		-	+
Argent	+		
	-		

Répartissez alors vos avantages et vos inconvénients dans les cases adéquates et vous aurez une grille de décision plus explicite vous permettant de prendre une décision plus facilement.

Pour le fun, faites en un mot un résumé pour chaque case qui fera office de titre. L'exercice est salutaire car cela vous permettra de présenter un tableau hyper synthétique et l'on vous acclamera pour votre esprit de synthèse. Ensuite, il sera toujours plaisant de délayer votre parfaite connaissance du sujet...

Si vous avez encore des variables qui vous embêtent, alors faites autant de tableaux que vous voulez mais l'expérience montre qu'un seul tableau permet d'être décisif si l'on a bien choisi les deux principales variables.

Simple, efficace, basique même, le BCG est l'équivalent de la règle de trois mais pour le management.

Ce que je reproche aux écoles de management, c'est de nous présenter cela pour une invention/découverte majeure et d'en faire tout un plat. Cet art spécifique, qu'ont les américains, de nous vendre cher un truc basique et de faire applaudir le reste du monde qui consacre ainsi son infériorité, a de quoi révolter pour qui prend un peu de recul.

Alors messieurs les chefs d'entreprise, ne tombez pas dans le piège à fric du consulting surtout s'il vient des « big five » car ceux-là n'existent que par votre crédulité.

Le diplôme ne fabrique pas l'expérience mais donne l'espoir que l'individu ait quelques outils à sa disposition.

Après, le problème sera s'il sait utiliser le bon outil au bon moment et dans les meilleures circonstances. Mais pour voir, il faudra payer d'abord...



Management 6 : L'opacité responsable

14.02.2007

Dans le management, **il y a des vérités qui tuent**. L'une d'entre elles est que la majorité des salariés ne disent pas ce qu'ils pensent réellement par crainte de conséquences négatives possibles.

La partie serait trop facile si le chef pouvait connaître ce que pensent réellement ses subordonnés. L'efficacité serait au rendez-vous tant il n'y aurait pas d'embrouilles.

Seulement voilà, **l'employé ne dit pas tout par crainte de représailles et le chef se tait pour éviter la panique générée par des propos trop vrais**.

Alors, comment voulez-vous qu'il y ait une bonne communication quand aucun des deux interlocuteurs ne dit tout ce qu'il sait ou ce qu'il pense.

Alors, **les chefs d'entreprise sont-ils vraiment tenus de pratiquer « l'opacité responsable » ?**

Jusqu'où peut aller la transparence ? Car, avouons-le, tout le monde ne peut encaisser certaines informations. Combien ne pourraient contrôler leur colère, ou pire la peur qui les ferait paniquer suffisamment pour leur faire sauter quelques plombs dans la catégorie gros calibre.

Enfin bref, la peur est dans les deux camps !

La vraie question est donc : **Devons-nous laisser la peur guider nos relations inter-relationnelles** ou instaurer un climat de confiance suffisant pour s'exprimer librement sans craindre les foudres et surtensions locales ?

Pour moi, un bon manager est celui qui sait inspirer confiance à ses troupes car chaque élément saura lire en lui. **Le chef se doit d'être véritable**. S'il n'est pas content, il le dit ! Et s'il est content, il le dit aussi !

Son état émotionnel doit refléter véritablement ce qu'il pense. **Sa sincérité ne doit pas être remise en cause**. C'est à ce prix qu'un climat de confiance propice à une vraie communication pourra s'établir.

Parler vrai est devenu une nécessité. Dans les débuts, on prend des coups puis, petit à petit, vos subordonnés arrêteront les attaques car intimement ils seront persuadés de votre bonne volonté à les aider dans leur tâche.

N'importe qui, même un enfant, sait que quand il a fait une bêtise il risque de se faire remonter les bretelles. Alors, si vous le faites, ladite personne ne vous en voudra pas car elle sait que vous êtes juste. Mieux, cela confortera la confiance qu'elle a en vous afin qu'elle-même puisse progresser honnêtement.

L'essai-erreur est la voie principale pour qu'un individu s'améliore et acquière une expérience. Alors ne punissez pas, ne dévalorisez pas mais montrez que vous êtes attentif et que vous êtes prêt à lui donner un coup de main afin que l'erreur ne se reproduise pas.

Être un père fouettard n'a jamais fait progresser quelqu'un. Mais une claque ou deux de temps en temps, rappelle à l'ordre, fait du bien et stimule la volonté de ne pas s'en prendre une autre.

Et puis aussi, **toute humilité bien comprise démontre que pour dire la vérité, il faut d'abord la connaître**.

La vie nous enseigne que chacun voit sa vérité, alors vouloir dire ses quatre vérités à quiconque n'est pas le chemin le plus vertueux pour se faire rapidement des amis.

Alors, que faut-il faire pour créer dans l'entreprise des conditions pour plus de franchise et d'échanges, dans le respect des personnes ?

Vaste question, et encore plus vastes les réponses car toute vérité n'est pas bonne à dire, dans l'entreprise comme ailleurs, ne serait-ce que pour se préserver de la concurrence et respecter les lois.

Bref, on tourne en rond entre ce qu'il faut et ne faut pas dire. Et c'est là qu'un manager fait la différence avec un autre.

La subtilité n'est pas l'apanage de tous. Certains apprendront avec le temps, mais pour d'autres cela sera un chemin de croix. Je n'ose pas parler de ceux placés par héritage à la tête de l'entreprise, leur cas est majoritairement désespéré.

Un récent sondage indique que les performances de ces dernières entreprises sont de 10 points inférieurs à la moyenne des autres entreprises. L'idéal pour les entreprises familiales s'étalant sur plusieurs générations est que le dirigeant soit totalement étranger à la famille. Il fait son job sans le poids des relations familiales où les jeux de pouvoirs sont peu féconds à la sérénité.

En revenant à notre sujet, je vais faire une réponse de normand. **Selon le contexte, c'est à chacun de savoir ce qu'il peut véritablement transmettre à son interlocuteur tout en sachant que plus vous ferez un effort dans votre transparence et plus l'autre se sentira obligé de le faire**.

Allez-y par palier, gentiment mais sûrement, et si votre interlocuteur reste sur ses gardes et campe sur ses positions de méfiance, alors passez votre chemin

calmement sans faire de vague et attendez une prochaine rencontre pour pousser le bouchon plus loin.

Paix dans l'azur et dans l'infinie bonté de l'instant présent, restez vous-même en toutes circonstances, c'est-à-dire décontracté, courtois et cool. Si l'autre a quelque chose sur la patate qu'il ne veut pas dire, les mini-vagues occasionnées dans votre océan de paix intérieure feront que vos questions fermes et veloutées l'amèneront à se dévoiler.

Rien n'est impossible à qui veut bien entendre.



Management 7 : Le Sensemaking

27.03.2007

Il est étonnant qu'**au XXIème siècle, on redécouvre des fondamentaux** tellement fondamentaux que j'oscille entre pleurer tant la décadence est grande et l'espoir que nous avons enfin touché le fond.

Sous des noms anglais flairant l'étude scientifique ayant pris des années, **pour** ne pas dire des décennies, on continue de **nous assener des vérités** que le premier illettré de la campagne profonde d'un pays en voie de développement serait capable de vous lâcher sans réfléchir.

Derrière ce mot du **sensemaking (fabriquer ou donner du sens)**, on nous fait découvrir que si l'on veut qu'une personne s'implique ou donne le meilleur d'elle-même, il faut donner du sens à l'action qu'on lui demande de faire.

Je me rappelle, j'avais 6 ans quand mon père me fit comprendre cette première notion. A l'époque, noyé dans un champ de vigne immense pour moi, il me demanda d'ôter les sarments de vigne qu'il venait de tailler des fils de fer.

Pour stimuler mon ardeur, il promit de m'offrir un billet de 5 francs, soit l'équivalent aujourd'hui de 0,76 €. Alors pendant une journée entière, je me suis esquiné les doigts à défaire tous ses serpentins qui s'étaient enroulés autour des fils de fer rouillés.

J'y ai mis toute mon ardeur, sans compter, car ce que je faisais avait du sens. J'allais pouvoir m'acheter des bonbons. Bien que j'en avais marre, j'ai persévéré malgré mes pensées divergentes et l'envie de jouer à tout sauf à arracher ses queues de cochon.

Je me suis inventé des jeux avec ces serpentins. Chaque sarment arraché, c'était comme libérer la vigne d'une branche morte devenue inutile. Je parlais tout seul et chaque pied de vigne devenait mon ami car j'étais devenu son sauveur. **J'étais pleinement convaincu que ce que je faisais était bien.**

J'ai tenu une journée entière, sans broncher, car en mon for intérieur **je voulais aussi montrer** à mon père **qu'il pouvait être fier de moi**. Et puis quand vint l'heure de partir, de remonter sur le porte-bagage de la mobylette et d'étreindre la taille de mon père de mes petits bras pour ne pas tomber tout en écartant les jambes suffisamment pour ne pas me les prendre dans les rayons de la roue

arrière, j'attendis qu'il me donnât ce précieux billet de 5 francs.

J'épiais ses moindres mouvements, ses moindres mots telle une rivière assoiffé en plein Sahara. Je le vis ranger ses outils dans la cabane de misère, allumer une gitane, refermer la porte du champ qui était ceinturé d'un mur de pierres délabrées, me poser la main sur la tête en guise de remerciement puis démarrer la mobylette avant que je saute dessus. Arrivé à la maison, j'attendis mon obole qui ne vint jamais... et cela fut ma première injustice salariale.

Avec le recul, cette simple journée m'a démontré :

1 – que l'on pouvait stimuler n'importe qui en donnant du sens à l'action qu'on lui demande de faire avec une carotte à l'appui.

2 – que l'action doit être bénéfique autant pour le faiseur que pour tous.

3 – qu'un compliment fait toujours du bien quand l'action est finie.

4 – qu'une promesse non tenue est la pire chose pour torpiller une bonne volonté.

Transposez cela auprès de vos collaborateurs et vous saurez l'essentiel pour être un bon manager.

Point besoin d'aller faire un MBA ou de vous justifier d'étude d'éminents psychologues américains car cet enseignement est valable pour tout être humain quelles que soient sa langue et sa culture natale.

Pour donner ou redonner le goût de l'engagement au travail de vos collaborateurs :

- **Ne faites pas des promesses que vous ne pourrez pas tenir.**

- **Expliquez leur les avantages qu'ils retireront de l'action à mener et en quoi elle bénéficiera à tous.**

- **Reconnaissez le travail accompli par des compliments sincères.**

Fort de ces quelques règles aussi fondamentales que la respiration, vous deviendrez un chef reconnu pour son équité et son respect de la nature humaine.

C'est simple mais les consultants en mal de revenus tenteront de vous convaincre du contraire. **Aujourd'hui le bon sens coûte très cher en consulting car nous n'osons croire que se cachent en nous des trésors de sagesse enfouis sous des tonnes de peurs et de préjugés distillés par des penseurs que vous pensez plus intelligents que vous.**



Management 8 : L'Exemplarité

02.04.2007

L'exemplarité, selon moi, **est l'une des plus grandes qualités d'un manager**. Bien qu'évidente de prime abord, elle fait penser aux bonnes leçons de morale pour naïf en culotte courte du temps d'une certaine époque d'après-guerre.

Néanmoins, c'est au fil des jours et des bravades qu'elle s'acquiert. Car montrer l'exemple est

mentalement aisé, mais dans les faits elle demande du courage et beaucoup de détermination. Comment pourriez-vous demander à vos collaborateurs d'arriver à l'heure aux réunions si vous êtes le premier à arriver en retard ? Malgré toutes les bonnes raisons que vous pourriez fournir, une fois, deux fois ça passe mais la troisième fois, ça casse.

L'exemplarité cache une notion de respect. Sans respect, vous ne serez pas suivi. Si un peu dans les débuts, si vous y allez avec de l'autorité, mais **ce n'est pas par la crainte que vous obtiendrez le meilleur de vos troupes.**

L'État est le premier à reconnaître la valeur des médailles ou des légions d'honneurs. Le chef d'entreprise peut faire de même avec des diplômes style « le meilleur employé du mois » ou tout autre titre évocateur.

Mettre en avant l'exemplarité, c'est d'abord reconnaître que quelqu'un a eu une conduite ou un état d'être qui peut servir d'exemple à tous. **Car, tous autant que nous sommes, nous désirons intérieurement être meilleurs que ce que l'on est.**

Même le plus grand des voleurs aime entendre dire ou lire qu'il a réalisé le plus grand casse du siècle, idem pour le scientifique, le médecin, le juriste, l'homme d'état ou le commun des mortels.

L'exemplarité est un catalyseur d'ego.

Alors, où en êtes-vous avec le vôtre ? En avez-vous assez pour vous appliquer les règles que vous demandez à vos collaborateurs ?

Ne dites pas « pas pour moi ! », car si vous le dites c'est que justement vous vous en êtes tellement éloigné qu'il vous semble presque irréalisable de le faire.

L'exemplarité permet de montrer que vous êtes un être humain qui veut s'améliorer en s'appliquant des règles de valeur reconnues par tous. **C'est un chant tribal qui dit « je suis comme vous et j'y arriverai ! ».** Rien de tel pour galvaniser des troupes.

La croyance de l'exemple en des valeurs partagées qui commence par soi-même mérite que tout manager en fasse son pain quotidien.

Tout acte, toute parole et tout comportement trahiront ce que vous pensez réellement.

Tout mensonge appellera un mensonge en retour. Il en sera de même pour la duperie, la ruse, l'injustice. Bien heureusement, l'inverse est tout aussi vrai alors semez la transparence, l'équité, la justice, le respect.

Enfin l'exemplarité appelle la reconnaissance que quiconque peut devenir fier de ce qu'il est.

Devenez un exemple afin de guider. Il va s'en dire que plus votre code d'éthique sera élevé et plus la route sera jonchée de gros cailloux pour vous faire trébucher.

Que vous soyez patron, chef d'entreprise, entrepreneur, manager ou simplement père ou mère de famille, cette loi de l'exemplarité devrait vous guider chaque jour. Ceux qui en eurent vraiment conscience chaque jour sont devenus des hommes ou femmes de renom et cela tout particulièrement dans toutes les religions du monde.



Management 9 : L'Humilité

24.04.2007

Bien des idées circulent sur l'humilité, mais à mon « humble avis », ce sont rarement les bonnes. Ce mot est généralement associé à retrait, mise en veilleuse pour ne pas carrément parler de

« fausse modestie ».

Cette qualité est si puissante qu'elle fait peur à ses détracteurs, pour ne pas dire tout le monde. Qui pourrait prétendre « être humble » s'il ne nourrit pas intérieurement un fort sentiment d'ego. **C'est comme l'intelligence : Vous avez le droit de l'être, de le démontrer mais en aucun cas de le dire ou l'affirmer.**

Quel paradoxe, quelle hypocrisie nous pousse à réfuter une qualité ou un don qui nous habite ? **Est-ce un reliquat d'une religion chrétienne** qui ne cesse d'affirmer que nous sommes des pauvres pécheurs issus d'un accouplement supposé sans plaisir ?

Moi, j'espère que mes parents ont pris leur pied et que je suis l'heureuse conséquence (non prévue mais prévisible) d'un moment de partage, d'un moment d'acceptation de l'autre, d'un moment de bonheur pleinement partagé.

Et puis, si ce n'est pas le cas, eh bien tant pis, moi je préfère m'en tenir à cette version. Je sais, c'est enfantin, mais je préfère être le fruit d'un partage d'amour que celui d'une copulation sans plaisir à des fins purement reproductives.

Alors, l'humilité là-dedans que vient-elle faire ? Elle vient du même problème originel : ce que nous pensons de nous, de nos parents, de la nation et du monde entier.

L'ignorance est la première plaie de l'être humain.

Par ignorance, il crée des peurs en lui. Il leur donne une existence, une force qui se retournera contre lui, et irrémédiablement contre tous. Pour moi, l'humilité est simplement l'acceptation totale que nous sommes des ignorants par rapport à toutes les formes d'énergies qui nous entourent et qui nous gouvernent.

Une fois ce premier pas de fait, le second est d'accepter tout bonnement ce qui nous fait, sans jugement. Alors ensuite, nous pourrions exposer ce que nous sommes, sans culpabilité, sans crainte.

La force véritable d'une personne humble est son acceptation de tout ce qu'il est, de tout ce qu'il ne sait pas et de tout ce qui le fait vibrer. De par son acceptation intrinsèque de toutes ces inconnues, sa propension à classer afin de juger s'amointrira considérablement.

Il évaluera mais ne jugera point. **Il comparera tout avec tout, sauf avec lui-même**, car il sait aussi qu'il est unique et donc incomparable, incopiable et qu'enfin rien n'arrête le sablier du temps.

A partir de là, la vie lui ouvrira les bras comme les bras d'une mère. **Il a tout à apprendre** et ne se prendra pas le chou pour rallier les autres à ses croyances. Il sait qu'à chaque marche, chaque avancée de ses connaissances,

il en sait plus qu'avant tout en découvrant que son ignorance grandit encore plus vite.

Alors vivre l'humilité, c'est vivre comme un enfant qui sait qu'il ne sait pas grand-chose mais qui a soif, très soif d'apprendre de cet univers et de toutes ses formes de vie qui y grouillent.

L'infini est fascinant parce qu'il est infini.

C'est seulement quand une personne pense connaître que le fini s'installe, que les limitations prennent formes. Voilà pourquoi nous n'aimons pas quand quelqu'un dit qu'il est intelligent ou qu'il est humble, car cela nous choque au plus profond de nous-mêmes. Cela frôle la vexation de l'esprit qui chauffe très rapidement l'affect.

L'humilité est un état d'être indiquant que la personne en question a du recul par rapport à ses connaissances et par rapport au monde qui l'entoure. **Il n'impose pas ses vues mais aime les partager** afin de communiquer, et donc de mieux comprendre le monde des autres.

L'humilité demande de s'exposer, de savoir remettre en cause ses propres connaissances. En contrepartie, une paix intérieure vous enrobe délicatement afin de contenir cet ego qui hurle que vous pensez avoir raison.

Par cette action calmante, cette paix de l'esprit vous permet d'avoir un **bien plus grand contrôle de vos émotions**. Celles qui sont bénéfiques à tous se propageront avec d'autant plus de vigueur que celles plutôt destructives auront été amoindries.

A-t-on eu plus en étant en colère ? Jamais, sinon de récolter plus de douleurs, de souffrances et d'emmerdes. Chacun de nous recherche la douceur, la compréhension, l'écoute active d'un mental ouvert et le ronronnement d'un cœur en paix.

L'humilité, c'est affirmer ce que l'on est et ce que l'on pense de toutes ses forces mais avec douceur et sérénité. Rien de plus, rien de moins !

L'humilité ne veut point dire se taire ou chuchoter, ni être transparent comme un pare-brise tout neuf. Ça, c'est le mental qui doit avoir ces caractéristiques mais pas votre âme, votre cœur véritable ou votre être intérieur.

Chacun, et plus particulièrement ceux qui encadrent des hommes, devrait normalement avoir développé dons et humilité afin de pouvoir être un exemple à suivre. L'exemplarité est l'un des plus grands moteurs qui soit pour entraîner les autres et avoir une autorité naturelle.

Point besoin de hausser la voix ou le ton, point besoin d'user de langage dur et destructeur, **juste être vous-mêmes en pleine conscience de vos forces et faiblesses, de vos zones d'ombres et de lumières**, tout simplement.



Management 10 : La Ténacité

03.05.2007

Naturellement nous sommes tous impatientes quant à la réalisation de nos désirs. On voudrait même que la réalisation se fasse à la vitesse de la pensée. Si c'est une parole cela se fait vite, mais s'il faut construire dans la matière alors là, il faut prendre son

mal en patience.

Tout créateur, **et nous sommes tous des créateurs**, a connu la frustration d'une réalisation qui n'en finit pas d'être en chantier. Il en est de même pour tous les entrepreneurs car ils partent de rien et surtout rarement avec les moyens.

Ce qu'ils ont, c'est surtout la foi. La foi qu'ils vont réussir. La foi qu'ils seront plus fort que tous les autres et que l'adversité n'a qu'à bien se tenir. C'est beau la candeur des nouveaux entrepreneurs. Cela me fait toujours chaud au cœur de voir autant d'énergie concentrée et focalisée sur une idée, un rêve, une obsession.

Puis le temps passant et les résultats se faisant attendre, l'entrepreneur commence à peiner. Le doute frappe à la porte et tous les voisins et les donneurs de conseils ne font qu'épaissir la brume qui s'installe entre vous et votre rêve.

De plus en plus séparé de la « source », votre mental s'alourdit au point de ne voir que du noir. Vous commencerez à broyer du noir avant de passer au concassage de la confiance en vous qui vous rendait invincible.

Et pourtant, des millions d'entreprises existent aujourd'hui, et ceci est la preuve qu'il est possible de réaliser quelque chose en ce monde. **Certains ont réussi mais beaucoup ont failli !**

Il existe plein de paramètres, et les écoles de management ainsi que les éditeurs en font leurs choux gras. Et pourtant, malgré tout cela, le taux de déchet, est important.

La ténacité est un des paramètres les plus importants, car c'est celui qui vous permettra de traverser les premiers moments de vie de votre entreprise.

La nature n'aime pas l'inutile alors, comme pour un système immunitaire, ce qui est nouveau est considéré comme étranger. A ce titre, vous allez donc avoir à vous faire vacciner contre toutes les attaques du milieu qui, lui, ne veut pas de vous.

Votre idée sera rejetée par vos banquiers, tous les bien-pensants et puis plus tard par vos proches. Tout le monde doutera de vous et si vous les écoutez, votre projet mourra !

La ténacité, c'est comme être entêté mais pas borné.

Vous devez rester souple tout en étant ferme. Vous devrez avaler des couleuvres mais vous encaisserez

sans broncher. Vous pensiez prendre le bateau et vous vous retrouverez sur un pédalo.

Le client qui devait signer et qui vous avait promis avant de vous lancer se débinera sans état d'âme. Ceux qui vous avaient « politiquement » suivi dans votre création seront soudainement très occupés et injoignables.

Vous aurez l'impression que vous avez la peste ou une maladie du même genre pour que tous les gens vous fuient avec une telle vitesse. Vous allez être seul pour traverser un désert sans fin, alors **soyez sûr de ce qui vous pousse à lancer votre entreprise car vous allez mesurer ce que vous avez dans les tripes.**

Les concurrents, les prix, le manque de trésorerie, l'insuffisance d'actifs, et j'en passe, ne seront rien face à ce qui se passera en vous. **Car c'est vous-même qui allez décider de baisser les bras ou non face à vos peurs, vos doutes et vos incertitudes.**

Les choix seront, des fois, terribles à prendre mais sachez qu'**après la tempête, il fait toujours calme.**

Une fois franchie la barrière de corail des peurs courantes, vous allez découvrir l'oasis de votre être intérieur.

Vous saurez alors que vous possédez des trésors internes que personne n'avait vu et encore moins vous-même. Chaque trésor découvert enrichira votre confiance en vos capacités, votre « foi ». Et cela, à jamais, personne ne pourra vous le prendre ou vous dire que vous ne l'avez pas.

La ténacité, c'est vouloir aller au-delà des apparences et découvrir qui l'on est vraiment.

Peu importe l'idée, le contexte et les moyens que vous mettrez en œuvre pour monter votre entreprise car ils ne seront que des éléments extérieurs à vous-même, des miroirs de votre avancée dans la découverte de vous-même.

Le principal combat est à l'intérieur, alors faites comme le roseau quand le vent est fort : pliez sans rompre. Pour cela, aimez-vous vous-même inconditionnellement, sans attendre quoi que ce soit de l'extérieur. Ayez de la compassion et de la douceur envers vous-même car votre mental va vouloir faire un carnage.

Certes, vos proches seront là mais ne leur demandez pas de vous aimer quand vous nagerez dans l'encrier car ils n'ont que faire de vos soucis. Demandez-leur seulement, avant de vous lancer dans l'aventure, l'autorisation de votre absence de temps, de présence et d'amour qu'ils ne recevront pas comme avant.

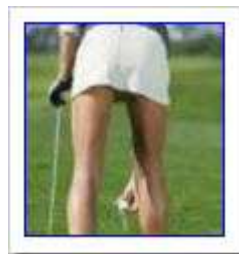
Vous allez leur manquer comme un marin qui fait le tour du monde en solitaire. **Ce challenge est le vôtre, pas le leur. Vous serez seul mais sans aucun sentiment de solitude** car votre rêve vous tiendra compagnie aussi sûrement que vous l'alimenterez par une foi inébranlable.

Si vous démâtez, vous aurez appris que vous étiez insuffisamment préparé ce qui vous donnera encore plus de force et de conviction à recommencer. Je dis cela pour ceux qui ont ça dans la peau car les autres s'essaieront à autre chose de moins difficile ou arrêteront.

Une vie bien faite, bien remplie correspond au sentiment que vous avez d'avoir mis en œuvre ce

que vous pensiez pouvoir mettre en œuvre. Et puis l'expérience montre que l'on en fait encore beaucoup plus tellement nous étions ignorants sur nous-mêmes.

Vos cicatrices seront vos médailles. Elles attesteront que vous vous êtes battu et elles seront votre richesse et votre fierté. Elles seront autant d'histoires à raconter aux jeunes qui veulent se lancer...



Management 11 : Le Discernement

22.05.2007

Bourré d'énergie et plein de bonnes intentions, l'entrepreneur surtout s'il est novice va vite

apprendre à ses dépens que tout ce qu'on lui dit n'est pas à prendre au pied de la lettre.

Dans ce parcours inhabituel, **chaque acteur voulant vous aider est convaincu de la justesse de ses propos** et vous, en bon élève, vous allez gober quelques couleuvres qui vous donneront soucis et tracas avant leur complète évacuation de votre univers.

Eh bien oui, aussi convaincu et convaincant que peut être votre donneur d'infos, il vous faudra systématiquement détecter le bon du mauvais, le vrai du probable afin de mesurer les risques que vous prenez.

L'info sera toujours « teintée » commercialement par votre interlocuteur qui a intérêt à faire du business avec vous. Ceux qui sont « agréés » du type experts-comptables, juristes ou banquiers sont les plus redoutables car forcément, d'une manière ou d'une autre, ils vous tiennent par les « précieuses ». Pour eux, vous n'êtes qu'un poisson rouge coincé dans un aquarium.

Pour les autres « conseillers » de tous poils, naturellement on est plus chatouilleux et il est plus facile de détecter les dérives qui pourraient nous nuire. Cependant, il y a des professionnels très aguerris qui apparaissent et disparaissent de votre champ de vision à la vitesse de la lumière, juste le temps de commettre leur larcin.

Personnellement, je les range dans la catégorie des PV de stationnement. Malgré tous vos efforts pour ne pas en prendre un, statistiquement vous savez qu'il vous faut y consacrer un certain budget mensuel avec lequel vous vous arrangez.

Là où le discernement devient le plus vital, c'est quand il faudra signer un contrat vous engageant.

Cela va de la signature d'un CDI, d'une assurance ou d'un contrat de partenariat.

Plus l'écriture du contrat est petite, ou le pavé important, et plus cela indique que les mailles du filet sont fines et que vos capacités à vous en sortir seront quasiment nulles. Généralement le ticket de sortie coûte très cher, mais entre cela et l'abattoir, mieux vaut perdre une jambe ou un bras...

Reste l'embauche d'un salarié, la signature avec un partenaire ou associé et le « contrat du siècle ». Dans ces derniers cas, l'insouciant se fait immédiatement immoler, l'innocent crucifier et le malentendant écarteler.

Tous les pontes du management de pacotille vous diront qu'il faut étudier la chose, l'analyser et après mûre réflexion prendre la décision. C'est effectivement un bon conseil, mais il est loin de se suffire à lui-même.

L'expérience montre que notre première impression à propos d'une personne est l'une des clés capitales qui forgeront votre décision. Certes, c'est peu rationnel, voire pas du tout, mais cela marche.

Un vieux de la vieille n'a pas besoin de trois jours pour se faire une idée sur quelqu'un ou sur un contrat juteux. Au premier ressenti bizarre, inhabituel, sa vigilance s'éveillera et il cherchera qu'est-ce qui a provoqué en lui cette alerte.

Avec un brin d'expérience, la chose est entendue mais il lui faudra vaincre la puissance de persuasion de son mental. Il se dira cette personne présente bien, son CV est impeccable, ses recommandations sont élogieuses et pourtant quelque chose le dérange...

A chaque fois que j'ai hésité et que j'ai décidé d'écouter ma logique, je me suis pris une veste. Il est en nous un « instinct », un « ressenti », une « sensation » qui est là pour nous aider à survivre en ce monde.

Si vous ne ressentez pas un projet, une affaire, un futur associé, ne vous engagez pas et restez courtois. Dites-vous que cela n'est pas pour vous et que d'autres en profiteront à votre place.

Votre capacité de discernement sera votre armure sur le champ de bataille où tous les coups sont permis. Alors, soyez bon enfant dans vos rencontres, dans votre business, mais n'oubliez pas que vous êtes un joli petit poisson rouge au milieu d'une meute de chats affamés.

L'expérience la plus frappante que j'ai eue dans ma vie a été la suivante. Un beau jour, mon père arriva à la maison avec un plein filet de poissons qu'il venait de pêcher avec mon frère. Fier comme des coqs, ma mère les envoya balader en leur disant qu'ils les cuisinent eux-mêmes. Humiliés devant la flopée de frangines, ils décidèrent de prendre les choses en main et m'appelèrent à la rescousse pour qu'on se la joue entre « mecs ».

Choses dites choses faites, on se retrouve à trois autour de la table avec une poêlée d'œufs de barbillon fricassés aux petits oignons. Mon père commença à servir mon frère aîné, comme il se doit, et puis voulu me servir. A cet instant, ma petite voix me dit de ne pas en prendre et je m'évertuais à dire à mon père que je n'en voulais pas.

Vexé, il se servit quand même en maugréant contre ce fils qui ne savait pas apprécier les bonnes choses. Ils n'eurent pas le temps de terminer l'assiette qu'ils devinrent blancs comme des cachous avant de se mettre à vomir de tout leur estomac.

Pris de panique j'ai appelé du renfort car ils étaient presque évanouis. Mon frère allongé sur le lit se teintait d'un couleur verte et était secoué par de violents spasmes. Dans la demi-heure ils étaient à l'hôpital pour cause d'empoisonnement aigüe. S'ils avaient fini leur assiette, ils auraient été morts ce jour-là.

J'avais 14 ans et j'avais eu le courage de dire non à mon père, malgré une ambiance propice à resserrer les liens entre nous. Croyez-moi, depuis ce jour-là, j'ai compris

qu'il y avait en moi quelqu'un qui me voulait du bien et encore aujourd'hui et plus que jamais je l'écoute très attentivement.

Je vous souhaite donc un maximum de discernement dans vos affaires et la vie de tous les jours tout en sachant que **vos petite voix parle faiblement comparé à la fanfare de notre mental.**



Management 12 : Le Lâcher-prise

Aussi surprenant que cela puisse paraître, **le lâcher prise**, si inconvenant à la pensée occidentale qui veut tout maîtriser par le mental, **est une arme maîtresse** pour qui veut durer dans le temps.

Souvent incompris, car rattaché à des concepts totalement à côté de la plaque, le lâcher prise demande une énergie et une vigilance de tous les instants afin de donner ses pleins pouvoirs. Le lâcher prise **c'est comme un turbo rajouté à un moteur**. Mais cela ne commencera qu'à donner qu'à la seule condition d'avoir atteint une certaine vitesse au compte-tour...

Pour démonter tous les a priori, les idées préconçues et toutes les images négatives rapportées au lâcher prise, abordons-les dans les grandes lignes.

1 – Le lâcher prise n'est pas un « j'abandonne » mais plutôt une décontraction dans l'effort

C'est quand on atteint certaines limites qu'il faut se relaxer tout en continuant l'effort. C'est comme le coureur cycliste au tour de France, il faut rester dans le peloton tout en se reposant ! Contradictoire en apparence, les grands champions l'utilisent à fond.

2 – Le lâcher prise n'est pas un abandon aux lois du hasard mais une concentration à un autre niveau

C'est comme une surdémultipliée que vous enclenchez. Cela vous demande encore plus de vigilance sinon la sortie de route se fera illico presto.

3 – Le lâcher prise n'est pas un renoncement à l'effort mais c'est aller chercher des forces là où l'on va rarement en chercher

Le fait de passer la surdémultipliée, il faut en garder sous le pied pour continuer à pédaler avec le même rythme.

4 – Le lâcher prise n'est pas une déconnexion par rapport à une réalité mais en fait une connexion à un niveau supérieur de compréhension

Vous êtes dans le peloton, et contrairement aux apparences du suiveur, vous mijotez la meilleure tactique à prendre afin de profiter au maximum des réalités qui vous entourent.

5 – Le lâcher prise n'est pas un manque de volonté mais plutôt un surplus de volonté d'excellence

C'est parce que vous voulez faire mieux qu'il vous faut vous détachez des règles communes. Il vous faut être différent dans l'application afin de faire encore mieux.

6 – Le lâcher prise n'est pas un laisser aller dans le jouissif primaire (sex, repas, alcool,...) mais plutôt

vers une économie de moyens afin d'avoir la pêche au moment voulu

En effet, contrairement à une certaine apparence décontractée et joyeuse, vous n'allez pas dans le festif pour vous alourdir. Vous êtes joyeux car vous savez que vous êtes en train de jouer dans le dernier carré et que la moindre faute vous sera fatale.

7 – Le lâcher prise est un dépassement de soi dans un moment critique

C'est comme un changement de vitesse contraire à la logique du mental et de ses règles d'ailleurs communes à tous. Vous sortez du comportement ordinaire pour jouer dans l'extra-ordinaire.

8 – Le lâcher prise est un gain de fluidité

C'est quand tout va au plus mal et où les frottements sont maximaux qu'il faut fluidifier ses pensées et assouplir ses règles. Le lâcher prise c'est faire un pas vers une fluidité encore plus grande afin de passer là où on ne peut plus passer.

9 – Le lâcher prise est une méditation dans l'action

Dans le brouhaha du peloton et des cris d'encouragement des badauds sur le bord de la route, vous faites le calme en vous afin de percevoir l'imperceptible qui vous fera gagner la course.

10 – Le lâcher prise est paradoxal pour le mental

Être décontracté sans s'arrêter de pédaler, être fluide là où il y a obstacle, être entier et omniprésent quand tout semble aller à la dérive, être vigilant sans être concentrer, penser à la chose sans y penser. Délicat à comprendre mais facile quand on le vit.

11 – Le lâcher prise est une musique à jouer le plus souvent possible

C'est un art de vivre qui fait que tous vos sens sont en action afin d'être omniprésent avec tout ce qui interagit avec vous.

12 – Le lâcher prise est un turbo vers l'épanouissement

Par votre calme intérieur et votre vigilance exacerbée, le monde vous semblera suffisamment différent pour y voir toute la beauté mais surtout toutes les opportunités pour exprimer pleinement ce que vous êtes.

Il existe plein de méthodes pour apprendre à lâcher prise et à chacun de voir quelle est la manière la plus simple et la plus adaptée à lui-même. Il est clair que les philosophies issues du monde asiatique sont plus avancées en ce domaine.

De tout cela et ce qu'il est souhaitable de retenir, c'est que **le lâcher prise est plus souvent demandé dans les périodes critiques que vous traversez.**

La majorité pense qu'en allant en vacances, ils vont lâcher prise. Cela est une erreur car ils ne font que changer d'environnement afin, peut-être, de lâcher prise. C'est une manière d'arriver à un certain objectif mais au retour il faut tout recommencer « comme un lundi » !

Le véritable lâcher prise n'est pas dans l'évacuation du problème (la fuite) mais plutôt dans la concentration sur celui-ci. Cela ne demande pas un effort surhumain mais seulement une vision différente et supérieure à l'ordinaire.

Lâcher prise c'est se permettre de prendre du recul afin de mieux agir. Alors si ponctuellement, vous faites une pause en allant au concert ou au cinéma, ce n'est que pour mieux concentrer vos forces afin de les avoir sous le pied au bon moment.

C'est comme notre coureur cycliste sur son vélo en plein peloton. Pendant un moment il pense aux vacances, à la composition de sa prochaine pizza mais en arrière-plan, il continue de pédaler. Cela permet de faire passer le temps et les kilomètres, et de ne pas se prendre la tête avec la stratégie à prendre.

Par un va-et-vient entre différents sujets n'ayant aucun rapport avec sa stratégie, la tactique idéale se présentera par petite touche en fonction des événements extérieurs. Puis au moment propice, il appuiera plus fort sur les pédales comme si l'effort fourni jusqu'à ce moment n'avait été que de l'échauffement.

Le lâcher prise est un turbo qui ne peut fonctionner qu'à partir d'une certaine vitesse du compte-tour et quand le moteur est chaud. Et le meilleur moyen pour qu'il soit toujours chaud est de ne jamais arrêter le moteur.

D'ailleurs à ce titre, un véritable dirigeant ou entrepreneur n'arrête jamais car ce qu'il fait le passionne. Parlez-lui de partir en vacances pendant 3 ou 4 semaines et vous le rendrez malheureux. Pour des raisons sociales, 1 semaine ou 2 sont suffisantes pour prendre un peu de distance mais pas plus !

Alors croyez-moi, quand quelqu'un ne pense qu'aux vacances ou n'attend que le WE, vous pouvez assez rapidement évaluer son enthousiasme à aller s'éclater au boulot. Donc quand vous n'arrivez plus à livrer vos clients alors que vos employés s'éclatent en RTT, c'est assurément le moment le plus propice pour lâcher prise !



Management 13 : La Résilience

08.08.2007

Il est communément admis que **l'entrepreneur**, au même titre que les managers et dirigeants, **doit avoir une capacité à tenir le coup** s'il veut réussir dans ses initiatives. Autant il est difficile de remonter la pente suite à un gros déboire ou à un coup dur, par définition imprévisible, autant la répétition d'innombrables « secouettes » feront que sa résistance s'effondrera inéluctablement.

La **résilience**, par exemple pour un métal, est sa **capacité à revenir à son état d'origine** quel que soit le coup ou les déformations qu'il s'est vu infliger. Sur le plan psychologique, la translation est facile à faire. **Alors, où en êtes-vous personnellement ?** Pensez-vous toujours détenir cette élasticité mentale et physique d'avant vos aventures entrepreneuriales ?

L'enthousiasme voudrait bien vouloir nous faire répondre Oui. Mais au fin fond de nous, nous savons bien que **chaque coup a laissé en nous une** infime déformation que l'on appellera « **mémoire** ». La somme de toutes ces mémoires font que notre élasticité s'est un peu éclipsée

pour laisser place à des zones de déformations plus importantes mais moins douloureuses.

C'est comme si des rouages (ou des ressorts) s'étaient mis en place pour amortir les vibrations quotidiennes des emmerdes tout en pouvant encaisser quelques coups plus violents de temps en temps. **De déformable, nous sommes passé à transformable.** A la place du caoutchouc chewing-gum propre au silent-bloc, nous avons plutôt maintenant des ressorts... plus ou moins enrobés.

Serait-il donc de bonne augure de pouvoir redonner une jeunesse élastique à nos ressorts qui couinent de plus en plus. Comment pourrions-nous éviter l'arthrite qui guette notre squelette mental ?

La seule solution que j'ai trouvée est celle de la silicone : **la silicone de la confiance en soi !** En effet, nous nous rigidifions parce que c'est tout simplement la vie. La vie est usure dans la matière. La vie est expérience dans le mental. La vie est partage dans l'émotion et la communication.

Avoir confiance en soi, c'est dire oui à notre capital mental. C'est dire oui à nos trésors émotionnels, et c'est dire oui à l'usure de notre corps physique. Tout le monde sait que, quand on reste jeune dans la tête, le corps reste jeune et vit plus longtemps. Et pour cela, il faut absolument rester jeune en son cœur et exprimer la joie de toute son âme.

Là, cela devient plus difficile et pour moi, **la confiance, c'est déjà se faire confiance, pleinement, entièrement et sans faille.** C'est se dire, je peux car je le veux. Et je sais que si cela résonne en mon cœur, je ne crains rien car je sais que je fais un avec mes désirs profonds.

De plus en plus souvent, je me sens blasé par les choses extérieures car je les ressens comme une répétition qui ne m'amène plus grand chose. Cette vieillesse m'ennuie, alors je me lance à corps perdu dans de nouveaux défis afin de travailler cette élasticité qui ne demande, elle aussi, qu'à mourir.

La seringue de ma silicone s'appelle le défi. Piqué régulièrement, je sens ce corps physique suivre la musique avec enthousiasme car lui n'a pas envie de vivre les rhumatismes et surtout se faire rafistoler par tous ces sorciers blancs aux gants laiteux.

La résilience n'est pas la résignation dans le silence mais plutôt l'appel à une dynamique qui vibre sur tous les plans.

Tant que les chants du dépassement de vous-même claironneront en vous, vous n'aurez pas de souci. Mais le jour où il vous faudra mettre une prothèse auditive extérieure, vous saurez instinctivement que le brouhaha extérieur vous a progressivement rendu sourd à vous-même.

Chaque entrepreneur ou dirigeant possède sa propre musique. Certains auront le rythme, d'autres le ton, d'autre la musicalité mais ce qui compte au final cela sera votre mélodie. L'entendez-vous suffisamment fort afin que les autres à l'extérieur l'entendent ?

S'ils sont durs d'oreille, cela indiquera que vous vous la jouez suffisamment cool pour qu'elle meure dans un délai prévisible. Mais où se trouve donc le bouton de l'ampli ? Demandez à votre âme et elle vous remettra dans le cœur de l'action !

Chapitre 3 Lexique managérial



Lexique annoté- Manager, Excuse et Compliment

Juillet 2006

Management

Art de prendre les choses en main

Manager

- **Prononcé comme un verbe en Français**

Verbe d'action poli pour dire que l'on est au front avec aucune logistique arrière. Décliné en conjugaison, cela veut dire que le responsable s'est effectivement approprié la situation et qu'il n'a plus les mains propres.

- **Prononcé comme un titre en Français [mana-djeur]**

Cela indique qu'un fusible a été trouvé et qu'il fera de son mieux pour ne pas sauter.

- **Prononcé à l'anglaise**

Censé donner du prestige à celui qui le prononce. Il induit que le personnage a fréquenté une école de management et qu'il est persuadé que cette connaissance fait de lui le meilleur des meilleurs et que sa rétribution sera donc conséquente.

- **Prononcé à l'américaine**

Cela indique que l'individu a déjà du métier et qu'on ne le roulera pas dans la farine. Peut quelquefois tomber dans la parano (choc post-traumatique).

- **Précédé par un verbe**

Alors là, ça ne sent pas bon. La situation n'est plus « under control »... Ex ; faut manager, doit manager, savoir manager, apprendre à manager, y'a qu'à manager,...

Chercher et Faire des Excuses

21.07.2006

Excuse – Chercher des excuses

Venant de Ex Causa ou cause extérieure, ce mot véhicule à lui tout seul la faiblesse intérieure d'un individu. Certes, des événements extérieurs viennent modifier nos plans et ce qui compte c'est notre aptitude intérieure à réagir afin d'apprendre de ces événements.

Celui qui s'excuse longuement n'apprend rien car, en clamant son incapacité, il ne fait que s'appauvrir encore plus. Un bon « désolé », franc et direct, suffit largement pour conserver la confiance de ses troupes. Un chef qui commet des erreurs, c'est normal car après tout c'est un être humain et donc faillible. Seulement lui, il a appris de son erreur et maintenant il est encore plus fort. Il saura encore mieux protéger ceux qui ont confiance en lui. Nous sommes tous des chefs, des guerriers en puissance et le nombre de cicatrices est un réconfort certain pour les moins aguerris.

Excuse – Faire des excuses

Si quelqu'un vous réclame des excuses, il y a deux situations :

1 – Vous êtes fautif et vous savez que cela va chauffer pour votre matricule, alors plaidez coupable. Faites vos excuses promptement, du fond du cœur et avec la plus grande dignité. Ainsi tout le monde sera sauf, même si vous avez détourné 100 Millions d'euros, la peine sera plus clémente... et l'on dira que « sous le stress, il a craqué », « la tentation était trop grande », « il a pété un câble », « sa danseuse lui a monté la tête », « ses problèmes familiaux ont troublé sa lucidité », etc.

2 – Vous n'êtes pas fautif et le demandant vous fait un coup de calgon, à ce stade, prenez tout votre courage à deux mains, regardez-le droit dans les yeux, fixement, la tête bien droite et le corps décontracté. Même si le temps vous paraît interminable, votre concentration est telle qu'un battement de paupière est impossible. Il y a de fortes chances que le plaignant baisse les yeux le premier. Une fois cela fait, restez en paix, ne souriez pas et laissez-lui une porte de sortie pour qu'il sauve la face. Hochez la tête pour accepter son deal et, toujours en silence, sortez de la pièce dignement et sans emphase. Après, vous constaterez avec quelle rapidité ledit réclamant minimisera l'incident pour le faire oublier au plus vite...

Compliments & critiques

08.08.2006

Compliment

Petite phrase faite pour valoriser quelqu'un et augmenter son capital confiance.

Donnez-le avec sincérité, et son effet sera d'autant plus renforcé.

Donnez-le avec l'idée de manipuler et le receveur sera non seulement sur la défensive mais cela érodera le capital confiance qu'il avait en vous. Voir aussi « Commentaire négatif / critique »

Commentaire négatif / critique

Autant un compliment, c'est une tape amicale dans le dos qui vous fait avancer un peu et augmente votre capital confiance, autant s'il est répété par un trop grand nombre de personnes, il peut vous faire perdre votre équilibre égotique et le sens des mesures.

Par contre, **les remarques négatives ou critiques, c'est vraiment de la dynamite !** Leur effet déflagrant sur notre capital confiance est instinctivement considéré comme négatif sauf... pour les battants !

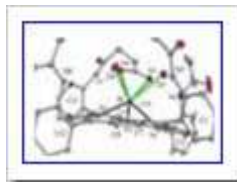
Être un battant, c'est profiter du souffle pour se propulser plus fort. C'est à l'image du moteur thermique à piston. Quand cela explose dans un cylindre, cela aide à en compresser un autre. Reste à savoir si vous avez un moteur à 2 ou 4 temps. Pour les vétérans, on parlera en nombre de cylindres.

Un compliment c'est comme quand on descend une colline, cela donne de la vitesse et c'est dans le bon sens. Tant que la vitesse reste en rapport avec la tenue de route, on n'ira pas dans les décors. Par contre, quand on est dans la montée et que l'on a épuisé l'élan de la

descente et que le moteur peine, une bonne critique augmentera le taux de compression.

Une utilisation négative des critiques, c'est comme utiliser le frein moteur. Dans la descente cela freine (bénéfique pour ne pas dérailler égotiquement), mais dans la montée aussi.

Alors à vous de voir si vous savez utiliser correctement les critiques... afin d'augmenter votre capital confiance et donc votre performance.



Complexe ou compliqué?

30.05.2007

Souvent pris pour des synonymes, le complexe a en effet une relation avec le compliqué mais, en soi, il n'est pas compliqué juste complexe... Alors, d'où vient cette **confusion** dans l'esprit des gens **où le compliqué devient complexe**.

En fait, ils veulent simplement dire qu'en perdant leur maîtrise du raisonnement alors la « chose » devient complexe et leur compréhension du compliqué se dérobe. Voilà aussi pourquoi, quelquefois, **je sens la moutarde me monter au nez** quand certains se gargarisent de complexité afin d'afficher une science qu'ils n'ont pas.

Alors pour expliquer ce qui fait la différence entre les deux termes, j'ai « emprunté » une réponse donnée par un chercheur, expert dans le domaine. Cela ne veut pas dire qu'il a raison mais son approche me semble assez précise pour vous la soumettre :

« Il est presque impossible de définir la complexité. Je dirais cependant que c'est un état qui peut être caractérisé par un nombre très grand de modèles explicatifs qui ne s'excluent pas les uns les autres, sans pour autant que l'on puisse les ajouter les uns aux autres. »

Celui qui veut comprendre un objet complexe doit connaître tous ces modèles et il en émerge pour lui une intuition globale, toujours révisable, qui lui permet d'éviter, au moins, les contresens des jugements simplistes et des raisonnements linéaires.

Le compliqué est beaucoup plus simple. Un objet compliqué peut être compris dans sa totalité si on se donne le mal de l'analyser avec les bons outils. »

Alors, avez-vous saisi la différence ? Pour moi, il m'a fallu relire plusieurs fois la réponse et maintenant je pense en avoir compris le sens.

En transposant cela dans le management, on peut comprendre que manager un individu est complexe alors qu'un problème serait plutôt de l'ordre du compliqué.

Tout est histoire d'outils, de techniques et d'organisation pour le compliqué alors que pour le complexe, ce serait la superposition de plusieurs plans d'explications incompatibles entre eux qui feraient que la compréhension finale ne soit pas simple.

En résumé, un individu est compliqué mais son comportement est complexe. Mais si l'individu vous semble complexe, alors c'est que vous n'avez pas tout

compris de ses règles qui l'animent sur chaque plan d'existence.

Pour ne pas faire long, **les choses sont compliquées quand vous avez tout compris et elles deviennent complexes quand vous avez loupé plusieurs marches et que vous pédalez en pleine semoule.**

En bon technicien et patron, il vaudrait mieux ne pas trop utiliser le mot « complexité » à moins de vouloir en mettre plein la vue à vos auditeurs. Mais si parmi ceux-ci certains en savent long, alors ils sauront parfaitement où vous en êtes et vous perdrez rapidement toute crédibilité.

Qui aurait cru que la sémantique était un art indissociable du management ?



Et si ma tante en avait ?

27.07.2007

Il est des choses sous-entendues que l'on pense acquises par la majorité d'entre nous. Or, qu'en est-il exactement ? **Des fois, à l'image de ce titre, on peut sourire que quelqu'un ne sache pas.** Je serais personnellement heureux de savoir combien de Français et Française seraient capables (en %) de me donner l'idée cachée derrière ce titre.

Eh bien, **il en est de même**, et surtout, **dans la discipline du management**. Expérience à l'appui, tout le monde pense savoir donner la définition d'une entreprise. Or, dans 9 cas sur 10, la réponse est incomplète. **Alors avant de lire la suite, pourriez-vous dire, en 1 ou 2 phrases au maximum, ce qu'est une entreprise avant d'aller lire la suite ?**

Non, je ne vais pas vous donner la définition dès maintenant car cela serait trop facile, et, deuxièmement, si je vous repose la même question dans quelques temps, on sera probablement revenu à la case départ.

Pour pouvoir mieux répondre à la question, il est intéressant de s'en poser d'autres avant, comme par exemple :

A quoi sert une entreprise ?

- A donner du travail aux gens
- A fabriquer un produit ou service
- A démontrer la capacité d'un individu à la créer
- A créer un tissu social et économique

Quelle est la finalité d'une entreprise ?

- A payer des impôts
- A donner du travail aux gens
- A faire des bénéfices
- A enrichir les actionnaires
- A enrichir les patrons
- A exploiter la main d'œuvre
- A exploiter des matériaux qui rentrent dans la composition de ses produits ou services
- A répondre à un besoin du marché
- A lever des fonds

- A innover
- A tuer tous les concurrents pour finir à être la seule

J'oublie certainement plein d'arguments et **comme chacun a sa paire de lunettes, la définition de l'entreprise risque d'être longue** et olé olé avant d'arriver à un consensus castrateur. Comme je vous le disais précédemment, la définition de l'entreprise est loin d'être unique, pourtant tout le monde sait ce qu'est une entreprise n'est-ce pas ?

Pour l'élu, c'est des impôts locaux et des taxes de toutes sortes. Idem pour l'État et pour tous les organismes sociaux. Pour les syndicalistes, c'est le droit au travail, aux congés, aux bons salaires, etc. sans parler des versions politiques. Et puis, la vision d'un salarié ne sera pas vraiment la même que son patron ou celle d'un fond de pension.

Mise à toutes les sauces, la définition de l'entreprise est toujours tronquée par la position dans laquelle nous nous trouvons. Alors revenons aux basiques car ils sont trop souvent oubliés au détriment des effets secondaires et tertiaires retenus par chacun.

1 – Une entreprise n'existe que parce qu'elle répond à un besoin du marché. S'il n'y a pas demande, sa raison d'être disparaît. Donc, le **postulat n°1** est : **Une entreprise doit répondre à une demande/besoin du marché réel et effectif.**

2 – Si elle arrive trop tôt sur un marché immature, elle essuiera les plâtres et statistiquement mourra aussi vite qu'elle est née (le temps de dilapider le capital de départ). Si elle arrive trop tard, sa vie sera dure car nombre de concurrents seront déjà dans la place. Le **postulat n°2** est donc : **Son produit/service doit être délivrable au bon moment à un prix accepté par le marché.**

3 – Si elle veut délivrer son produit/service, il lui faudra trouver des matériaux/fournisseurs d'une manière stable et sécurisée. Donc **postulat n°3** : **Il lui faut maîtriser ses approvisionnements.**

4 – Pour fabriquer ses produits/services, il lui faudra mettre en place un processus de fabrication (terrain et machines/bureaux). **Postulat n°4** : **Il lui faut investir dans un processus de fabrication pour élaborer son produit/service.**

5 – Tout ne fonctionnant pas tout seul, l'entreprise fera appel à de la Main d'Oeuvre qualifiée selon ses besoins. **Postulat n°5** : **L'entreprise a besoin de main d'oeuvre pour fonctionner.**

6 – L'organisation de la MO avec le processus de fabrication/délivrance des produits/services demande de mettre en place une structure organisationnelle avec un personnel adapté (cadre et direction). **Postulat n°6** : **Il faut un encadrement compétent**

7 – Pour survivre (et donc engranger des bénéfices), l'entreprise devra s'adapter afin de conserver des marges suffisantes à satisfaire ses besoins internes de fonctionnement mais surtout à payer le loyer de l'argent mis au pot par les actionnaires. **Postulat n°7** : **L'entreprise doit faire un maximum de bénéfice.**

Cela peut vous paraître très scolaire et un peu lapidaire mais n'empêche aucunement que cela soit vrai. Je peux donc m'aventurer à formuler la définition basique suivante d'une entreprise.

Une entreprise est une entité morale ayant pour objectif de répondre à un besoin du marché existant tout en dégagant un maximum de bénéfices. Pour cela, elle s'assurera de disposer d'une organisation interne permettant la meilleure exploitation possible des moyens financiers, matériels et humains.

Cela étant dit, vous pouvez rajouter tout le reste (le social, les impôts, les taxes et l'environnement) pour vous faire plaisir. Si ces derniers sont toujours à la traîne, c'est parce que tout simplement ils ne rentrent pas dans l'équation première de l'entreprise.

Alors, ne soyez pas choqué des dividendes versés aux actionnaires, de l'exploitation abusive des ressources autant matérielles qu'humaines, de la fuite là où les taxes et les hommes sont les moins chers, d'un certain manque d'éthique et de civisme pour ne pas aborder le volet social, et enfin de l'impact environnemental de ses activités qui sont largement ignorés.

J'admets que cela est brut de fonderie et que cela peut heurter les âmes sensibles, mais c'est ce que globalement l'ère industrielle nous a apporté: le progrès dont nous sommes si fiers, nous les civilisés des pays riches, c'est-à-dire de ceux qui ont le mieux joué à ce jeu-là.

Bien sûr, à force de grèves, et tutti quanti, notre sort s'est amélioré matériellement pour la majorité d'entre-nous, mais combien de forces y avons-nous laissées ?

Aujourd'hui, par la mondialisation, nous prenons pleinement conscience des effets dévastateurs de cette logique « matérielle » de la civilisation occidentale. **Alors, entrepreneur, es-tu toujours prêt à te lancer dans l'arène ?** Penses-tu que cela vaille vraiment la peine afin de t'acheter des tongs, une porsche et aller te faire bronzer sur une plage à l'autre bout du monde ?

Où peut-être préférerais-tu une activité qui soit en rapport avec un monde meilleur, basé beaucoup plus sur l'éthique et l'humain que sur l'accès à une richesse qui est au détriment de l'humanité.

Oui, je l'avoue, j'apprécie énormément les entrepreneurs car grâce à eux le monde change. Mais **ma sympathie va plutôt largement à ceux qui œuvrent pour le bien collectif et avec humilité sans être des prédateurs**. Pour les autres, je croise les doigts et j'espère qu'un jour ils réaliseront que l'argent n'est qu'une composante du bonheur et non une finalité en soi.



Changez le tempo du temps

Changez l'échelle du temps !

Souvent abordé, le temps reste systématiquement rattaché à une notion linéaire, irréversible et inarrêtable, les secondes s'écoulent irrémédiablement sauf si...

Voyons tout d'abord quelques expressions communes :

Je n'ai pas le temps : Excuse donnée quand on ne veut ou peut pas faire quelque chose.

Le temps s'est arrêté : Période subjective pendant laquelle une seconde nous a paru des minutes. Survient toujours lors de situations critiques.

Le temps a passé si vite : Complètement absorbé par l'action, c'est comme si le temps avait été divisé. Survient toujours lors des situations plaisantes et/ou la concentration était maximale.

Toute personne au travail (par exemple) expérimente ces états journalièrement. Cela est de plus en plus vrai et il devient aujourd'hui presque impossible d'avoir le temps de tout faire.

Le va et vient entre « trop long » et « pas assez » met notre système nerveux à rude épreuve et provoque des états d'âme.

Pour pallier à ce fait, il est préférable de **regarder le temps sous un autre angle. Je vous propose celui de l'éternité.**

Le temps éternel, c'est non seulement de prendre conscience du temps linéaire mais d'avoir une vision plus globale avec beaucoup plus de distance. Ce recul amène à mieux cerner la réelle utilité d'une tâche et donc de prendre une décision beaucoup plus avisée.

Cela relativise considérablement votre point de vue et vous permet de prendre en compte plus de paramètres pour favoriser l'équilibre général de ce que vous êtes.

Ainsi l'accessoire, le pseudo-urgent, le pseudo-important sont révélés à votre analyse. Alors de l'état d'âme vous passerez à l'état d'être.

Le présent deviendra une contraction de votre futur, et votre passé une mémoire du présent.



La tensegrité vous est familière, n'est-ce pas ?

15.05.2007

La tensegrité provient des termes « **Tensional Integrity** ». En architecture, et pour faire compréhensible, cela signifie

qu'en reliant des barres par des câbles, sans relier directement les barres entre elles, on arrive à constituer un système rigide.

Remplacez les barres par des procédures et les câbles par des pratiques usuelles implicites au fonctionnement d'une entreprise, **et vous pourrez ainsi appliquer cette science au management d'une organisation.**

Je m'étonne qu'aucun « gourou » américain n'ait à ce jour dupliqué cette science qui, pourtant, s'appliquerait totalement à la structure organisationnelle où chaque tension est utilisée entre des éléments durs (les lois, les règlements, les procédures) avec les éléments flexibles (le personnel) afin d'avoir une structure totalement optimisée.

En biologie, **cette notion est très parlante pour les ostéopathes**, c'est-à-dire pour les professionnels du squelette humain où tous les tendons et muscles servent de câbles pour maintenir une structure osseuse dans une configuration stable.

Ce principe mécanique s'appliquerait aussi à la structure des cellules. Cette science du vivant, avec un

brin d'imagination, se calquerait à merveille sur la structure d'un organisme vivant appelée entreprise. Cette personne « morale » suit effectivement les mêmes règles qu'une personne « physique ».

Comme l'indique [Wikipédia](#) la tenségrité serait *la propriété des structures squelettiques mettant en jeu des éléments continus en tension et des éléments discontinus en compression de telle façon que chaque élément fonctionne avec le maximum d'efficacité et d'économie.*

En passant à un niveau supérieur, **il en est de même pour les états**, les nations, les cultures, les philosophies **et tout ce qui fait trait à une « rigidité » qui doit maintenir un équilibre dans un milieu mouvant en perpétuelle transformation.**

En poussant le bouchon un peu plus loin mais cette fois-ci dans le domaine psychologique où un individu doit en permanence s'adapter pour répondre à un stimulus extérieur qui perturberait son équilibre intérieur. Coincé entre ses croyances, ses certitudes scientifiques, son mode de vie et sa culture, il doit, d'une manière subtile et souvent inconsciente, actionner des « câbles » pour compenser d'une manière optimale et la moins énergétivore possible pour rester en équilibre.

L'humour serait, à ce titre, un outil permettant un relâchement de tension exprimé par le rire. Bien que certains disent que **les animaux** rient, personnellement je n'y crois pas. Car, en effet, ils sont définitivement câblés et ne font que répondre selon la programmation originelle ajoutée d'un apprentissage lié à la survie.

Un animal réagit à une situation, mais en aucun cas cela relève d'une stratégie planifiée à l'avance. Ils **sont des exemples pour vivre dans l'instant présent** et ne sont en aucun cas inférieurs à l'homme. Ils sont simplement différents de notre mode de fonctionnement.

Pour en revenir à l'humain, **des expressions comme « il a pété un câble » indiquent que la personne agit dans un état déséquilibré.** La tension a été trop forte et l'énergie n'a pu être dérivée naturellement. Un certain temps et de repos est alors demandé pour qu'il se répare.

D'autres expressions comme « il a grillé un fusible » indiquent bien qu'un câble a fondu sous l'intensité de la décharge. Certes, il est de plus en plus courant de « péter un plomb » dans ce monde de plus en plus stressant où notre système nerveux est mis à rude épreuve.

C'est en ce sens que, sans être un adepte des sciences divinatoires, il sera donné de plus en plus d'attention à cette science de la tenségrité dans les années à venir.



Liberté, jusqu'où peut-on aller ?

18.09.2007

La notion de liberté reste toute relative tant il y a d'aspects différents en fonction des paramètres pris en compte. C'est comme l'amour, on peut en parler des heures voire jusqu'à s'entretuer pour affirmer notre point de vue. La liberté est un mot **ayant à son actif bien des morts** avec toutes les révolutions et les guerres qu'elle a entraînée.

Jusqu'où va la liberté du dirigeant, du management intermédiaire et des collaborateurs ? Où s'arrête celle du maire, des députés, des fonctionnaires et des représentants de l'état ? Tout le monde revendique une liberté où les frontières sont aussi floues que l'arrêt effectif des attentats en Irak, au Liban ou en Palestine.

Le mot liberté est un mot très dangereux. Son utilisation doit être faite avec tact et doigté sous peine d'avoir à régler des problèmes non prévus. C'est un mot qui chatouille vite l'ego des gens et qui soulève rapidement les tonnes de frustration que chacun de nous essaie de contenir.

Combien de fois, pour ne pas louper un rendez-vous urgent, j'ai pesté contre les limitations de vitesse, les longueurs interminables des feux rouges, les bouchons à n'en plus finir sans compter les excès de zèle des agents de l'état au moindre accrochage.

La liberté est une denrée rare car, en fait, elle n'existe pas vraiment. C'est nous-mêmes qui inventons nos espaces de liberté mais une certaine réalité vient nous rappeler à l'ordre très rapidement, et cela très régulièrement.

Combien de fois j'ai voulu mettre mon poing sur le nez de mon ancien voisin afin qu'il ne cogne plus sur sa femme. Combien de fois, j'ai voulu lui montrer que monter le ton et cogner n'était pas la meilleure formule pour se faire aimer.

Mais, après renseignement auprès de la mairie, je n'avais pas le droit de pénétrer chez lui et de m'interposer à cause de la soi-disant liberté en territoire privé ! A chaque fois que ma femme entendait les cris et les gémissements de sa voisine, elle était tétanisée tant cela lui rappelait son ex-mari qui faisait de même.

Jusqu'où peut-on endurer avant de péter un câble ?

Comment pouvez-vous encaisser les mensonges outranciers d'un ancien collaborateur qui vous traîne au prud'homme juste parce qu'il pense que la loi est tellement en sa faveur que plus il vous trainera dans la boue et plus vous aurez du mal à n'avoir rien à payer !

La liberté est un mot qui fait rêver car elle est l'émanation de la frustration même.

La liberté coûte beaucoup car son prix est effectivement exorbitant. Quelques-uns très fortunés peuvent y goûter mais la majorité d'entre nous sommes condamnés à n'y voir qu'un espoir. D'ailleurs, si nous y goûtons ne serait-ce qu'un instant, nous nous sentons euphorique.

La véritable raison de ce bonheur si fugace est simple : Incarné dans un monde de matière, notre esprit supporte mal les limitations de cette dernière. Voici pourquoi nous

sommes prêts à donner notre vie, comme l'ont fait nos ancêtres, pour vivre dans un monde non limitant.

En conclusion, la liberté est une chimère où chacun essaie de se construire un espace suffisant où il pourra s'évader. Certains le feront par la méditation, d'autres par les drogues (tabac, joint, alcool,...) mais la finalité reste la même : fuir un instant cette oppression limitante !



Attrition, quel vilain mot !

L'attrition, encore un mot barbare, est mis de plus en plus en avant depuis que les téléphones mobiles et abonnements en tous genres

ont fait leur apparition. **L'attrition c'est le nombre de clients perdus par rapport au nombre de client total.**

Pas plus beau, la version anglaise, le churn, fait un peu lourd dans la bouche quand on le prononce. Tout commercial qui se respecte, et surtout tout chef d'entreprise, n'aime pas vraiment que ses clients le quittent.

Certes, il y a toujours une érosion naturelle permettant un renouvellement régulier de la base. Quand cela se chiffre en quelques %, il n'y a pas de quoi s'inquiéter. Par contre au-delà d'un certain seuil, cela commence à faire mal.

Tout chef d'entreprise qui se respecte sait qu'il est toujours plus difficile de trouver un nouveau client que d'en garder un, alors pourquoi autant d'émoi depuis quelques années ? Autant le monde virtuel s'implante chez les consommateurs, autant la volatilité de ses derniers se fait sentir.

Le phénomène internet y est pour quelque chose mais, à bien y regarder, c'est surtout l'informatisation et les processus associés qui font le plus de mal. **Avant, pour trouver de nouveaux clients, il fallait sonner aux portes, serrer des paluches, sourire à pleine dent et se montrer très attentifs aux objections.**

Maintenant, vous pouvez acheter, vous abonner via des formulaires informatiques et par quelques clics faire de même pour tirer votre révérence. Certes, les CGV (Conditions Générales de Vente) que personne ne lit car imbuables ne sont plus forcément écrites en tout petit avec des astérisques dans tous les coins et recoins.

Elles sont généralement dans une fenêtre avec ascenseur et sont imbuables tant l'exhaustivité est la règle de base. Mais ce qui est vraiment LE problème est donné par une récente étude d'un grand cabinet qui énonce tout simplement.

« 2 clients sur 3 changent de fournisseur parce que celui-ci les traite comme un numéro, sans vraiment d'état d'âme et où le sentiment de mépris n'est pas loin. »

Il faut dire que certains fournisseurs ont corrigé le tir et maintenant je me trouve régulièrement confronté à l'inverse. C'est-à-dire qu'il y a une telle politesse et attention que je me méfie car cela n'est pas vraiment normal.

Je me dis alors qu'ils sont vraiment contents de m'avoir comme client et, naturellement, je cherche à connaître le

pourquoi car il y a anguille sous roche. J'en arrive à me demander ce qu'ils veulent me cacher et que tout ça n'est qu'un nuage de fumée pour mieux m'avoir.

Certes, les offres ADSL ou de téléphonies sont loin d'être faciles à décoder et à comparer, mais tout de même, même si je suis globalement OK avec les services offerts, **j'ai quand même la sensation que je me fais avoir quelque part.**

Malgré l'apparente concurrence, les opérateurs s'en mettent plein les fouilles et régulièrement dans les infos on entend qu'untel se prend une prune de plusieurs millions voire centaines de millions d'euros pour entente illicite, concurrence déloyale, etc.

L'attrition a encore de beaux jours devant elle car je crois que l'on se fout de plus en plus du client. La seule chose qui les intéresse (les entreprises et surtout les actionnaires) est de s'en mettre plein les fouilles, le plus rapidement possible **parce que l'on ne sait pas de quoi sera fait demain.**

Attristant de voir que le court terme prend le dessus partout où l'on regarde. C'est pour moi la preuve que le système financier en place est devenu un système au-dessus des lois nationales, et surtout au-dessus des lois humaines faisant que nous sommes une humanité.

L'humanité d'aujourd'hui a de moins en moins d'humanité dans son fonctionnement. L'attrition n'est que l'un des indicateurs qui permet de prouver que nous devenons que des pions sur un damier et que l'on se fout de sacrifier des pièces afin de placer une tour qui amènera un échec, voire un mat.

Voilà à quoi nous mène le système aujourd'hui : une destruction des relations humaines afin que nous devenions des pièces consommables manipulables et imposables à merci.

Certaines entreprises ont reniflé la tendance comme StarbuckCafé. Et malgré un service et des produits top niveaux, chacun continue de consommer dans son coin car le système ne désire surtout pas que nous retrouvions l'envie de partager ce que nous sommes véritablement. Alors, êtes-vous prêt à engager la conversation avec l'inconnu(e) de la table d'à-côté ?