

# Introduction

---

Cet ouvrage est fait d'expériences, de théories et d'exemples concrets issus de plus de 30 ans de carrière à diriger des équipes et depuis plus de 15 ans à les former ou les coacher dans leur développement personnel et du personnel. Au-delà des ouvrages plus techniques et théoriques, c'est un guide pratique et didactique pour que vous puissiez l'approcher le plus aisément du monde. Nous allons à travers des exemples pris dans des scènes de cinéma, de la télévision ou de la vie courante, analyser la situation ou la métaphore pour en tirer des idées, des commentaires et des suggestions liés au besoin d'optimiser le management en général et la gestion de soi comme des autres.

Rien de mieux que scénariser des instants ou des étapes d'une situation pour faire ensuite une analyse du constat afin d'en dégager des solutions. Commençons par une métaphore et des citations pour animer et ouvrir la philosophie de ce livre.

Ce livre est fait de papier, ce papier vient d'un arbre, lui-même issu de racines nourries par la terre, par conséquent j'ai choisi de vous parler un langage venu tout droit du terrain.

Un proverbe chinois dit que : « *L'homme est comme un saule pleureur, qui au début s'élève vers le ciel, pour finir par tomber vers ses racines* ». La symbolique est la même pour une carrière managériale, car un salarié va progresser pour atteindre une forme de majesté avant de favoriser l'épanouissement de ses successeurs et de passer le relais. On pourrait reprendre également la citation d'Antoine de Saint-Exupéry, qui voit la transmission ainsi : « *Nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants* ». Le management entre dans cette logique également.

Et pour finir sur citations d'introduction, Yvon Gattaz (ancien président de l'ancêtre du MEDEF, le CNPF) prenait un exemple frappant en parlant des PME-PMI, qu'il comparait à des dinosaures, vous savez cet animal au gros corps dont la tête se trouvait au bout d'un long cou. Il disait que les dinosaures ont disparu le jour où, frappés à l'extrémité de leurs longues queues par la gangrène et le froid, le mal progressa lentement, mais le temps que l'information remonte au cerveau, afin que la bête puisse réagir, le corps était déjà pourri et aux frontières de la mort !

Cette métaphore est intéressante, elle a pour but de nous montrer qu'il est bon de garder un contact rapproché avec la base et le terrain. Une entreprise c'est un tout, avec à chaque niveau un rôle utile et prédominant pour le bon fonctionnement général.

Le mot scénario vient de l'italien « mettre en scène » et par extension est devenu le support écrit du metteur en scène, celui qui manage l'équipe de comédiens, pour qu'ils donnent une représentation parfaite. Sa mission consiste à savoir faire, savoir montrer, savoir observer et savoir prévoir pour mener sa troupe au succès. Un bon scénario doit permettre au metteur en scène de talent, de réussir une pièce ou un film et de le rendre très lucratif pour ses producteurs.

Dans metteur en scène, il ressort une notion de conduite des comédiens. Dans le mot manager, il y a « mener ». Mener ses collaborateurs à une réussite réciproque. Pour cela, le manager doit aussi posséder ou écrire un scénario de qualité. Ce type de support émane fréquemment d'une tête bien faite, d'un esprit créatif et visionnaire. Il est aussi le résultat des expériences de la vie, de l'observation et de l'analyse de ce qui nous entoure, et d'une maîtrise technique et humaine. Les sociétés sont en chasse de ces excellents scénaristes, issus soit des rouages internes, soit des écoles ou de la concurrence. Pour résumer ce qui vient d'être écrit, nous en concluons qu'il est possible d'atteindre des postes à responsabilité, soit par l'expérience, en gravissant les échelons professionnels, soit, par le niveau de formation.

Pour la clarté de notre propos, nous allons retenir le postulat suivant : l'entreprise compte 4 échelons professionnels. Le management relève du 3<sup>e</sup> et du 4<sup>e</sup> niveau de l'organisation d'une société. Le premier échelon est celui des ouvriers et employés, le second celui des agents de maîtrise et assimilés cadres, le troisième englobe les cadres et cadres supérieurs et le dernier niveau correspond aux mandataires sociaux (directeurs généraux et PDG). Nous allons tout au long de cet ouvrage, nous focaliser sur le troisième échelon pour analyser les bases du management.

Il existe une bande dessinée qui me fait penser à ces quatre étages de la vie en entreprise. Celle écrite et imagée par Schuiten et Peeters : *La Tour*, collection « Les Cités obscures ».

## Scénario

---

Un vieil homme chargé d'entretenir une partie d'une immense tour, après trente années de bons et loyaux services, quitte son poste pour partir à la découverte du secret de cet édifice. Son chemin le conduit à un homme qui détient une partie de ce secret et qui par amitié l'initie à sa connaissance, il lui donne une des clés de cette tour, « la tour contient quatre niveaux, le premier celui de la vie matérielle et animale à laquelle appartient l'Homme, le second spirituel fait de nos rêves, de nos pensées et de nos désirs, le troisième appartient au monde astral, celui d'astres qui nous entourent et nous fournissent notre énergie et pour finir le quatrième étage, celui de l'univers, celui du divin, impalpable et difficile à imaginer ».

Voilà une définition métaphorique séduisante pour entamer le thème de ce livre. En revanche, pour ma part, je ne compare pas le dernier niveau de la tour avec celui des dirigeants d'une entreprise, qui ne présentent pas les mêmes caractéristiques divinatoires.

Cet ouvrage a pour ambition de vous dépeindre le management sous une forme pratique, en tenant compte des expériences vécues, observées dans le monde d'aujourd'hui. Il va parler votre langage et sortir des écrits théoriques ou dogmatiques. Ce qui ne signifie en rien que ces écrits soient sans

intérêt ! Seulement, ils sont nombreux, en général de qualité et je ne vois pas ce qu'il y a à ajouter dans ce style.

En revanche, mes années de pratique m'ont amené à appliquer une méthode moins formelle et moins professorale pour arriver à faire passer mes messages. J'ai pris l'habitude d'adopter un discours opérationnel issu de la base et qui se présente sous la forme d'un échange. C'est cet échange que je vous propose dans ce livre, en vous fournissant une expérience acquise sur le terrain, à travers une présentation imagée, sans complaisance et un langage direct.

Vous y verrez peu de SONCAS, de règle des 4 ou 5 C, de pyramide de Maslow, d'état du Moi, déjà longuement expliqués de façon très précise par mes camarades de la formation en entreprise.

L'approche que je vous propose s'appuiera principalement sur des exemples et sur la réalité du monde de l'entreprise. Elle tentera d'observer les évolutions du management et d'en tirer les grands traits du moment. Elle dévoilera également les marnismes de la politique interne avec ses forces et ses faiblesses, tout en évaluant les risques que vous pouvez rencontrer à chacune des étapes de votre évolution.

Il m'a semblé utile d'apporter ce témoignage à l'attention des futurs managers, de ces jeunes étudiantes ou étudiants qui ne perçoivent pas encore les contours de cette fonction. Il s'adresse également aux jeunes commerciaux qui montent et qui n'ont pas les bases scolaires, dites suffisantes, pour évoluer. Il peut être utile à des managers en poste, qui ne saisissent pas ou plus, toutes les ficelles de leur mission et qui souhaitent, soit faire le point sur leur carrière, soit revoir quelques principes du management moderne.

Comme aurait pu le dire La Fontaine : « *Rien ne sert de courir, il faut s'entraîner à point !* »



Contrairement au secteur militaire, dans le monde de l'entreprise, il ne suffit pas d'être nommé chef pour en obtenir l'autorité et le respect. Par conséquent, il est nécessaire, soit de disposer de qualités naturelles, soit de trouver des moyens pour devenir efficace et optimiser votre expérience et vos « plus » personnels.

Évidemment les grandes écoles préparent et forment au mieux la future élite managériale. Ces cursus de deux ou trois années et plus, permettent de se lancer dans une activité professionnelle et d'acquérir les bases analytiques et décisionnelles suffisantes, pour une intégration rapide dans le monde professionnel. Mais tout le monde n'est pas passé par ce parcours, certains n'ont aucun diplôme et d'autres confrontés à la vie pratique et aux Hommes, butent sur différents obstacles. Comme tout bon sportif, il arrive que les automatismes ne répondent plus et qu'une révision des bases

puisse être utile. Alors nous décortiquons avec l'athlète le mouvement pour trouver ce qui bloque, puis le sportif travaille chaque geste pour retrouver son meilleur niveau. Le cadre d'entreprise fait de même, plusieurs fois au cours de sa carrière.

C'est pourquoi ce dossier s'adresse autant à ceux qui évoluant dans leur parcours professionnel en n'ayant jamais réellement suivi un cursus de management, ont besoin de principes de base, qu'à ceux qui cherchent à faire le point sur leurs connaissances et savoir ce qui se fait ailleurs.

Vous allez pouvoir piocher dans ce livre ces principes et observer les évolutions du management, que j'ai captées à travers douze années consacrées à manager du personnel et principalement des équipes commerciales. Il y aura également la synthèse de mes deux dernières années de salarié, au cours desquelles j'ai développé des stages de formation en matière de motivation et de management et plus particulièrement, un outil de formation et d'information professionnelle. Depuis près de vingt ans, je travaille sur le développement personnel et l'épanouissement personnel afin de mieux s'orienter dans le monde du travail ou en groupe.

Ce support, fondé sur le jeu de société est conçu sous forme d'une planche de jeu originale, propre à chaque société. Ce concept interactif permet sous un aspect ludique de mieux faire passer les messages et de bien présenter les sujets que l'entreprise veut voir développer ou améliorer. Plus que les classiques jeux de rôle, type « paint-ball », qui par l'émotion collective qu'il procure et par l'esprit de stratégie qu'il met en exergue, ne font pas suffisamment le lien entre cette approche abstraite et ce que le manager aura à développer dans sa vie professionnelle, le jeu de société tel qu'il est présenté dans mon concept se focalise sur des sujets vus à travers la culture, les ambitions et les méthodes propres à chaque entreprise. Par conséquent chaque stagiaire doit pour gagner, montrer ce qu'il sait et analyser ce qu'il doit ou devra savoir. Il le fait en présence de ses collègues ou de ses collaborateurs et cela devient un échange et une réflexion d'équipe.

Ce livre est véritablement un constat fait durant ma carrière avec deux angles de vue, celui de manager et celui de formateur. Privilégiant un langage pratique, vous ne trouverez pas dans les chapitres qui vont suivre, de nombreuses références à des théoriciens macro ou micro-économiques, Keynes, Maslow et autres qui ne seront pas développées, là encore de nombreux ouvrages de qualité sont à votre disposition. Je vais plutôt approcher le sujet sous un angle de praticien, avec le regard du professionnel intégré que j'étais. En essayant de vous apporter une information sur la vie réelle de l'entreprise et les expériences, les miennes, mais aussi celles de professionnels, que j'ai rencontrés.

En jetant un regard attentif ou en prêtant une oreille ouverte pour ressentir ce que ce livre propose de vous apporter, vous constaterez qu'il est volontairement conçu pour communiquer des messages, à tous types de profils communicants. Que vous mémorisiez par l'observation, par l'écoute ou par l'émotion, vous devriez vous sentir à l'aise avec cet ouvrage.

Si vous n'avez pas trop compris le paragraphe précédent, soyez patient la réponse est contenue dans le titre « Choix de vos collaborateurs et les outils pour les gérer ». Et tout au long des chapitres qui vont suivre.

Pour en revenir à ce que nous abordions précédemment, si je souhaite approcher le sujet du management par la pratique, c'est que je suis convaincu qu'il ne suffit pas de savoir et d'apprendre dans les salles de cours ou de formation, pour être opérationnel. Il est important de compléter cette connaissance par des essais, des tests, de phases d'adaptation et d'anticipation sur les difficultés à venir. Bien utile également de prendre le temps d'apprécier et de connaître ses collaborateurs. Le monde change constamment, les profils de carrière sont bouleversés et les mentalités évoluent très rapidement. C'est pourquoi des témoignages réguliers, comme celui que je vous propose, sont utiles à ceux qui sont en pleine activité, mais aussi à ceux qui cherchent à y retourner ou à y accéder.

Il peut également offrir à ceux qui sont en phase d'échec une réponse ou un moyen d'analyse et de remise en question, leur permettant de faire le point sur leur approche et sur leur

méthode, voire et là le projet devient prétentieux, de redresser la barre.

Le sens du management ne s'apprend pas uniquement dans les manuels, ni lors de séances de formations. Il est fait de travail, d'expérience, de remise en cause personnelle, d'analyse et de test. Il démarre toujours par un respect de ceux que vous allez diriger, ainsi que par un rapport de confiance. Il faut donner pour recevoir. La gestion à sens unique mène systématiquement au rejet, voire, dans les cas les plus graves à la révolution.

Comme une partie d'échecs, le management démarre de la connaissance de la règle du jeu et se prolonge par la maîtrise psychologique de son adversaire (votre équipe, votre Direction, un directeur ou un client). Chaque nouvelle partie est différente, comme chaque nouvelle entreprise ou chaque nouveau client, est spécifique. Par conséquent il est essentiel de commencer toute épreuve par une analyse de celui ou de ceux qui sont en face de vous. En procédant par tests, par des coups de bluff, en gardant toujours à l'esprit que, à chaque nouvelle expérience, vous n'allez pas pouvoir retranscrire vos connaissances telles quelles, une période d'observation sera donc utile pour votre avenir.

Plus vous aurez la maîtrise du jeu, plus vous serez fort. Cela paraît d'une grande évidence, pourtant nombreux sont ceux que j'ai rencontrés qui se lançaient tête baissée dans les épreuves en n'observant jamais leurs adversaires, leurs clients ou leurs collaborateurs, leur laissant la possibilité de porter des coups déstabilisants. De plus, il ne faut pas confondre maîtrise du jeu et maîtrise de l'action. La maîtrise du jeu c'est la connaissance de l'autre, des règles et des moyens pour lancer son action. Cette étape correspond à la théorie. La maîtrise du déploiement appelle une anticipation sur la stratégie, sur la réception des interlocuteurs internes, que ce soit les collaborateurs et le staff, ou externes les clients et la concurrence. Cette phase dite de maîtrise de l'action permettra la réussite ou l'échec même si mon action était la plus qualitative et la mieux préparée !



Les arts martiaux sont un bon exemple de maîtrise de soi et d'utilisation de la force, tant mentale que physique de son adversaire. En effet, dans ce sport de combat on ne vous enseigne pas à taper le plus fort, mais au plus juste. On vous apprend à vous servir de la force de l'autre pour le neutraliser, pas pour le tuer, pour qu'il vous respecte. De là, si nous reprenons le sujet qui nous intéresse, nous pouvons en conclure que : « *les vénérables petits scarabées* » (Kung Fu) que nous sommes pourrions développer leurs qualités de manager, non pas en venant avec une méthode préétablie, mais en concevant des méthodes adaptées à chaque adversaire, cela, après avoir saisi son profil type, son langage, sa forme de compréhension et ses valeurs.

Être manager demande de réelles qualités humaines et une crédibilité qui vous placent au-dessus de la mêlée. À propos de mêlée nous ferons souvent référence, à travers le sujet que nous allons développer, à la similitude entre la gestion de vos collaborateurs et la gestion d'une équipe sportive.

Aujourd'hui, en plus des qualités humaines que nous venons de décrire, la vie de l'entreprise exige également de disposer de qualités mentales certaines. Le marché économique conduit le cadre à être plus facilement sur un siège éjectable, à faire office de fusible ou de bouc émissaire. Son travail s'assimile à des missions de conseil et d'audit, avec des durées, allant de 2 à 5 ans. Au-delà de ce délai, on estime fréquemment que le cadre n'est plus assez opérationnel, qu'il ne répond plus aux besoins de motivation et qu'il n'est plus le moteur attendu. Par conséquent, on le déplace, au pire on s'en sépare.

Ce qui amène le manager à gérer sa carrière par cycles courts et à toujours être vigilant sur l'évolution de son groupe, pour anticiper tous les changements qui pourraient le concerner.

En revanche, dès lors que l'on a accepté la nouvelle donne, il est évident que la fonction managériale est passionnante, qu'elle est faite de stratégie et de chance, et que les rapports humains qu'elle impose sont motivants. Cette fonction exige maintenant, non plus que nous imposions une méthode, notre propre méthode, au risque de se « planter » et d'en être

le seul responsable, elle impose que nous engagions notre « team » et que nous vendions notre plan de développement tant au-dessus, qu'en dessous.

Le mot est lâché, de théoriciens, nous avons acquis une nouvelle casquette, celle de praticien en devenant des **vendeurs** de stratégie et de méthodes. Aujourd'hui, de nombreux corps de métiers, fondés sur des relations avec des clients, sont handicapés par l'absence de formation et de sens commercial ou managérial. En période d'euphorie cet aspect du partenariat n'est pas nécessaire, en revanche, le jour où le marché est trop concurrentiel ou que les clients consomment moins, ce manque de maîtrise provoque un handicap sérieux.

Prenons les fonctions d'intermédiaires, par exemple les avocats. Cette profession connaît actuellement des difficultés, dues à une déontologie leur interdisant tout acte de publicité et commercial, mais aussi au fait qu'ils sont souvent des techniciens omettant de considérer que leur relation avec les clients est devenue une relation tendant vers le commercial. Pourquoi les clients n'hésitent plus à remettre en cause les honoraires d'avocats ? À changer de conseiller, dès qu'ils ne sont pas défendus comme ils l'entendent ?

Tout simplement parce que le rôle de l'avocat est aujourd'hui démystifié. Cela peut s'expliquer par deux raisons, la première étant l'amélioration du niveau culturel moyen de la population, qui est mieux informée et qui dispose d'arguments pour discuter avec des professionnels du droit et pour comprendre la charge réelle de travail fournie par les avocats. Du reste en découle un reproche de plus en plus fréquent, concernant les honoraires peu détaillés (à l'inverse de la pratique anglo-saxonne) créant une suspicion et une réaction négative de la clientèle. La seconde vient de l'accroissement de la concurrence, qui crée un phénomène de marchandage des prestations d'honoraires. Par conséquent, même dans ce métier qui semblait à l'abri, il est nécessaire d'opérer un réveil commercial et de passer de la démarche attentiste, à l'approche dite « agressive ». Ce qui ne signifie pas que les avocats vont séquestrer la clientèle ou la brutaliser, mais simplement allez la chercher là où elle est. Qu'elle

soit déjà chez eux, ce qui demande un travail d'informations complémentaires, d'écoute et de fidélisation, qu'elle soit à l'extérieur ce qui correspond à une approche dynamique de séduction, communication et de relation publique. Dans ce type d'axe stratégique, cette profession va apprendre à maîtriser les outils de communication et de valorisation, tels que les plaquettes de présentation, la création de manifestations, colloques, tables rondes et note ou journal d'information.

La clientèle est devenue une diva qui a besoin d'être séduite, convoitée et bichonnée. Elle dispose d'un éventail de choix sur les prestataires de service comme sur le niveau des prestations et est de plus en plus informée par les médias sur ses droits et ses moyens de négociations. Pour la conquérir, il faut faire preuve d'imagination et aller au-devant d'elle. Aucun corps de métier, aucune profession ne peut se permettre de vivre sur ses acquis « ancestraux ». Le marché nous amène à nous remettre en question périodiquement.

Pour le management il en va de même. Comme pour l'avocat ou toute autre profession libérale, cette fonction demande une stratégie d'acquisition de clientèle, d'adhésion du personnel ou des clients, de séduction et de fidélisation, c'est purement et simplement de la vente et du commerce.

Il est certain que les méthodes dites de vente et de connaissance du client sont transposables à celles du management. En effet, manager est un acte de vente. Vente de ses choix, de ses orientations, de son autorité et des règles à respecter pour tenir des objectifs. Faisons un parallèle synthétique :

- **Les clients** sont tantôt vos patrons, tantôt vos collaborateurs.
- **Le produit** c'est vous, votre valeur ajoutée, votre capacité d'adaptation et votre stratégie.
- **L'acte d'achat** c'est l'application de vos choix et la confiance que l'on vous accorde.

En tenant compte de ce que nous venons de constater, nous allons décortiquer notre sujet en développant deux axes principaux, à savoir ; comment manager son équipe et comment vendre son management ?

Nous ferons un parallèle entre le choix de votre entreprise et des collaborateurs et la définition de la cible, dans **le chapitre sur l'intégration (Chapitre 1)**. Nous poursuivrons successivement par : **la définition d'un plan de développement (Chapitre 2)**, avant de le présenter et de le **vendre à votre Direction ou à votre équipe (Chapitre 3)**. Nous aborderons ensuite **le management en général**, en distinguant les profils de manager et les types de management et la conduite des opérations, ainsi que le suivi des objectifs (**Chapitre 4**), pour arriver sur des sujets d'ordre pratique, comme **manager sans risquer sa place (Chapitre 5)** et **savoir conclure**, comme l'on doit savoir conclure une vente.

Pour conclure cette introduction, nous constatons que le métier de manager est difficile, il demande de la finesse, de la subtilité, il exige une capacité à vendre et à se vendre, tout en restant toujours vigilant, « tenir sa garde » et surtout conserver à chaque instant à l'esprit qu'il ne faut : **ne rien laisser au hasard.**

Rester maître du jeu, ce qui impose de maîtriser les règles du jeu.

