

## Préface

Dans cet ouvrage, Xavier Caumon nous fait un cadeau inestimable : une approche du management issue de nombreuses années d'expérience d'accompagnement des personnes et des organisations, de synthèses personnelles éclairantes fondées sur des méthodes et outils éprouvés, mais aussi le fruit d'un travail personnel sur la posture du dirigeant qu'il est et, au-delà, d'un honnête homme d'aujourd'hui.

Il précise d'emblée sa conception du management qui en plus de l'idée de commandement intègre celles d'engagement dans une dynamique personnelle, d'adaptation aux situations, d'exemplarité pour susciter l'adhésion. C'est sur cette base, que, selon lui, le manager peut mobiliser durablement et contribuer au développement des personnes qui font vivre son organisation.

Pour aider son lecteur-manager à construire sa posture et sa pratique, il propose de considérer l'entreprise selon son niveau d'existence – de la simple survie jusqu'aux niveaux les plus agiles –, dans son environnement et donc une vision dynamique permettant de « voir loin » (dimension stratégique) et de « manager court » (dimension opérationnelle).

Le manager peut activer les dynamiques humaines en prenant en compte la culture de l'entreprise, ses enjeux, et

les motivations et styles personnels des collaborateurs, ceci dans le contexte de maturité de l'entreprise.

Croisant les apports de l'approche structurante sur les niveaux d'existence des entreprises, ceux du DISC<sup>1</sup> (Dominant-Influent-Stable-Conscientieux) et du management situationnel appliqués à l'individu et à l'entreprise, il offre un outil de diagnostic riche et éclairant.

Ceci sans systématisme excessif : il convient en effet de ne pas s'enfermer dans une approche normative ou prescriptive mais plutôt de considérer le niveau de développement organisationnel et humain de l'entreprise afin de décider des adaptations managériales les plus utiles à sa survie et à son évolution.

Ainsi, pendant les années de crise (mais peut-on parler de crise quand l'incertitude et la complexité durent depuis si longtemps ?), les entreprises agiles et écosystèmes entrepreneuriaux ouverts ont la capacité de s'adapter, mais d'autres entreprises plus traditionnelles sont, elles, contraintes de « descendre » les niveaux de développement vers la simple survie (précarité).

Quoiqu'il en soit, Xavier Caumon conseille à son lecteur-manager de bâtir sur les forces et de développer une attitude appréciative et donc de devenir un manager humaniste.

Il nous livre pour cela des outils concrets, non de façon générale, mais adaptés à chaque stade d'organisation, à chaque contexte et aux différents styles personnels des managers. On peut trouver dans son ouvrage des moyens très efficaces de repenser notamment l'organisation de son temps, la gestion des conflits, ou de pratiquer le co-développement managérial.

<sup>1</sup> DISC : Modèle comportemental issu des travaux du Professeur Marston et présenté dans son ouvrage *Les émotions des personnes normales*, 1928.

Je me réjouis de la proposition inspirée de Confucius qu'il émet à destination des managers, qui bien au-delà des riches réflexions et outils concrets qu'il nous présente, met l'humain au cœur de son propos : son gentilhomme manager aime l'humain et connaît l'humain.

Mais, bien sûr, la référence n'est pas que chinoise. Le mot « gentilhomme », qui évoque initialement une noblesse de naissance, de sentiment et aussi la générosité, inscrit la proposition de Xavier Caumon dans la tradition française, une tradition d'intégration de différents aspects de l'être humain.

Ainsi, ce gentilhomme manager combine la capacité d'action concrète, la sensibilité à soi et aux autres pour des relations harmonieuses, stimulantes et constructives, les facultés d'analyse et de discernement et l'enthousiasme de la projection vers un avenir souhaitable.

Le modèle proposé est celui d'un manager visionnaire, décidé, entraînant, efficace, sensible et élégant qui, à la fois français et universaliste, se situe, me semble-t-il, dans l'esprit des lumières.

Jean Pagès  
mai 2016