

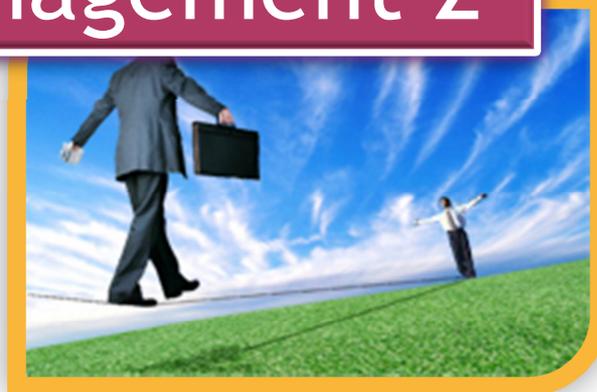


Laurent DUREAU

Management 2

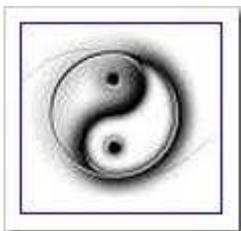
Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 1 - Piloter les hommes | 1 |
| Stratégie ou tactique ? | 1 |
| L'anthropologie et l'entreprise..... | 1 |
| La culture d'entreprise, c'est quoi ? | 3 |
| Quand la critique est bonne | 4 |
| | |
| Chapitre 2 - Le Courage Managérial | 6 |
| Le courage managérial (1-2) : L'indécision..... | 6 |
| Le courage managérial (3) : Le Déficit d'Ecoute..... | 7 |
| Le courage managérial (4) : La non-reconnaissance | 8 |
| Le courage managérial (5) : Reconnaitre sa responsabilité concernant les objectifs flous | 9 |
| Le courage managérial (6) : Savoir surfer avec l'Incertitude | 11 |
| Le courage managérial (7) : Savoir construire une équipe et en assumer les conséquences | 12 |
| Le courage managérial (8) : Savoir refiler les rênes du pouvoir quand nécessaire | 13 |
| Le courage managérial (9) : Savoir afficher sagement ses zones d'ombre | 14 |
| Le courage managérial (10) : Les clichés à dépasser | 15 |
| | |
| Chapitre 3 - Management de Transition | 16 |
| Transition: Interim Manager | 16 |
| Transition: le Manager de Transition | 17 |
| Le nombre de CV est-il important ? | 18 |
| Intérim management ou management de transition ? | 18 |
| Management de projet et Management de transition | 19 |



Chapitre 1

Piloter les hommes



Stratégie ou tactique ?

05.08.2006

A l'image du yin et du yang, la **stratégie se réfère au ciel** (le vent, l'invisible, le virtuel, la pensée, le masculin) **tandis que la tactique est celle de la terre** (la matière, le visible, le concret, l'action, le féminin).

En effet, élaborer une stratégie c'est prendre en compte des éléments d'information afin de trouver la réponse la plus judicieuse au problème donné. Une fois cela fait, le simple fait de vouloir la mettre en œuvre devient une tactique.

Voici pourquoi nombre de dirigeants se voient congratulés d'avoir eu une stratégie super géniale alors qu'ils n'ont, en fait, que joué avec tact et d'une manière remarquablement appropriée et fluide avec les conditions du moment.

Ce n'est qu'après la victoire remportée et sous une pression médiatique que leur mental s'emparera des éléments d'information et qu'ils élaboreront ensuite la pseudo-stratégie qu'ils auraient suivie. Certains grands l'avouent.

En effet, qui peut dire aujourd'hui à la vitesse du monde actuel qu'il a su tout prévenir, calculer et embrayer dans l'action et cela sans changement jusqu'à la victoire finale ? Honnêtement personne, car même le plus gros cerveau du monde ne pourrait prévoir le futur dans 5 jours.

A la vitesse de la pensée, tout est possible mais la vitesse de l'action est tout autre. Seule une stratégie d'accumulation permet une tactique fulgurante. A cet effet, l'article de **Pierre Fayard** sur l'avantage stratégique donne une bonne idée de la méthode.

Alors, sachez que toute stratégie se réalisera tactiquement et que toute tactique dévoilée par vos soins deviendra une stratégie aux oreilles de celui qui écoute.

En tant que dirigeant, et avec l'expérience qui vous caractérise, vous allez exprimer votre stratégie de telle manière que chacun de vos cadres la comprenne bien.

D'abord, au cours d'une réunion de codir (comité de direction), vous allez donner une vision générale acceptable pour tous et suffisamment imprécise pour éviter des questions trop pointues.

Puis, au vu de la différence inévitable dans l'interprétation de ce que vous avez dit, vous allez expliciter plus tard et individuellement à chacun d'entre eux votre vision de telle manière de désactiver les peurs de chacun et surtout d'amplifier ce qui les motivera le plus (c'est de la tactique à l'état pur).

Chaque cadre, fort de la stratégie que vous lui aurez tactiquement bien vendue, ira tactiquement faire de même auprès de ses collaborateurs, et ainsi de suite.

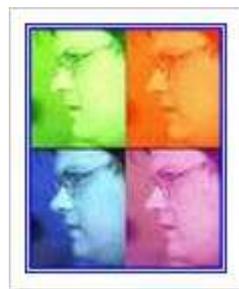
Il en résultera que tous seront au courant globalement de la direction à suivre mais que chacun saura faire exactement ce qu'il faut faire fonction de son poste, de son expérience et de ses motivations personnelles.

Au final, chacun agira au mieux, aussi bien pour lui-même que pour son organisation. Tout le monde sera content car la performance finale rejaillira sur tous.

Or aujourd'hui, lors de mes visites en entreprise, une simple demande à quelques employés pris au hasard sur les objectifs de l'entreprise m'en dit plus long sur la qualité du management que tous les indicateurs, prospectus ou certification ISO que l'on me montrera.

Si un soldat sait s'il est archer, épéiste ou autre, c'est bien car il est important qu'il soit reconnu comme un professionnel dans son métier. Mais c'est très largement insuffisant pour gagner une bataille car s'il ne sait pas qui est véritablement son ennemi, où il va le trouver et pour quand la tâche doit être accomplie.

Il sera alors vulnérable à n'importe quelle attaque, réagira sur un mode défensif et ne comprendra pas vraiment ce qui lui arrive ! Incompréhension, panique, désarroi, sentiment de trahison le mèneront droit dans les rangs des démotivés avec la kyrielle d'actions assassines envers l'entreprise qui l'aura trahi !



L'anthropologie et l'entreprise

27.11.2007

L'anthropologie est l'étude de l'homme. Or, **qu'est-ce qu'une entreprise sinon une tribu où l'homme révèle ses instincts et**

ses comportements ? On en fait tout un tas sur le management des hommes et des organisations mais c'est surtout l'observation minutieuse des individus qui vous en apprendra le plus.

Certes, même si vous ne faites rien de spécifique en la matière, la vie en collectivité, voulue ou non, vous aura appris qu'il **y a certaines choses possibles et d'autres non**. Parfois, quand le milieu se fait trop étouffant, la meilleure défense reste la fuite...

En effet, nous savons tous qu'il **est impossible de vouloir changer quelqu'un s'il ne le désire pas lui-même**. Alors, imaginez ce que cela peut donner pour un groupe !

Si un groupe est récent, la difficulté ne sera pas trop grande mais à l'inverse, s'il est antédiluvien alors seule la fuite est raisonnable. **Combien de fois nous sommes-nous séparé d'un groupe parce qu'il ne répondait plus à nos attentes d'évolution ?**

A 19 ans, j'ai fui à l'étranger pour apprendre une langue (l'anglais). C'était l'excuse mentale mais pas celle du cœur. J'en avais marre de ce milieu qui n'arrêtait pas de me dire que j'étais un nul et que je ne ferais jamais rien de ma vie.

C'est fou comme **les gens se projettent sur vous. Ce qu'ils n'aiment pas en eux, ils le critiquent ouvertement chez vous.** C'est la valse entre je t'aime et je ne t'aime pas. Mettez tout cela au niveau d'un groupe et vous serez soit accepté comme un frère, soit rejeté comme une maladie, un ennemi.

Très tôt, j'ai découvert que le milieu dans lequel nous avons grandi se révèle rapidement une prison pour votre évolution et votre épanouissement. Il suffit que vous soyez un tantinet différent pour devenir la cible de toutes les critiques.

Certes, ces critiques vous ont formé et ont fait ce que vous êtes principalement aujourd'hui, mais est-ce suffisant pour continuer à fonctionner de la même manière ? **Alors, quand vous n'en pouvez plus** et que, pour des raisons matérielles vous ne pouvez pas fuir, **cette pression/frustration se révélera sous forme de violences.**

Violences physiques envers les choses (claquer les portes, casser la vaisselle,...), violences physiques envers les animaux, violences verbales avec les « étrangers » et puis avec le cercle proche, violences avec les règlements (celui de l'école, celui de la société,...) pour enfin terminer dans la violence physique avec l'homme.

Quand un homme lève la main sur un être humain, c'est sa façon de dire « j'en ai marre, il faut que je me libère un peu ». Les premiers à payer sont ses propres enfants et sa femme puisque « légalement » une très grande tolérance est acceptée. Mais si je le fais sur quelqu'un d'autre, alors des personnages en uniforme vont vouloir me mettre la main sur le paletot !

L'anthropologie rapportée à l'entreprise, c'est découvrir que des lois profondes et non-dites sont à l'œuvre dans l'organisation.

Quand on le lit, c'est une lapalissade mais quand on doit résoudre les problèmes humains du quotidien, on se rend compte qu'elles sont d'une importance vitale.

Vouloir diriger une entreprise avec seulement sa tête, c'est s'assurer d'une froideur relationnelle où vous n'obtiendrez pas le meilleur de vos collaborateurs. Pour remettre de l'ordre, cela est compréhensible mais cela ne peut perdurer sous peine de révoltes non extériorisées humainement parlant mais que vous pourrez comptabiliser en arrêt maladie, en sabotage, en coût de non-qualité, en vol et en « qu'en dira-t-on » internes.

Avoir une vision anthropologique de son entreprise, c'est prendre en compte qu'un humain possède un affectif et une culture « tribale ». Alors, si vous voulez instaurer une culture d'entreprise dans votre société, il va vous falloir être le chef et vous comporter comme tel.

Or, la question est : qu'est-ce qu'un chef de tribu ? Il y a beaucoup de définitions possibles mais, à l'évidence, un chef se construit au sein d'une horde et n'est en aucun cas un intrus ayant reçu un mandat d'autorité hiérarchique parce qu'il possède un diplôme.

Un chef ne sera reconnu que si chacun voit en lui un exemple à suivre.

Alors, êtes-vous un exemple pour vos collaborateurs ? Savez-vous être de « bonne tenue » quand tout va mal ?

Savez-vous féliciter au lieu de critiquer ou dénigrer ? Peut-on vous faire confiance ? Savez-vous être vous-même quand vous êtes en porte-à-faux ? Avez-vous la langue fourchue, le cervelet inflexible, la moelle épinière raide, les « coronès » suffisantes pour affronter l'inconnu, etc. ?

Être chef n'est pas donné à tout le monde car si tout le monde était né pour être chef, tout le monde s'étriperait ! Vous allez me dire que c'est ce qui se passe en gros sur cette honorable planète. Globalement je suis d'accord car **il est rare de rencontrer quelqu'un aujourd'hui qui ne veut pas en découdre avec quelque chose ou quelqu'un.**

Alors moi, mon parti pris est de baffer tous les gens que je rencontre : et PAF, une par ci, et PAF une part là ! J'en distribue autant que je peux et c'est un plaisir croyez-moi ! **Seulement au lieu de faire dans la déconstruction et la critique de l'autre, je le fais dans la construction et l'épanouissement de moi !!!!! ?**

En effet, **PAF n'est pour moi que l'acronyme de Paix, Amour, Fraternité.** Alors cela donne : Sois en Paix et projette-le du mieux que tu peux. Sois en Amour avec toi, c'est-à-dire en acceptant complètement tout ce que tu es sans aucune honte ou regret et par rapport à qui que ce soit. Et enfin Fraternité, en exprimant ta compréhension et ton ouverture aux autres par un sourire aux lèvres permanent.

Fort de cette technique de baffage, il y en a qui restent scotchés, d'autres étonnés et enfin d'autres rassurés. **Je n'épargne absolument personne :** du gamin au vieillard, du SDF au très bien logé, du local à l'étranger, et surtout à toutes les femmes.

En effet, ces dernières savent répondre tout particulièrement avec des yeux de malice / complicité. **Quel que soit l'habillement ou l'origine,** elles ont toutes ce regard universel qui vient du fond du cœur et qui dit : « Je te remercie l'étranger pour ton sourire et je te rends grâce pour avoir trouvé la paix intérieure qui mène à l'amour du divin qui se trouve en tout. »

Alors quand je suis fatigué ou que j'ai une mauvaise passe comme on dit, je sors et je vais sourire aux gens. J'en reviens apaisé, revigoré et un peu fatigué. Ce genre de fatigue qui vous dit : va faire un petit somme et oublie le monde et ses trépidations.

Je vais donc siester comme si j'avais fait un bon repas et puis après, quand je me relève, je pète la forme et je suis prêt à « rebouffer » de la vie à pleine dent. **Simple, gratuit et illimité, alors pourquoi s'en priver ?**

Faites de même avec vos collaborateurs, baffez-les, et vous verrez qu'ils ne pourront plus se passer de votre présence : la preuve est qu'ils remarqueront quand vous n'êtes pas là et leur sourire, à votre retour, sera d'autant plus grand que l'absence a été longue.

Que cela fait du bien d'être reconnu et accepté parmi ses gens qui ont de l'affection pour vous. Bien sûr, faites de même avec tous vos proches et vous obtiendrez le même résultat.

La vie est simple quand on a compris qu'un être humain a un affect. C'est l'un des enseignements qui n'est pas vraiment donné dans les cours de management...



La culture d'entreprise, c'est quoi ?

02.05.2008

Comme l'indique le titre, **la culture d'entreprise c'est d'abord une histoire de**

cultivateur qui cultive dans un jardin d'individu afin de récolter des fruits vendables. Je conçois que la définition est bizarrement tournée mais revenir aux fondamentaux demeure généralement salutaire.

En effet, il y a quelques jours, on m'a demandé comment je m'y prendrais pour faire une conférence structurée sur le sujet face à des fonctionnaires qui viennent de se faire racheter par un fond privé et où la notion de culture d'entreprise semble venue d'ailleurs...

Alors, comment en parler pour transformer un fonctionnaire en travailleur du privé. Ce cas pratique se déroule dans un pays francophone qui est situé dans l'océan indien. Néanmoins, cela reste un pari osé mais pourquoi pas ?

Il a donc été élaboré par les repreneurs une série de conférences pour informer le personnel sur les nouveaux produits et comment il va falloir maintenant se comporter. L'idée semble être rationnelle et censée, et pourtant c'est loin d'être la meilleure !

Imaginez toutes les peurs associées non seulement au statut mais aussi au rendement, à la qualité à fournir, à la concurrence et à une certaine forme de jungle où le plus fort s'en tirera toujours mieux que les autres, sans oublier la « santé » de chacun. Je promets beaucoup de circonvolutions managériales aux nouveaux dirigeants.

L'impossible restant toujours possible à cœur vaillant et à misère grandissante, j'étais parti à donner à mon interlocuteur quelques ficelles pour prendre les choses par le meilleur bout possible jusqu'au moment où je me suis rendu compte qu'il fallait revenir aux bases pour bien cerner le problème.

Introduire une culture d'entreprise, c'est comme si vous arriviez dans un champ cultivé depuis des générations et que vous décidiez non seulement de fabriquer d'autres produits mais surtout de chambouler toutes les habitudes acquises. **On imagine qu'il va y avoir un paquet de pertes de repère avec tous les troubles sociaux et productifs à la clé.**

Le bon sens nous dit qu'il faut commencer par expliquer, expliquer et encore expliquer, mais expliquer quoi au juste ? La qualité des produits, le nouveau règlement intérieur, la nouvelle direction ou comment poser ses congés ? Il y a tant de choses à dire et si peu de temps pour le faire !

Avant de décrire quoi que ce soit, il y a quelque chose à dire de plus important que tout cela. En avez-vous une idée ? Pourtant sans cela, vous serez assuré de prêcher dans le désert en n'ayant en face de vous qu'un mur défensif et plein d'incompréhensions.

Avant même de parler production, produit ou organisation, **il va vous falloir conquérir le cœur des travailleurs** mais, pour cela, il va falloir vaincre tous les barrages mentaux et comportementaux. Or, le ciment de ces derniers est la peur, cette crispation qui freine tous nos élans.

Il va donc falloir **commencer par prendre conscience des principales peurs qui régissent le comportement de vos employés** (paye, conditions de travail, etc.), puis minutieusement, trouver tous les arguments nécessaires pour les dissoudre ou les minimiser un à un, calmement et sûrement.

Il vous faudra **découvrir quels sont les leaders d'opinion,** pas forcément ceux qui tiennent les banderoles ou les haut-parleurs des contestataires, mais ceux qui sont derrière, qui restent discrets mais qui font figure de référence pour tous.

Oubliez les extrémistes, il y en aura toujours et vous n'arriverez jamais à éteindre leur voix. Cherchez plutôt à trouver ceux qui influencent le nombre et qui peuvent faire basculer les indécis quand ils ouvriront la bouche ou montreront le chemin à suivre.

Ils peuvent être jeunes, vieux, édentés, incultes, hommes, femmes ou autres. Visez large afin d'avoir un maximum de points d'appui sur toutes les couches de votre personnel. **Ne négligez aucunes factions** car si vous en négligez une, elle sera toujours là pour vous embêter et tout faire capoter au dernier moment.

Donc, une fois recensés les leaders d'opinion, rapprochez-vous d'eux et demandez-leur humblement ce qu'ils désireraient voir régler comme problème principalement. **A partir de là, vous pourrez élaborer non pas une stratégie mais une vision** suffisamment générale pour que tous y adhèrent.

Avoir une vision où chacun peut se reconnaître est le premier élément pour faire bouger quelqu'un dans sa tête, mais il en faut une seconde qui est essentielle : Il faut que cela résolve globalement ses problèmes immédiats. Il faut lui faire comprendre que s'il se prend en main, vous l'aidez de tout votre possible pour qu'il atteigne la légitimité qu'il attend de lui et des autres.

Montrer à un être humain qu'il peut être quelqu'un de reconnu pour ce qu'il est, pour ce qu'il fait, est un moteur suffisamment puissant pour qu'il change sa vieille perspective et les peurs associées. Cette envie de sortir de sa condition sera suffisante pour qu'il ait la force d'affronter ses peurs souvent rattachées à des déceptions passées.

Partant de là, de cette vision, vous pouvez commencer à expliquer les grandes lignes de votre projet, le pourquoi, le comment et les résultats attendus si chacun y met du sien. Laissez suffisamment de mou pour que chacun puisse y voir sa suggestion prise en compte et peut être mise en œuvre.

Si votre projet est trop réglé comme un papier à musique, alors ils sentiront qu'ils ne sont pas vraiment les créateurs de leur futur mais simplement un rouage remplaçable et cela fera chuter le soufflet.

Donner la direction n'est pas forcément dire quelle route on va prendre. Laissez-les vous surprendre car ils connaissent le terrain probablement mieux que vous. Le plan prévu de votre jardin peut être superbement sophistiqué mais eux, les cultivateurs, connaissent le moindre fossé, les nappes d'eau qui se forment quand il pleut, les prédispositions aux mauvaises herbes ainsi que les prédateurs invisibles.

Donnez les grandes lignes et acceptez les modifications demandées car, en reconnaissant leur savoir-faire et leur intelligence, vous ne faites que

concrétiser aux yeux de tous qu'ils savent de quoi ils parlent.

Contentez-vous de regarder plus loin dans le temps et l'espace car eux pensent qu'ils en sont incapables.

Et puis, ce qui n'était pas discutable au début le sera peut-être plus loin, quand ils auront le nez dessus. Ils reconnaîtront ainsi votre aptitude et négocieront moins la prochaine fois. Acceptez de perdre pour gagner.

Une culture d'entreprise n'est pas quelque chose qui se décrète mais quelque chose qui se construit tous les jours avec toutes et tous.

Vous pouvez toujours vous la jouer en faisant de grands discours mais cela portera plus à critiques et à railleries qu'à rassemblement et cohésion vers un même objectif.

Donner un objectif général est bien, mais il ne pourra se révéler dans la matière que si un minima des objectifs individuels est réalisé. Le propre du travailleur est qu'il vit chaque jour avec un espoir pour le lendemain. Le propre du dirigeant est qu'il vit un exercice fiscal dans l'espoir d'un prochain qui sera meilleur.

Le mécanisme est le même mais seule la durée change. **La durée est directement proportionnelle à l'éducation d'un individu et à la tâche qu'il effectue.** Beaucoup de cadres se sont cassés les dents parce qu'ils n'avaient pas compris cela.

Ne promettez pas à quelqu'un qui ne sait pas s'il pourra payer son loyer le mois prochain que s'il bosse comme un fou pendant 1 an, il aura peut-être une augmentation de 2,5%. **Ne prenez pas les « petites gens » ou les « braves » pour des idiots car ils ne le sont pas.**

Ce n'est pas parce que leur raisonnement est basique et souvent à courte vue qu'ils ne vous auront pas au prochain virage car généralement, malgré l'alcool ambiant, ils ont une sacré mémoire !

Au final, l'intelligence collective aura toujours raison sur l'intelligence individuelle. En face à face, vous pouvez être gagnant à tous les coups mais face à la foule vous ne serez qu'un fétu de paille style 1789 si cela chauffe beaucoup.

Alors, pour revenir au thème principal de cet article, **c'est quoi la culture d'entreprise ?** Pour moi, **c'est la construction d'un climat social propice à l'épanouissement des individus dans une organisation collective ayant pour objectif une vision commune et partagée de sa finalité.**

Oui, il faut relire plusieurs fois la définition pour bien la comprendre. Et si vous l'avez bien compris, je peux vous promettre que vous allez devenir un sacré bon cultivateur !



Quand la critique est bonne ...

25.07.2007

Qui aime vraiment recevoir de la critique ? Pas grand monde, en général, et au mieux le moins possible. **La critique est vécue comme une attaque**, un défi, alors en bonne conscience et pour faire bonne mine, on se dit : J'accepte les critiques constructives sinon allez vous faire voir...

Qu'est-ce qui se cache derrière cette fameuse critique que l'on ne veut pas prendre à bras le corps ? Quels sont les éléments qui font que nous soyons tant répulsifs à cette forme de communication ? **Est-ce une situation critique de recevoir de la critique ?**

Comme vous pouvez le constater, la critique porte en elle plusieurs éléments dont certains sont vécus comme la peste. Décortiquons un peu ces différents éléments.

1 – La critique est agressive ou perçue comme telle
Quelle qu'elle soit, elle est vécue négativement dans un premier temps. On a horreur d'être agressé, surtout qu'à 100% des cas ce sera plus pour nous enfoncer, voire nous humilier, que nous faire grandir. Oui, exactement et naturellement, **nous vivons mal les remises en question.**

2 – La critique est intrusive

Elle remet en question ce que nous sommes. Que ce soit par l'une de vos œuvres ou de vos décisions, vous ressentez là comme une attaque à votre intégrité pour ne pas dire à votre intelligence.

3 – La critique met à l'épreuve notre susceptibilité
Coefficient multiplicateur, votre susceptibilité va démesurément amplifier la manière avec laquelle on vous aura envoyé la critique. Gare à celui qui a des idées de déstabilisation, voire de destruction. Ça va chauffer...

4 – La critique remet en question notre intelligence
Nous savons tous que nous ne sommes pas parfait mais, malgré cela, **il est dur de reconnaître notre faillibilité**, voire notre incompetence, dans certains domaines. L'humiliation n'est pas loin...

Comme vous pouvez le constater, la critique brute de fonderie est un métal liquéfié qui chauffe très fort l'affect humain.

Ainsi **la première parade** est d'envoyer balader la critique par des tours de passe-passe en faisant prendre pour un imbécile celui qui l'a envoyé. C'est un retour à l'envoyeur en bonne et due forme avec une légère accélération au passage.

Quand cela dérape, on parle d'engueulade et puis plus tard, sachant que c'étaient des éléments fondés qui font du bien et que l'on ne savait pas comment dire, on dira que c'était la vie et qu'une bonne engueulade de temps en temps cela fait du bien. C'est une forme de communication primaire et souvent suffisante pour la majorité.

La seconde parade est d'étouffer carrément la critique en mettant en avant un poids hiérarchique (je suis le patron, le chef de famille, etc.). Le feu couvrera mais ne sera pas éteint pour autant. Il faudra s'attendre à des

sabotages, de la mauvaise volonté à exécuter les ordres ou à faire son job en attendant la grève ou la révolution.

Si cette parade prévalait par le passé, elle est aujourd'hui de plus en plus difficile à mettre en œuvre. Devant l'individualisme grandissant, le fameux travail d'équipe demande d'aborder le sujet différemment.

D'où **la troisième parade**, celle d'accepter les critiques constructives. En gros cela veut dire : Je ne peux rien faire pour te la faire boucler et comme je suis ouvert d'esprit (donc intelligent et civilisé), je t'accorde le droit d'exprimer ta critique qu'à la seule condition que tu n'y mettes aucun affect (cela sera au moins ça de gagné) et qu'ensuite je la juge constructive.

En effet, si le receveur juge qu'elle n'est pas constructive alors le critiqueur est mis au bûcher pour transgression des règles. C'est finement jouer pour arriver à disqualifier rapidement les créatifs qui seront ainsi rangés au placard des emmerdeurs.

Parade 3 – Extension 1 : Si tu nous fais une remarque et non plus une critique, alors nous prenons acte que tu te mets en situation de modestie indiquant par cela tu ne veux en rien remettre en cause les dire du chef mais que tu fais cela afin d'aider ton chef à être plus intelligent. Dans la meilleure interprétation des cas, on dira qu'on parlera d'égal à égal.

Parade 3 – Extension 2 : Si tu es si intelligent et compétent pour me faire une remarque, alors tu es prié de donner aussi la solution au problème que tu viens de citer. Comme cela nous verrons si d'abord tu es aussi intelligent que tu le penses et on te renverra le bébé avec en bandoulière les cartouches de dynamite à mèches courtes.

La quatrième parade est de prendre en compte toutes les remarques afin de calmer le jeu et d'éviter qu'il s'échauffe (après tout on est des gens civilisés). Puis calmement, hors du contexte émotionnel, dans son bureau, le responsable ou le chef fera le tri à sa guise sans demander si la solution adoptée sera la meilleure (parce que si c'est la sienne et qu'il est le chef, elle sera alors forcément la plus pertinente. Logique, non !).

Le problème avéré, avec cette dernière parade, est que rapidement les participants comprendront qu'on se fout d'eux d'où des boîtes à idées toujours vides, des brainstormings aussi creux que le grand canyon, etc.

Alors, comment réagir face à la critique ? Eh bien, pour ne pas faire une réponse à la normande ou parler la langue de bois, **il vous faudra d'abord détecter ce qui se cache véritablement derrière** cette critique. Quelle est la pensée racine ? Quelle est l'intention véritable ?

A vous de découvrir rapidement si c'est une énergie émotionnelle ou un ras le bol qui s'exprime à travers la critique d'un produit ou d'un événement. **Si c'est le cas, alors faites parler la personne en acceptant tout ce qu'elle vous dit afin qu'elle vide son sac.** Pendant tout ce temps, vous n'avez qu'à secouer la tête en guise d'acceptation, voire émettre des sons d'écoute, mais en aucun vous n'avez à argumenter.

Par la qualité de votre écoute, vous rendrez un grand service à ce valeureux gaillard qui n'en pouvait plus de garder cette pression. Et puis, quel que soit ce que la personne a pris pour prétexte pour vous rentrer dedans, sachez que **ce qu'il a pris lui tient tout particulièrement à cœur.** Alors la prochaine fois, vous

saurez dans quel sens vous pourrez lui caresser le poil. Il vous en saura profondément reconnaissant d'avoir pris conscience de son monde.

Et si maintenant, le véritable prétexte de la critique se révèle être précisément l'amélioration du produit, service ou autre, car sa véritable intention est le progrès et la performance **alors vous pouvez baisser votre garde émotionnelle et écouter attentivement les dire du critiqueur.**

Par votre écoute, et l'acceptation pleine et entière de sa critique, il vous livrera la meilleure solution qu'il a pu trouver. En lui répondant franchement et en posant les bonnes questions sur la pertinence de sa solution, vous rendrez le plus grand service à votre entreprise car vous aurez renforcé l'ardeur d'un de ses employés à donner le meilleur de lui-même.

Même si vous ne retenez pas la solution proposée et que vous dites pourquoi au critiqueur d'une manière simple et posée, il tournera les talons avec satisfaction car **vous lui avez accordé ce qu'il demandait : votre attention afin d'être reconnu pour son intelligence et sa bonne volonté à vouloir faire avancer son entreprise.**

Comme vous pouvez le constater, **il se cache derrière la critique deux phénomènes distincts. Ils sont d'égale importance.** En affirmant que vous ne voulez que de la critique constructive, vous ne faites que dire : je n'ai rien à faire de vos états d'âme d'être humain, la seule chose qui m'intéresse est de seulement mieux exploiter votre intelligence au service de l'entreprise.

Quand quelqu'un émet une critique c'est parce qu'il pense qu'il doit le faire. En lui refusant votre audience, vous ne faites que renforcer cette énergie dans sa détermination à vous dire ce qu'elle a à vous dire. La contraindre au plan intellectuel ne fera que renforcer la frustration affective.

Or, nous le savons tous. **Le rationnel ne fait peur à personne mais la puissance de l'irrationnel est notre trouble principale** en tant qu'encadrant. La différence entre une machine et un être humain, c'est que l'un est maîtrisable car rationnel alors que l'autre essaye d'être rationnel dans son irrationalité.

Aucune révolution n'a été rationnelle, elles n'ont été que la somme de toutes les frustrations que les dirigeants du moment ne voulaient pas entendre. **Alors SVP, ne rabaissez pas l'homme à une machine par la seule attitude de votre critique constructive !**

NB : Il existe malheureusement des individus, des radioactifs qui, quoique vous fassiez, continueront à aboyer du matin au soir pour le reste de leur vie. Ne tombez pas dans le syndrome mère Térésa, vous n'arriverez pas à éteindre leur volcan de souffrance. Posez-vous seulement la question : qui a osé l'embaucher, et puis discrètement allez lui faire votre remarque !

Chapitre 2 Le Courage Managérial



Le courage managérial (1-2) : L'indécision

17.03 et 08.05.2008

Nous sortons à peine des élections où chacun est attendu au tournant, la Chine fait des siennes comme d'habitude avec les Droits de l'homme, les « magouilles » financières ou de pouvoir font de plus en plus la une des journaux. Et là-dedans **comment doit se comporter le chef d'entreprise ?**

Coincé entre des actionnaires courts-termistes et un environnement social de plus en plus chaotique, il doit pourtant mener la barque. La boussole est en panne, la mer semble de plus en plus démontée et un parfum de mutinerie se fait sentir dans les creux de vague.

Pour **apprendre à faire face aux situations difficiles** qui demandent de trancher rapidement sous peine de voir l'ensemble dérapier dans un mode franchement pas contrôlable, **je vous propose aujourd'hui d'aborder certaines de ces situations** qui ne payent pas de mine au début mais qui se révéleront absolument décisives pour la poursuite non seulement de votre carrière mais aussi de votre bien-être.

Commençons donc par l'un des comportements qui tue littéralement vos collaborateurs. Je veux parler de **l'indécision**.

Il est vrai qu'il n'est pas toujours possible de prendre une décision dans l'instant, mais ce n'est pas pour cela qu'il faut utiliser toutes les techniques de furtivité pour vous rendre transparent à toutes et à tous.

Il est parfaitement normal de ne pas avoir réponse à tout car, souvent, il nous manque des éléments importants pour trancher. De plus, un peu de recul quelquefois n'est pas un luxe, surtout quand cela touche l'émotionnel ou l'irrationnel dont les humains sont friands.

Se faire une bonne idée de la chose pour ensuite trancher est une grande sagesse. Car l'expérience m'a montré que la célérité de la réponse provoquait parfois une catastrophe dont on se serait bien passé. Mais ce n'est qu'après que l'on sait !

Il existe en ce monde un nombre important de gens qui tranchent lourdement sans même avoir pris suffisamment (ou même un tout petit peu) le temps d'aller aux news... Généralement, cela va de pair avec des « rigides » qui relèvent du management dictatorial et avec un ton à vous glacer toute tentative de communication aimable et amiable.

Il existe même à cet effet, une technique en vogue chez les arbitres et qui font des dommages collatéraux très visibles dans les tribunes. Ayant personnellement suivi des cours pour devenir un arbitre officiel en volley-ball (c'est moins fatigant que le foot), je n'ai pu aller

jusqu'à l'examen final pour cause de désaccord sur la méthode.

En effet, lors d'un match, il faut que vous preniez une décision immédiate sur une action qui a duré moins d'une seconde et que vous avez, comme par hasard, complètement zappé. Et puis d'un seul coup, sur un point capital et tournant du match, debout sur votre perchoir, vous voyez deux équipes de part et d'autre du filet qui clament justice avec une certaine émotion et qui attendent avec impatience votre décision.

La première réaction est de regarder rapidement les arbitres de touche qui vous signalent qu'ils n'ont rien vu (c'est toujours pareil sur les points importants, ça se défile un max...). Alors vous restez là, le sifflet coincé entre les dents et **l'on attend de vous une décision sûre, fiable, équitable et sans appel.**

Inconfortable position (qui se reproduit assez souvent, même trop souvent), vous pouvez dans les premiers temps remettre la balle en jeu mais, très rapidement, les joueurs vont ressentir votre « mollesse » pour ensuite commencer à contester de plus en plus souvent vos décisions.

Le pugilat généralement n'est pas très loin et j'ai gentiment demandé à mes instructeurs (des vieux de la vieille) ce qu'il fallait faire à ce sujet. La réponse fût simple et sans appel : **tu choisis au pif, sans tergiverser et sans prendre un temps pour réfléchir** car cela dénoterait que tu pourrais avantager une équipe plutôt qu'une autre.

Cela s'appelle prendre une décision arbitraire, d'où le nom d'arbitre ! En termes de management, les situations ne sont pas aussi aigües mais quelquefois, quand 2 personnes essayent de s'étriper dans l'atelier, il faut trancher vite tout en sachant que vous n'en sortirez pas indemne car vous serez, de toute façon, dans le collimateur des 2 fautifs qui, bien sûr, ont 100% raison et pour lesquels vous commettez une injustice insultante !

L'une des composantes du courage managérial est d'accepter que, quelquefois, il nous faudra trancher alors que nous n'avons pas assez d'éléments fiables et prouvés, et puis ensuite d'en assumer les responsabilités.

Je déteste cela, mais c'est comme siffler un penalty 30 secondes avant la fin du match. Ce sont des décisions qui peuvent vous valoir des inimitiés réelles et sérieuses sans compter la tache d'encre que cela peut faire dans votre dossier professionnel.

C'est particulièrement dans ces situations que l'on verra **si vous en avez dans le slip** pour parler gentiment. Ces moments sont cruciaux car ils peuvent vous construire cet aspect du chef que tout le monde cherche, mais aussi vous détruire si vous n'en assurez pas la paternité.

Le courage managérial, c'est être présent au moment qu'il faut, avec l'attitude qu'il faut, tout en tranchant d'une manière souple et autoritaire, non équivoque afin de tuer dans l'œuf toute possibilité de rébellion. Et ensuite, de rester droit dans vos bottes sur le sujet tout en démontrant votre souplesse légendaire du quotidien.

Rester ferme tout en étant souple et ouvert à la communication est un exercice acrobatique, et toute personne censée faire du management devrait être passée maître en la matière. Simple à dire, mais difficile à tenir sur le long terme...

Ce n'est pas avoir le derrière entre deux chaises, mais quelquefois cela s'y apparente vraiment. Semblant être stable, la moindre pichenette dans une chaise et c'est l'ensemble qui vacille; et qui va s'écraser gentiment le coccyx sur un sol toujours trop dur ?

La prise de décision est donc cet exercice flou où on oscille entre le mou et le dur, entre l'immédiat et le reporté, le spontané et le manipulateur et où il faut s'affirmer sans trop s'affirmer. On comprend qu'à ce niveau, cela ne s'apprend pas dans une école et que cela ne relève pas, non plus, d'une procédure « qualité ».

Par contre, les signes d'alarme concernant votre processus décisionnel peuvent prendre plusieurs formes. L'une d'elles est **quand on vous demande d'écrire votre décision**. Cela veut dire qu'une arnaque vous attend ou que votre style décisionnel s'apparente à celui qui retourne sa veste plus vite que le vent, ou encore qu'un certain manque de confiance se fait jour.

Une autre est **que l'on vous suggère systématiquement une réunion** ou qu'il faudra en débattre à la prochaine réunion. Cela indique que vous n'avez plus vraiment la cote et qu'il est préférable d'avoir plusieurs avis de personnes extérieures parce que votre processus décisionnel ne fait plus vraiment l'unanimité...

Dernier point qui n'arrangera pas les choses, c'est **que pour vous le temps est un allié précieux** et vous préférez laisser mourir les choses en vous disant que le temps arrangera tout. L'optimisme de cette forme de pensée, si elle devient monnaie courante, ne va pas arranger vos affaires.

En effet, jouer la montre en terme décisionnel c'est tout simplement afficher que vous êtes dépassé et qu'il vous faut du temps pour réfléchir ou pour clarifier le brouillard neuronal dans lequel vous baignez de plus en plus souvent.

La règle d'or du courage managérial concernant l'indécision est de savoir nuancer ce qui relève soit de l'autorité, soit de la réflexion ou soit de la prise de risque.

Être indécis est normal, si seulement cela reste dans les limites de l'acceptable humain. Alors, ne vous méprenez pas sur **les situations** car bien que **toutes uniques**, certaines vous taquineront **pour savoir si vous êtes vraiment un chef (autorité), un sage (réflexion) et un gagnant (prise de risque)**.

Maintenant que l'essentiel est dit, il ne vous reste plus qu'à observer comment vous vous comportez et de faire en sorte de corriger les dérives naturelles qui arrivent quand la force et l'énergie commencent à vous manquer. Rappelez-vous, même quand il dort, le chef a toujours l'œil ouvert !



Le courage managérial (3) : Le Déficit d'Ecoute

13.05.2008

Nous avons vu, lors du [précédent article](#), que l'indécision est l'une des pires choses qui peut arriver à tout être humain, particulièrement s'il a une fonction de management. Nous savons que la vie n'est, en réalité,

que prise de décision. **Sans décision, sans choix, la vie n'existe tout simplement pas.**

Nous vivons dans un monde de dualité afin d'expérimenter entre un côté ou un autre jusqu'au jour où l'on découvre la troisième voie : celle du recul qui permet de voir l'ensemble comme un et indivisible. **L'indécision est l'aînée de la famille** et nous allons maintenant aborder son petit frère...

Alors, quelle est la couleur des yeux de celui qui se cache derrière cette indécision ? Il est facile à découvrir si l'on se pose les bonnes questions car **l'être humain est une personne qui se doit de communiquer pour vivre.**

Alors avant de parler, de prendre une décision, il lui faudra écouter, entendre, ressentir une énergie, une information qui peut se montrer sous forme d'odeur, de toucher, de pression, de regards, de comportement, de paroles, d'écrits, de films, de musique, etc...

Le 2ème membre de la famille s'appelle donc : Déficit d'écoute.

C'est vrai, pris dans toutes nos activités, tous nos centres d'intérêts et tous nos besoins personnels, le déficit d'écoute non seulement nous enferme dans nos convictions, nos croyances, notre art de vivre mais aussi dans une « mollesse » décisionnelle.

C'est vrai que dans un premier temps, cette mollesse décisionnelle ne nous semble pas valable car on est persuadé que nous prenons toujours des décisions. C'est vrai mais **la vraie question concerne la portée de nos décisions !**

Décider ce que l'on va manger ce midi ne requiert que peu d'engagement par rapport aux autres et à nous-mêmes. Ce genre de décision relève plus de l'automatisme, de l'habitude et rarement du courage.

Par contre, écouter les autres, leurs idées, leurs revendications, leurs propositions d'améliorations nous amènera forcément dans une zone moins « sécurisée » et remettra en cause bien souvent un mode de comportement managérial qui se doit d'évoluer.

L'une des composantes du courage managérial est de reconnaître qu'il ne faut pas faire la sourde oreille à ce que l'on ne veut pas voir, entendre ou traiter. Cela est un acte d'engagement afin que le changement puisse survenir ou apparaître.

Nous sommes dans un milieu en perpétuel mouvement et il est donc normal de devoir s'adapter et d'être ainsi confronté à des nouvelles situations demandant une décision. **L'incertitude fait partie du monde managérial alors l'esquiver ne fait que renforcer l'image que vous n'êtes plus tout à fait le chef de la situation.**

Le déficit d'écoute est d'abord un déficit d'attention au monde qui nous entoure.

Je comprends que l'individualisme et le renfermement des individus de notre société sont de plus en plus grands mais ce n'est pas une raison valable pour ignorer de plus en plus ceux qui sont dans notre entourage qu'il soit professionnel ou non.

Ne plus écouter les autres, ne plus leur porter attention, c'est tout bonnement renier leur existence, leur intelligence et leur unicité. C'est une autre

manière de dire, tu n'existes pas non seulement dans ma tête mais surtout dans mon cœur.

Souvent, les gens disent que le contraire de l'amour c'est la haine. Eh bien, c'est tout simplement faux ! La preuve est simple. Qu'est-ce qui vous fait le plus mal au fin fond de vous : la haine ou l'indifférence ?

Si personne ne vous répond quand vous dites bonjour, si personne ne vous remarque quand vous êtes là, si personne ne vous porte attention, si tout le monde fuit votre regard, dites-moi combien de temps allez-vous tenir ?

L'indifférence tue littéralement l'être humain dans son cœur alors que la haine ne peut tuer que le corps. Quand vous avez la haine pour quelqu'un, vous pensez à lui, vous le portez en votre cœur mais d'une façon négative.

C'est cette négativité qui peut nous sembler dangereuse mais vous savez au moins que quelqu'un vous porte attention ! Et souvent, il arrive qu'il y ait des réconciliations car **l'amour peut éteindre toute négativité mais ne peut rien faire contre l'indifférence.**

Le déficit d'écoute, c'est d'un côté un signe d'enfermement sur soi-même (avec toutes les plus ou moins bonnes raisons du monde) **mais c'est aussi dire littéralement aux autres : « Tu ne m'intéresses pas ».** Ce qui laisse toutes les interprétations possibles pour ceux qui se sentent exclus de votre univers.

Alors le déficit d'écoute, dans le contexte du courage managérial, est une plaie dont il faut se tenir éloigné le plus possible. Ouvrez les écouteilles, passez un temps raisonnable à entendre, voir, communiquer avec vos collaborateurs.

Ainsi vous démontrerez qu'ils existent pour vous et qu'ils sont donc importants pour le bon fonctionnement de votre entreprise. **Les écouter, c'est leur dire « je t'aime » d'une manière simple sans avoir à le dire** et ils feront de même en retour même s'ils ne sont pas d'accord sur votre dernier refus concernant leur augmentation de salaire.

Le cœur prend toujours le dessus sur le mental alors ne croyez pas qu'en gérant les gens comme des pions, vous en ferez des collaborateurs heureux de travailler pour votre entreprise. Ils ne donneront le meilleur que si vous les écoutez.

Alors maintenant, posez-vous la question et faites un rapide audit de tous ceux que vous évitez, de tous ceux dont vous ne connaissez même pas le prénom voire le nom, de tous ceux qui pourraient faire beaucoup plus et qui se retiennent.

Le management est un mot qui veut tout dire et rien dire à l'image des mots liberté, amour, fraternité, équité, etc... Ce sont des mots étendards qui contiennent tout et leur contraire. et qu'il est bien d'utiliser politiquement pour rassembler avec le même discours les deux factions opposées.

On peut bien sûr vous apprendre des choses dans les écoles de management mais, somme toute, **ce sera par votre attitude que vous arriverez à gérer les personnes dont vous avez la responsabilité.**

Aucune technique, aussi brillante soit-elle, ne vous viendra à l'esprit à la vitesse de l'éclair pour

répondre à un bonjour, un sourire ou un regard. A ce niveau, vous ne pouvez rien calculer mais seulement être vous, être véritable.

Tout délai anormalement long indiquera à votre interlocuteur que soit vous pédalez dans la semoule parce que vous avez fumé un joint, soit que le repas d'affaire a été trop chargé ou que vous essayez de le manipuler. Si vous cumulez les 3, il va falloir vous attendre à quelques séances de torpillage dans l'estime que l'on vous porte.

Et puis bien sûr, il y a les surdoués du mensonge, ou du paraître, qui pourront éventuellement s'en sortir honorablement dans l'instant mais ils se feront quand même avoir un jour ou l'autre. Cela pourra jouer avec les nouveaux venus mais les anciens sont déjà au parfum depuis longtemps.

En résumé, vous n'avez pas vraiment le choix si vous voulez être à la hauteur ! **Il vous faut être tout simplement vous-même mais avec cette volonté d'écoute qui indiquera que vous désirez communiquer avec votre prochain car, in fine, vous avez compris que sans les autres vous n'êtes rien.**



Le courage managérial (4) : La non-reconnaissance

20.05.2008

Pour résumer les articles précédents, on a vu que pour être un manager à la hauteur, il y a les 2 premiers écueils à éviter : l'indécision et le déficit d'écoute. Je tiens à rappeler que **nous sommes tous des managers dans la vie de tous les jours.**

Le père de Famille manage sa famille, de même que la maman d'ailleurs. L'enfant manage ses copains, etc. **Tout être humain doit manager,** c'est-à-dire littéralement prendre en main **afin de pouvoir s'insérer dans un schéma social, économique et culturel.**

Nous avons vu que l'aîné est l'indécision, que le second est le déficit d'écoute, alors vous pouvez imaginer quelque peu le portrait du petit troisième. Il est bien sûr le prolongement du second, c'est-à-dire **la lacune dans la reconnaissance.**

J'ai déjà abordé le sujet brièvement dans le précédent article. **La pire insulte pour un être humain est qu'on l'ignore sur toute la ligne comme s'il était aux abonnés absents.** Imaginez les séquelles quand papa dit à son gosse qu'il n'est plus son fils. Rassurez-vous, maman ne fait pas mieux quand elle lui dit « Je ne t'aime plus ».

Le papa, digne représentant des énergies masculines (et donc le mental), dit littéralement à son fils : « Je vais totalement ignorer que tu es un esprit. Tu fais maintenant partie du néant ». La maman, côté énergie féminine (et donc le cœur), balaie définitivement toute relation d'amitié et d'union.

Si avec ça, le fiston arrive à grandir harmonieusement, que ses résultats scolaires sont excellents et que toutes les filles lui courent après, c'est que probablement

l'estime qu'il a de ses parents et de lui-même doit être très très haute !

J'ai pris **cet exemple** car il **est si commun que c'est un schéma que nous reproduisons souvent avec les gens qui nous entourent**. C'est du style « **Si tu fais une bêtise ou n'importe quoi que je ne désire pas, je vais t'ignorer aussi bien dans ma tête que dans mon cœur** ».

Avouez que cela est un management qui ne vous est pas inconnu. D'une manière ou d'une autre, nous sommes tous passés à la casserole même si les mots ne nous ont pas été dits. Les comportements parlaient souvent d'eux-mêmes.

Alors imaginez, une fois adulte, quels sont les ravages que cela donne dans les rangs de vos collaborateurs. Ignorer ceux qui bossent au fin fond de l'usine, envoyer balader ceux qui veulent vous parler et crucifier celui qui vous énerve n'est pas vraiment la voie de la reconnaissance.

Bien sûr, comme d'habitude, je tire le trait mais à bien regarder c'est loin d'être faux. Cette radioactivité « naturelle » possède en elle-même un désavantage dé : celui d'être cumulatif. Chaque particule émise a fait des dégâts et le temps ne pourra réparer le mal qui a été fait.

Sans faire de cours de physique, on peut imaginer que **des micro-expositions régulières font souvent plus de mal que tout en une seule fois**. Alors maintenant que vous savez écouter les gens, il vous faut apprendre à renvoyer l'information avec une énergie positive.

Cela s'appelle savoir reconnaître la valeur des gens. **Une seule poignée de main donnée avec sincérité, chaleur et fermeté, est capable de faire ressentir à votre interlocuteur que vous appréciez ce qu'il est, ici et maintenant**.

Cela ne vous empêchera pas de lui passer un savon dans la demi-heure qui suit en réunion. Vous êtes le chef et il compte sur vous pour apprendre et progresser, alors ne le décevez pas. Il se battra pour vous si vous juste et équitable.

Mais si, par contre, votre poignée de main a été mécanique, sans réel intérêt, l'interprétation de la même engueulade sera prise beaucoup plus négativement et le résultat sera inversement proportionnel. Vous aurez alors un balourd qui vous mettra des bâtons dans les roues et vous allez avoir quelques rayons de cassés.

Il y a déjà les nids-de-poule, les cailloux, les trottoirs mais si, en plus, il faut rouler avec des roues voilées, on peut comprendre que même suivre la ligne continue sera une galère. Et cela sans compter les couinements rythmés des patins de frein.

Le courage managérial, c'est aussi reconnaître l'interlocuteur qui est en face de vous comme un être humain que vous respectez entièrement et cela, sans aucune relation avec la fonction exercée par ledit individu.

Avoir un délégué syndical qui s'escrime sur vous lors d'un prud'homme pour sauver l'innocente brebis qui vous a plumé, ne dispense pas d'être cordial et surtout confiant dans la nature humaine !

Reconnaître la valeur des autres est important, même si cette valeur est parfois minime. D'ailleurs, c'est ceux-là qui en ont le plus besoin car ceux qui ont du trop-plein

viendraient même à vous prendre de travers si vous insistiez...

Je reconnais que la nature humaine est complexe, mais rappelons-nous qu'**entre les extrêmes, il y a la majorité**. Une bonne vieille courbe de Gauss remet tout le monde d'accord car sa forme en cloche nous renvoie bien à nous-même (des cloches !).

Le courage managérial, c'est faire preuve de courage là où tout être humain laisserait tomber. Aller au-delà résistances, des rancœurs, des on-dit pour faire comprendre à autrui que l'on reste ouvert à eux et qu'en plus, on les reconnaît humainement malgré tous leurs travers.

C'est vrai qu'il faut être courageux quand votre mental-ego vous hurle de ne surtout pas le faire et que votre petite voix vous dit « Allez, souris, allez, va lui serrer la poigne, allez, va lui dire qu'il est quelqu'un ». C'est vrai, il faut avoir du courage et surtout de l'honnêteté.

Même si votre société coule, même si certains sont vraiment responsables de la catastrophe, la seule chose qui restera ne sera pas les multiples faits et coups bas mais votre capacité à avoir gardé le contact d'âme à âme. Seul cela compte car **s'il est des faits qui s'oublie, l'âme n'oublie rien et de tout temps**.

Alors si vous ne voulez pas que « l'enfoiré avec qui vous avez totalement la haine » ne devienne votre grand frère, l'un de vos parents ou de vos enfants dans la prochaine vie, mieux vaut être prudent en se disant qu'après tout nous ne sommes que des gamins jouant dans un bac à sable sphérique appelé Terre.

La sagesse est mère de sûreté dit-on, alors **ne soyez pas bon élève en lacune de reconnaissance des autres joueurs, ils ne sont que des reflets de ce qui se cache en vous !**



Le courage managérial (5) : Reconnaître sa responsabilité concernant les objectifs flous

29.05.2008

Petit à petit l'oiseau creuse son nid parce qu'il a une idée derrière la tête ! Cet adage est souvent pris pour exemple concernant la patience mais rarement pour son objectif. **En suivant la saga du courage managérial, quel est véritablement votre objectif ?**

Certes, vous avez appris que l'indécision, le déficit d'écoute et la lacune dans la reconnaissance sont des poisons pour votre épanouissement en tant qu'être humain voulant manager les autres. Regardons maintenant le 4ème bambin de la série...

En bon élève, supposons que maintenant vous avez résolu les pièges tendus par les 3 premiers, qu'est-ce qui pourrait venir vous scotcher ? Vos collaborateurs sont devenus des « connaissances » avec qui vous avez plaisir de communiquer et d'échanger.

Le problème reste dans la canalisation de toutes ces énergies; or, que faut-il pour cela ? Des objectifs, oui bien sûr, mais des objectifs comment ? Les plus clairs

possibles, les plus limpides qui soient, afin qu'ils soient compréhensibles par tous.

Le 4ème enfant s'appelle « objectif flou ». C'est dire l'épaisseur des verres de lunettes qui l'attend ainsi que le nombre de mouchoirs kleenex qu'il va utiliser à cause de toutes ces portes qu'il va se prendre !

Je vous rassure, nous sommes toujours dans la rubrique « courage managérial » et pourtant, tout le monde sait ce que veut dire avoir un objectif. Ce machin qui doit être quantifiable, vérifiable, datable, etc., enfin tout le laïus du qualitatif basique.

Vos collaborateurs se plaignent, à juste titre, et disent qu'ils ne peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes car ils ne savent pas où vous voulez aller. Les objectifs sont peu clairs, insuffisamment détaillés et souvent, les moyens logistiques sont à la rue.

Ils n'ont pas tort et bien qu'ils le clament très fort, ils oublient qu'ils ne sont pas à votre place, bien qu'ils disent tous qu'ils feraient mieux que vous.

Le courage managérial concernant les objectifs peu clairs est de prendre des risques quitte à se planter.

Vos collaborateurs veulent savoir ce qu'ils ont à faire, alors donnez-leur ce qu'ils veulent et si vous n'êtes pas trop mauvais, ils vous encenseront dès le premier succès venu, même après quelques débandades notoires.

Ne vous en prenez qu'à vous si l'un de vos collaborateurs vous amène un travail dont il est fier et que vous le malmenez comme un poisson pourri. Lui, il a fait avec les éléments que vous lui avez communiqués.

L'erreur souvent commise est de demander une chose sans donner l'environnement dans laquelle elle va évoluer. Demandez à quelqu'un de vous fabriquer une friteuse et il se ramène avec une friteuse électrique avec lecteur mp3 intégré.

Fier comme un paon, il fanfaronne dans les couloirs avec l'objet révolutionnaire qui va sortir le CA de l'entreprise de son atonie totale. Arrivé dans votre bureau, il vous observe avec minutie afin de déceler la dilatation de vos pupilles à la vue de la merveille.

Et pan, vos pupilles vont se dilater avec une mimique contraire à celle attendue. Le collaborateur commence à blêmir, se faire pâlichon, scrute pour trouver une chaise rapidement car il sent comme quelque chose qui va lui faucher les jambes (en attendant la baffa qui va le mettre KO).

Manager de talent, ayant maîtrisé les 3 premiers concepts, vous levez la tête vers le cadavérique et lui annoncez calmement avec une voix posée : « Vous avez fait un sacré travail Dupont, c'est un bel objet, mais êtes-vous sûr d'avoir bien reçu tout le cahier des charges ? ».

Et c'est maintenant à votre tour de voir la dilatation des pupilles de Dupont dont les rides du front cachent mal l'étonnement. Devant la réaction, vous vous dites qu'il y a anguille sous roche et qu'il va falloir faire une petite investigation discrète mais réelle.

Une fois Dupont remis de ses émotions, vous le remerciez et gardez précieusement le joli cadeau dans votre bureau. Après enquête, vous vous rendez compte que vous avez omis de mentionner que la friteuse était prévue pour les randonneurs en mal de MacDo et qu'elle ne pouvait donc pas être électrique...

L'histoire est simplissime, je le reconnais, mais malheureusement **c'est rarement dans les projets compliqués que l'on se plante.** C'est surtout dans ceux qui nous semblent évidents, basiques que les manques se font cruellement sentir.

C'est là, de nouveau, que le courage managérial intervient. Allez-vous garder la friteuse de Dupont sur les étagères pour faire bonne figure ou allez-vous faire votre mea culpa devant l'intéressé et tous ceux qui gravitent autour ?

Certes, **ce n'est pas facile de dire que l'on est à l'origine de la « plantade » mais c'est là qu'intervient le courage et l'honnêteté du « Chef ».** Personne n'est à l'épreuve des erreurs et tout être humain a appris cela dès l'âge du biberon. Plus d'une gamelle s'est retrouvée par terre plutôt que dans le ventre de l'affamé que nous étions !

Il suffit alors de reconnaître que le cahier des charges avait été insuffisamment renseigné et que, comme vous êtes un battant, vous savez rebondir pour transformer un échec en une expérience valorisante, il sera dorénavant inscrit dans la procédure qualité un paragraphe supplémentaire afin d'éviter le renouvellement de ce genre de chose...

Cela semble super, mais l'expérience du bon vieux manager que vous êtes en profitera pour pousser le bouchon un peu plus loin ! En effet, en tant que digne représentant de l'entreprise et officiellement distributeur des responsabilités, je vous conseille d'en prendre de la graine.

C'est très simple, dorénavant, il faudra que les exécutants se renseignent suffisamment avant de se lancer dans l'action car maintenant c'est du ressort de leur responsabilité. Cette tactique permet d'impliquer vos collaborateurs qui devront poser des questions pour être sûr qu'ils ne vont pas se planter.

Votre emploi du temps est certes surchargé mais pas au point de répondre au détour de la machine à café, par mail interne ou téléphone, à toutes ces demandes qui vous permettront non seulement de détecter ceux qui s'investissent dans leur travail mais surtout de pouvoir les « tonifier » par la bande.

J'appelle cela la radioactivité passive. **Quand vous êtes là, la maison semble électrique** non pas parce que tous vos collaborateurs grelottent de peur mais **parce qu'ils se sentent tous énergétisés par votre aptitude à leur donner un peu de vous et de votre attention.**

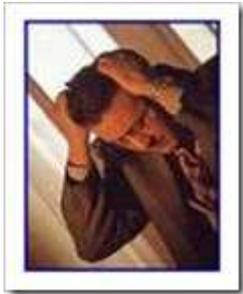
A ce jeu-là, vous démasquerez rapidement les loups des agneaux. Vous calmerez les premiers et encouragerez les seconds. C'est simple quand cela fonctionne en bruit de fond car au début il y a de la suspicion dans l'air...

A ce niveau, le courage managérial c'est de démontrer qu'un groupe avec toutes les disparités qu'il contient fournira toujours mieux que si chacun faisait dans son coin en rejetant les responsabilités sur les autres.

Vous vous devez de mettre en place une sorte d'équilibre où les loups peuvent côtoyer les brebis sans qu'un méchoui soit organisé. Pour cela, il vous faudra définir avec une certaine précision quels sont vos objectifs et ceux de votre entreprise.

En entretenant le flou dans les missions que vous demandez, vous laissez le doute et les injustices prendre une place anormale par rapport à une direction et une confiance en soi nécessaires pour vos collaborateurs.

Rassurez-les en étant suffisamment directif et informationnel tout en laissant suffisamment de champs aux loups et moins de place aux brebis car c'est connu, ces dernières ont peur de tout. Soyez donc le bon berger qui saura donner à manger à tous afin d'éviter les repas imprévus et les grillades surprises.



Le courage managérial (6) : Savoir surfer avec l'Incertitude

05.06.2008

Nous avons vu, lors du [précédent article](#), que vos collaborateurs demandent des objectifs plus clairs

de votre part. En effet, ils en ont marre de ne pas pouvoir s'engager complètement et démontrer ainsi leur valeur au lieu de se faire rabrouer comme souvent...

Alors **supposons maintenant que vous vous en tirez avec brio** en ayant mis en œuvre tout ce qui a été dit auparavant. Qu'est-ce qui pourrait maintenant encore constituer un frein pour eux ? J'ai déjà donné un embryon de la chose mais il faut quand même que je vous laisse réfléchir un peu.

Ils ont besoin de la vue d'ensemble ! Ils ne veulent plus exécuter des tâches sans queue ni tête mais donner un sens général à leurs actions. **Ils réclament de la transparence à différents niveaux.**

Replaçons-nous donc dans cette optique où vous êtes un manager naviguant dans un environnement très changeant. En tant que chef de file, vous devez montrer le chemin; or, le brouillard du futur vous masque les détails, voire même carrément les poteaux indicateurs.

Beaucoup de patrons payent très cher les spécialistes qui sont capables, grâce à des techniques plus ou moins discutables, de donner des prévisions afin de lever des incertitudes. Outre toutes les technologies d'antibrouillard disponibles, il est difficile de planifier le futur.

C'est là que l'aveugle patron se doit de faire acte de courage managérial. **Lui, la locomotive, doit dire aux wagons où il va.** L'exercice est délicat. Il peut toujours annoncer que l'on va à la montagne ou à la mer, mais quand à dire quelles sont toutes les étapes avec réservations des hôtels à la clé, cela est déjà nettement plus problématique.

Or, **qu'est-ce qui fait plaisir le plus à vos collaborateurs ?** Une feuille de route aussi balisée que le Tour de France. L'incertitude n'étant pas mère de sûreté, on peut comprendre que chacun veut se rassurer ! Il suffit d'écouter les politiciens de gauche et de droite qui critiquent systématiquement ce que l'autre fait.

Que l'un soit au pouvoir, l'autre clamera sont incompétence et réciproquement. C'est seulement une fois les pieds dans le plat que chacun découvre qu'il est préférable d'être dans l'opposition que d'être au pouvoir. **Le courage politique n'est que le courage managérial au niveau étatique / gouvernemental.**

Or, que se passe-t-il quand un gouvernement prend ses responsabilités ? Le peuple hurle et le gouvernement est souvent malmené pour arriver, quelquefois, à sa dissolution. Alors le nouveau gouvernement, en pleine connaissance de l'adage qui dit que le malheur des uns fait le bonheur des autres, va s'empresser de ne plus risquer. Juste tenir assez longtemps pour toucher des émoluments sympathiques et inscrire sur son CV une fonction tenue pendant quelques années à la place de quelques mois.

Il en est de même pour un manager ! S'il ne prend pas son courage à deux mains, il fera partie des anonymes auxquels on accrochera peu de réalisations. Faut-il faire alors comme les politiciens avec un super programme pendant la campagne électorale pour ensuite le laisser tomber une fois élu ?

Prenez Steve Jobs d'Apple. Appelé à la rescousse quand la pomme était creuse, il a osé aller vendre toutes ses actions à son pire ennemi dans les logiciels (Bill Gates). Puis a sorti des ordinateurs gadgets, transparents et acidulés, pour sortir des chemins de la concurrence et se faire une pub bon marché.

Une fois cela fait, il a fait que ses machines intègrent les processeurs de son autre pire ennemi dans les processeurs (Intel). Le scénario semblait totalement fou mais cela a permis de renflouer les caisses.

Ensuite vint l'iPod (lecteur mp3 n'ayant plus vraiment grand chose à voir avec les ordinateurs) et de poursuivre sa lancée avec l'iPhone. Aujourd'hui Apple est une entreprise qui fait presque tous ses bénéfices grâce à la vente de musique en ligne ! D'après vous, qui aurait pu prédire cela ?

Peut-on dire que Steve Jobs a eu du courage managérial ? Oui, assurément, car son objectif était de sauver sa boîte et non de vouloir sécuriser un parcours personnel et financier. Les petits porteurs d'action Apple sont aujourd'hui contents de ne pas avoir bradé ce qui ne valait plus un Kopek quand Steve Jobs a débarqué.

En conclusion, coïncé entre l'incertain, le flou du futur et la demande d'objectifs clairs et certains pour vos collaborateurs, vous vous devez de répondre au mieux de vos possibilités sans pour cela promettre la lune comme les politiciens.

L'exercice est plus que délicat mais c'est pour cela que vous êtes à ce niveau, sinon qu'est-ce que vous faites à ce poste de responsabilité ? Si c'est juste pour régler les affaires courantes et réitérer des processus connus, alors vous n'êtes qu'un rouage, un fonctionnaire mais pas un « pure player ».

Le courage managérial s'adresse à ceux qui managent l'incertitude du futur, l'incertitude de la nature humaine, l'incertitude d'un marché.

Aucun antibrouillard ne vous permettra de faire disparaître le brouillard. Aucune paire de lunettes ne vous permettra de prédire le futur. Par contre, une équipe soudée autour de vous, des collaborateurs motivés et ayant confiance en vous, fera que vous pourrez toujours vous sortir d'affaire.

Un certains Christophe Colomb a laissé son nom dans l'histoire car ce qui devait être une expédition bien préparée et maîtrisée aux yeux de tous les matelots, cachait une autre expédition que personne n'aurait osé faire.

Par cela je veux dire que quelquefois **la vérité de l'inconnu n'est pas toujours bonne à dire**, alors donnez la vérité qui rassure tout en maintenant le cap sur votre expédition véritable. Si la mission est un succès, alors tout le monde oubliera les détails de la mascarade car tous seront heureux de dire « J'y étais. J'en ai fait partie ».

Et puis si vous vous plantez, alors on vous coupera la tête. **Le courage managérial consiste donc à aller suffisamment loin sans pour cela franchir la ligne fatale.** C'est périlleux, c'est stressant mais c'est à ce prix que l'on découvre ses limites.

La vie est décision, alors n'hésitez pas mais faites quand même attention car on vous attend des deux côtés de la lame de rasoir. Notre incarnation n'est que de l'invisible agissant dans un corps visible. C'est à l'image de la matière qui est composée de 99% de vide... Il ne faut pas se fier aux apparences !

Alors vous vous devez de jouer dans les deux camps pour rester en équilibre. **Être sur le fil du rasoir de la vie ne devrait pas être rasoir mais plutôt passionnant**, ne trouvez-vous pas ?



Le courage managérial (7) : Savoir construire une équipe et en assumer les conséquences

17.06.2008

Pour continuer la série sur la saga du courage managérial, je vais aborder aujourd'hui un aspect un peu plus pragmatique du manager : celui de sa **relation avec son équipe**. En effet, un manager (ou un cadre) par définition est quelqu'un qui encadre des collaborateurs directs.

Cela peut même s'étendre à la notion d'équipe si l'on prend l'objectif du manager comme un projet à part entière. Commençons donc par **les plus classiques des travers** d'un mauvais chef d'équipe ou de projet.

1 – Ne pas savoir organiser son équipe

Le courage managérial intervient quand il faut trancher dans les habitudes de ses collaborateurs, voire de l'ancienne façon de travailler dont vous avez hérité. Je ne dis pas qu'il faut tout chambouler pour chambouler mais, tout simplement, changer ce qui doit être changé.

Exit alors les copinages et les relations non-dites qui exercent une pression inutile dans l'organisation. Démêlez les imbroglios du passé afin de faire table rase et repartir d'un bon pied. Simple en logique pure mais assez traumatisant dans les faits tant les personnes sont souvent compliquées.

2 – Ne pas reconnaître votre incompetence

Chef ou pas, manager ou pas, vous ne savez pas forcément tout. Il y a bien quelque chose que vous ne savez pas alors, prenez votre courage à deux mains et faites-le savoir. Mieux vaut annoncer une incompetence que d'attendre que vos collaborateurs la découvrent !

Dans le premier cas, votre transparence sera perçue comme saine et chacun pourra se sentir utile pour

combler vos lacunes; alors que dans le second cas, vous allez vous construire une réputation qui vous sera difficile à éradiquer. Les rumeurs et les croyances font plus de mal qu'une vérité annoncée.

3 – Ne pas soutenir son équipe

S'il y a toujours une position désagréable dans le management, c'est bien celui d'encaisser tout quand ça va mal ou de travers et d'être anonyme quand le succès est au rendez-vous.

Assumer ses responsabilités, droit dans ses bottes, surtout quand vous savez qui est à l'origine du désastre demande une retenue digne d'un vrai courage managérial. Et puis, une fois l'orage passé, vous pourrez aller présenter la facture auprès dudit collaborateur qui en prendra certainement pour son grade.

4 – S'arroger tous les succès

Si vous vous faites discret sur l'apport que vous avez eu dans l'atteinte d'un succès, le simple fait de ne pas vous arroger les bénéfices permettra de valoriser extérieurement l'ego de vos collaborateurs tout en les motivant à vous aider plus.

En effet, qui se défoncerait pour un chef qui brillerait de mille feux sous les lampes médiatiques ou hiérarchiques alors que lui-même est totalement ignoré ? Cela peut se faire une fois ou deux mais pas du tout dans la systématique, sous peine d'avoir à gérer des démotivés profonds.

A ce niveau, le courage managérial est d'arriver à éteindre son ego suffisamment afin que celui des autres puissent prendre le devant. Simple à dire mais pas vraiment facile à faire, surtout quand on est soi-même en position délicate...

5 – Ne pas savoir souder et valoriser son équipe

Là, en prenant la situation par un autre bout, je dirais que casser du sucre sur le dos des collaborateurs en ne leur montrant que les échecs est une stratégie très efficace pour détruire la cohésion de l'équipe et donc de leur motivation.

Le courage managérial à ce niveau est d'être capable de voir du positif dans tous les éléments qui composent votre équipe et de rester calme. C'est dur de ne pas trouver une tête de turc ou un bouc émissaire quand vous venez de vous prendre une douche froide.

Je sais cela fait du bien sur le moment de se défouler mais recoller les morceaux ne présentera jamais la solidité d'une pièce non cassée. De plus, le prix de cette super colle vous coûtera une fortune en temps et en argent...

6 – Ne pas reconnaître ses erreurs

Autant on est prompt à voir les erreurs des autres autant il est difficile d'afficher les nôtres ! Rappelez-vous que vous êtes un être humain et donc très perfectible. Démontrez que vous n'êtes pas aussi parfait que vous le pensez.

Alors, votre courage managérial à ce niveau n'est pas d'attendre que l'on découvre votre erreur et que l'on vous pousse à avouer. Mais plutôt d'annoncer avant tout le monde et d'une voix suffisamment forte que vous avez fait une boulette.

C'est vrai qu'annoncer ses erreurs n'a rien vraiment de valorisant, mais si vous le faites avec sincérité et le plus

tôt possible alors vos collaborateurs vous respecteront car eux-mêmes n'y arrivent pas...

7 – Ne pas se la jouer loyal

A chaque fois que vous essaieriez de vous débiter par le secret ou la rhétorique de la langue de bois, vous suscitez inévitablement le doute sur ce que vous êtes véritablement. Alors de petits cailloux en petits cailloux, vous allez inévitablement construire un tas de sable puis une montagne de gravier.

Sans faire dans la gestion d'une carrière pour matériaux de construction, votre réputation concernant votre loyauté sera mise à rude épreuve. Si vos collaborateurs ne vous sentent pas vraiment fiable par temps de gel, je peux vous assurer qu'ils ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes surtout dans les zones à risque.

En effet, qui irait au front et prendrait des risques tout en sachant que le chef qui le commande se portera malade le jour de la bataille ? Il ne faut quand même pas prendre tout le monde pour des billes...



Le courage managérial (8) : Savoir refiler les rênes du pouvoir quand nécessaire

25.06.2008

On pourrait penser qu'il faut du courage managérial presque partout. Et puis, quand on y regarde de près, on se rend compte que plus la globalisation avance et plus la situation devient critique.

Avant il y avait les concurrents normaux (ceux qui ont les mêmes armes que vous) et puis maintenant, il y a ceux qui jouent avec d'autres armes avec lesquelles vous ne pouvez pas lutter. Il vous faut donc **sortir des limites conventionnelles et prendre des risques...**

Devant cet état de fait et de cette nouvelle pression, le **manager se retrouve non seulement de plus en plus seul mais surtout isolé dans sa prise de décision.** C'est vrai qu'il devient de moins en moins peinarde d'être un chef !

Cette dérive normale vient à intensifier des travers connus depuis longue date. Je vais donc de nouveau faire une petite liste là où cela coince.

1 – Manque d'ouverture à proposition

Le propre d'une mise en pression non voulue est d'éviter d'augmenter à tout prix des pressions supplémentaires. Et comme on ne peut pas arrêter celles qui viennent de l'extérieur de l'entreprise, la première réaction sera de rejeter celles qui viennent de l'intérieur.

Donc, les collaborateurs se doivent de bosser et de se faire oublier sur leurs propositions qui tombent souvent comme un cheveu sur la soupe. Le simple décalage entre un 35 heuriste et un abonné aux horaires rallongés fait que les synchronisations sont plutôt délicates.

Le courage managérial à ce niveau est de quand même accepter toutes les propositions, même si notre emploi du temps nous l'interdit. Ce n'est pas en restant dans notre bulle que l'on pourra effectivement trouver toutes les solutions.

2 – Ne voir que sa solution

Conséquence du paragraphe précédent, on va vouloir imposer sa solution afin de couper court à toutes les discussions possibles. Le temps manquant, le passage à l'action entraînera systématiquement le manager à ne voir que sa solution.

Le courage managérial sera surtout de maintenir une dose minimale de discussion, au moins juste pour relâcher la pression que subissent individuellement vos collaborateurs. En les mettant sous pression, vous devez aussi de les en libérer régulièrement sous peine d'avoir une inflation de congés maladies.

3 – Savoir tout et avoir des certitudes sur tout

Autocratique par essence et souvent par nécessité, le manager (au vu des 2 points précédents) va s'enfoncer dans un despotisme qui fera grincer bien des dents dans les rangs.

La réaction des collaborateurs sera donc de dire: « Puisqu'il sait tout, je vais m'enfermer dans mon petit train-train, fermer ma gueule et exécuter ce qu'il me demande de faire sans forcément comprendre pourquoi ». Et puis après, si des conneries sont faites, cela ne sera pas de ma faute, moi, je ne suis qu'un exécutant ignare et sans intérêt !

4 – Faire « sentir » sa supériorité

Directement relié au point n°3, la fatigue aidant, le manager aura tendance à vouloir affirmer sa supériorité intellectuelle et stratégique grâce à son grade. Si cela fonctionne assez bien avec les moelles épinières verticales dévitalisées, ce n'est pas ce qu'il y a de mieux pour engendrer la motivation.

5 – Être trop interventionniste

Là encore, fort des points précédents, on peut concevoir que le manager va chercher à tout contrôler parmi sa bande de démotivés. Ses caractéristiques de commandement vont évoluer plutôt dans le style militaire plutôt que dans celui du consensus minimal.

Il est clair que lorsqu'on joue à ce niveau-là, on peut comprendre que le manager soit sous haute pression pendant que les autres sont en basse pression. Alors, comme pour la bouteille de gaz, il va falloir prévoir un détenteur sous peine de se retrouver en slip en train de frapper à la porte du paradis (appelée ANPE ici-bas sur Terre).

Le courage managérial à ce stade est d'aller prendre des vacances afin de faire baisser sa pression nerveuse en se disant qu'après tout, si on paye ses collaborateurs c'est quand même pour qu'ils prennent leurs responsabilités.

6 – Ne pas déléguer

Forcément, si vous ne prenez pas de temps de repos (je dirais plutôt de changement d'activité), la désorganisation vous guette avec le cortège de bordel qui va avec. En voulant tout faire, tout contrôler, tout organiser, il est évident que votre visage se couvrira des peintures de guerre affichant les symptômes de paranoïa aiguë.

Vous avez compris qu'à ce stade, le courage managérial sera de déléguer en faisant confiance à ceux qui vous énervent tous les jours. C'est une grosse entorse, pour ne pas dire un sacrifice, qu'il vous faut faire à votre conception de la performance mais vous n'avez plus vraiment le choix.

Dans cet article, vous aurez pu constater que souvent, une chose en entraîne une autre pour enfin arriver au détestable, au rejetable, au démotivable et à l'impensable : Vous vous devez, en tant que manager, de laisser votre entreprise aux mains de vos collaborateurs !

Alors je dirais que **la plus grande leçon de courage managériale de la série** se retrouve dans cet article : celle de **laisser vivre votre entreprise sans vous aux commandes, au moins pour un certain temps !**

Personnellement, je l'ai déjà fait et je peux vous dire que même si vous ne dormez pas bien vos nuits, l'impact positif sur les collaborateurs est inouï. Puis quand vous êtes de retour (avec une pile haute comme ça sur votre bureau), vous vous rendez compte que le monde a quand même continué de tourner sans vous.

Outre ce point qui fait mal à notre ego, le bonus est que **tout le monde a pris conscience des hics organisationnels et décisionnels**. Cela en remet plusieurs à leur place parce qu'entre eux, il a fallu qu'ils se disent leurs 4 vérités tout en trouvant au final un consensus puisque le patron leur a fait confiance.

Ainsi, quelques têtes sortent du lot et **il est toujours agréable de découvrir que quelques leaders** se planquaient derrière des fonctions anodines et qu'ils ont enfin sorti la tête du bois.

L'autre point positif de cette affaire, c'est que **vous avez découvert** (si votre absence est suffisamment longue) quelle est **la véritable organisation relationnelle qui anime votre entreprise**.

Enfin et dernier point crucial, c'est que tous vos collaborateurs se rendent compte véritablement de la charge que vous avez sur les épaules et ils apprécient grandement votre retour pour traiter les problèmes qu'eux-mêmes sont incapables de gérer ou de vouloir en assumer la responsabilité.

Ainsi, votre fonction et votre utilité seront bien reconnues, sauf si vous êtes un brasseur de vent. Dans ce cas, je vous suggère de ne pas prendre de vacances sinon vous allez aller les passer à l'ANPE...



Le courage managérial (9) : Savoir afficher sagement ses zones d'ombre

02.07.2008

Suite à [l'article précédent](#) mentionnant la prise de vacances quasi-obligatoire d'un manager, j'aimerais maintenant aborder un autre domaine qui est celui de la **gestion** non pas du personnel mais **des hommes et femmes de l'entreprise**.

Il est étonnant de voir que certains chefs ou cheftaines, pour des raisons diverses et variées, se mettent à gérer l'humain comme une ressource, ou matière première au même titre que des patates pour faire des frites.

Ne me parlez pas des Ressources Humaines, car c'est effectivement et malheureusement une **vision absolument matérialiste de l'intelligence humaine** qui est née après le 1er choc pétrolier de 1973. Le précédent

concept avait été la Gestion du Personnel née de l'après-guerre... où il fallait des Chefs du Personnel !

Quand je pense que l'année dernière, en 2007, l'ANDCP (Association Nationale Des Chefs du Personnel), s'est renommée l'ANDRH (Association Nationale Des Ressources Humaines) afin de se mettre à la page (25 ans après), c'est dire la vision qu'ils ont du monde.

Il y a déjà 10 ans, on commençait à **parler de Capital Humain** afin de faire prendre conscience que c'est vraiment l'intelligence du personnel de l'entreprise qui fait la valeur réelle et non la quantité de machine. Avec la globalisation, on s'en est vite rendu compte !

L'ANDCP aurait pu passer directement à l'ANDCH pour véritablement prendre le train en marche (qui, je le rappelle, est déjà parti depuis 10 ans). C'est fou comme **la notion « humaine » a du mal à évoluer dans les sphères associatives...**

Pour revenir à nos choux, et à ce niveau, le courage managérial serait de prendre le train en marche en affichant clairement dès le début sa véritable intention :

Gérer les humains, non plus en tant que travailleur ou de ressource corvéable et monnayable mais comme un vrai capital où il faut investir !

Nous en sommes arrivés à un tel point que **nombre de managers** dans les grandes entreprises ou administrations **préfèrent traiter des dossiers plutôt que des personnes**.

Dans le premier sens du terme « dossier », je vois celui d'un numéro de sécurité sociale que l'on gère comme on le ferait avec une machine de production. Mettez-y des révisions (les visites médicales obligatoires), ainsi que quelques pièces détachées renouvelables (les formations), et tout va bien !

Dans la seconde interprétation du mot dossier, je vois celui du manager qui gère un projet, de son avancement, de son financement et de la réalisation dans les temps impartis sans se poser la question du traitement de ceux qui font le travail.

Ce serait comme prendre pour des marionnettes, ces fameux collaborateurs dont, en fin de compte, on se fout complètement sur le plan humain. Vous pouvez imaginer l'état de motivation de ces personnes humainement rejetées.

Grand nombre de cadres, auréolés de leur statut, planquent leurs peurs et leurs incompétences derrière des techniques obsolètes et ils pensent que personne ne le voit.

L'apanage de l'instruction n'est plus un signe différenciateur suffisant pour croire que les autres (la meute, le peuple) sont des ignares en puissance auxquels il faut hurler des ordres pour se faire obéir.

Combien de manager, cadre, chef ou tout autre vocabulaire associé, n'arrêtent pas de repousser des décisions en demandant des dossiers, des informations, des réunions inutiles quand cela ne tombe pas carrément dans la procédure hyper lourde ?

Le courage managérial, c'est aussi savoir dire stop à des itérations infernales qui n'amènent plus rien sauf de l'immobilisme.

Toutes les méthodes sont bonnes comme cultiver le secret, retenir l'information ou la donner plus tard, quand

ce n'est pas trop tard. On peut aussi essayer la critique sans savoir, la division pour mieux régner afin de devenir un manipulateur destructif de valeur ajoutée.

Pendant mes années de consulting, j'en ai vu de toutes les couleurs afin qu'un chef ne remplisse pas ses fonctions de chef véritablement. C'est incroyable comme la panoplie est large pour fuir une décision à prendre.

Désamorcer toutes ces complications pas toujours apparentes, **c'est souvent trouver les complexes cultivés par lesdits managers ou chefs.** Ces complexes sont vraiment de toutes natures comme le physique, l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la religion, l'éducation, le diplôme, la connaissance informatique, les fautes d'orthographe, l'élocution, l'intelligence, etc.

Le courage managérial, c'est aussi dire et exprimer ce que vous êtes sans complexe, sans détour afin que chacun de vos collaborateurs puisse s'organiser en conséquence.

Faire appel à une collaboratrice qui corrige vos fautes d'orthographe n'est pas forcément honteux quand on sait que les anciens faisaient taper leur courrier ! Elle en sera ravie probablement, surtout si elle vous enseigne comment vous améliorer.

Chaque faiblesse, chaque manque qui est en vous est une opportunité de progrès pour vous mais aussi de valorisation de quelqu'un qui peut vous aider. Servez-vous des ressources que vous avez autour de vous pour vous améliorer.

Personne ne vous en tiendra rigueur car personne n'est parfait ! Alors **gérer vos collaborateurs** comme une ressource à minima mais surtout **comme des potentiels d'enrichissement réciproque.**

Je vous promets que simplement les regarder sous cet angle fera qu'ils se dépasseront eux-mêmes afin de vous aider dans votre recherche d'épanouissement personnel.

L'humain est fait pour vivre en interaction avec ses semblables.

Le mot « aide-moi » est le « je t'aime » d'une relation saine mais elle se doit d'être véritablement réciproque pour être effective.

Le courage managérial, c'est tout d'abord dire aux autres que vous êtes un humain comme eux avec ses défaillances, ses humeurs, ses manques mais aussi son envie de **vouloir partager le meilleur** qu'il possède en lui-même **pour le bien de tous.**

Alors exit tous les racismes de classe, d'origine, de diplôme car l'humanité n'est riche que de la différence intelligemment vécue et non de celle imposée à des fins manipulatrices.



Le courage managérial (10) : Les clichés à dépasser

09.07.2008

Dernier volet de cette série, je reprends ici la dernière phrase de l'article précédent que je vais développer un peu plus. Car entre la différence

intelligemment bien vécue et celle qui est imposée à des fins manipulatrices, la frontière n'est pas toujours claire.

Jusqu'où peut-on être « raciste » ? Jusqu'où peut-on dire que telle différence sera enrichissante pour l'entreprise ? Jusqu'où est-on capable d'aller pour trancher en fonction du bien-fondé politiquement correct ? La question est posée : **Jusqu'où un manager / recruteur peut-il aller ?**

Si l'on écoute la presse, il ne faut faire aucune ségrégation car dans la logique, tout être humain a le droit d'avoir un travail. C'est vrai, malheureusement, les humains sont loin d'être égaux.

Entre les différences culturelles, les différences d'habillement, les différences de langage, les différences d'âges, de génération et les différences d'attitudes, le manager va devoir affronter le problème du choix et surtout d'en assumer les responsabilités.

A ce niveau, **le courage managérial demande d'être droit dans ses bottes et de ne pas parler la langue de bois systématiquement.** L'expérience nous apprend que toute vérité n'est pas bonne à dire mais qu'il est quand même préférable d'en assumer les conséquences (même si on a rien dit !).

Alors, que remarque-t-on en général chez nos chers managers pour se défilent sans avoir l'air ? Toutes les techniques sont bonnes, sauf pour vos employés qui vous regardent et qui, secrètement, vous désapprouvent. Regardons quelques traits qui sont souvent raillés.

Le manque de personnalité

Quand il faut y aller, se jeter à l'eau ou contredire le supérieur hiérarchique, vous vous ramollissez, prenez la poudre d'escampette ou retournez votre veste. On vous ressent comme un lécheur de bottes.

Pas de prise de responsabilité

Vous évitez la moindre zone à risque en vous défilant en permanence. Vous ne savez pas dire non. La première pleurnicherie venue, le premier piquet de grève, la première épreuve de force et vous déclarez forfait pour ne pas vous faire rejeter ou détester.

La lâcheté ne vous dérange pas. Par contre, s'il faut effacer quelqu'un de vos tablettes, vous savez comment vous y prendre afin de ne plus être ennuyé.

Vous avez la grosse tête

Votre image égotique est telle que vous en devenez irrespirable. N'étant pas vraiment sûr de votre autorité, vous écrasez par votre grade, par vos diplômes, votre ancienneté, etc.

De plus, vous ne vous cachez pas d'aimer le pouvoir afin d'avoir encore une estime encore plus grande car, au fond de vous, vous n'êtes pas vraiment sûr d'avoir les capacités que vous annoncez ou clamez.

Vous êtes en plein dans les discours bateaux, voire survendus. Aucune originalité, aucune vraie personnalité, vous n'êtes qu'un banal copié-collé qui s'y croit.

Et puis, bien sûr, vous ne savez pas dire merci. Cette marque de condescendance semble vous aller à merveille.

Le manque d'ouverture

Blindé dans vos convictions, vous restez dans des clichés qui font peur. L'étroitesse d'esprit vous caractérise autant que le costume tiré à 4 épingles.

Vous avez des règles d'exception pour vous

Vous affichez un manque de disponibilité récurrent. Vos absences imprévues à répétition et sans aucune justification font peser un doute sur leur motif réel. Votre cynisme à ce sujet tend à croire que vous avez des choses à vous reprocher.

Le lâïus de l'homme pressé et débordé ne tient pas la route quand les résultats ne sont pas là. On en vient à se demander si vous savez dans quelle direction vous ramez. Votre vision court-termiste ne fait que renforcer cette présomption.

Vous demandez de la part de vos collaborateurs, confiance, loyauté, ponctualité et serrage de ceinture mais cela ne s'applique pas à vous !

Tous ces comportements se retrouvent plus ou moins chez presque tous les managers. Les dégâts en termes motivationnels sont énormes et laissent des traces difficilement gommables, même en distribuant des primes ou des cadeaux en tout genre.

La nature humaine vit selon un code qui, souvent, va au-delà de ce qui est achetable matériellement. La plus grande de toutes les qualités demandées pour un manager est celle de l'exemplarité.

On ne peut avoir du charisme sur ses troupes si on bafoue les fondamentaux d'une bonne relation humaine. **Le courage managérial est d'abord d'être l'exemple à suivre, le modèle que chacun devrait prendre.**

Alors, ne venez pas vous plaindre si vos collaborateurs ne vous renvoient pas la balle quand vous avez besoin d'eux. Un jour ou l'autre, vous les avez bafoués dans leur for intérieur et cela, ils ne l'oublieront jamais.

Si, par contre, à chacune de vos demandes, ils s'empressent avec enthousiasme, alors sachez que vous méritez largement de recevoir le trophée du meilleur management.

Mais si ce sont toujours les mêmes qui s'empressent alors que les autres traînent les pieds, vous aurez identifié les lèche-bottes qui vous mèneront à votre propre ruine. N'hésitez donc pas à recruter des gens qui ne vous ressemblent pas et vous assurerez ainsi une plus grande pérennité à votre entreprise.

La différence enrichit quand les proportions restent harmonieuses. C'est à l'image du corps. Ayez les organes en double là où il y a des risques importants, mais n'ayez pléthore là où ce n'est pas la peine.



Transition: Interim Manager

22.02.2007

L'intérim est, de par l'histoire, peu rattaché aux postes de direction ou d'encadrement, pourtant **les grandes enseignes ont pratiquement toutes créé un département spécifique.**

Ayant pendant quelques temps fréquenté ces officines à différentes époques de ma vie correspondant à des transitions professionnelles pas toujours facile à vivre, j'ai creusé la question de l'intérim-cadre.

Autant, **il y a 30 ans, j'offrais mes bras rattachés à une moelle épinière** autant aujourd'hui je propose un savoir-faire et un savoir-être qui normalement auraient dû faire la différence...

Eh bien non, l'intérim-cadre n'est pas vraiment ce que l'on pense. **Sous des couleurs très professionnelles se cachent les vieux démons de la main d'œuvre corvéable et jetable.**

On aurait pu penser que le fait de louer son cerveau était différent de louer ses bras. Mais non, c'est la même chose. C'est le même principe mais collé sur le cerveau.

On ne vous demande pas de réfléchir à ce que vous faites mais de faire comme on vous dit.

On ne vous demande pas d'innover ou de remettre en cause mais de produire à l'identique.

On ne vous demande pas d'exprimer votre unicité et votre richesse mais d'être un rouage anonyme parmi tous les anonymes.

On vous demande seulement d'être transparent à tout et à tous de telle manière que personne ne se rappellera même que vous avez travaillé chez eux.

La mécanique est huilée pour produire, rentabiliser et surtout ne pas faire de vague. Et puis, top du top, pour vous aider à vous motiver, on vous aura fait miroiter que la mission pourrait se terminer par un CDD ou CDI alors il faut donner le meilleur, mais toujours à l'intérieur des limites fixées.

Certes, je comprends que les périodes d'essai soient trop courtes pour décoder un personnage. Je ne mets pas du tout cela en question mais c'est seulement le fait d'appliquer les méthodes d'un loueur de bras à un loueur de cerveau.

A quoi cela sert d'avoir baroudé autant, d'avoir appris autant pour **se voir louer comme un vulgaire pignon dans un process souvent obsolète? Pourquoi vouloir conserver des méthodes « fordiennes » à l'ère du travail en équipe et par projet ?**

Alors, imaginez que vous ayez changé de métier plusieurs fois dans votre vie. Dans quelle case va-t-on vous mettre puisque l'on demande des spécialistes, des

experts qui par principe ne toucheront pas vraiment au management puisque ce dernier n'est que le fruit de l'expérience et d'interactions humaines ?

L'intérim semble avoir de beaux atouts pour attirer les cadres en reconversion mais beaucoup de désillusions font surface après un certain temps.

Il est clair que, si vous êtes comptable, rivé derrière votre écran, l'intérim-cadre ne vous rebutera pas. Vous serez utilisé comme un expert dans votre domaine mais imaginez que votre expertise soit celle de l'animation des troupes, de résolutions de problèmes relationnels ou de restructuration.

Vous n'aurez aucun espoir de salut pour ce type de mission car l'intérim-cadre ne sait pas faire. Il sait juste louer des experts métiers qui auront à répondre à une surcharge de travail tout à fait ponctuelle chez un client.

L'intérim demande des qualités d'adaptation, de communication, de réserve et de professionnalisme. Il est une voie d'épanouissement, de brassage des connaissances et de découvertes permettant un benchmarking efficace.

L'intérim est une réponse à deux besoins fondamentaux : celui des entreprises devant faire face à des variations de charges et celui d'une frange de la population en situation professionnelle instable.

Pour tous, cela doit être temporaire mais les faits montrent que certaines entreprises abusent et que certains intérimaires détournent le système pour mieux jouer avec les Assedic.

En résumé, **l'intérim-cadre joue à l'intérieur de limites peu compatibles avec la notion même de management** et c'est pourquoi les sociétés d'intérim ont choisi principalement le terme « cadre ».

Mais, comme on sait tous que le statut cadre en France n'a plus rien à voir avec la notion d'encadrement, et donc implicitement de management, que doit-on penser de l'intérim-management ?

Entretenir le flou dans les définitions est loin d'être préjudiciable pour tous. Il serait même voulu par nombre d'acteurs, alors peut-on être ou devenir un « intérim manager » ?

La réponse est oui mais **la véritable dénomination devrait être plutôt « manager de transition »**. Ce dernier reprend la notion de « temporaire » mais en faisant sauter les notions « à l'identique » et « corvéable » sans annuler pour autant le « remplaçable » et le « jetable ».



Transition: le Manager de Transition

14.03.2007

L'économie bouge, l'entreprise s'adapte et le recrutement évolue. Sous la pression de moult

paramètres globalement du QCD ou plutôt du CDQ, **le marché de l'emploi se transforme beaucoup plus vite que le code du travail ne peut le faire.**

Sans retracer l'histoire de **l'intérim** qui, **aujourd'hui, arrive à ses limites**, une nouvelle tendance se dégage sur le marché français. Longtemps connu des anglo-saxons mais peu implanté en France, **le « management à la demande » fait son trou** petit à petit.

Aussi appelé « Management de Transition », la confusion se fait grande parmi les esprits car, pour l'instant, **le marché Français est en cours de structuration**. Il en découle un mélange des genres qui nuit à sa bonne compréhension.

Pour mieux cerner les limites et les avantages du « management à la demande » ou du « management de transition », il est intéressant de regarder à quel besoin il répond et quelles sont les contraintes qui l'ont initié.

Dans le cas par exemple d'une DRH qui part en congé maternité, l'entreprise a 3 choix :

- Se débrouiller en interne en répartissant les tâches aux plus proches collaborateurs.
- Embaucher en CDD en passant par un cabinet de recrutement
- Passer un contrat auprès d'une société d'intérim cadre

Voyons maintenant les contraintes associées :

Dans le cas 1, cette solution, possible dans les petites entreprises, n'est guère envisageable dans les grandes. De plus, à moyen terme, est-ce que les collaborateurs voudront revenir à leur travail antérieur sans prétendre à de nouvelles responsabilités, sans compter avec les alignements salariaux conséquents.

Dans le cas 2, il faut avoir suffisamment planifié afin de laisser le temps aux chasseurs de têtes de faire leur travail.

Dans le cas 3, le délai ne semble plus un problème et contre un surcoût financier, l'organisation peut tourner.

Jusqu'à là pas de problème, mais maintenant introduisons un paramètre temps. Votre DRH vient d'avoir un accident de voiture grave. La solution 2 n'est plus envisageable alors on se tourne rapidement vers la 3, tout en s'assurant que la 1 fonctionnera pendant le temps nécessaire à trouver la bonne intérimaire.

Cette situation critique peut arriver à toutes les entreprises et pour tous les postes. Alors maintenant, **rajoutons une criticité plus élevée : l'accident est mortel**. La solution 1 fonctionnera d'elle-même mais pas pour trop longtemps. La solution 2 prendra du temps et la solution 3 n'est plus vraiment la plus adaptée. Pourquoi me direz-vous ?

La réponse est simple et évidente ! **Toute organisation s'adapte et se transforme grâce aux mouvements d'entrées et de sorties des collaborateurs**. Donc la tendance normale sera de vouloir faire évoluer le poste de la DRH en définissant des responsabilités plus adaptées aux nécessités de l'entreprise tout en gommant les anomalies détectées au fil du temps.

Or le temps manque, la situation est critique et l'entreprise désire avoir un minima de temps de réflexion pour mieux cerner le nouveau cahier des charges. Nous sommes donc coincés entre un état A critique et un état B désirable devant être défini.

Cette période de transition peut être de 3 à 6 mois, voire plus car on ne veut pas se tromper. **Le « manager de**

transition » est cette personne qui fera le lien entre l'état A et l'état B.

Directement opérationnel, il devra mener de front le quotidien tout en amenant un changement dans l'organisation capable d'accueillir un nouveau DRH ayant été recruté selon les méthodes classiques.

Ce « management à la demande » est possible grâce à des sociétés spécialisées qui sélectionnent des « managers de transition » selon des critères précis de compétences et qui les mettent à disposition des entreprises clientes.

Quoi de neuf par rapport aux sociétés d'intérim me direz-vous ? Eh bien tout, car **contrairement aux apparences la nature même des vrais « managers de transition » implique des caractéristiques peu compatibles avec la notion de l'intérim cadre.**

Par nature, l'intérim est un vivier de compétences recherchant un poste en CDI. Les entreprises connaissent bien la musique à ce propos; or, un « vrai » manager de transition recherche le défi, le challenge, et surtout pas à se placer sinon cela voudrait dire qu'il ne serait pas libre de prendre certaines décisions afin de plaire aux décisionnaires concernant son embauche.

L'indépendance d'un manager de transition est la clé de la réussite de sa mission.

C'est pour cela, entre autres, qu'il sera ni salarié dans la société qui le louera et qu'il ne cherchera pas à devenir salarié chez son client. Ce seul argument est déjà suffisant en lui-même pour affirmer la différence avec les sociétés d'intérim.

Cela ne dénigre en rien les sociétés d'intérim mais cela démontre que leur propre statut est incompatible avec certaines missions. Voilà pourquoi les sociétés de « management de transition » ont développé d'autres arguments significatifs que j'aborderai lors d'un prochain article.



Le nombre de CV est-il important ?

03.05.2007

Le management de transition évoluant à cheval entre l'intérim management et le cabinet de recrutement, il s'avère que **les fournisseurs de « managers » tiennent à faire valoir un argument qui brouille les pistes.**

Doit-on faire confiance à une société où les fondateurs, managers de haut vol, proposent leurs services ou plutôt l'autre société qui annonce 5.000 managers en ligne ?

Afin de clarifier la situation, il est préférable plutôt de se poser les bonnes questions qui amèneront une réponse pertinente.

1 – Le nombre de « managers » en ligne atteste surtout de l'origine de la société de service. Voyons les cas possibles :

- Regroupement de quelques managers voulant se trouver du travail sur ce nouveau marché.

- Cabinet de recrutement spécialisé ayant muté en société de management de transition.
- Société d'intérim qui élargit son offre au management de transition.
- Société de portage voulant promouvoir la compétence de séniors.
- Société de conseil voulant prendre une part de marché

2 – Quels sont les domaines de compétences et secteur d'activité ?

Il est clair que l'origine de la société de service va influencer énormément son orientation afin de pouvoir jouer là où elle a déjà des atouts incontestables. Il en découle que certains prestataires sont très orientés finances pendant que d'autres privilégieront l'industrie ou l'international. Et puis d'autres seront des généralistes multidomains et multisecteurs.

3 – L'implantation réelle du prestataire

Si le prestataire est régional, son vivier de compétences sera très probablement inférieur à ceux qui ont une couverture nationale, européenne voire internationale.

4 – L'ancienneté du prestataire

Selon l'ancienneté, l'acquis sera très différent mais cela ne veut point dire que les nouveaux ne sont pas bien nantis. En effet, ces derniers placeront la barre plus haut pour recruter. La qualité et la spécificité des managers de transition seront, si possibles, en accord avec la stratégie de développement du prestataire.

5 – La nature intrinsèque du prestataire

Certains, outre la signature d'un contrat d'affaire, chercheront à placer des séniors en vue d'un CDI (société de portage, intérim) alors que les autres s'en tiendront uniquement à la « location » pure afin de garder l'esprit du management de transition.

Compte tenu de ces paramètres, il apparaît que **le nombre de CV ou de candidats à intervention n'est pas vraiment un critère discriminant pour sélectionner un prestataire de service.**

La véritable question serait plutôt : **Quel est le prestataire le plus compétent à me fournir rapidement un manager totalement adapté à mes besoins ?**

En conclusion, ce n'est qu'après un pré-diagnostic de votre problématique que vous pourrez choisir et mettre en concurrence les prestataires.

Leur proposition de candidats ainsi que les coûts associés feront que vous pourrez comparer des choses comparables sans tomber dans les effets de bord d'une pub bien faite.



Intérim management ou management de transition ?

07.05.2007

Comme toute nouvelle **activité émergente, les mots et définitions sont souvent issus des milieux dans lesquels elle a vu le jour**. Ce n'est souvent qu'après un certain temps que les choses s'éclaircissent. Le temps de maturation peut être variable.

A l'image d'un mélange de séquence d'ADN, personne ne sait trop de quoi la nouvelle entité va se rapprocher le plus. Tant que le bourgeon ne sera pas éclos, on ne pourra dire exactement dans quelle famille on pourra ranger la fleur, quel fruit elle donnera et comment ce dernier se consommera.

Aujourd'hui, une distinction entre intérim management et management de transition se fait jour. Cette distinction devient plus claire car le management de transition possède les bases de l'intérim mais y ajoute des éléments supplémentaires suffisamment différenciateurs pour que l'on en parle.

C'est une variété dans la même espèce. D'autres variétés comme le « management à la demande », le « now management » ou bien d'autres encore essayent de faire leur trou. **Tous ayant la même finalité, il semble que chaque entreprise essaye de laisser une « marque propre » comme une empreinte dans ce nouveau secteur d'activité.**

C'est tout à fait logique et compréhensible commercialement, mais cela l'est-il pour le faire connaître correctement auprès du marché ?

L'expérience montre qu'avant qu'une entreprise fasse appel à un « manager de transition » (ou tout autre déclinaison), il faut qu'elle en ait bien compris le principe.

Aujourd'hui, le message n'est pas des plus clair, alors rendons-le plus « normalisé » afin que tous nous pédalions dans le même sens : celui de faire connaître les grands avantages du « management de transition ».

Alors, qu'est-ce qui fait la différence entre l'intérim management et le management de transition ? **Voyons les différents arguments** pour y voir plus clair.

A l'origine, l'intérim avait pour vocation le remplacement d'une personne absente ou la mise à disposition d'une main d'œuvre pendant des périodes d'activités hautes ou saisonnières.

Cela entraîna la notion de « temporalité », de contrat à durée déterminée, de mission ayant un début et une fin. D'une certaine façon, la notion de précarité vint se coller sur cette MO jetable à souhait. Au fil des années, la profession s'est vraiment professionnalisée afin que ses « jetables » puissent devenir des salariés normaux.

Puis progressivement et en réponse au droit du travail, l'entreprise a découvert que l'intérim était une source de recrutement très pratique et rassurante. Moyennant un surcoût temporaire, le risque lié à l'embauche était beaucoup mieux contrôlé.

Étendu aux cadres, la donne changea un peu mais le fond restait de mise. L'objet premier de l'intérimaire restant de se faire embaucher en CDI.

1er argument différenciateur :

L'intérimaire recherche à travers sa mission à se faire embaucher en CDI alors que **le manager de transition clame son indépendance à ce sujet** afin de mieux mener sa mission.

Son indépendance est un atout essentiel qu'il met en avant. Cela induit qu'il est au-delà des guerres de pouvoir de l'entreprise et qu'il ne vise à remplacer personne au sein de l'entreprise. Par cet état d'esprit, sa neutralité et son objectivité sont démontrées.

2ème argument différenciateur :

L'intérimaire remplace quelqu'un et n'a pas pour objectif d'apporter une différence dans la fonction. Il doit se contenter d'être un élément « à l'identique » dans un process. Il doit rendre le poste dans l'état où il l'a trouvé.

Si ce n'est pas le cas, alors c'est du management de transition déguisé sous le vocable d'intérim. **Le manager de transition est là pour créer une différence, apporter un savoir-faire que ne possède pas l'entreprise. Il est un vecteur du changement.** Si ce n'est pas le cas, alors il fait de l'intérim !

Il existe probablement encore d'autres arguments mais je viens de citer les deux plus importants qui permettent de faire vraiment la différence.

Il restera toujours que des prestataires originellement étiquetés dans l'intérim ne voudront pas changer leur étiquette commerciale même si, à côté, ils essayent d'emprunter les arguments des sociétés de management de transition.

Alors, que penser des grands cabinets de conseil qui s'immiscent dans ce marché ? Peut-on vendre des consultants chevronnés comme manager de transition ? Est-il éthique de faire croire qu'un consultant mettra les mains dans le cambouis et assurera ses responsabilités à l'identique d'un manager de transition qui est dans le faire et non dans le dire ?



Management de projet et Management de transition

10.05.2007

Il existe une **relation étroite entre le management de projet et le management de transition**. Je dirais même que cette relation est tellement étroite qu'il serait plus facile de parler de ce qui les sépare que de ce qui les rapproche, tant leur superposition est grande.

Partant de là, regardons quand même ce qu'est la **définition d'un management de projet** et puis voyons ensuite ce qui les différencie.

Derrière le mot projet, il se dessine plusieurs variantes plus ou moins discutables selon les différentes écoles. Il y a le **projet** lui-même, la **conduite ou gestion de projet**, le **management par projet**, le **management de**

projet où vont officier des **chefs de projet** sous la conduite de **direction de projet**.

Bref, cela semble bien compliqué à première vue mais en fait c'est assez simple :

La Gestion de projet, c'est l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre (le fournisseur final) réponde aux attentes du maître d'ouvrage (le client final) et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ». Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

C'est la raison pour laquelle, un « **chef de projet** » est nommé au niveau de la maîtrise d'ouvrage afin d'être en relation permanente (en théorie) avec le chef de projet du côté de la maîtrise d'œuvre.

Dans le cas de projets importants, le maître d'ouvrage peut nommer une **Direction de projet**, c'est-à-dire un équipe projet sous la responsabilité du responsable de projet chargée de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et de ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet.

Le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la Direction de Projet).

En gros cela donne le Chef de projet (= **le manager de transition**) **doit assurer le bon déroulement de la mission afin que** le maître d'œuvre (= **le prestataire commercial ayant fourni la manager de transition**) **donne pleine satisfaction au** maître d'ouvrage (= **le client ayant commandité le projet**) **et tout cela en respectant** le cahier des charges prédéfini (**Qualité, Coûts, Délais**).

Alors, quelle différence entre management de projet et management de transition ? Eh bien, je n'en vois pas du tout. Cela me fait donc dire :

Que toute mission est un projet en lui-même.

Qu'un **cahier des charges** avec des jalons en termes de qualité, coûts et délais, **doit** être assez bien défini afin de s'assurer du succès final. Pour cela, il aura fallu bien identifier la problématique à résoudre, les tenants et les aboutissants ainsi que tous les acteurs concernés.

Que le manager de transition doit être totalement dégagé de toute autre activité/responsabilité ne faisant pas partie de la mission afin qu'il se consacre à 100% à cette dernière.

Que la distinction soit claire entre **qui est le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage et le chef de projet** avec toutes les responsabilités attenantes.

Que la « fabrication » relève du manager de transition et non du maître d'œuvre qui, lui, n'a qu'un rôle de contrôle d'avancement du projet en termes de QCD.

Il y a peut-être encore d'autres points à souligner, surtout dans le cas des managers de transition qui travaillent plus ou moins en solo. Ils sont nombreux, alors comment

font-ils pour garantir au client final qu'un œil extérieur veille sur eux et leurs agissements afin de garantir le résultat final ?

Pour moi, le management de projet intègre une vision tripartite où chacune a son rôle à jouer. En effet, en situation bipartite comment le manager de transition peut-il agir sereinement s'il n'est pas un peu « surveillé » et « coaché » ? A qui peut-il faire appel en cas de « glissement ». Ne va-t-il pas à la rencontre de désaccords inéluctables avec le client puisqu'il sera juge et partie à la fois ?

Il en découle que l'entreprise qui met à disposition des « managers de transition » ne doit pas se cantonner seulement à fournir un « CV » adapté mais surtout qu'elle soit capable véritablement d'encadrer et de contrôler ce manager qu'elle aura vendu !

L'histoire nous montrera dans quelques années, quand le marché aura mûri suffisamment, comment les prestataires auront étoffé leurs garanties de contrôle et de surveillance sur leur manager de transition.

Si, par définition, le manager de transition intervient en temps de crise (positive et négative), je pense que **le client final** voudra être encore plus rassuré. Son choix **se portera** alors plus naturellement **sur les prestataires qui pourront lui prouver qu'ils ont bien les choses en mains tant sur les plans financiers, juridiques voire politiques...**

Laurent DUREAU