

SÉLECTION : PRIX
DU MONOLOGUE
ILLUSTRÉ DE
COMPTOIR

COMMENT FAIRE AVANCER SON ÂNE ?

Petit imprécis à l'usage des leaders
et suiveurs éclairés, et de tous ceux qui
veulent accepter le monde



Damien LAUNAY au texte
Clémence BARBIER à l'illustration

Version spéciale : éclairage du COVID 19

Où pourquoi ne fait-on
pas ce que l'on sait que l'on
devrait faire ?

Entrons directement dans le vif du sujet : **je suis frustré !**

Attention, pas un frustré grincheux, qui en veut au monde entier, non, plutôt un frustré optimiste, qui pense que les choses vont changer parce qu'on sait où aller !

Voilà, il est là mon supplice : on sait, mais on ne fait pas ! À force d'accompagner des équipes, de lire et de visionner des contenus sur le management, le *leadership*, la conduite des hommes, l'intelligence collective etc., je peux sans aucun problème vous indiquer ce que vous devez faire, ce que l'on doit individuellement et collectivement mettre en œuvre pour aller « de bien en mieux » au travail. Bon, l'expression « de mal en mieux » marche aussi si vous voulez !

C'est d'ailleurs par ça que je vais commencer, histoire de mettre tout le monde raccord vu que vous n'avez pas forcément ma joie de cheminer à plein temps dans le monde de l'accompagnement managérial et organisationnel et ma prétention de dire que vous savez ce qu'il faut faire. Je vais tenter de faire court et efficace pour afficher la destination idéale du manager.

Enfin, pour être tout à fait juste, je me suis assez gavé de guides de voyages vendeurs de rêves sur le sujet pour vous affirmer qu'elle change assez souvent cette destination. La bonne nouvelle, c'est qu'au-delà des modes, le socle de ce qu'il faut faire et être reste, lui, constant.

L'idée des pages suivantes est donc de vider mon *cloud* interne et de partager avec vous un *digest* de tout ce que j'ai ingurgité pour aller concrètement vers cette meilleure vie au travail.

Période Covid-19 oblige, je vous présenterai également les parallèles qui me paraissent intéressants entre la gestion de crise et la gestion de l'entreprise car les similitudes sont nombreuses.

Certains prendront cet essai pour un bonbon, d'autres pour un étron, le premier finissant dans le second, l'essentiel pour moi est qu'un maximum de personnes puisse le sentir !

C'est d'ailleurs pour ça que cette production est totalement « libre », faites-en ce que vous voulez ! On va dire que c'est ma contribution brute, intéressée et non vénale au monde que j'aime !

Et puis, en ces temps où la fréquentation des bistrots est chahutée, ce monologue de comptoir version soft, anisée ou grand cru selon vos envies, devrait agiter un peu vos neurones.

D'ailleurs, ce qu'il y a de bien au bistrot, ce sont les échanges, les débats enflammés et les embrassades ou engueulades de fin de soirée. C'est à ça que je vous invite. À réagir à mon verbe et ses illustrations pendant ou à la fin de votre lecture.

Pour info, je ne livre quasiment aucune référence dans cet exposé. Cependant si vous reconnaissez un plagiat dites-le à tout le monde... il est certainement volontaire ! Si ça manque de développements et nécessite des contrepoints de vue et critiques partagez-les ! C'est en s'appuyant sur la diversité d'opinions que nous ferons avancer le monde et si cet essai peut y contribuer, j'aurai égoïstement réussi à faire un peu ma part...

BONNE LECTURE !



SOMMAIRE

PARTIE I

Destination manager parfait

Où l'on découvre ce que l'on devrait être

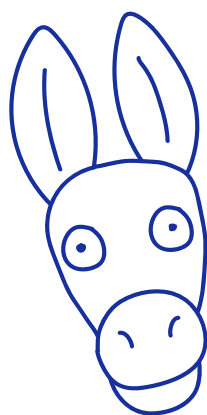
p.13

PARTIE II

Au commencement il y a les ânes...

Où l'on découvre ce que nous sommes tous

p.35

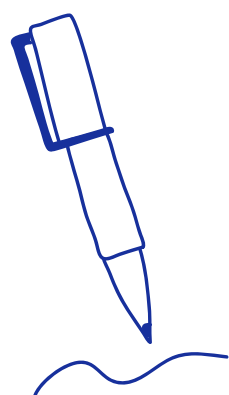


PARTIE III

Avancer soi-même

Où l'on comprend ce que l'on peut mobiliser en nous

p.55



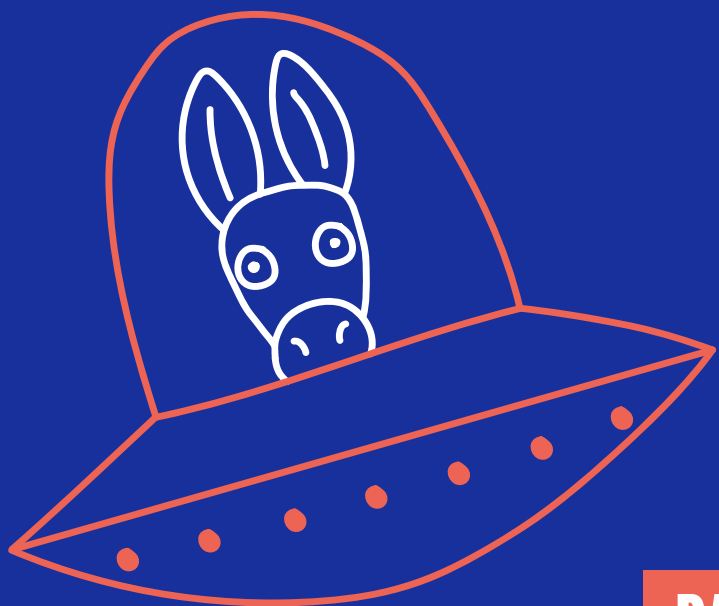
PARTIE IV

Ecris l'histoire...

Où l'on apprend comment avancer en collectif

p.89

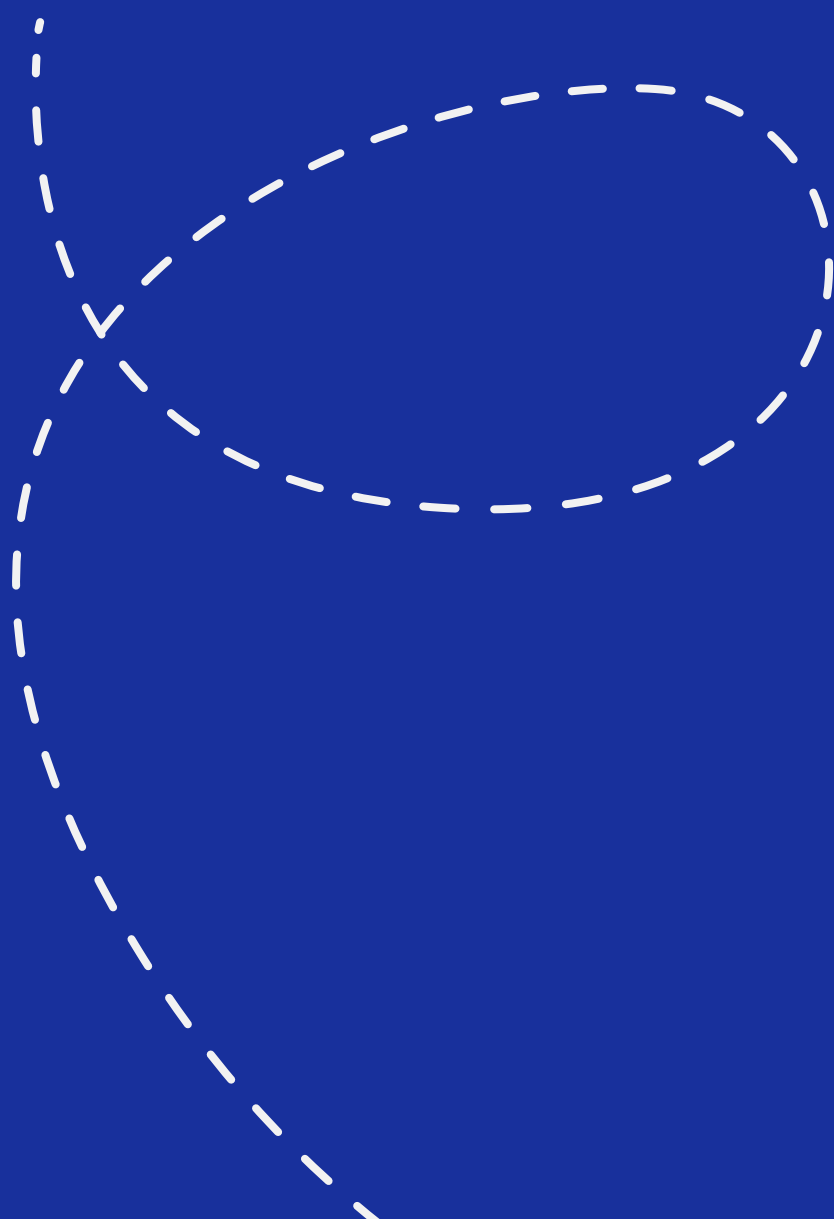




PARTIE I

Destination manager parfait

Où l'on découvre ce que l'on devrait être



A lire le nombre pléthorique d'articles qui vont quasi tous dans le même sens, on a aisément le profil type du manager *in*, celui qu'il faut à n'en pas douter être aujourd'hui :

Leader facilitateur doté d'une excellente intelligence situationnelle, il sait accompagner et sécuriser chaque individu et le collectif vers une destinée commune dans laquelle chacun trouve épanouissement et grandeur au profit d'une raison d'être tournée vers le durable et le bien commun, le tout se traduisant par une production efficiente et des clients comblés. Ce leader parfait est à la manœuvre dans une entreprise à mission, rentable et réputée, qui attire et motive à tous les étages par son ambition partagée et la juste répartition des responsabilités et richesses engrangées.

Voilà, j'ai dit que je ferai court sur le sujet, je peux m'arrêter là, il y a tout !

Mais bon, efficace ne veut pas dire léger et il y a quand même deux ou trois trucs complémentaires dont j'ai envie de vous parler. D'abord si on a des managers *in*, ceux qu'on appelle les leaders, ça veut dire qu'il y a des managers *out*, ceux qui n'en sont pas.

Et à vrai dire moi je m'y perds un peu dans ce vocable : manager, leader, sans parler des cadres, des encadrants, des chefs petits et gros, ou même des gestionnaires au Québec.



• Alors qu'entend-on par manager ?

Pour le savoir, un petit détour sur l'histoire et les multiples influences de ce mot s'impose.

Du côté historique, on peut dire que le manager trouve sa source... à la nuit des temps. Et bien oui, à partir du moment où des individus

s'organisent pour former un groupe, il y a management ! Soit par des personnes physiques, les chefs de grottes puis de villages etc., soit par un cadre commun : « on est tous d'accord, les hommes chassent et les femmes s'occupent des enfants ! ». À l'origine, le management c'est la gestion des affaires privées et de la cité, bien avant de s'élargir à la sphère professionnelle au fur et à mesure de l'évolution des organisations.

C'est l'ère industrielle, taylorisme en tête, conjuguée au déclin de l'artisanat et de ses faibles effectifs qui a conduit à l'avènement de la rationalisation des organisations et au développement des chefs tel qu'on se les représente aujourd'hui. En gros, la logique était que plus il y a du monde à faire, plus il y a besoin de managers pour le faire. Cette période va donner l'actuelle connotation hiérarchique et pyramidale au terme « manager », retirant au passage l'émotion de la fonction. On aurait ainsi pu voir sur le fronton du vestiaire des chefs de 1900 :

« Force, pouvoir et obéissance

selon l'organigramme,

les émotions, elles, restent au placard ! »

Bien que ce fonctionnement soit encore cher à certains, l'émergence d'une société de services, le déploiement de la QVT (Qualité de Vie au Travail) et, surtout, le besoin de sens pour agir exprimé par les collaborateurs, et particulièrement les jeunes générations, rebat les cartes. Le manager d'aujourd'hui doit être un leader qui se place à côté de l'autre pour le faire grandir en accord avec ce qu'il ressent et en même temps que les intérêts de l'entreprise.

De la régulation de la vie de la cité à l'apport de sens en passant par la division du travail... voilà donc pour l'histoire un brin résumée du manager.

Si nous allons voir du côté étymologique maintenant, car je sais camarade à quel point tu tiens au sens des mots, et bien sans surprise le terme manager nous vient du verbe anglais *to manage* qui est né de l'italien *maneggiare* venant lui-même du latin *manus*, c'est à dire la main. Il y a donc à l'origine du manager, l'idée d'avoir la main, d'avoir la maîtrise, le coup de main et la capacité à façonner.

Ce mot a aussi été influencé par le mot français « manège », dans le sens de faire tourner un cheval dans un manège. En plus d'avoir la main, le manager fait donc tourner la boutique et sait la diriger.

Sur ce dernier point, il est intéressant de noter que dans l'usage anglais le manager possède une délégation sans être maître de l'ensemble. Là-bas, c'est le *director* qui est celui qui a la responsabilité de donner la direction à l'entreprise. Cette mission se rapproche alors du terme *leader* qui vient là aussi sans surprise d'un verbe d'outre-manche : *to lead*, c'est-à-dire l'action de mener, conduire, diriger et aussi le fait d'être en tête.

- **Alors comment on l'appelle le boss parfait : manager ou leader ? Et que faire du directeur ?**

Je pense qu'il convient surtout de ne pas tout mélanger. Le manager ou le directeur sont les encadrants. C'est leur position qui leur confère le titre. Le leader est quelqu'un avec une capacité voire un talent additionnel, le leadership. C'est ce qu'il fait et la façon dont il le fait qui lui décernent le titre, pas sa position.

Concrètement, pour être un leader, le manager doit pouvoir entrer en résonance avec les hommes et femmes qui l'entourent, il doit porter et incarner l'alignement sur une envie commune et huiler l'action de tous pour y arriver. Cette capacité n'est clairement pas intrinsèque à

la fonction occupée, elle peut d'ailleurs aussi bien être révélée chez un agent représentant du personnel, ou un chargé de projet sans pouvoir hiérarchique, que chez un manager ou un directeur. J'utilise le mot « révélée » à dessein car le leadership, s'il peut être perçu intuitivement, se révèle avant tout à l'épreuve des faits, lors de la rencontre d'un talent (inné ou acquis), d'une circonstance et d'une volonté. Et oui, pour prendre le *lead*, il faut aussi avoir envie de crocher dedans car ce n'est pas reposant de conduire les hommes dans l'action ! Un ancien Président de la République affirme que le leader c'est celui qui a des cicatrices partout, celui qui s'est donné le plus pour réussir. Pas forcément le meilleur d'entre tous intellectuellement, mais le plus combatif (je suis sûr que vous avez deviné qui peut dire ça !). C'est une vision assez brute et animale mais elle traduit bien l'idée que le leadership se révèle et appartient aux gens qui en veulent (en se regardant dans la glace le matin ou pas...).

Cette révélation n'est cependant pas linéaire et elle peut passer par des styles très différents. La tradition bouddhiste distingue trois postures de leadership dans laquelle chacun puise plus ou moins l'inspiration : l'éclaireur, qui monte au créneau, prend des risques et montre l'exemple ; le passeur, qui accompagne ceux qui sont sous sa responsabilité et négocie les aléas de la traversée ; et le berger, qui veille à mettre chacune de ses ouailles en sécurité avant lui-même. Ces trois styles ont en commun le souci inconditionnel du bien-être de ceux qu'ils guident.

On a donc deux conditions cumulatives essentielles pour être un leader : on en veut et on est guidé par le souci de l'autre. Le leader veut bouger des montagnes mais dans l'intérêt de ceux avec qui il est et pas tout pour sa gueule. Sinon c'est un branleur, et ça se voit assez vite !

Schématiquement on a donc le manager qui façonne son équipe et l'activité, c'est la base, et celui qui en plus a une capacité de leadership,

c'est-à-dire qu'il guide son action pour le souci des hommes et qu'il est bon pour le faire. C'est ça le manager leader.

Il y a un second sujet incontournable à aborder en préliminaire – j'ai dit que je ferais court mais chacun sait que sauter les préliminaires c'est souvent diminuer le plaisir à suivre – c'est celui de la diversité des situations managériales.



• Qui sont les managers ?

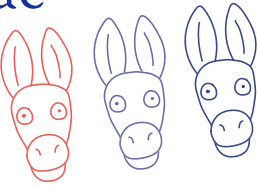
Entre la dirigeante d'une Très Petite Entreprise qui a commencé seule, s'est entourée peu à peu de quelques collaborateurs et qui a des centaines de milliers d'euros personnels en jeu quand elle prend une décision stratégique, le DRH d'une multinationale éjectable dans trois mois avec sa boss s'il n'est pas au RDV des objectifs fixés par les actionnaires, le directeur général des services d'une collectivité qui jongle avec le milliard qui lui est alloué et des injonctions politiques pas toujours linéaires, et le manager de proximité (au casque bleu pour le reconnaître !) qui encadre sa dizaine d'agents autour d'une ligne de production de saucisses, il y a un monde, des mondes même, et ils ne se rencontrent jamais.

Je suis cependant convaincu qu'il est nécessaire d'arrêter de toujours se réinventer en famille et qu'il existe un tronc commun pour l'ensemble de ces managers : quel que soit le champ dans lequel ils exercent, quel que soit le niveau de salissures de leurs mains, ils ont un impact fort sur la vie des individus qu'ils managent et par répercussion sur la manière dont le monde se développe.

Ce tronc commun se confirme d'ailleurs dans les faits. L'approche sociologique de la théorie des modes managériales démontre en effet que la quasi-totalité de ces managers vont un jour ou l'autre adopter les mêmes outils alors qu'ils sont soumis à des environnements et logiques



très différents. En fait, il y a une subordination du manager aux normes sociales de son époque. On assiste à chaque fois à la même histoire : une nouvelle méthode est vendue comme supérieure aux autres par un ensemble d'acteurs importants (presse spécialisée puis grand public, chercheurs, formateurs, consultants, etc.). On passe alors de la découverte à l'explosion en s'appuyant sur trois facteurs de développement : le mimétisme, le conformisme et la quête de légitimité.



Il est important de noter que les promoteurs n'agissent pas par volonté d'imposer un système mais par persuasion, afin de renforcer leur position de leader. C'est de l'autopromo plus que de l'autosatisfaction. C'est d'ailleurs ce qui explique que ça ne dure pas et qu'à chaque fois le déclin arrive avec une extrême rapidité. En effet, très tôt, les grands dirigeants sont enclins à aller vers de nouvelles pratiques pour réaffirmer leur individualité qui commence à se diluer dans l'explosion d'une pratique qu'ils ont eux-mêmes mis en avant. Il faut être *in* pour rester dans l'élite. En gros, au moment où la majorité des TPE-PME adopte un type managérial, les grands groupes sont déjà passés à autre chose, et notre casque bleu est à deux modes d'écarts. D'où une succession sans fin de modes managériales actives de façon asynchrone en fonction de son environnement...

Moi qui suis un grand adepte de la recherche de la qualité totale (des clients heureux, une équipe épanouie, des financeurs satisfaits), j'ai découvert qu'en 1986 la moitié des 500 plus grandes entreprises au monde avait engagé un projet sur la qualité totale et que trois années plus tard, 80 % avaient abandonné ce projet pour une nouvelle pratique jugée plus attractive, plus simple, plus moderne, plus rationnelle et certifiée par les experts. Comme l'était la qualité totale juste avant...

- **Alors, les managers sont-ils tous des ânes bâtés ?**

Pas vraiment. Les managers (en général !) sont même plutôt très stratégiques. Ils instrumentalisent les modes à leur profit, pour leur carrière. Car être *in* permet d'améliorer sa position (son salaire, son intégration et sa reconnaissance) tout en rassurant les parties prenantes. Il est en effet démontré que les investisseurs sont plus enclins à suivre un projet quand les managers font usage de dispositifs et éléments de langage derniers cris. Et puis suivre la mode c'est confortable, ça facilite beaucoup le management. On peut s'appuyer sur des dispositifs prémâchés et dans l'air du temps, qui ont beaucoup de chance d'être validés par le top management, et acceptés par les équipes. Cela apporte aussi de la sécurité en limitant la responsabilité. On pourra toujours dire qu'on a fait ce que tout le monde faisait, en plus approuvé par des experts qui l'ont promu et nous ont accompagnés sur le sujet. Une stratégie originale demande quant à elle beaucoup plus de leadership et d'énergie pour fédérer autour d'un projet hors cadre.

Je trouve que cette théorie a un intérêt énorme car elle démontre que la seule performance d'un outil n'explique pas sa diffusion. Alors entre vivre avec son temps (et ses modes) ou se la jouer original, il faut chercher l'équilibre. Prendre du recul avec les codes de son époque est cependant une exigence pour être un leader éclairé.

- **Doit-on alors cesser de réinventer nos pratiques managériales pour être un manager leader ?**

Non ! Bien sûr que non, le statu quo c'est l'enfermement et l'éloignement du réel assurés à plus ou moins long terme. Ce qu'il faut c'est vivre l'entreprise dans sa chair et ses tripes et construire quelque chose d'unique avec ses collaborateurs en s'inspirant du reste du monde.

On fait d'ailleurs une erreur en se focalisant et en jugeant parfois durement certains concepts comme actuellement l'entreprise libérée ou altruiste, le bonheur au travail, la digitalisation etc. car ce sont des cibles théorisées dans leur époque. Heureusement qu'elles existent car pour cheminer il faut des références. Mais vouloir appliquer un idéal type en faisant fi du passé et de son territoire de jeu est tout simplement une énorme connerie.

Le manager leader est en quelque sorte un artiste qui compose avec une palette contemporaine de concepts et d'outils adaptée à son oeuvre tout en ayant une posture adéquate.

- **Laissez la place aux cons**

Le manager doit absolument intégrer l'humain au coeur de sa pratique, c'est ça le socle. Pour ce faire, il doit vénérer et bâtir avec les cons, particulièrement quatre d'entre eux : confiance, contact, constance et conciliation. Je n'oublie pas considération, conviction, contemplation et les cousins en m que sont compréhension, compassion et compétition. Tous sont d'ailleurs issus de la même racine latine *cum* qui signifie « avec ». Mais les quatre premiers sont pour moi les quatre cons de base à investir pleinement et durablement.

Au rayon de la **confiance**, il y a un consensus net : les analyses la place comme LA clé de réussite, la *number 1* d'une vie au travail réussie. C'est le socle de tout. Pour la définition, retenons que la confiance repose sur deux dimensions. Celle personnelle, la fameuse confiance en soi, c'est-à-dire l'assurance, le courage qui vient de la conscience que l'on a de sa valeur. Et celle qui relève de l'interaction à l'autre ou à son environnement, la confiance en l'autre. Si elle existe, on va pouvoir se fier à quelqu'un et avoir un sentiment d'assurance, de sécurité et de stabilité, ce qui apportera de l'harmonie au vécu au travail.

Vous le savez, sans confiance dans les équipes et de l'équipe en ses managers, rien de vertueux ne se fait. Le problème de la confiance c'est qu'elle ne se décrète pas, elle ne se gagne pas non plus par un projet « confiance 2025 », elle se vit au quotidien dans le cœur et les entrailles, à tous les niveaux d'une organisation et elle s'inscrit dans le temps long. Pour accéder au graal de la confiance, les études démontrent que plus on favorise l'interaction, plus on perçoit les bénéfices de la coopération et plus on fait confiance spontanément. La confiance est donc contagieuse et se diffuse selon un cercle vertueux en fonction de l'environnement de travail et de la facilité à se connecter à l'autre. Le bonjour du matin, première interaction est donc bon pour la confiance. Ça commence par là...

Pas question donc de rester dans son bureau et de regarder sa ruche s'afférer en suivant sa performance sur les tableaux transmis par les généraux et lieutenants de proximité ou des experts mandatés sur le sujet. Les yeux sur les tableaux ne permettent pas de rencontrer les Hommes. Pour créer une dynamique de confiance, il faut être au **contact** et oublier les décisions d'état-major. Plus on est haut dans un organigramme, plus la nécessité de sanctuariser des temps de contacts avec « ceux qui font » est primordiale tant le réel est transformé à son arrivée dans le bureau des grands chefs. « À l'ombre des grands chênes ne poussent que des glands ! ». Être intelligent ne suffit pas pour prendre les bonnes décisions. Il faut être « justement » éclairé avec le moins de

filtres et biais possible. La prise d'information à la source, le partage d'idées avec le terrain sont des gages de succès évidents mais trop souvent oubliés. Il faut être présent dans l'arène, être ancré au terrain et créer du lien pour avancer sereinement. Il est dangereux de se cacher derrière un emploi du temps (sur)chargé de réunions de coordination et pilotage puisqu'elles ne produisent que ce à quoi elles servent, vous conforter dans votre vision des choses. Cela à un nom : le biais de positionnement. A lire et écouter ce que son réseau produit, on croit qu'on est de plus en plus dans le vrai et on s'enferme alors dans un monde fantasmé par son cercle. Ajouté au biais de confirmation qui nous pousse à sélectionner uniquement des informations qui confirment nos croyances, cela donne un risque non négligeable de se planter, droit dans le mur ! Heureusement, en avoir conscience permet d'agir en conséquence ! Vous êtes désormais prévenu et la bonne nouvelle c'est que vous pouvez vous mettre en marche pour atténuer tout ça.

D'abord, et nous y reviendrons, en allant tirer profit de l'intelligence collective. Le manager-leader doit être au contact pour bâtir collectif, à commencer par une raison d'être qui donne un sens commun au travail. Il doit aussi définir avec ses collaborateurs l'ambition commune, les stratégies et moyens pour y parvenir, en s'appuyant sur des valeurs qui font socle pour tous. Il y a une image que j'adore sur ce sujet, c'est celle de se synchroniser sur une envie commune pour avancer main dans la main vers un horizon commun, chacun clair sur le rôle qu'il a à jouer et ce qu'il a à y gagner. Si vous arrivez à cette synchronisation, une nouvelle ère s'ouvrira à coup sûr. Cela ne veut pas dire qu'elle sera moins turbulente ou plus reposante, mais plus épanouissante c'est certain ! Je sais que ça fait très fleur bleue ce discours, mais c'est beau non ?

Naturellement, il faut faire bon usage de cette connexion à la base et l'inscrire dans un fonctionnement d'entreprise sain et au long cours et fuir les « one-shot » (traduction pour les *no british* : un seul coup !) participatifs visant à justifier une décision déjà prise... La tentation est parfois grande mais vous avez tout à y perdre, surtout la confiance des autres.

Le contact doit au contraire vous aider à sécuriser l'organisation dans une période où l'incertitude et l'imprévisible sont mis en avant comme jamais. On parle même aujourd'hui d'avancer dans l'inconnu. Le sentiment d'insécurité est le poids le plus paralysant pour nombre d'entreprises. « Je reste à ma place, je ne fais pas de bruit et je n'énerve pas le chef qui voit de plus en plus rouge vu le contexte pourri du moment... ». Voilà le monde tristounet vers lequel un nombre important de gens se dirige tous les matins, la motivation en berne mais avec un salaire à la fin du mois, et c'est bien là l'essentiel. C'est une réalité, le manque (ou la peur du manque) d'argent tue les âmes. On sert les dents en attendant d'hypothétiques jours meilleurs. Et bien c'est au manager leader de casser cette dynamique de l'embourbement. C'est lui qui a la possibilité de (re)mettre l'humain au coeur du système, et de le considérer en tant qu'individu à part entière.

Encore faut-il le vouloir et s'y prendre correctement, car pour faire face à ce monde qui bouge sans cesse - ce qui n'est pas nouveau - le chef actuel a plutôt tendance à accélérer, pied au plancher ! C'est souvent l'esprit de compétition qui fait ça...

(Parenthèse

COMPÉTITION



D'un côté, nous avons les tenants du monde réel qui affirment que c'est la compétition et la compétitivité qui poussent à s'améliorer et performer. Pour eux, les grands managers ont tous un fort esprit de compétition, c'est pour ça qu'ils en sont là - ça nous rappelle les cicatrices de l'ancien Président ça non ? - De l'autre, ceux qui appellent à tout faire pour éviter d'en faire son moteur car c'est le meilleur moyen de se créer des ennemis et un jour quelqu'un te battra et en pleurs dans les jupons de ta mama tu finiras. Place alors à la frustration, la douleur et si tu ne rebondis pas, la dépression. Bref, tu te tires une balle parce que t'es nul !

Sur le papier c'est vrai que ça ne paraît pas très sain d'évoluer en permanence dans une logique de force et de compétition, ce qui fait dire à certains que « mieux vaut avoir pour moteur le mieux pour tous que le mieux que les autres... »

Je pense pour ma part que tout est question d'équilibre. Au même titre que le reflet permanent entre ambition et ego, celui entre compétition et contribution à un monde meilleur est affaire de régulation entre situation vécue et alignement avec ses aspirations personnelles. Notez d'ailleurs que pour les plus équilibrés d'entre nous, compétition et coopération se rejoignent parfois : on parle alors de « coopétition ». Il s'agit alors de partager le meilleur de ce qu'on a avec son concurrent pour en tirer le maximum de profit chez soi.

Fin de la parenthèse)

Donc le chef va demander à tous d'être plus agiles, de se réorganiser en continu, de se réinventer, voire de « disrupter », et cela avec de saines intentions pour son collectif : être armé pour faire face et donc *in fine* le pérenniser. Le problème c'est qu'il le fait de plus en plus souvent, pour ne pas dire en permanence...

C'est là d'ailleurs qu'arrivent les conseils et autres facilitateurs, dont je suis, pour accompagner le manager et son équipe avec des méthodes participatives et innovantes. Des résultats collectifs vite et bien ! Et figurez-vous que pour le vivre quotidiennement, on a des choses qui fonctionnent très bien et des productions co-construites de réelle qualité.

Mais, il y a quand même un mais... face à cela une frange importante de collaborateurs affiche son scepticisme et crie aux oreilles des rares qui veulent bien l'entendre qu'elle n'aspire qu'à bien faire son travail sur le temps imparti, sans participer à des réflexions perçues comme incessantes sur le comment optimiser son quotidien au vu du nouveau contexte, car on n'a pas encore mis en place ce qui a été dit la dernière fois. « Qu'on nous laisse bosser tranquille ! ». Ce constat est d'autant

plus vrai quand la stabilité dans les équipes est beaucoup plus importante que la stabilité de l'encadrement. « Encore un qui va passer, faire « sa réorg » et s'en aller. On a l'habitude ! ». C'est le syndrome Ministre de l'Education Nationale - une réforme et puis s'en va - trop souvent sous-estimé par les managers en mode « marche ou crève, faut avancer, je ne vais pas tous les prendre un par un par la main ! ».



• Alors comment concilier un monde qui change et des équipes qui aspirent à la stabilité ?

Par la **constance** qui va sécuriser l'ensemble. En biologie on appelle ça l'homéostasie, c'est-à-dire l'ensemble des paramètres devant rester constants et se régulant en fonction de l'évolution de son environnement et de son activité. À l'échelle d'un organisme humain c'est la température corporelle, la glycémie, la pression sanguine ou encore le rythme cardiaque.

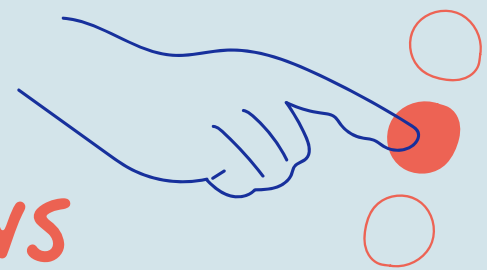
Pour une organisation, ce sont tous les paramètres qui constituent le cadre de référence qui nous unit au quotidien. On trouve en premier lieu les valeurs, les modalités du faire ensemble, l'identité et l'histoire commune. Ce sont ces éléments qui fourniront du point fixe et donc de la sérénité dans le changement. La constance est la marque de la cohérence. Le manager doit l'incarner dans ses dires et dans ses actes. Il doit être aligné aux valeurs, faire preuve d'authenticité, d'empathie, de pragmatisme et porter l'enthousiasme, l'écoute, l'éthique et l'exemplarité en étendard, et cela tous les jours, pas un jour sur deux. La constance de ces paramètres vitaux permet alors d'accepter et reconnaître l'incertitude et de se projeter en sécurité car, au final, on sait que l'on saura se dire les choses, se débrouiller et faire les changements ensemble, mêmes difficiles.

- Il est intéressant de noter ici qu'on ne sécurise pas par le projet stratégique de développement qui est par nature instable et impacté par des événements non maîtrisables. -

Enfin, on n'est pas chez les bisounours non plus. Au bout du compte, il faudra quand même faire des choix, décider, et ce n'est pas toujours simple, d'ailleurs certains s'y perdent en n'arrivant pas à lâcher à leur collaborateur que la partie est terminée pour lui. C'est une erreur, car si les câlins sont bienvenus, on attend du manager des décisions. C'est ça qui sécurise au quotidien.

(Parenthèse

CHOIX ET DÉCISIONS



A ce sujet, si un bon manager-leader nourrit et partage ses réflexions avant de décider, il se doit aussi de réduire les scénarios travaillés en collectif. Et oui, ça aussi c'est prouvé scientifiquement, trop de choix tue le choix. En fait, plus il y a de choix, plus c'est compliqué car on met un max de paramètres dans la réflexion, et donc il y a plein de choses qui donnent envie et on voudrait tout en même temps (et tout de suite c'est encore mieux !). Cela augmente donc le niveau d'exigence et par répercussion de frustration à la fin. Schématiquement, plus on a de choix, moins on est heureux car on a la sensation de perdre du temps à trouver la meilleure option et on a plus de regrets à la fin car on n'a pas tout ! Ce n'est pas neutre du tout car ça signifie qu'en fonction de la méthode choisie, la qualité effective de la décision n'est pas corrélée avec la satisfaction que cette même décision apportera (vous pouvez la relire celle-là c'est cadeau !).

A l'heure du choix, il faut donc présenter deux ou trois scénarios tendanciels soutenables, avec une réelle adéquation entre ambition et moyens. Pour être bon, vous devez limiter les options !

Fin de la parenthèse)

Il est bien rare qu'une décision entraîne un total *satisfecit*, tout simplement car évoluer crée toujours des turbulences plus ou moins bien acceptées à des rythmes différents par les collaborateurs et le collectif.

Par exemple, quand une réflexion organisationnelle conduit à plus d'horizontalité pour rendre réelle l'ambition partagée de plus de coresponsabilités et d'une meilleure connexion entre le top management et le reste du monde, cela signifie que quelques intermédiaires ne sont pas ravis car leur poste saute... Et le manager leader a beau mettre l'humain au premier plan, il aura quand même des larmes à essuyer ou des cris à atténuer, si bienveillant soit-il...

C'est à ce moment que la **conciliation**, notre dernier con de base, arrive. Il va effectivement falloir négocier entre ce qui est souhaitable et ce qui est possible. Faire avec des injonctions contradictoires, peser le pour et le contre en se mettant à la place de l'autre et surtout ne pas tomber dans le consensus mou, le « syndrome hollandais » de la synthèse qui à force de vouloir faire plaisir à tout le monde paralyse l'ensemble.

C'est un exercice subtil et délicat, mais nécessaire. L'humain est complexe, il faut toujours le réguler dans un collectif, c'est pour ça que le manager et/ou les systèmes de décisions et partage de responsabilités participatifs (ex : sociocratie, holacratie) sont constitutifs de la vie en groupe.

Comme en société, on doit donc toujours s'appuyer sur le cadre de référence défini et partagé par une majorité, car c'est lui qui fait le contrat social de l'entreprise dans lequel on puisera les lignes directrices de la conciliation. Dans le contrat plus ou moins formel qui lie un manager à son équipe, il y a toujours des règles de vie commune à respecter pour fonctionner durablement et performer sur les projets. Cela ressemble finalement un peu à la vie du couple, on avance avec des envies et des limites communes. Il y a cependant une différence notable à ne pas éluder : la relation en entreprise n'est pas équilibrée, puisque le manager

est le « supérieur » et, qu'on le veuille ou non, il sera toujours à un moment ou un autre perçu de la sorte. Le manager à une (em)prise sur ses collaborateurs et c'est sa principale responsabilité que d'en faire quelque chose de positif, même dans la tempête. Car des décisions difficiles, il y en aura toujours !

Dans ce cas, il sera toujours bienvenu de tenter de négocier afin que chacun sorte par le haut de la situation tendue. Qu'on se le dise, le conflit c'est quelque chose de normal et de positif. Bien trop de managers l'évacuent, souvent en voulant passer en force « écoute, là ça ne le fait pas, retourne sur ton poste d'avant c'était mieux et arrête d'en faire tout un foin », mais aussi, et ça arrive aussi très régulièrement, en se soumettant sans le dire « il m'emmerde tellement que je préfère le laisser et l'isoler petit à petit » ou « ce n'est pas le moment vu sa place stratégique sur le projet mais dès que c'est fini j'agis »...

Pourtant, le conflit il faut absolument l'affronter au moment où il se présente et entamer la négociation en cherchant une sortie perçue positivement par chacun, sans rancœur a priori. En clair, une négociation s'aborde avec humilité en se mettant à la place de l'autre (on parle d'entrer dans le cadre de référence de l'autre) en cherchant à trouver son enjeu véritable, ce qu'il pense perdre et ce qu'il veut vraiment. Bien souvent la position affichée n'a rien à voir avec l'enjeu véritable pour la personne. Quand vous aurez compris l'autre vous pourrez commencer à cheminer avec lui. Alors prenez ce temps. Et si vous n'arrivez pas à mettre vos sentiments de côté, passer la main. Un(e) autre fera mieux que vous.

Enfin, s'il est toujours impossible d'avancer, l'utilisation du pouvoir hiérarchique est légitime et doit même s'imposer. C'est du courage managérial que de sortir du jeu celui qui ne respecte pas ou plus les règles et empêche les autres collègues d'évoluer. La définition d'un cadre qui apporte sécurité et équité n'a de sens que s'il est appliqué. Cela est trop souvent oublié dans le privé comme dans le public. Il y a trop d'équipes qui ont adapté l'ensemble de leur fonctionnement à un

ou deux collègues fortes têtes. Ces équipes sont tiraillées entre l'esprit d'équipe et de camaraderie et une forte amertume vis-à-vis du manager qui fait perdurer une situation anormale alors que c'est son job ! Et ce n'est pas faux... Vous êtes payé pour ça ! Alors au boulot ! Mais avec tact s'il vous plait, n'enfoncez jamais celui que vous sortez du jeu et soyez toujours factuel. Ce n'est pas l'homme ou la femme que vous sortez mais ce qu'il a fait. Taxer quelqu'un de stupide ou d'incompétent détruit. Soyez précis. Être manager c'est être présent, bienveillant et sensible tout en maniant l'art de l'autorité car lorsque les comportements déviants ne sont pas canalisés, le manager contribue à installer un cycle de désengagement pour toute son équipe.

Pour terminer, et c'est bonus, le bon leader admet aussi qu'il peut être **con**, tout simplement. Il est capable de se remettre en question dans une posture d'humilité. Tout le monde n'a pas le même éclairage avant de prendre des décisions. Mais ce n'est pas parce que vous avez le plus d'informations et que vous êtes plus intelligent que la moyenne (sinon vous n'en seriez pas là non ?) que vous prendrez toujours la bonne décision. Alors si manager c'est savoir décider, manager c'est aussi savoir se remettre en question, accepter que l'on peut s'améliorer au contact des autres et créer les conditions pour que cela se fasse.



En poussant le raisonnement, c'est accepter qu'on peut un jour arriver à la conclusion qu'on ne devrait pas être là, et ça ce ne serait peut-être pas si con justement. Après une observation empirique, des chercheurs ont conclu que plus on monte dans la hiérarchie plus on a de chances de tomber sur des gens incompétents, ça s'appelle le principe de Peter. Je sais, ça fait mal mais c'est un fait, au fur et à mesure des promotions et des échelons que l'on franchit, les compétences requises évoluent et au bout d'un moment certains franchissent le fameux seuil d'incompétence.

Je sais que certains s'élèvent contre ce principe et la forme de déterminisme qu'il présuppose, et plaident pour l'idée qu'à chaque instant de notre vie professionnelle nous possédons un seuil d'incompétence provisoire et mobile, qu'il nous est possible de dépasser par la formation, le développement personnel, l'initiative, la motivation et le courage. Mais bon, pour moi il n'y a pas de mal à se dire qu'on n'est pas au RDV de ce qu'on attend de nous ou inversement que le job n'est pas au RDV de ce que l'on attend de lui, le tout c'est de s'en apercevoir avant de vouloir prendre une corde !

Il faut donc accepter d'être con, mais pas trop quand même. À ce sujet, j'ai une petite question :

**Si l'on vous présente des éléments
indiquant objectivement que vous avez pris
une mauvaise décision, que feriez-vous ?**

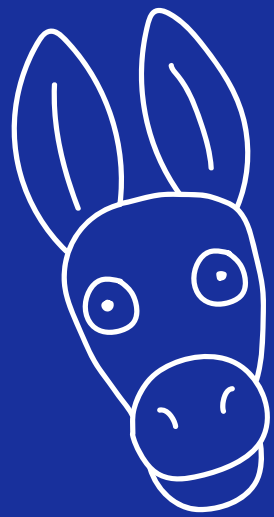
Simple je suppose, vous assumez et corrigez le tir. Moi c'est ce que je ferais. Mais réfléchissez bien quand même... Une étude a observé que le manager allant à l'encontre de sa décision en changeant d'avis était perçu comme étant plus intelligent que celui qui restait campé sur sa position première mais il paraissait aussi moins sûr de lui, moins capitaine, plus faible... Et ça, on n'aime pas trop dans les équipes, un faible qui nous conduit. Alors si on assume sa connerie au point de ne jamais la reconnaître même si elle est énorme, ça peut aussi très bien fonctionner, y en a même un qui a fini Président de la plus grande puissance du monde. Bon ça n'a duré qu'un mandat mais quand même... Ah, quelle complexité ces hommes !

Peu importe ce que vous ferez de cette information ludique car la vérité est ailleurs, dans la justesse de votre perception des équipes. Pour performer sur ce sujet, il faut absolument libérer les échanges et développer des qualités de communication et d'écoute. N'oubliez jamais qu'en situation de communication il y a un toujours un émetteur et un récepteur, et que les deux sont rarement sur une fréquence totalement identique, surtout au début. L'interaction, le lien, c'est se consacrer pleinement à l'autre, et ça sans avoir les yeux rivés sur son smartphone ou sa tablette. En portant une pleine attention à ce que vos collaborateurs vous disent au moment où ils le font, vous allez réduire la quantité de temps passé avec eux, c'est une certitude. Faites aussi parfois voeu de silence. Prenez, écoutez et ressentez avant de vous positionner. C'est la meilleure façon de percevoir les prodromes, ces signaux faibles annonçant le début de quelque chose, par exemple un mouvement du personnel...



Une conviction humaniste et une posture en adéquation. Voilà dressée la destination du manager idéal, le manager leader. Cette destination, elle est connue et développée un peu partout dans le monde. Un manager un tant soit peu intéressé par ses fonctions a forcément en tête les grandes lignes de l'injonction du moment.

**Mais alors, pourquoi nous n'y sommes pas ?
Faut-il vraiment y aller ?
Si oui, comment ?**



PARTIE II



Au commencement il y a les ânes...



Où l'on découvre ce que nous sommes tous

« On ne fait pas avancer un âne à coups de trique. »

Voilà un proverbe familial qui me traverse souvent l'esprit.

D'abord quand j'entends qu'un tel ou un autre ne comprend rien, voire qu'une catégorie professionnelle dans son entier ne bougera jamais car l'immobilisme est ancré dans sa culture. Ces réflexions viennent de managers qualifiés « d'à poigne », qui se veulent visionnaires et éclairés et qui se félicitent toujours après coup de leur succès en indiquant qu'« aujourd'hui, personne ne voudrait revenir à la situation initiale ». Si vous les cherchez un peu, ils peuvent remonter à François Mitterrand et à l'abolition de la peine de mort, « alors que les français n'étaient pas pour, maintenant personne ne reviendrait dessus ». Et puis merde, « un manager doit décider et ne pas être un mou du genou comme Michel ou Jeanne qui ne s'en sortent pas avec leurs équipes ! ».

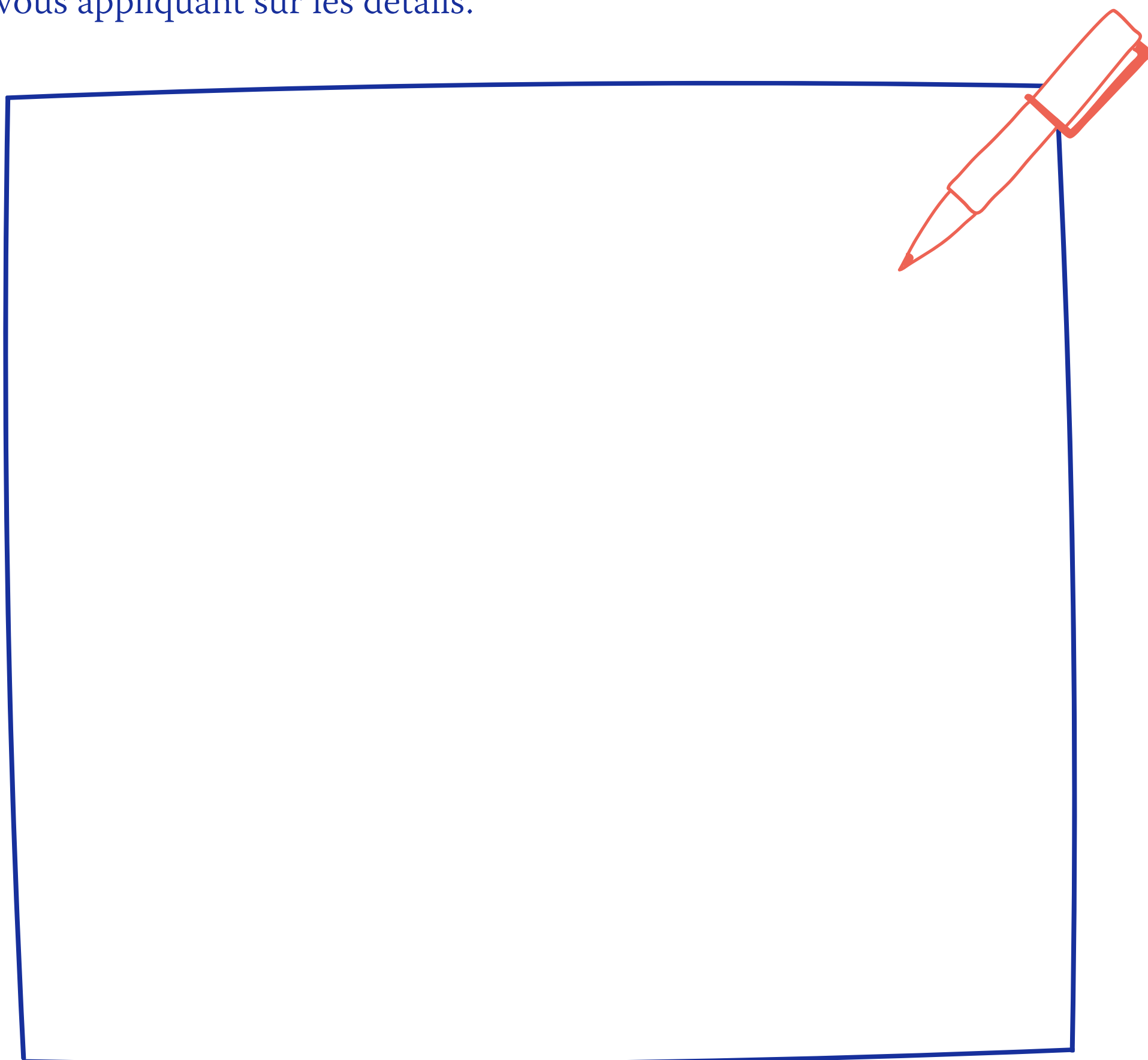
Ce proverbe me traverse également l'esprit quand j'accompagne des équipes qui voient toujours un loup, dans tout et partout. Certains s'opposent par principe à des avancées objectivement pragmatiques et positives proposées par leur responsable et adoubées par de nombreux collègues. En caricaturant légèrement, « je suis contre car les chefs sont pour, ma faucille et mon marteau sont prêts au cas où dans mon vestiaire ».

Ce proverbe fait aussi écho pour moi à une sortie de Jacques Chirac que j'affectionne particulièrement, « on ne fait pas avancer un âne qui chie », et à laquelle j'ajoute volontiers « encore moins quand c'est dans nos bottes ». Alors, à force, je me suis fait cette réflexion, si finalement tout ça n'était qu'une histoire d'ânes ???!!!

• Dessine-moi un âne

« Mais quel âne celui-là ! », cet individu à l'esprit borné souvent plus bête que méchant. Je vous invite à cet instant à fermer les yeux, à penser à votre environnement professionnel mais aussi amical et familial et à visualiser votre âne. Il peut être unique, c'est la fameuse bête racée de concours, le haut potentiel de la connerie, ou il peut être un mélange d'individus aboutissant à l'âne parfait, un condensé de toutes les postures qui vous irritent.

Maintenant, dessinez votre âne avec soin en prenant votre temps, en vous appliquant sur les détails.



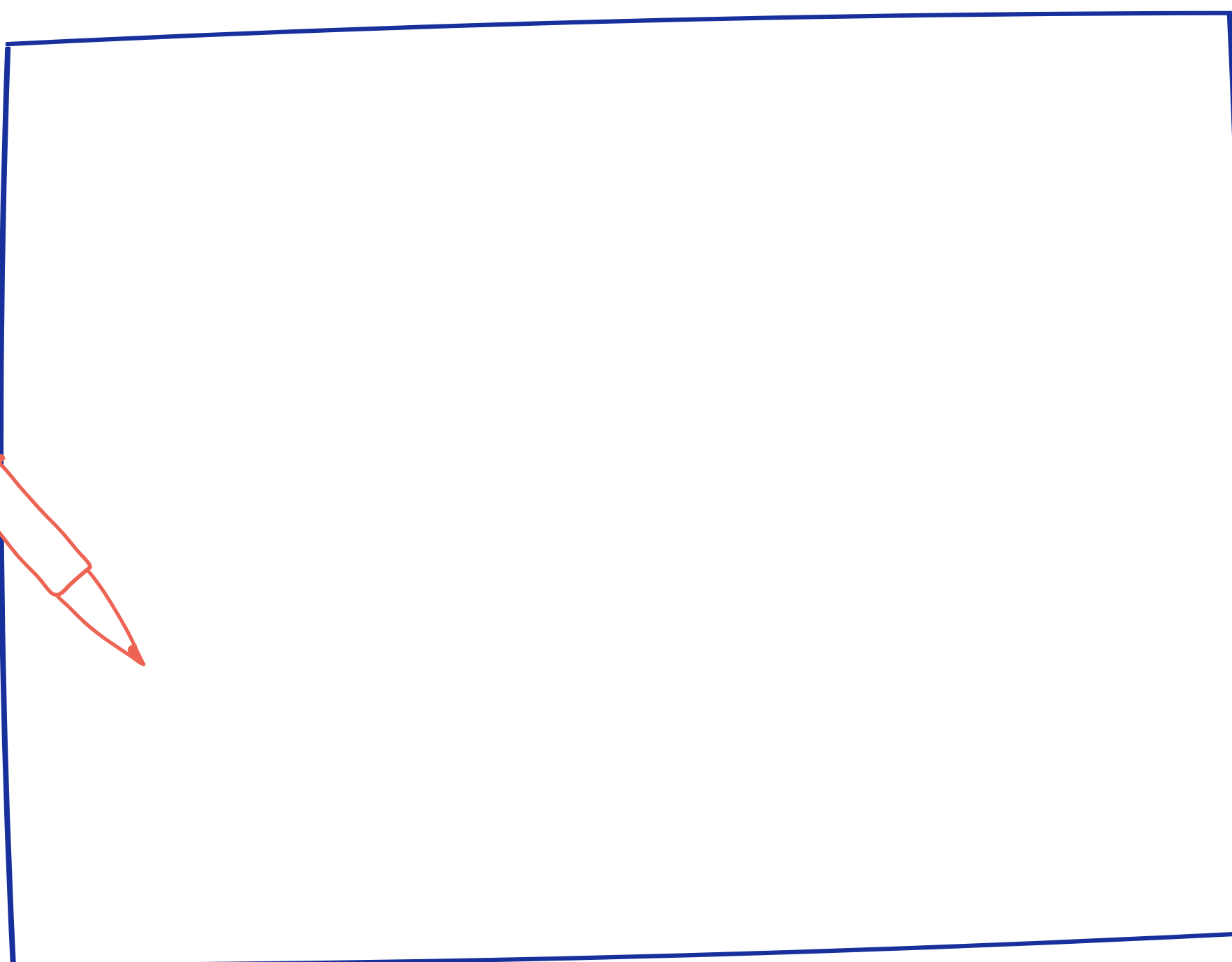
Votre âne est parfait ! C'est tout ce qui vous rebute et vous lui avez pourtant accordé du soin pour qu'il ressemble vraiment à ce qu'il est pour vous. Bravo !!! Ça fait du bien non ?

Maintenant on va inverser la logique et vous allez vous interroger à nouveau et répondre à cette question :

De qui êtes-vous l'âne ?

Et oui, forcément, si vous avez un ou des âne(s), d'autres on fait de vous leur âne ! Mais qui ???

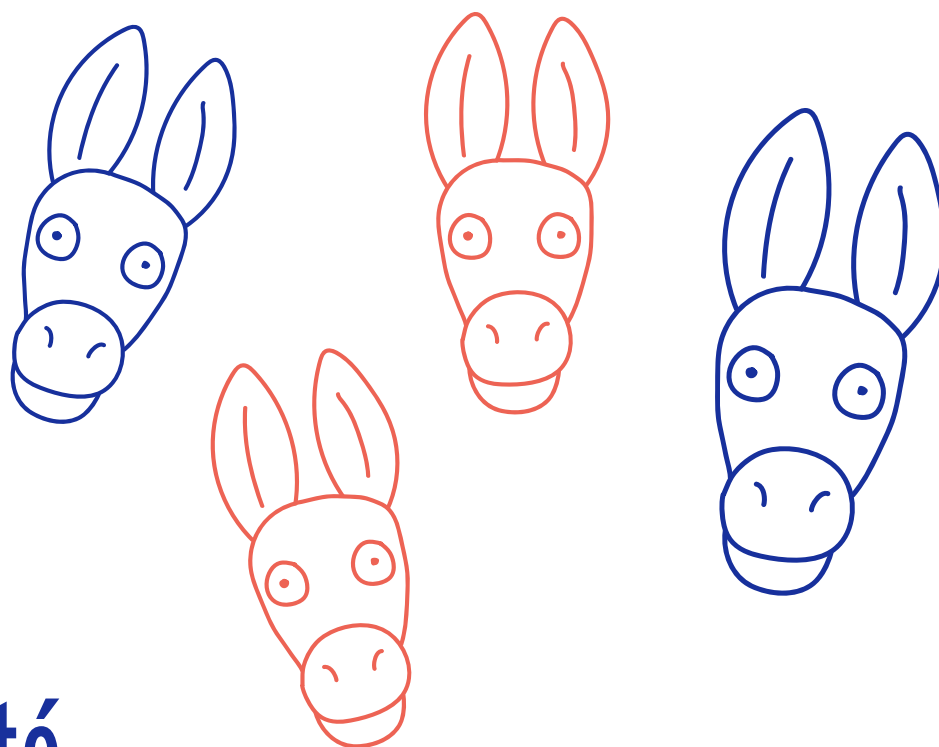
Listez ci-dessous ceux dont vous pourriez être l'âne (crayon de papier fortement conseillé ici, on ne sait jamais qui tombera sur votre prose !)



Voilà, nous venons de faire le tour de votre cheptel asinien personnel. Félicitations ! Gardez en tête les noms posés ici durant la lecture des pages à venir et à la fin revenez poser en face de chacun ce qui fait de vous son âne et ce que vous pourriez faire pour vivre mieux avec lui.

Je vous invite maintenant à me suivre ou à monter sur mes épaules pour répondre à cette question :

**Pourquoi autant d'ânes
en ce monde ?**



• À chaque âne sa vérité

La société française a donc fait de l'âne la représentation animale de la bêtise. Pourtant, si l'on questionne une professionnelle qui côtoie les ânes au quotidien sur leur caractère, voici ce qu'elle nous dit :

« C'est un animal d'attaque qui n'aime pas le danger : il réfléchit et analyse les situations auxquelles il se retrouve confronté, il est très intelligent. Un âne ne supporte pas les gens autoritaires : on ne peut pas le soumettre. Il déteste la solitude et vit en groupe. Mais au sein de celui-ci, il n'y a pas de chef : chaque âne décide pour lui-même et ne connaît pas la hiérarchie. Et quand il a une idée en tête, il mettra tout en oeuvre pour la réaliser : il n'hésite pas. Derrière ce trait volontaire se cache un vrai gentil. Doux et d'un naturel placide, il s'énerve rarement. »

« S'il juge un passage dangereux, et qu'il n'a pas confiance en son maître, il refusera d'avancer aveuglément et ceci malgré les coups. »

Ouah, révélation ! Un âne est donc un être libre, sociable, qui recherche la sécurité et poursuit ses idées après avoir analysé la situation en restant placide et gentil. Ne serait-ce pas l'aspiration de beaucoup d'hommes et femmes en ce monde ?

En fait, pour notre âne comme pour le reste, nous sommes conditionnés par notre vécu, et cela depuis notre premier cri sur cette terre, voire avant selon certains. L'histoire de l'âne bête est un des nombreux a priori collectifs qui se cumulent avec d'autres non moins nombreux filtres individuels, nés sous l'influence de notre lieu de vie, de notre génération, de notre famille, de nos amis, de nos études, etc. Ces marqueurs de ce que nous sommes et de ce que nous avons absorbé dans notre vie, scientifiquement, on appelle cela des biais, et ils sont totalement intégrés en nous. Cette programmation intégrée simplifie la vie de notre cerveau qui reconstruit le réel à partir de ces a priori et nous permet ainsi de réduire l'ambiguïté du monde. Nous avons tous une vérité simplifiée. Attention, pas simpliste, simplement comme elle doit être pour nous. Beaucoup moins crevant que de tout analyser en permanence sous un angle nouveau, pas de risque de surchauffe. Y a pas à dire on est bien fait ... mais pas parfait !

On savait déjà que l'on avait tous un ADN différent, on peut aussi affirmer que personne ne raisonne de façon exactement semblable. La conséquence est simple, à bientôt 8 milliards d'individus, bientôt 8 milliards de vérités ! Voilà un beau foutoir potentiel quand on y pense...

Mais est-ce réellement une surprise ? L'âne du Maroc ne vit pas exactement comme l'âne du Poitou et n'est pas utilisé aux mêmes fonctions aujourd'hui qu'il y a 50 ans. Et bien c'est la même chose au travail. Entre le cadre de 60 ans issu de la génération des baby boomers, manager propulsé par un système éducatif qui donnait (et donne toujours mais ça c'est une autre histoire... ) la prime au meilleur des experts, et le quarantenaire, génération Dorothee, épris de réalisation

personnelle et collective qui passe de projet en projet et de boîte en boîte sur des sujets aussi variés que ses centres d'intérêts (c'est un peu moi ça 🐰), les biais ne sont pas vraiment similaires : ils n'ont pas le même cadre de référence. Alors venir leur dire à tous les deux : « ce qu'on demande aujourd'hui à un manager c'est d'accompagner son équipe dans son développement, de déléguer en co-responsabilité sur le mode « celui qui fait, sait et donc décide », de s'appuyer sur les « mads skills » parce que la connaissance pure elle est sur le net », et bien ce n'est pas vraiment perçu de la même façon par nos deux collègues.

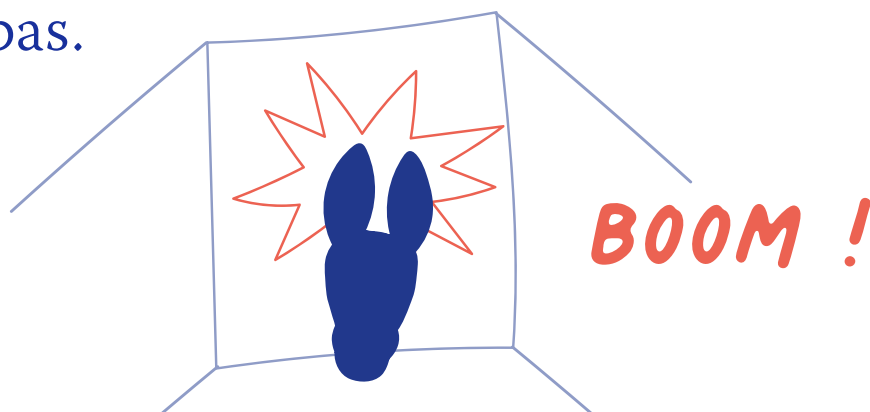
Si on fait un petit détour sur un sujet plus macro, tel que le réchauffement climatique, qui vu de ma fenêtre semble un fait majeur incontestable, et bien que constate-t-on ?

Que les 8 milliards de vérités sont loin de converger !

Vous avez les sceptiques, « ça n'existe pas » ou « ce n'est pas pire qu'avant », les optimistes aveugles, « le progrès nous a toujours sortis de ce type de situation », ou encore les innocents « ce n'est pas ma faute ! Que les gros, l'Inde, la Chine, Total et consorts commencent », les intéressés « tant que je peux, j'y vais, on verra après », les alarmistes « c'est maintenant ou jamais », les survivalistes « on va tous crever », etc.

On ne peut pourtant pas dire qu'on n'a pas essayé d'informer et sensibiliser à cette cause certifiée par la science. Mais le message sur les efforts à faire car il y a « péril imminent » et « la maison qui brûle ! », et bien ça marche moyen. Et ça, des études nous expliquent pourquoi : une communication répétée sur l'effort, sur une rupture avec le présent, crée automatiquement un blocage dans notre cerveau. Cela vient percuter le sens rationnel des causes et des effets et déclenche un stress trop intense qui « débranche » le cortex préfrontal. En clair, pour se protéger le cerveau se met en mode « off ». On n'est même pas sur la posture autruche (tête dans le sable et serrage de fesses dans l'attente que ça passe). Non, on est dans la posture « je continue d'avancer en effaçant ce qui me gêne ».

De plus, le descendant du chasseur-cueilleur que nous sommes ne se projette pas très loin. Tout comme pour l'arrêt du tabac, la sanction promise est trop lointaine pour que l'évidence nous parle. « Pas notre problème ! » Nous sommes en 2021, et on s'appuie toujours sur nos mécanismes reptiliens de protection, d'abord la survie individuelle et le reste suivra... ou pas.



Alors, il y a quand même une bonne nouvelle : c'est que ces mêmes études et d'autres indiquent aussi ce qui fonctionnerait mieux pour que tous ces ânes s'engagent vers une direction commune.

D'abord il faut valoriser ce qui marche et ancrer son intention dans la continuité de ce que l'on fait déjà bien. Aller « de bien en mieux » plutôt que « ne pas aller vers le pire » !

On apprend davantage de ses expériences réussies que de ce que nous dit brutalement la science et nous aimons voir valoriser rapidement les résultats des sacrifices que nous faisons.

Cela vient d'ailleurs déconstruire une de mes croyances qui est (était donc...) que culturellement les Occidentaux que nous sommes ont besoin de rationalité, de preuves issues des sciences dures pour être sécurisés. Et bien non, en fait. Les études démontrent que notre jugement ne se construit pas sur les statistiques mais sur les exemples. On surestime donc la probabilité des événements dont on a entendu parler, qu'ils soient négatifs ou positifs, et on sous-estime ce qu'on ne voit pas. Tous des saint Thomas en quelque sorte. Et en matière de réchauffement climatique, et bien même si ça se voit un peu (inondations, canicules, etc.), ça ne se voit pas tant que ça (y a pas tant que ça de morts depuis le temps qu'on en parle) !

Cet ensemble vient alimenter certaines croyances, au sujet desquelles Marcel Proust dit : « Les faits ne pénètrent pas dans le monde où vivent nos croyances, ils n'ont pas fait naître celles-ci, ils ne les détruisent pas, ils peuvent leur infliger les plus constants démentis sans les affaiblir ». Il a tout dit.

(Parenthèse

FAMILIALE



On a un débat familial récurrent chez moi : le froid rend-t-il malade ou non ? Pour faire court, les papys mamies trouvent toujours les enfants pas assez couverts et les faire sortir jouer dehors quand il pleut ou fait froid relève du sacrilège pour leur bonne santé. Malgré des démentis scientifiques (articles et reportages à l'appui) indiquant que c'est le virus et le fait d'être enfermés et pas le froid ou la pluie qui rend malade, leur position ne bouge pas. Le froid rend malade puisqu'on l'a toujours dit, point barre !

Fin de la parenthèse)

La seconde action conseillée, c'est de s'appuyer sur un message clair positif ancré dans le présent. On peut effectivement changer le mode mental des individus grâce à la façon dont on s'adresse à eux. Le message doit concerner directement l'individu et ce qu'il va gagner dans son action. Un message positif récurrent du genre « agissez pour la planète pour sauver vos enfants », sollicitera le cerveau préfrontal qui est celui de l'adaptation, la résilience, l'altruisme, etc. Ça fait un peu méthode Coué, mais il semble bien que ça marche. L'avènement des *nudges*, vous savez ces petites suggestions indirectes qui influencent sans

forcer vos motivations et prises de décision, est d'ailleurs là pour le certifier. Une bonne répétition de prophéties auto-réalisatrices à impact personnel et hop, grâce à notre inconscient stimulé, voilà l'adhésion aux idées, qui produit *in fine* mieux-vivre et mieux-être.

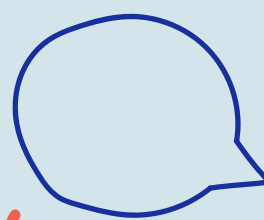
Enfin, on peut aussi actionner le volet éducatif, en entraînant nos cerveaux à trouver des solutions pour chaque situation. Rappelez-vous Tetris, ce jeu où il faut retourner les briques dans tous les sens pour parvenir à les encastrent correctement dans les autres. L'idée est de faire la même chose avec les situations délicates en stimulant notre cerveau pour les retourner. On devient alors acteur et notre cerveau développe son agilité. En multipliant les possibilités et en ancrant la solution au terrain, on laisse tomber les chemins de pensées limitantes tout en produisant des solutions réalistes. On appelle cela la flexibilité mentale opérationnelle. Les scientifiques ont établi qu'il fallait 21 jours de pratique pour implanter une nouvelle habitude dans son quotidien, ce n'est pas si long...



Les préconisations formulées pour que l'Homme comprenne que sauver le monde revient à se sauver lui-même, et bien on peut les répercuter dans l'entreprise. Pour cela, on portera un récit commun précisant ce que chacun trouvera de positif en participant.

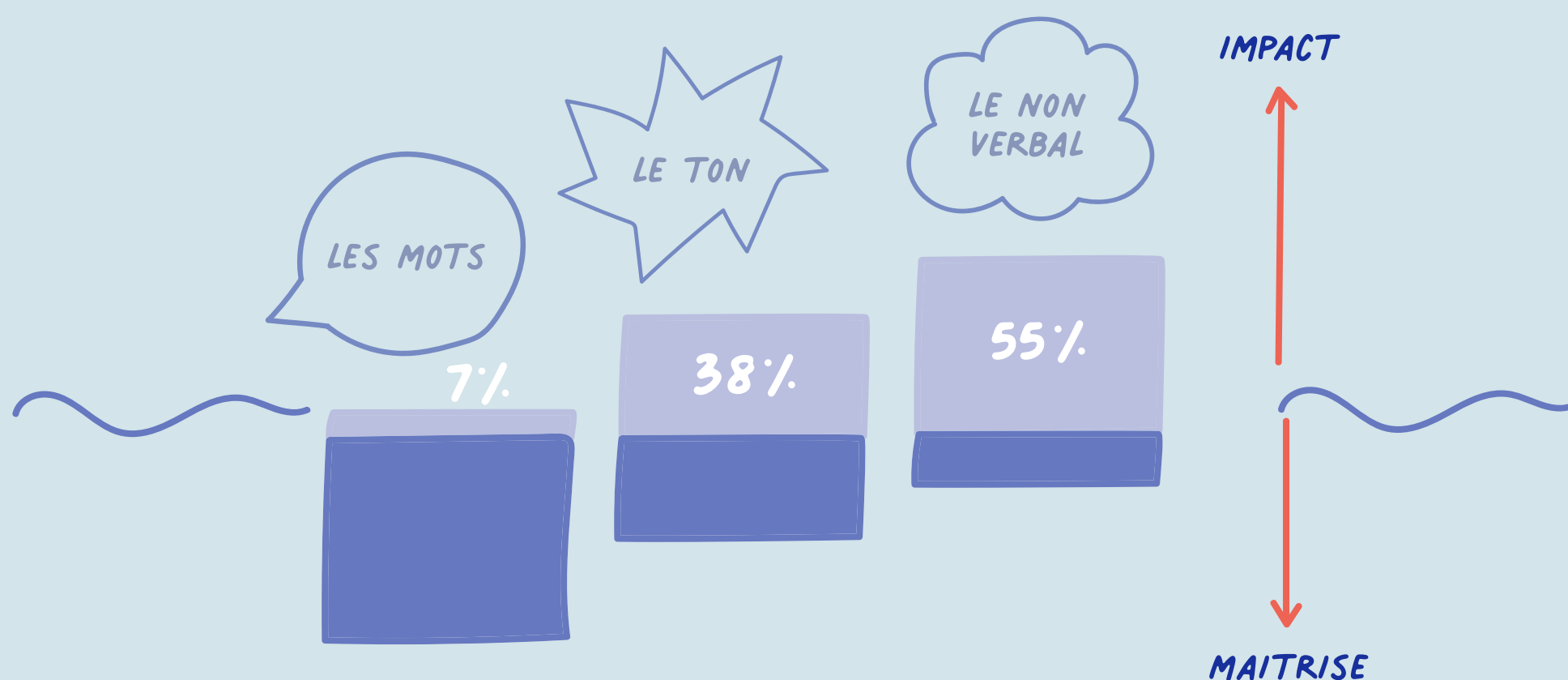
Pour avancer vers cette destinée commune, il vous faudra alors impérativement soigner votre communication. Le message clair envoyé est un levier incontournable pour le manager. Et ce dernier ne doit pas seulement user de bons mots, il doit y croire !

COMMUNICATION



Si certains d'entre vous sont sceptiques, je vous propose qu'on fasse un zoom sur ce qu'il se passe dans une situation de communication classique avec un émetteur, vous, qui envoie une information, par exemple un changement de mission, à un récepteur, votre collaborateur. Le premier filtre activé par ce dernier, dès l'entrée en communication, par exemple l'arrivée dans le bureau, va être énergétique et émotionnel, avant celui de la conscience et du jugement. On percute l'inconscient, le cœur, avant le conscient, la tête. Votre collaborateur retient d'abord ce qui passe par votre corps, le non verbal, puis par votre ton et votre intonation et, de façon très minime, par les mots.

LA COMMUNICATION AVEC LES ACTEURS : LA COMMUNICATION NON VERBALE



Ce que vous dégagez est donc bien plus important que ce que vous dites. Cela s'explique en partie par le fait que nous sommes dotés de neurones miroirs : lorsque vous observez quelqu'un dans une énergie particulière telle que l'enthousiasme ou encore la confiance, votre cerveau crée lui aussi les dispositions neuronales liées à cet état-là. Vous ne vivez alors pas forcément le même état que la personne en face de vous, mais vous allez être dans les meilleures dispositions pour le vivre.

Il est donc essentiel de vous préparer, particulièrement avant un rendez-vous important.

Fin de la parenthèse)

Vous devez être convaincu de ce que vous dites, sinon il y aura une distorsion, et elle sera perçue. Gardez aussi à l'esprit qu'en se regardant on capte des milliers de signaux de l'autre, alors en télétravail allumez votre caméra et souriez, en plus ça inspire confiance !

Ce que l'on transmet est inversement proportionnel à ce que l'on maîtrise ! Nous voilà bien me direz-vous ! En fait, on ne contrôle vraiment pas grand-chose... Selon plusieurs études, près de 90 % des décisions prises par notre cerveau sont basées sur des mécanismes inconscients tels que les ressentis, les émotions, les intuitions, etc. Nous prendrions conscience de notre intention d'agir seulement après le travail entièrement effectué par notre machine cérébrale. En clair, nous sommes dotés d'un pilote automatique qui se nomme inconscient, programmé par notre vécu totalement intégré et qui réagit plus vite que notre ombre. Il fonctionne sans même que nous nous en rendions compte. Je le redis : une sacrée belle machine !

Bon, il y a les tenants du libre arbitre qui s'élèvent contre cette vision un brin déterministe. « Et puis l'âme là-dedans, elle est où ? On n'est pas des machines ! ». À mon sens, on s'en fout de cette opposition, puisque nous l'avons vu plus haut, l'inconscient est nourri du conscient et de l'expérience et que nous sommes un tout, pas un agrégat de compartiments. Ce qui me paraît important, c'est plutôt le fait d'assumer cette non-maîtrise instantanée et d'aller travailler nos quelques zones de contrôles, particulièrement les émotions.

Nous en avons tous, elles sont naturelles et universelles. Que l'on soit inuit, africain, européen, asiatique ou américain, nous exprimons ces émotions exactement de la même manière. Il est communément admis qu'il existe six émotions primaires, mais Disney n'en a retenu que cinq (exit la surprise) dans *Vice et Versa*, et je valide cette simplification. Alors voilà schématiquement comment cela fonctionne.

✓ **JOIE**

Une émotion que l'on ressent quand un besoin est satisfait
(**Satisfaction**)

✓ **TRISTESSE**

Une émotion quand il y a un manque
(**Manque**)

✓ **COLÈRE**

Une émotion que l'on ressent quand il y a une injustice
(**Injustice**)

✓ **DÉGOÛT**

Une émotion que l'on ressent quand il y a quelque chose de toxique
(**Toxique**)

✓ **PEUR**

Une émotion que l'on ressent quand il y a un danger
(**Danger**)

Toute émotion est l'expression d'une attente non entendue ou maîtrisée et qui est légitime pour la personne. Notez bien cela : une émotion est toujours légitime pour la personne qui la vit !

Notez aussi qu'une émotion, on l'écoute, parce que ce sont elles qui nous ont maintenues et nous maintiennent en vie.

Les émotions sont donc constitutives de l'être humain. Il nous faut donc vivre avec et bien les connaître pour mieux s'en servir. On appelle ça

l'intelligence émotionnelle, au moins aussi importante que l'intelligence intellectuelle pour réussir sa vie.

Nous ne sommes pas tous égaux en matière de maîtrise émotionnelle. L'acquis encore une fois... Mais la bonne nouvelle, c'est que ça aussi, ça se travaille ! En comprenant votre fonctionnement émotionnel, vous développerez votre capacité à rester lucide et donc à créer le lien avec les autres.

FAITES CE TEST :

- Repérez l'émotion que vous avez perçue lors de votre dernier RDV compliqué et identifiez le déclencheur de cette émotion.
- Analysez ensuite les raisons de ce déclencheur et définissez une action pour agir positivement sur ce dernier.

Ce travail est important car lorsque les émotions sont tuées et non-exprimées, elles peuvent vite se dégrader. La colère devient alors la fureur, la peur devient l'angoisse, etc.

Voilà, nous avons découvert succinctement notre côté cérébral et comportemental, mais il me reste une partie à présenter, le corps. Car notre corps est aussi un acteur essentiel de notre esprit. Plusieurs études démontrent que nos pensées, nos sentiments et nos comportements sont en partie définis par les signaux internes qui viennent de notre corps, de nos organes qui se parlent entre eux. Il existe en nous une sorte de grand réseau hyper connecté qui vit sans intervention de notre modérateur dénommé conscience.

Les chercheurs qui se passionnent sur ce sujet ont démontré que les personnes qui perçoivent le battement de leur coeur avec le plus d'exactitude (on appelle cette mesure l'intéroception) prennent de meilleures décisions intuitives et perçoivent mieux les émotions des autres. Ils ont aussi remarqué que nous sommes plus susceptibles d'effectuer un acte volontaire quand nous expirons que lorsque nous inspirons. En gros, nos gestes conditionnent en partie notre attitude et nos décisions.

Une autre étude m'a d'ailleurs fait sourire et je partage avec vous ici un de leur conseil : avant un entretien d'embauche, allez dans les toilettes et levez les bras comme si vous aviez gagné une très belle victoire, exultez corporellement. Grâce à ça, vous performerez face aux recruteurs, c'est prouvé scientifiquement !

Il y a aussi des méthodes émergentes (depuis plus de 30 ans pour certaines...) qui viennent conforter cette idée que les signaux du corps impactent notre mental. L'EMDR (eye movement desensitization and reprocessing) utilise par exemple une stimulation sensorielle qui se pratique par des mouvements des yeux et des stimuli auditifs ou tactiles. Validés par l'Organisation mondiale de la Santé et la Haute Autorité de Santé en France, les résultats semblent impressionnants pour le traitement de troubles de stress post-traumatique. L'EFT (*Emotional Freedom Techniques*), variante de l'acupuncture qui se pratique sans aiguille, a également des résultats significatifs. Dans la pratique, cela consiste à taper avec deux doigts sur certains points du corps. Au final, on constate une libération et une meilleure maîtrise des émotions. Bref, notre corps parle à notre cerveau, c'est une certitude, alors autant en prendre soin et être à son écoute.

La tête, le corps, vous pensez en avoir terminé ? Et bien non !

Avez-vous déjà pensé au-delà du corps ? Vous êtes-vous déjà dit qu'il se passe parfois des trucs étranges pour l'esprit cartésien que vous êtes ?

Si vous répondez « Non, et je ne croirai jamais aux bondieuseries et autres sorcelleries » alors passez à la partie suivante.

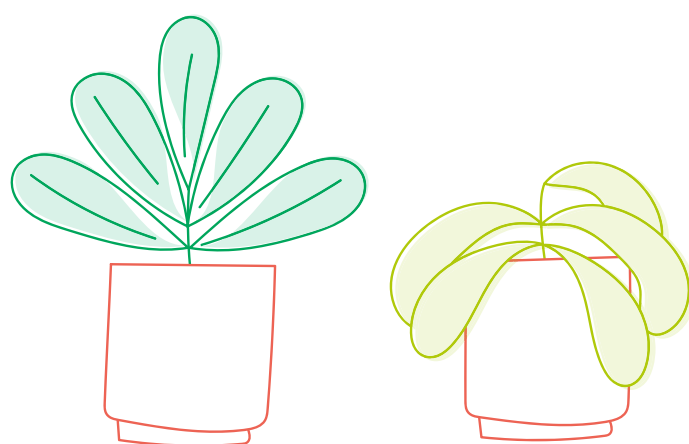
Si vous répondez « Oui », alors bienvenue dans le monde de l'énergie.

Autant vous prévenir, pour moi, c'est un biais d'origine. Je suis breton et chez nous il y a un paquet de rebouteux et panseurs qui ont « le don ». De l'avis familial, une panseuse de vers m'a même sauvé la vie quand j'avais un an et une fièvre carabinée impossible à descendre. C'est vous dire si le biais est important ! Mais, si on fait quelques recherches, on s'aperçoit très vite que cette histoire n'est pas si étonnante. Au rayon des ondes énergétiques, les hôpitaux font désormais appel aux panseurs de feu. Vous vous rendez compte, faire disparaître une douleur dans l'instant alors que le panseur est parfois à des centaines de kilomètres du brûlé, là où les médicaments les plus puissants ne font que l'atténuer... Cela s'appelle la preuve par les faits.

Nous avons tous un corps énergétique, enfin trois à vrai dire, mais on va simplifier car je ne suis moi-même pas un expert. Ce dernier produit l'aura qui a des points d'entrées que sont les chakras. Je sais que ce n'est pas vraiment notre culture et que pour certains d'entre vous ça fait très ésotérique ou fumeur de joint... Mais bon, je ne suis pas là pour vous dire d'aller vous frotter aux arbres pour prendre leurs bonnes ondes. Je crois simplement qu'il faut avoir conscience que nous avons un corps énergétique qui dépasse l'enveloppe charnelle, réagit aussi aux stimulations, et que l'énergie que nous dégageons est incroyablement puissante et agit sur les autres. Et ça une bonne partie des habitants de cette planète l'ont compris depuis longtemps.

Une expérience menée sur des plantes pour tester l'impact de l'intimidation et du harcèlement donne parfaitement à voir l'impact des ondes, de ce que l'on émet. Au début deux plantes reçoivent la même quantité d'eau et d'engrais et sont exposées à la lumière du soleil. Ensuite des élèves disent des mots de critique voire haineux à l'une, et des mots d'encouragement à l'autre, et ce pendant 30 jours.

À la fin de l'expérience, les résultats parlent d'eux-mêmes :



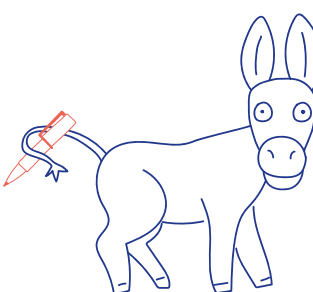
Sauf à ce que les plantes comprennent notre langue, la conclusion est simple : si tu émetts du positif, l'autre vivant perçoit cette énergie, et la réciproque est vraie aussi.

Ce court déroulé sur le fonctionnement des ânes que nous sommes nous apprend donc que nous sommes uniques, que nous sommes un tout imparfait, sujet à l'influence de notre inconscient et des énergies que nous percevons. Au final, il apparaît donc totalement logique que pour tout être humain le chemin à prendre pour atteindre une destination est différent, tout comme la façon de s'y prendre. C'est même à encourager, car vouloir faire avancer exactement à l'identique des gens qui n'ont pas le même logiciel, c'est plus que risqué, c'est destructeur.

À ce titre, la normalisation, l'uniformisation, c'est bon pour faciliter le contrôle mais pas pour développer les ânes tels qu'ils devraient être réhabilités dans leur capacité à bien faire par eux-mêmes. J'accompagne beaucoup de démarches processus qui visent à cartographier en

collectif comment cela fonctionne et/ou à définir une façon de faire plus efficiente. Pour moi, ces dernières ont du sens quand elles permettent d'optimiser des situations avec l'ensemble des acteurs autour de la table et surtout quand on les fait vivre. Un process doit être différent six mois après avoir été écrit sinon il y a problème. Un collaborateur doit le prendre comme un guide mais s'autoriser et être autorisé à s'en écarter s'il arrive à un résultat meilleur (plus rapide, plus qualitatif) et en référer à son manager si ses adaptations sont *borderline* ou pourraient profiter plus largement à ses collègues.

Je ne suis pas certain que les volontés de cartographier l'ensemble des processus d'une boutique poursuivent toujours cette ambition. Mais si la volonté est de tout maîtriser, le constat d'une rigidification des systèmes arrivera tôt ou tard, souvent trop tard...



**On ne fait pas forcément
ce que l'on sait que l'on devrait faire,
car ce que l'on sait n'est pas similaire.**

Finalement c'est tout bête mais ça fait du bien de se le rappeler. Celui que tu crois être un âne n'est pas plus sot que toi, il a seulement une autre grille de lecture. Alors plutôt que de juger, et même si c'est plus difficile, prenez le temps de réfléchir avec lui. A minima dites-vous que la trajectoire tendancielle de l'âne est incertaine, et qu'une impression ça se creuse en cherchant à mieux connaître l'autre. On n'est jamais à l'abri d'une belle surprise !

**Alors maintenant que l'on s'est dit ça,
comment on avance ?**





PARTIE III

Avancer soi-même



*Travailler sur son âme pour dépasser
sa condition d'âne*

Pas très charitable, me direz-vous, que de penser à soi avant de parler des autres, alors que nous l'avons vu, le manager doit mettre l'humain et donc les autres au coeur de sa pratique. Mais dans le cas du management, l'expression « charité bien ordonnée commence par soi-même » prend tout son sens. Il faut savoir travailler sur soi pour aller chercher les autres, trouver son chemin intérieur pour que l'attelage leader-équipe avance en même temps. On ne peut pas manager des gens sans se manager soi-même. Il est donc nécessaire de se connaître pour mieux s'adapter à ses collaborateurs et d'avoir confiance en soi pour donner confiance aux autres. C'est en faisant ce travail sur soi, devant lequel nous ne partons pas alignés, tant nos histoires personnelles nous ont façonné de façons diverses, que nous pouvons ensuite cheminer sereinement avec d'autres. S'aimer soi-même. Savoir après quoi on court et quel est son moteur ? Son bonheur et son épanouissement ou le bonheur des autres et leur reconnaissance ? Parce que le premier, on va le maîtriser, mais pas le second. Si vous vivez dans le regard des autres et bien vous allez échouer, car vous n'êtes pas les autres. J'ai plusieurs exemples d'amis ou collègues qui recherchent à atteindre le niveau du père ou de la mère ou à prouver aux autres que malgré ce qu'on pensait ou disait d'eux plus petits, elles ou ils y arrivent... Mais le constat est net : peu sont heureux car leur soif de reconnaissance est sans limite. Il est donc essentiel pour le manager de questionner son intérieur, ce qui le fait kiffer mais aussi ce qui lui fait peur.

Aller à la conquête du graal du « manager leader » ne doit pas être une fin en soi. S'il est nécessaire d'intégrer l'idéal (du moment rappelons-le), l'erreur serait de nier ce que l'on est pour faire absolument ce qui est prescrit, ce qu'il faut faire, car on n'arrivera pas à le faire. C'est d'ailleurs la seconde explication à mon questionnement initial :

**Tu ne fais pas ce que tu sais que tu dois faire
car ce n'est pas ce que tu veux faire !**

Alors pour passer de l'intention à l'action, il faut d'abord faire un arrêt sur soi. Arrêtez-vous, demandez-vous ce qui vous rendra heureux ou vous fera avancer, puis choisissez ce que vous pouvez faire et mettez tout en oeuvre pour y arriver... c'est aussi simple que ça !

Enfin, pas si simple à réaliser, je sais...

Je n'ai d'ailleurs aucun doute sur le fait que c'est un discours de privilégié que de dire ça, discours qui peut même paraître fumeux tant choisir là où l'on peut s'épanouir n'est pas le lot commun. Je suis aussi persuadé que nous ne sommes pas tous égaux sur la possibilité de questionner le sens de notre vie.

Mais je crois par contre que l'on peut tous à un moment ou à un autre, accueillir et accepter les événements, s'obliger à faire le pas de côté, prendre le temps d'analyser ce qui se passe et choisir en conscience là où l'on trouvera de l'épanouissement.

Je vais donc essayer de poser quelques briques pour faire cheminer votre réflexion. À chacun d'y piocher ce qui lui plait et seulement cela ! Ne cherchez pas à cocher toutes les cases et lâchez-prise. C'est important ce « lâcher-prise ». Parce qu'il y en a beaucoup des managers qui me disent : « c'est culpabilisant les conseils sur ce qu'on doit faire. Moi je n'ai pas le temps de le faire, je n'y arrive pas ». Dois-je en conclure que c'est pire d'avoir l'information sur ce qu'il serait bien de faire ?

Un conseil n'est pas culpabilisant, c'est votre façon de l'intégrer qui l'est. Arrêtez de vous mettre la tête dans le sable, acceptez le moment, ce que vous êtes en capacité de réaliser et aussi ce que vous ne pouvez pas faire. Acceptez-vous d'abord, comme vous êtes ! Car ce qui est sûr, c'est que le sentiment de culpabilité vient de vous, de votre autocontrôle. Ce dernier est hérité de votre éducation majoritairement façonnée autour de l'obéissance et est guidé par votre adhésion aux attentes sociales, d'abord celles de vos parents, puis des institutions et du groupe auquel vous appartenez. Si ce procédé inconscient est positif, puisqu'il vous

permet de respecter les conventions sociales et les règles de vie en communauté, passé un certain seuil, il peut devenir envahissant, entraîner des ruminations, des souffrances et devenir malsain. Il faut donc savoir où placer le curseur. Si vous culpabilisez sans cesse de ne pas en faire assez, et que cela nuit à votre santé, ou à votre vie familiale, il est grand temps de faire quelque chose. Si vous ne faites rien, alors là vous pouvez culpabiliser 🐰 !

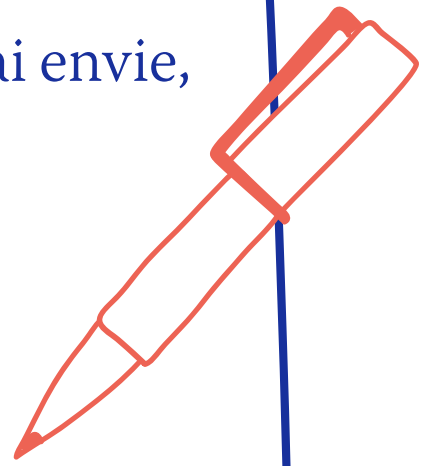
Place maintenant aux 14 commandements pour avancer soi-même.

7 • Ton identité tu connaîtras - Aligné sur ce que tu es tu seras

Quand on doit se présenter, nous sommes une majorité à parler de notre famille, de notre job puis éventuellement de nos loisirs et passions quand il y en a de très marqués. Il est rare d'avoir quelqu'un qui vous dise : « Salut, moi c'est Damien. Ce qui m'anime en ce moment c'est la volonté de changer le monde et de profiter de la vie. J'adore les gens, à commencer par ma famille et mes amis. Je profite au max des temps passés avec eux. Mon tableau de rêve c'est d'être posé à l'extérieur d'une grande maison ancienne en pierre à l'ombre de grands arbres, à boire un verre de vin avec les potes et copines les plus proches tout en regardant nos enfants qui s'amuse dans la piscine. Et puis sinon je kiffe faire en sorte que tout le monde aille mieux. Alors je suis une route d'opportunités pas toujours rectiligne pour consolider cette ambition intime. Voilà qui je suis ! ».

En fait, on parle quasiment toujours de la surface et pas de ce qui résonne en nous. Et c'est pourtant cela qu'il faut aller chercher pour avancer aligné et donc bien dans sa tête. Je vous invite donc à vous poser plusieurs questions en prenant tout le temps nécessaire pour répondre à chacune d'entre elles :

- Qu'est-ce que je veux vivre là, maintenant ? De quoi j'ai envie, tout de suite, qui me procurera un plaisir intense ?
- De quoi je ne veux plus ? Qu'est-ce que je balance parce que j'en ai vraiment ma claque ?
- Qu'est-ce que j'aimerais que mes collègues et collaborateurs disent de moi à mon départ ?
- Quel serait l'idéal pour moi, si j'avais toutes les cartes en mains pour décider de mon destin ? Si j'étais Dieu j'irais où ?
- Quelle serait la première étape concrète pour atteindre cet idéal ?
- Quels sont mes détraqueurs, mes dérailleurs, les points de ma personnalité qui risquent de me mener à l'échec ?
- Sur quoi et qui je peux m'appuyer pour avancer vers ce que je souhaite viscéralement ?



Et voilà, nous venons de faire un bilan personnalisé de votre situation actuelle et de là où vous devez aller pour être mieux... Cela fera 100 € à verser sur le RIB suivant.

RELEVÉ D'IDENTITÉ BANCAIRE

CODE BANCAIRE	CODE GUICHET	NUMÉRO DE COMPTE	CLÉ	DOMICILIATION
1227A	1714B	051114121124	06	LÀ-BAS

IBÂNE FR21 0612 2411 1214 1701 M11

BIC AZELUJ

TITULAIRE : MONSIEUR OU MADAME TORINO

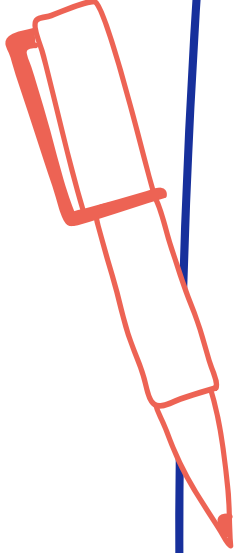
Je plaisante ! Mais pas que...

Il y a en effet beaucoup, beaucoup, beaucoup de professionnels, articles, émission TV et web qui vantent les mérites et intérêts du développement personnel tout en amassant plus ou moins grandes fortunes. Cela lui vaut d'ailleurs - au développement perso - des attaques en règle notamment car, nous y revenons, ce serait une approche culpabilisante. En gros pour ses pourfendeurs, le développement personnel vous dit que votre souffrance vous appartient, à vous et pas à d'autres, et que c'est à vous de l'améliorer par votre travail sur vous-même. C'est ce que certains appellent la privatisation de la souffrance sociale vers le psychique et l'intime, alors que l'environnement externe peut expliquer nombre de pétages de plombs. Le risque pour eux c'est qu'au final, je cite « on aura une armée d'happycondriaque qui se regardera le nombril pendant que la maison brûle. ». Cette approche est intéressante mais dérive très vite vers une pseudo dictature du bonheur en affirmant que le capitalisme contemporain revient à une surexploitation psychique. Grosso modo puisqu'il suffit de « voir les choses positivement », pourquoi plaider pour de meilleures conditions de travail, de meilleures écoles, un meilleur futur...

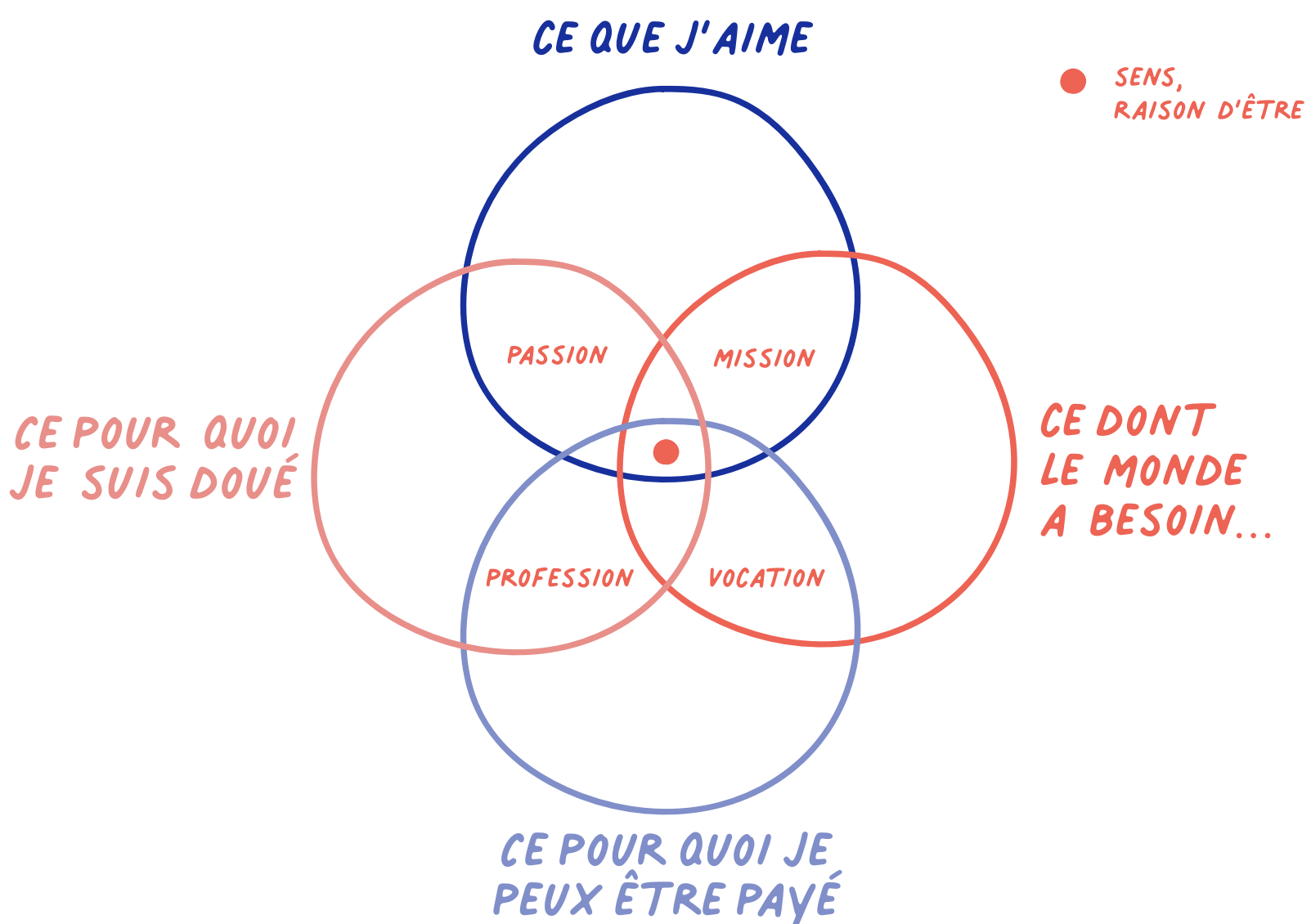
Le fait de ne pas être dans la nuance fait exister et vendre. Mais on a moins besoin de polémiques que de pragmatisme équilibré pour faire avancer un collectif sans lutte des classes intellectuelles. Alors oui, je crois moi aussi que le capitalisme a transformé notre rapport aux émotions et au bonheur/plaisir et que la psychologie positive a pu être détournée pour exploiter une main-d'œuvre devenue corvéable sous couvert de sens et d'un plein épanouissement au travail. Mais c'est oublier quelque chose de fondamental que doit nous apporter le développement personnel : c'est le droit de dire MERDE !

Et puis, le développement personnel, ce n'est pas uniquement se questionner sur soi, mais aussi sur son environnement, ce qu'on peut lui apporter et ce qu'il peut nous apporter. L'un au service de l'autre et non en opposition.

L'Ikigai, outil largement diffusé en développement personnel, démontre bien que le questionnement doit être systémique. Il invite en effet à s'interroger sur :

- 
- Ce pour quoi vous êtes doué (inné, naturel, fait partie de vous)
 - Ce que vous aimez (sans aucune contrainte financière ou sociale, ce que vous feriez tout le temps, ce qui vous donne énergie et bonheur)
 - Ce dont le monde a besoin (les enjeux qui vous touchent, ce que vous percevez)
 - Ce pour quoi vous pouvez être payé (quelle valeur vous pouvez produire, qui sera intéressé et combien la vendre)

Et c'est en trouvant le point d'équilibre entre les quatre que vous trouverez votre chemin connecté à vous mais aussi au reste du monde.



Allez-y, faites-le !!! Prenez le temps de faire cet exercice, même si vous l'avez déjà fait. Les choses évoluent...

C'est fait ? OK ! Prenez le temps d'écouter ce qui se passe en vous après cet exercice. Avez-vous un ressenti particulier ? Pour certains il peut y avoir une prise de conscience explosive, pour d'autres la situation actuelle est déjà top. En tous les cas, n'ayez pas peur d'être submergé par ce que vous avez produit, même si c'est très éloigné de votre actualité.

En faisant les deux exercices précédents, vous avez posé ce que dans le monde des sorciers du développement personnel on appelle votre pensée magique, celle qui va vous porter, car vous avez posé votre intention, votre idéal. Vous avez également déterminé votre pensée motivante, la première étape pour y arriver, celle qui va vous tirer, celle que vous allez atteindre quoi qu'il arrive car c'est ce que vous voulez ! Enfin, vous vous êtes ancré dans l'instant présent : c'est ici et maintenant que vous pouvez commencer à vivre pleinement votre rêve. GO, GO, GO ! Vous pouvez structurer petit à petit votre projet et oser être vous-même.

Attention cependant à ne pas vous jeter pleine balle sur une piste noire sans entraînement. Car si savoir où vous allez vous apportera une sérénité intérieure, le chemin pour y arriver est rarement plat et rectiligne. Vous serez toujours chahuté par des instabilités émotionnelles en fonction de vos avancées et de vos frustrations en chemin.

Pour gérer cela au mieux, vous allez devoir travailler sur vos détraqueurs ! Et oui, nous sommes des êtres limités par les croyances et les peurs que nous avons. Bien les connaître, c'est s'ouvrir sur des capacités auxquelles on n'avait pas accès et cela permet de créer un autre mode de fonctionnement qui vient nourrir notre identité. Analysez-les et débloquez-les si nécessaire.

• Qui tu es pour les autres, tu sauras : ta réputation, tu soigneras

Les données scientifiques indiquent clairement qu'il n'y a presque aucune corrélation entre ce que vous pensez de vous-même et vos performances réelles. Ça fait peur mais c'est la réalité, pour ne pas dire mon quotidien. J'observe en effet un écart incroyable entre le discours et les convictions profondes des managers et la perception de leurs actes par leurs collaborateurs, et cela c'est partout et pour tout le monde, privé-public, homme-femme. Une récente étude indique que 63 % des chefs d'entreprises présentent leur entreprise comme ayant un management innovant ou très innovant alors que 7 salariés sur 10 considèrent le management de leur entreprise comme pas assez ou pas du tout innovant. Une autre étude indique que la plupart des dirigeants définissent leur propre style de management comme collaboratif et participatif. Ils sont seulement 14 % à le définir comme directif. Dans le même temps, 81 % des salariés le ressentent comme tel.

Ouah ! Le gap est impressionnant, n'est-ce pas ?! Et le pire, bien que ce soit rassurant sur la condition humaine, c'est que tout le monde est sincère.

L'identité n'est donc pas égale à la réputation, c'est-à-dire à la personne que les autres pensent que vous êtes. La réputation se construit sur la somme de vos comportements passés, qui sont aussi le meilleur indicateur de votre attitude future pour vos collaborateurs. Faites-en le bilan et avancez.

Pour mieux vous connaître, vous devez aller vers vos collaborateurs, échanger vraiment avec votre équipe en organisant des feedbacks, des analyses à 360°, etc. On doit pouvoir vous dire ce qu'on pense vraiment de vous et de vos actes. Attention cependant à ne pas débiter seul cet exercice, soyez entouré de pairs (pensez au codéveloppement notamment) ou de coachs pour débriefer et en faire quelque chose de

constructif. Car les premières fois, ça peut piquer, et si on ne peut pas le débriefer, ça peut rester, et abaisser...

• Ton corps tu chériras ³

... Ça peut rester, car ce qui ne s'exprime pas s'imprime. Si, comme nous l'avons vu, il faut vingt-et-un jours pour adopter une bonne pratique, des études ont démontré que nous avons aussi vingt-et-un jours pour que les éléments douloureux que nous vivons ne s'enkystent pas. Alors, dès que quelque chose vous travaille, que vous ressentez une gêne suite à des remarques, réflexions, que vous sentez une tension, exprimez-la !

Il faut poser les choses, il n'y a que comme ça que l'on avance. Ce n'est pas toujours simple, mais le plus dur est de se décider à le faire. Et surtout une fois que c'est fait, les effets sont immédiats. Libéré d'un poids, vous allez avancer à nouveau avec la ou les personnes concernées, ou vous séparer définitivement, mais c'est aussi une voie de progrès si elle est bâtie en sincérité.

Cette notion de poids n'est pas neutre d'ailleurs. Un corps sous la contrainte s'épuise cinq fois plus vite que dans une situation normale. Et le corps ne ment pas : si vous êtes un régulier de l'ostéopathe ou du gastroentérologue posez-vous des questions... et prenez soin de vous.

Il y a un nombre conséquent d'articles de presse sur la nécessité de respirer, s'hydrater, s'alimenter sainement et faire du sport. J'avoue que ça peut gaver (pression et injonction de la société, toujours là !). Mais il faut quand même bien admettre qu'à corps en forme, vivacité contagieuse au RDV.

Alors, à l'image d'une reprise sportive, je vous invite à tenter de prendre soin de vous en mettant en place des routines de performance, comme les athlètes de haut niveau. Car les routines ont un avantage : elles

soulagent notre cerveau en créant des connexions mentales étroites entre le stimulus-déclencheur et l'action qui en découle. Plus nous agissons par habitude et moins nous consommons d'énergie cérébrale. Plus nous répétons les mêmes pensées, les mêmes gestes, les mêmes actions et plus les mêmes connexions se renforcent. Une spirale positive s'enclenche alors automatiquement et ce qui était un effort devient une routine plaisir.

Dans le panel des activités disponibles, je ne voudrais pas trop vous orienter mais je vous conseille quand même vivement d'explorer la méditation. Un sport léger ! Essayez une semaine, il y a des applications très réussies sur le sujet. Vous verrez que ça peut avoir des effets stimulants merveilleux...



• Le bonheur tu trouveras : centré sur toi pour ⁴ mieux te (re)connecter aux autres

Alors si vous êtes aligné avec vos idéaux (ma vie exprime mon être, elle a du sens !) et au clair avec vos collaborateurs (nous sommes dans un rapport sincère et j'ai conscience de ce que l'on pense de moi !) et que votre corps est bien (je respire la santé !), ne serait-ce pas le bonheur ?

Je sais que c'est un sujet polémique et que chaque individu a sa propre définition de la chose. Ne comptez donc pas sur moi pour essayer de vous donner une quelconque définition générale, même si j'aime bien l'idée que le bonheur, c'est accepter le présent en continuant à désirer ce que l'on possède et agir pour que l'avenir soit meilleur. Non, parlons plutôt de ce que l'on sait. D'abord on sait que le premier facteur de bonheur sur terre c'est la qualité de la relation aux autres. « Seul tu meurs ! À plusieurs c'est le bonheur ! ».

Les esprits chagrins rétorqueront qu'il vaut mieux être seul que mal accompagné. Pas faux ! Mais rien ne vous empêche de chercher une nouvelle compagnie où vous aurez la juste place, celle qui vous plaît et pas celle qui plaît aux autres... Pour que cela fonctionne, cela dépendra autant de vous : votre volonté, que des autres : leur acceptation. Mais ce qui est sûr c'est que vous n'avez de prise que sur vous et donc c'est par là qu'il vous faut commencer. Vlan ! Encore de la culpabilisation ! En même temps si vous ne vous bougez pas un peu retournez chez papa et maman...

Le bien-être vient de la façon dont on lit les événements que l'on vit et pas de ce qu'on vit en tant que tel. C'est pour ça que je suis convaincu qu'il faut d'abord accepter sa vie avant de vouloir l'améliorer. Cela revient à la divergence de vue entre celui qui voit le verre à moitié vide et l'autre à moitié plein. C'est vrai, beaucoup de gens aimeraient que leur vie soit différente et ils disposent de nombreuses références de gens ou d'organisations qui apparaissent comme allant beaucoup mieux. « J'aimerais tant être à leur place. Pourquoi je n'y arrive pas comme eux ? ». Ces personnes vivent dans l'espoir d'un futur meilleur, ce qui est plutôt sain. Mais en s'accrochant à un idéal sans s'enraciner dans le temps présent, elles se fatiguent et désespèrent de ne pas y arriver. Si vous faites partie de ces éternels insatisfaits, pointez ce qui va bien aujourd'hui. Les gens heureux vivent l'instant et agissent. Ils affrontent également leurs peurs, donnent aux autres et, surtout, ils veulent être bien. Il est ici question de volonté, et la volonté, c'est comme un muscle ça se travaille. Alors, entraînez-vous ! Intégrez dans vos routines la pensée positive. Par exemple, tous les matins dites-vous : voilà deux actions que j'ai réalisées hier dont je suis fier aujourd'hui. Ça ne coûte rien et ça peut rapporter beaucoup quand on pense avoir une VDM¹. Et puis j'ai une bonne nouvelle à partager avec vous : le cerveau a toujours tendance à surestimer les conséquences d'un événement et, après quelques temps, le niveau de bonheur revient toujours à son niveau de départ. Par exemple, deux ans après la perte d'un conjoint,

¹ Vie De Merde

on retrouve son niveau de bonheur, voire même il devient supérieur... Comme quoi, il y a de l'espoir pour ceux qui voient tout en noir !

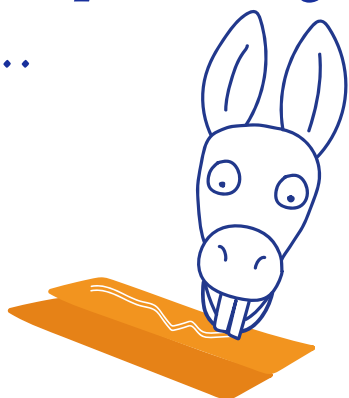
5

• Ego, charisme et les autres : tu seras toi !

La nature et la qualité du lien entre les hommes d'une organisation conditionnent sa performance et, nous venons de le voir, le bonheur en son sein. J'observe, cependant, que plus on monte haut dans les sphères, moins le patron sait si la relation avec ses collaborateurs est vraie. Je suis aussi convaincu que le pouvoir isole tellement qu'il ne faut pas y rester trop longtemps au risque de finir seul et triste car, rappelez-vous, « si t'es seul, tu meurs »...

Naturellement, cette réalité est plus ou moins exacerbée en fonction du domaine et de la taille de l'entreprise où l'on évolue. Mais la déconnexion du top management du reste du monde n'est pas un fantasme. Et le pire, pourrait-on dire, c'est que certains ont tellement intégré cet état de fait qu'ils en font un mode de fonctionnement perçu par tous.

Les expressions « il a les dents qui rayent le parquet » et « s'il peut me planter un coup de couteau dans le dos, il le fera » sont loin d'être rangées aux archives du monde de l'entreprise ! Car ce monde des salopard(e)s qui ne pensent qu'à leur gueule est toujours bien réel ! Et ça peut même s'expliquer...



En effet, depuis la nuit des temps, nous sommes naturellement mus par notre intérêt personnel. C'est nécessaire pour survivre. À l'origine, les hommes ne recherchent pas le bien commun mais leur intérêt personnel. Les deux sont souvent confondus quand l'intérêt personnel est majoritaire

mais c'est une erreur de croire que les deux ont fusionné. Ce n'est pas un même tout. De façon primaire, on pense d'abord à soi, puis à ses proches, puis aux autres.

Ce qui est dommage c'est que certains en sont restés là, avec une sorte d'hypertrophie du cerveau reptilien, alors que depuis le temps des cavernes, il y a quand même eu l'évolution des sociétés et du vivre ensemble venant compléter (plus que transcender) la seule destinée individuelle.

Heureusement, nous sommes quand même une majorité à avoir intégré cette évolution, ce qui nous permet d'avoir un intérêt personnel éclairé, c'est-à-dire qu'il ne nie pas l'instinct primaire mais le complète par des comportements généreux et coopératifs, prenant l'intérêt des autres en considération. On touche ici au lien entre l'individu et son « tout pour ma gueule », avec le collectif et son « tous ensemble », et finalement à la représentation que l'on a de la liberté. Pour certains, la véritable liberté c'est de faire et décider ce que l'on veut, peu importe le joug social. Pour d'autres, loin d'être l'indifférence, la liberté c'est construire une vie sensée pour soi-même et les autres, au beau milieu des autres, voire pour eux. La période actuelle du Covid nous montre qu'il faut parfois mettre provisoirement de côté la liberté individuelle au profit du bien commun.

En entreprise comme dans la société, une majorité de personnes choisit la voie de la coopération, et c'est heureux car cela apporte de la reconnaissance, et de la reconnaissance naissent la confiance et la gentillesse... Bref un cercle des bisounours attrayant que nos reptiliens, souvent arrivés en position dominante par une détermination à toute épreuve, ont tendance à casser pour mieux maîtriser leur vie, et rien que la leur.

Et pourtant, ce cercle coopératif est celui que tout égoïste devrait choisir ! La théorie des jeux prouve en effet que l'entraide est la stratégie

la plus égoïste puisque c'est celle qui maximise vos chances de réussite. L'égoïste éclairé doit donc être un égoïste coopératif, sinon il penche vers l'égoïsme, ce qui est moins porteur car si les deux ont pour point commun un intérêt excessif pour sa propre personne, l'égoïsme peut être sain, tenant compte d'autrui, alors que l'égoïsme s'exprime lui au détriment de l'autre.

Ces deux termes sont formés sur la même racine latine « ego » qui signifie « moi ». Nous y voici à l'EGO, entendu comme la représentation et la conscience que l'on a de soi-même et *in fine* à la façon dont on le nourrit !

Il y a beaucoup de beaux articles et livres sur l'égo et la plus ou moins grande nécessité de le dépasser pour aller vers un altruisme pur, ce qui vous évitera de sombrer six pieds sous terre lorsque votre égo ne pourra plus se repaître de ses triomphes.

Voilà encore un sujet vendeur qui me paraît un peu tiré par les cheveux. Je trouve que la discussion « oui mais alors si tu es profondément altruiste et que ton action est totalement alignée avec tes valeurs profondes, est-ce que ça ne nourrit pas quand même ton égo ? » est un puit sans fond.

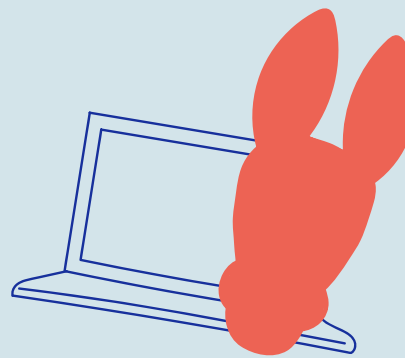
Pour ma part, tant que les intentions sont saines, qu'elles soient portées par l'égo, la charité, ou les deux, je m'en tape royalement. Pour forger la confiance en soi, il me semble essentiel d'avoir de l'égo (l'amour du soi !) avant d'aller vers les autres (l'amour du risque !) et de se donner confiance mutuellement (l'amour véritable !). L'histoire n'est donc pas tant égo ou pas, que égo comment ? C'est-à-dire comment et pour quoi on s'en sert ?

Et on en revient là au leadership et à son incarnation. Nous avons parlé en introduction de l'approche bouddhiste avec trois styles de leader : l'éclaireur, le passeur et le berger. Si on va du côté anglo-saxon on a aussi une approche selon trois dimensions : transactionnelle, transformationnelle et *servant leader*, qui correspondent à des personnalités différentes.

Le mode transactionnel repose sur la motivation des employés par le biais de récompenses et de punitions. Cela nécessite une supervision, un contrôle, une organisation et un suivi des performances. Ce modèle de leadership, c'est celui qui est décrié aujourd'hui. Il est enraciné dans le maintien de la cohérence et de la prévisibilité des choses dans le temps. Les erreurs et les défauts font l'objet d'une enquête approfondie et l'objectif global est de créer des procédures de routine efficaces auxquelles on se réfère et on se conforme. Bref, celui-là, plus grand monde n'a envie de l'incarner mais il fonctionne dans certaines structures où la routine a lieu d'être, et certains collaborateurs l'aiment bien, nous y reviendrons.

Vient ensuite le leadership transformationnel, avec des dirigeants qui font preuve d'un leadership authentique et fort, avec l'idée que les employés seront inspirés à emboîter le pas. C'est là que les chefs charismatiques arrivent. Eux ne laissent pas indifférents et entraînent avec eux les collaborateurs. Sans eux pas de grandes transformations ! On peut citer quelques noms : Bill Gates, Jeff Bezos, Steve Jobs, Isabelle Kocher, Pascal Demurger ou encore Emmanuel Faber. Ils représentent la tête de l'éléphant « entreprise », montrent la voie et impriment le rythme. C'est eux que l'on suit, autant si ce n'est plus, que la stratégie qu'ils portent. À ce sujet, la loi de l'adhérence tend à démontrer qu'une majorité de gens adhère au leader avant même d'adhérer à sa vision. Selon cette loi, avant d'espérer que ses collaborateurs le suivent dans ses projets, le leader doit montrer qu'il est une bonne personne, digne de confiance. L'analyse de l'émergence des entreprises libérées confirme cette importance de l'incarnation. Seules celles où des hommes et femmes à leur tête ont porté avec une conviction profonde et sincère la nécessité d'évoluer ont fonctionné. Là, le leader charismatique est essentiel : sans sa volonté, il ne se passe rien. La place de leurs EGOs dans leurs engagements respectifs n'est certainement pas identique mais je serai ravi d'échanger avec eux sur le rapport charisme – égo. L'EGO est bon quand il est au service de tous.

HACKERS



Notez que quand il n'y a pas de chefs moteurs comme les illustres personnages cités précédemment, on peut s'en remettre au « corporate hacking », c'est-à-dire changer les choses de l'intérieur du système, de là où nous sommes, avec ceux qui ont la même envie que nous. L'idée est séduisante et revient à ne pas attendre que le monde bouge pour nous et donc à prendre sa part active pour atteindre le point de bascule qui fera que tout va changer. Une « transformation virale », qui s'appuie sur les convictions contagieuses des plus engagés avec un objectif : 10% des collaborateurs alignés peuvent tout changer. En effet, quand, dans une population, des individus qui ont un comportement singulier s'allient et finissent par peser 10% de cette population, alors ce comportement singulier devient la norme. Des études tempèrent ce 10% avec des observations allant de 5 à 30 % en fonction de sujets. Mais toutes valident le phénomène de bascule dynamique. Alors, pourquoi pas !

Attention cependant à ne pas créer une équipe de frustrés – entendu comme un regroupement de tous ceux qui n'arrivent pas, à leur place actuelle, à bouger positivement leur quotidien – que le top management regardera au mieux avec curiosité, et au pire, laissera faire en espérant que le plantage retentissant servira de leçon à tout le monde.

Fin de la parenthèse)

Enfin, on en arrive aux *servant leaders* qui se placent totalement au service de leurs collaborateurs, comme des facilitateurs. Je vous facilite la vie sans vous montrer ma voie. Autant conseiller que leader, sans pour autant faire un sacrifice au service des autres puisque cela augmente la production dans l'entreprise, et donc la reconnaissance de l'action du manager. D'après vous, petit ou grand EGO chez le *servant leader* ?

Donc on déculpabilise, on fait avec son égo, l'essentiel étant de bien faire pour soi et les autres.

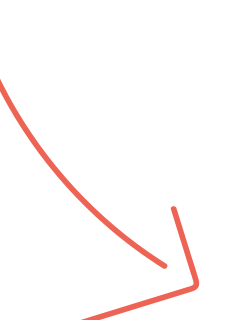
• Authentique éclairé tu vivras ⁶

Je suis un fervent défenseur de l'authenticité au travail. On ne dépose pas sa vie extérieure à l'entrée du bureau pour la rendosser en laissant les histoires de boulot en sortant. J'ai des collègues qui sont convaincus qu'ils ne sont pas là pour être aimés et qu'il ne faut pas laisser apparaître de faiblesse, sinon l'équipe en profitera (Gang de requins !).

Alors oui, on est d'accord, vous n'allez pas vous épancher sur vos histoires privées avec votre équipe ou chercher leur amour (biais de maternage assez courant d'ailleurs !), mais avoir des relations franches et sincères, qui incluent la forme du moment, me paraît très sain. Je suis donc un Pro Authenticité, jusque dans la tenue de travail d'ailleurs. Mais, il y a quand même un gros MAIS, celui du maintien de la connerie sous couvert d'authenticité : « J'ai une grande gueule et alors tout le monde me connaît, ce n'est pas à 50 ans que je vais changer ! », « Tout le monde sait que je peux m'énerver rapidement et dire des choses que je ne pense pas, insultes comprises », « J'ai besoin d'être au contact des gens, voilà pourquoi je passe beaucoup de temps au café à échanger avec mes collègues ».

Je grossis le trait mais il est réel. Si l'authenticité est salvatrice quand elle n'efface pas ce que nous sommes, elle est destructrice quand elle justifie la bêtise ou l'immobilisme.

Chacun d'entre nous doit évoluer, et particulièrement dans son rapport aux autres. Tu es donc authentique dans la limite du respect et de la considération de l'autre et en respectant la culture, le cadre de référence de ton entreprise. Si ce dernier ne te plaît pas, charge à toi de le faire bouger, ou de bouger...



• Pour progresser, ton terrain tu connaîtras et apprécieras 7

J'aime beaucoup le parallèle entre le manager et le jardinier. Comme tout bon jardinier connecté à une espèce vivante, si vous ne vous adaptez pas à votre terrain et à votre environnement, alors vous vivrez toujours en force, ce qui vous apportera de l'usure et à terme vous fera rompre. Il n'y a pas d'action efficace sans une connaissance intime du terrain et de ses acteurs. Prenez le temps de contempler votre terrain et toutes les interactions entre ceux qui y vivent pour agir.

L'idéal est bien sûr d'évoluer sur un terrain favorable auprès de collègues proches de nos idées et de nos valeurs. Mais entre cet idéal et le réel, entre le prescrit théorique et la mise en oeuvre pragmatique, il y a un souvent un monde. Et c'est justement sur cet entre-deux qu'il faut que chacun travaille pour savoir jusqu'où il peut s'épanouir et à partir de quand le terrain devient trop hostile.

Connaitre son terrain, c'est aussi accepter le temps long et les saisons. Construire un projet de service participatif en six mois pour afficher une raison d'être et un plan d'actions car c'est la bonne méthode selon le « guide du manager d'aujourd'hui » est une profonde erreur. Accélérer la croissance d'un collectif pour arriver rapidement à l'idéal est rarement la solution. Le manager doit vivre avec cette frustration du temps long dans le respect de son collectif.

Je vais à nouveau vous parler un peu de moi, ce qui parfait au passage le côté authentique de ce bouquin. Il y a quelques années, lors d'un entretien d'évaluation, on m'a dit que j'étais visionnaire. Sans doute pour me flatter, mais plus insidieusement pour me dire que les choses ne changent pas toujours au rythme souhaité. On me dit également souvent que mon enthousiasme et mon envie d'agir doivent se tempérer en rapport avec la culture interne, avec ce que le top management

est en capacité d'entendre ou d'appréhender, et aussi avec ce que les équipes sont prêtes à intégrer.

Alors avoir raison avant les autres est-ce avoir tort ? Oui j'en suis certain et je me soigne ! J'ai cependant également plaisir à croire qu'il faut être actif et acteur pour changer le monde ! Sincèrement, beaucoup de gens savent, mais peu osent, et le risque d'épuisement du manager est réel. À cet endroit, notre pouvoir d'agir n'est pas identique en fonction de notre place dans l'organigramme décisionnel officiel ou officieux. Mais, pour garder la foi sans perdre ses rêves, rien de mieux que l'action, même petite...

• Donner Donner Donner sera ton mantra ... trop bon trop con tu ne seras pas

Inculquée dès notre tendre enfance, la gentillesse est une qualité reconnue dans le milieu professionnel, mais elle peut aussi être un véritable obstacle à l'épanouissement si on veut plaire à tout prix et qu'on se met au second plan pour répondre aux besoins de ceux que l'on aime, ou de ceux de qui on voudrait être aimé. Se donner pour son équipe, se donner pour un projet, se donner les moyens pour réussir, donner de la reconnaissance et de la considération etc. Qu'est-ce qu'on doit (se) donner quand on est manager !

Naturellement connoté positif, le don est généralement perçu comme un cadeau : « merci c'est chouette ! ». Il ne faut cependant pas oublier sa face obscure, le don poison : « Pourquoi ? Je ne t'avais rien demandé, je te dois quoi maintenant ? », « Qu'est-ce qu'il cherche en faisant ça ? ». Cette perception négative est courante, car pour que ça fonctionne, en plus de devoir être sincère, sans arrière-pensée, un don doit permettre un retour. Les dons doivent circuler. On ne s'en rend pas souvent compte mais il y a autant de générosité à recevoir qu'à donner, et pourtant peu de managers créent les conditions pour recevoir de leurs collaborateurs,

au risque d'un sentiment grandissant de suspicion chez eux, et de « trop bon trop con » chez vous.

Le don est pourtant un vecteur essentiel du lien social et il faut chercher à ce que toute son équipe soit dans la réciprocité, ce qui vous conduira à un endettement mutuel positif, le stade où on ne compte plus les points et le prix des cadeaux mais où on se dit et s'offre naturellement les choses. Construisez un système facilitant le bon déroulement des quatre étapes du don : demander, donner, recevoir et rendre, et vous améliorerez votre vie au travail. Comme la confiance, la culture du don ne se décrète pas. Elle va se créer par l'amplification des échanges et la bonne gestion des tensions et des conflits liés. A vous de maîtriser et développer au mieux ce cadre. Circulez les dons !

9

• La négociation tu maîtriseras

Dans la vie professionnelle, la négociation s'inscrit très souvent dans un cadre collectif ou le poids de l'ambition commune, si tant est qu'elle est majoritaire, s'impose. C'est une force pour le manager car cela permet d'inscrire l'évolution subie dans un cadre qui déborde l'aspiration individuelle et cela peu d'emblée débloquent des situations : « Une entreprise est un collectif, elle n'est pas construite autour de ta personne. Elle se doit de t'apporter le mieux qu'elle peut. À ce jour, c'est là qu'on a besoin de toi, il faut que tu prennes ta place... ». J'ai eu la chance d'avoir une collaboratrice qui m'a dit un jour : « Ce que tu me proposes ce n'est vraiment pas ce qui me plaît et tu le sais, mais c'est vers ça que l'on doit aller pour le service, donc tu as raison de le faire et je vais te suivre ! Mais j'aimerais garder quand même à côté ce petit bout d'activités qui me plaît beaucoup... ». Le sens commun était intégré, l'évolution individuelle a suivi en gardant une zone d'épanouissement individuelle, nécessaire pour adhérer. Banco et merci !

Mais il y a aussi des négociations impossibles, bloquées pour des intérêts individuels de principe « je ne veux pas perdre ma place », « c'est essentiel pour moi d'avoir une équipe » ou par des postures de type fuite de responsabilité ou déni « ce n'est pas moi c'est les autres », et c'est un véritable défi que de détourner votre interlocuteur de ce qui le guide à ce moment-là : ses émotions. Mais ce défi, si difficile soit-il à relever, doit être considéré comme une banalité tant il est fréquent pour un manager. Il est donc essentiel de comprendre comment dépasser ce type de situation.

Qu'est-ce qui se passe en cas de crise imminente pour un individu ou un collectif ?

Et bien quels que soient l'époque, le pays et son organisation, trois réflexes ont été observés :

- La tétanie et la recherche de sécurité immédiate.
- Le déni ou la relativisation des faits.
- L'accusation et la recherche de responsabilités, voire de bouc-émissaires.

Ces réactions sont normales. Il vous faut donc faire preuve d'empathie pour les accueillir, et ne pas vous dire que « celui-là, il est encore plus con que ce que je pensais ». En gros, il vous faut prendre les baskets de votre interlocuteur sans prendre ses ampoules, c'est-à-dire en évitant absolument d'être dans la fusion émotionnelle. Juste comprendre ce qu'il vit pour ensuite avancer vers un échange de raison plus que de passion.

Cette phase vous devez absolument bien la préparer. Une négociation se gagne en partie avant d'être en face de votre interlocuteur. Pour vous aider, appuyez-vous sur FRED, un ami à 4 étapes :

- « F » comme Faits : décrire les faits et rien que les faits, en étant aussi précis et objectif que possible et obtenir un « OUI » sur le constat posé. Ne bougez pas avant le « Oui ».

- « R » comme Ressenti : indiquer le ressenti et le sentiment que ça fait naître chez vous. Un ressenti n'est pas contestable. On n'en parle pas assez souvent, mais il pèse beaucoup chez l'autre.
- « E » comme Exprimer le besoin réel derrière l'émotion et proposer, suggérer des attentes positives pour les deux. Il faut intéresser la personne à l'élaboration de solutions. « Et toi, as-tu des solutions ? »
- « D » comme Décrire les avantages pour chacun. Voilà ce qui va se passer de positif si l'on avance ensemble sur cette voie. « Sommes-nous OK là-dessus ? »

Utilisez FRED lors de vos préparations de négociations et vous serez serein et bien préparé pour ensuite conduire l'échange avec tact et rigueur. Côté tact, faites preuve d'un peu d'assertivité, non feinte autant que possible, en exprimant les choses tout en vous remettant en question : « J'ai mon point de vue qui est celui-là, tu as le tien que j'ai intégré, essayons de trouver une position commune ».

Pour le déroulé, un outil a été développé par l'agence des négociateurs, le PACIFICAT. Dans sa version pour les enfants - j'aime quand on s'adresse aux enfants ! -, six étapes clés sont identifiées : PARLER, CIBLER, FIXER, CROIRE, AGIR et TERMINER, avec en filigrane la recherche continue d'augmenter l'autre, c'est-à-dire à ce qu'il tire bénéfice à aller sur l'accord.



Tout cela signifie que pour être un fin négociateur, vous devez être un caméléon, flexible, élastique, qui entre en relation et se met à la place de l'autre, comprenant son enjeu réel et y répondant tout en gagnant sur vos essentiels.

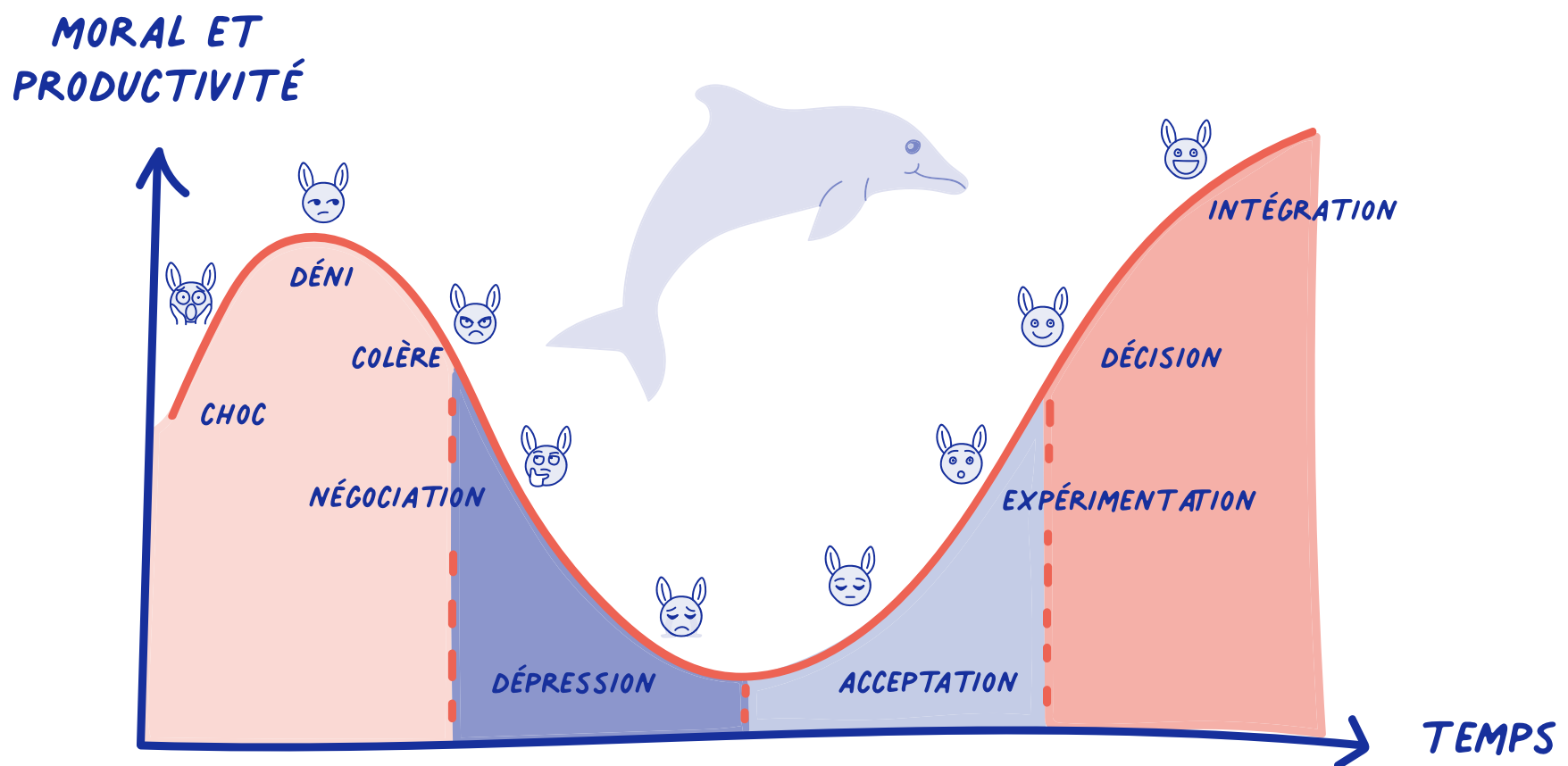
• Résilient tu seras ¹⁰

La résilience, voilà un terme qui revient en boucle en cette période Covid. Ce terme compte des dizaines de définitions venues de disciplines très différentes, de la physique à la psychologie en passant par l'écologie. Alors la résilience, c'est quoi ?

C'est le fameux « tout ce qui ne tue pas rend plus fort ». C'est la capacité à vivre, à réussir et à se développer en dépit de l'adversité. La résilience, c'est la reprise d'un nouveau développement après un traumatisme, et elle s'applique aux individus comme aux collectifs, entreprises incluses. On parle alors de résilience organisationnelle. Après un choc, une crise, des entreprises sont traumatisées mais se relèvent. Certaines apprennent même à prospérer sous l'effet des chocs. Le collectif surmonte l'épreuve et avance. On observe régulièrement que lorsque les systèmes s'effondrent, parfois après être passés par le chaos, les gens s'élèvent ! C'est une idée que je porte souvent lors de mes accompagnements, le chaos peut être salvateur si on est déterminé à rebondir. Vous pouvez impacter le processus du deuil. Ce dernier ne vaut que si le changement est subit.

ÉTAPES DU CHANGEMENT

(KUBLER ROSS)



Il est donc important pour le manager parfait d'avoir une posture résiliente pour porter avec conviction l'idée d'une organisation apprenante, qui va se servir des plantages, pour changer et avancer vers une nouvelle normalité plus adaptée. À l'image du dauphin, il doit donc inviter ses collaborateurs à percer les vagues, à impacter leur futur et définir leur avenir avec lui. Tout comme le conflit, une crise est propice à l'apprentissage organisationnel. Il faut aller chercher le positif dans l'expérience douloureuse. Par exemple, en période de crise, on va à l'essentiel, on prend donc des décisions utiles sur des enjeux de court et moyen terme en intégrant moins de paramètres parasites. Un modèle de fonctionnement plutôt intéressant non ?

Attention cependant à l'usage du terme résilience à tout va, car ce terme a en écho un trauma, et donc une émotion forte, souvent ancrée, rarement totalement explorée. En fonction du contexte, l'injonction à la résilience peut faire autant de dégâts que de bien.

• Tu ne te compareras pas à tout va... //

« Quand je me regarde je m'inquiète, quand je me compare je me rassure ». J'adore cette citation, elle en dit tellement sur notre fonctionnement. Avant de décider de notre degré de satisfaction, on jette toujours un oeil aux autres, consciemment ou inconsciemment, pour voir où ils en sont. Ce que nous pensons de nos revenus, de nos voitures et de nos maisons est très largement influencé par les revenus, la voiture et la maison du copain, collègue ou voisin. C'est humain : nous nous préoccupons tous de notre position par rapport aux autres. De nombreuses études ont pourtant prouvé que la comparaison est émotionnellement néfaste.

Vous trouverez toujours mieux ou moins bien que vous, alors n'ayez pas peur, ne vous servez pas du regard des autres et n'oubliez pas que ce que vous percevez des autres n'est pas leur réalité. Les réseaux sociaux ne montrent qu'un monde d'apparences filtrées et on l'a vu, on a tous une perception différente du monde. Ce qui est important pour vous peut être naze pour quelqu'un d'autre et la critique est inévitable. Alors osez ! Vivez ce qui vous fait vibrer car le seul risque que vous courez, c'est au final, d'inspirer les autres par votre envie et vos réussites. La singularité est une force, il faut l'assumer et la valoriser. Elle doit être une source de fierté, parce que sans différence, l'espace de curiosité de l'autre et la possibilité de nouveaux liens s'affaiblissent.

Notez tout de même que cet appel à la singularité n'est pas un appel à la rébellion explosive. Si ne pas se contenter de l'ordre établi est nécessaire, vous ne trouverez pas la joie si vous vous affirmez en réaction négative au monde dans lequel vous vivez. Il faut rester dans la vie en décapant le verni superflu, pas se déconnecter du réel.

➤ • En acceptant l'incertitude tu agiras ¹²

L'angoisse que provoque l'incertitude est parfois telle que l'on est prêt à tout pour lui échapper : renoncer à tout jugement lucide, se fier à celui qui assène le plus fort ses certitudes, croire l'incroyable et même ne plus croire à rien. L'incertitude correspond à un futur impossible à connaître, et c'est cette incapacité à connaître ce qui nous attend qui est la source de l'anxiété, à laquelle mon amie Larousse donne la définition suivante : « inquiétude pénible, tension nerveuse, causée par l'incertitude, attente, angoisse. »

(Parenthèse

MONDE VICA OU PAS



Le nouveau monde, c'est le monde VICA, pour Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Un terme inventé par l'armée américaine dans les années 1990, repris maintes et maintes fois depuis pour décrire l'accélération des interactions non maîtrisables dans le monde, le Covid-19 venant célébrer l'idée.

Mais, une frange d'analyse plus réduite insiste sur l'idée que la stabilité n'a jamais existé que dans notre imaginaire, et que l'on baigne tellement dans notre époque qu'on ne peut s'empêcher de considérer un état des lieux ponctuel comme une norme définitive. Pourtant, dans l'histoire, l'inattendu est arrivé et arrivera encore. Petit exercice pour le démontrer :

Si on retourne en 1921, qu'est ce qui se dessine à l'horizon pour les 20 années à venir ? Une crise économique sans précédent en 1929, la montée des extrêmes en politique qui amène Hitler et Mussolini au pouvoir, les débuts de la société de consommation et de la concurrence acharnée sur des produits emblématiques (ex : la Ford T est abandonnée en 1923 car devenue obsolète face à la concurrence), des inventions révolutionnaires comme la machine à laver électrique, la radio, la télévision, mais aussi les antibiotiques ou l'énergie nucléaire, des développements

conceptuels considérables en économie (Schumpeter et Keynes ont 38 ans tous les deux en 1921), etc. etc.

Pensez-vous encore vraiment que le monde de 1921 était moins volatile, moins incertain, moins complexe et moins ambigu qu'aujourd'hui ? On vit dans de fausses certitudes, avec les statistiques, les prédictions et l'idée que tout est stable ou prévisible.

Cessons donc de croire que le monde a été plus simple et intégrons que c'est l'anormal qui est la norme. Rappelons Héraclite, « rien n'est permanent sauf le changement ».

Fin de la parenthèse)

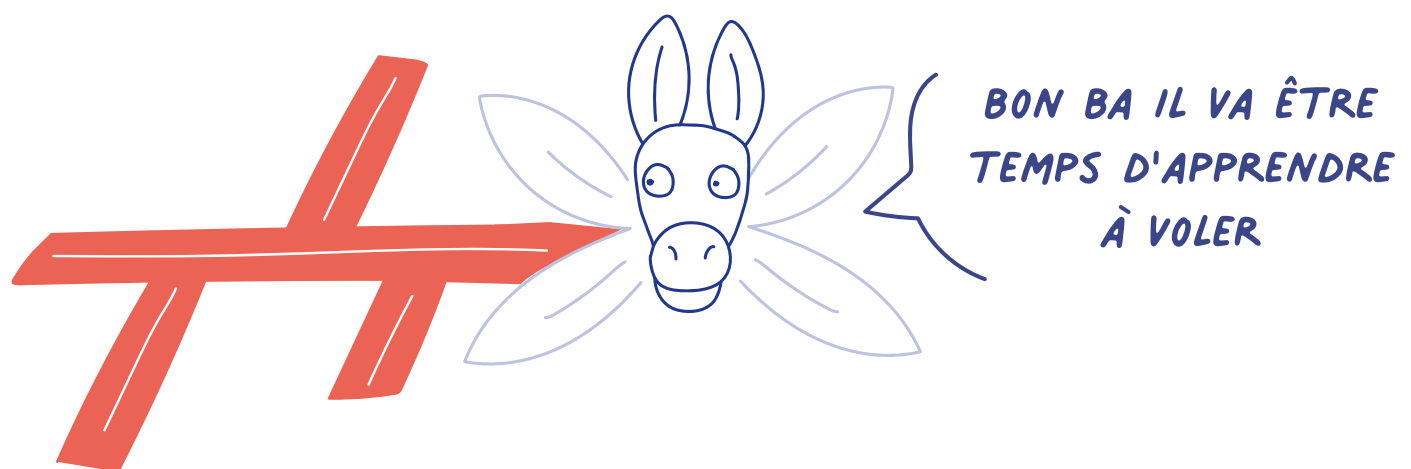
Alors pourquoi ne pas accepter de vivre avec cet incertain qui est une constante de l'humanité ? Pourquoi ne pas intégrer le risque comme un élément qui favorise l'action alors que la certitude la paralyse. C'est vrai qu'on aime écouter les gens qui affichent de la certitude, ça rassure et répond à notre besoin vital de sécurité. Avouez que si votre chef arrive demain matin en indiquant « Je sais que je ne sais rien », au mieux vous lui dites « bienvenue au club », au pire vous lui répondez qu'« il n'y a que toi qui ne le savais pas ».

Mais si on prend un peu de hauteur et que l'on réfléchit sur le temps long, votre carrière par exemple, il arrivera toujours un moment où les faits vont vous désavouer, où vos certitudes seront ébranlées voire totalement remises en cause, et il vous faudra rebondir différemment de d'habitude alors que tous nos outils et modes de management sont conçus pour la certitude.

En cas de gros temps incertain, je vous invite pour ma part à adopter une posture équilibrée fondée sur la conscience de vos forces : « on a un socle solide », sur l'humilité : « je ne sais pas tout mais voilà comment

on va faire pour avancer ensemble », et sur la préparation : « mieux vaut prévenir que guérir ».

Dans une entreprise, il y a toujours un socle, ce que certains appellent le cœur de métier, ce que l'on sait (bien) faire. C'est d'ailleurs lui qui a tenu durant les différentes périodes de confinement. En s'appuyant sur ses connaissances socles, chacun a continué à faire tourner son monde. Cependant, si la matière est restée stable, le coup de main et l'usage de l'outil pour réaliser nos différentes missions se sont ajustés par le déploiement de nouvelles méthodes, télétravail et distanciation par exemple. C'est en accompagnant le déploiement de ces nouvelles formes de travail que les managers ont sécurisé leurs équipes. Et puis, rapidement, il a fallu anticiper, planifier. Le passage d'un environnement incertain à un environnement inconnu a alors transformé la posture du stratège : désormais, il ne peut plus se contenter de trancher entre différentes options, il se doit de concevoir des alternatives car il ne sait pas où l'on sera dans trois mois.



S'orienter dans l'inconnu nécessite, de fait, l'exploration de voies alternatives et chemin faisant, l'invention de solutions nouvelles. Le bon manager prévoit donc différentes options ajustables. Un nom a même été donné à cette capacité : l'adaptance.

Petite digression sur le sujet, pour vous parler de la réinstallation en septembre 2020 en France d'un commissariat général au plan qui m'a laissé, sur l'instant, très sceptique. Au-delà de vouloir récompenser un brave allié par un poste confortable, je ne voyais pas vraiment l'intérêt pour le pays, étant entendu que le discours majoritaire en période Covid est que les plans ne servent à rien car rien ne se passe

jamais comme prévu. « On vit au jour le jour ! ». Pourtant, après avoir pris le temps de creuser le sujet, je suis convaincu que pour le pays, comme pour l'entreprise, la planification est indispensable, car elle nous prépare. C'est en ayant construit puis suivi collégialement 3 ou 4 scénarios différents que l'on s'adapte mieux au scénario réel.

Alors attention ! Pas besoin d'aller passer des heures avec une grande équipe projet pour bâtir des scénarios détaillés puisqu'on sait qu'ils n'apparaîtront jamais intégralement. Non ! Passez plutôt une demi-journée par trimestre pour vous interroger avec une équipe mixte sur les tendances et inflexions de votre politique, de votre marché, etc. Ce sera déjà bien. Vous serez alors mieux armé pour évaluer à tout moment les incertitudes, en les mettant en balance avec d'autres enjeux tout aussi essentiels, par exemple les conséquences sociales de votre décision d'agir.

La période Covid actuelle est très riche d'enseignements sur le sujet. Nous avons des scénarios de développement géographique de la pandémie. Ces derniers sont bâtis majoritairement par des scientifiques, dans la limite de leurs connaissances. Mais c'est bien le politique, sur la base de son expérience et de son intuition, particulièrement sur les conséquences sociales, qui tire les conclusions et décide des actions à mettre en oeuvre. Vous êtes le politique de l'entreprise.

13

• Ton ventre tu écouteras

L'intuition elle est dans vos entrailles, les tréfonds de ce que vous êtes, là où vous êtes le mieux nourrit. On l'a vu, la raison seule ne peut fonder les décisions puisque nous sommes des êtres avec une rationalité limitée, c'est-à-dire que notre capacité de décision est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'information, les biais cognitifs ou encore le manque de temps. Dans cette optique, les décideurs ont tendance à choisir des solutions satisfaisantes plutôt qu'optimales.

C'est pour cela qu'il faut toujours éclairer sa décision. Prendre l'avis des familiers du sujet et des plus éloignés. Mais à la fin, bien que moins incomplète, c'est toujours avec une rationalité limitée que vous allez choisir. Les décisions, surtout les grandes, exigent que l'on sente les choses dans les tripes et que l'on mette à profit la sagesse des sentiments accumulés au fil des expériences passées. C'est une évidence, la logique formelle ne vous permettra jamais de choisir votre conjoint, votre métier, ou de déterminer si vous pouvez faire confiance à quelqu'un. Il y a des domaines où la raison est aveugle sans les sentiments, sans les ressentis. Si vous êtes adeptes des émissions dédiées à notre temps de cerveau disponible, l'émission « Mariés au premier regard » doit vous parler. En gros après des tests poussés, un pourcentage de compatibilité entre candidats est réalisé, et ceux qui matchent à plus de 75 % selon les critères scientifiques retenus sont invités à se dire oui devant Madame ou Monsieur le Maire. Résultat après 3 saisons : 15 couples. 1 seul toujours vivant ! Alors écoutez votre ventre au moins autant que la science...



➤ • L'art de la rhétorique tu maîtriseras¹⁴

La vie, c'est le lien. Le lien, c'est de la communication. La maîtrise de la communication est une clé de réussite dans votre vie de manager. Les politiques l'ont compris depuis plusieurs années en s'adjoignant des conseillers en communication, car l'authenticité et l'expertise ne suffisent pas pour convaincre. Mais ce constat est loin d'être nouveau et les philosophes grecs s'étaient déjà attardés sur le sujet en détaillant l'art de la rhétorique dont on peut retenir plusieurs points clés.

D'abord il faut incarner le sujet que l'on porte. C'est « l'ethos » où « le personnage » est implanté. C'est la partie du discours, ou de la présentation, qui vous rendra crédible aux yeux de votre auditoire. Vous êtes celui qui porte le sens de la démonstration. Plus vous allez extérioriser votre propos, plus vous allez l'incarner en position, dans l'espace et le temps imparti, plus votre personne s'effacera des regards parce que toute l'acuité de l'auditoire se reportera sur le sens transmis et partagé. Vous serez alors un tout avec votre sujet. Pour réussir, vos actes d'orateur doivent confirmer vos paroles, ce qui augmentera votre crédibilité tout en renforçant votre argumentaire.

Une fois votre personnage campé vient le moment d'en appeler à la raison de vos auditeurs, à leur logique, « le logos ». Pourquoi doivent-ils s'intéresser à votre idée ? Vous susciterez la curiosité en vous appuyant sur des exemples et des chiffres qui font tilt à notre côté cartésien.

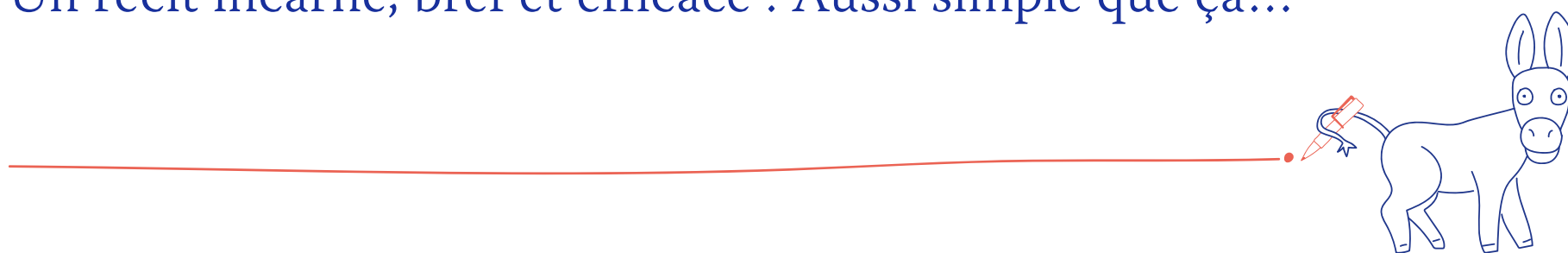
Vous chercherez également à laisser une large place à l'émotion, « le pathos ». Il ne peut y avoir de persuasion sans émotion. Les gens sont incités à l'action par l'émotion que l'orateur suscite chez eux. Pour Aristote, la meilleure façon de transmettre de l'émotion, d'une personne à une autre, était d'utiliser la narration. Plus de deux mille ans plus tard, cette intuition a été confirmée par les neurosciences puisque les recherches ont montré que les récits favorisent l'afflux de substances chimiques dans le cerveau, et notamment d'ocytocine,

cette molécule qui relie les individus à un degré émotionnel plus profond. Racontez une histoire, mettez y beaucoup de vous et de sentiment, et vous captiverez.

Cela fonctionnera d'autant plus si vous utilisez les métaphores. En comparant votre nouvelle idée à quelque chose de familier pour votre auditoire, vous rendrez concret quelque chose d'abstrait et votre idée deviendra plus claire. Rassurés par le familier, vous embarquerez vos interlocuteurs dans votre raisonnement.

Enfin soyez concis. Il y a des limites universelles au nombre d'informations qu'un être humain peut absorber et retenir. En conséquence, quand il s'agit de persuader, il vaut mieux souvent en faire moins.

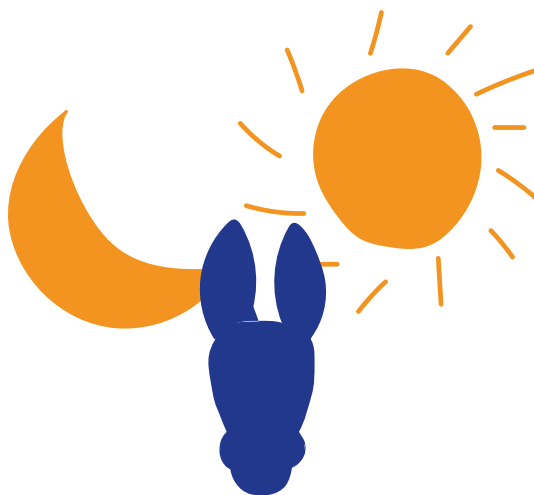
Un récit incarné, bref et efficace ! Aussi simple que ça...



Nous voici arrivés à la fin des 14 commandements pour réussir.

Prenez ceux qui font écho en vous et développez-les. N'allez pas vers ceux qui ne résonnent pas. Par contre persévérez sur ceux qui vous animent.

C'est à cela qu'on reconnaîtra en vous un manager solaire, bien dans ses baskets, plutôt qu'un manager lunaire, celui que vous auriez voulu être mais auquel personne ne croit, même pas vous...



PARTIE IV

Écris l'histoire...

Comment embarquer son équipe ?



On l'a vu. En tant que manager vous ne menez pas une péniche remplie d'ânes sur un paisible canal, mais plutôt l'arche de Noé sur une mer imprévisible. Vous savez désormais quel animal vous êtes, qu'il vous faut l'accepter et comprendre les autres pour avancer en intégrant leurs forces et faiblesses.

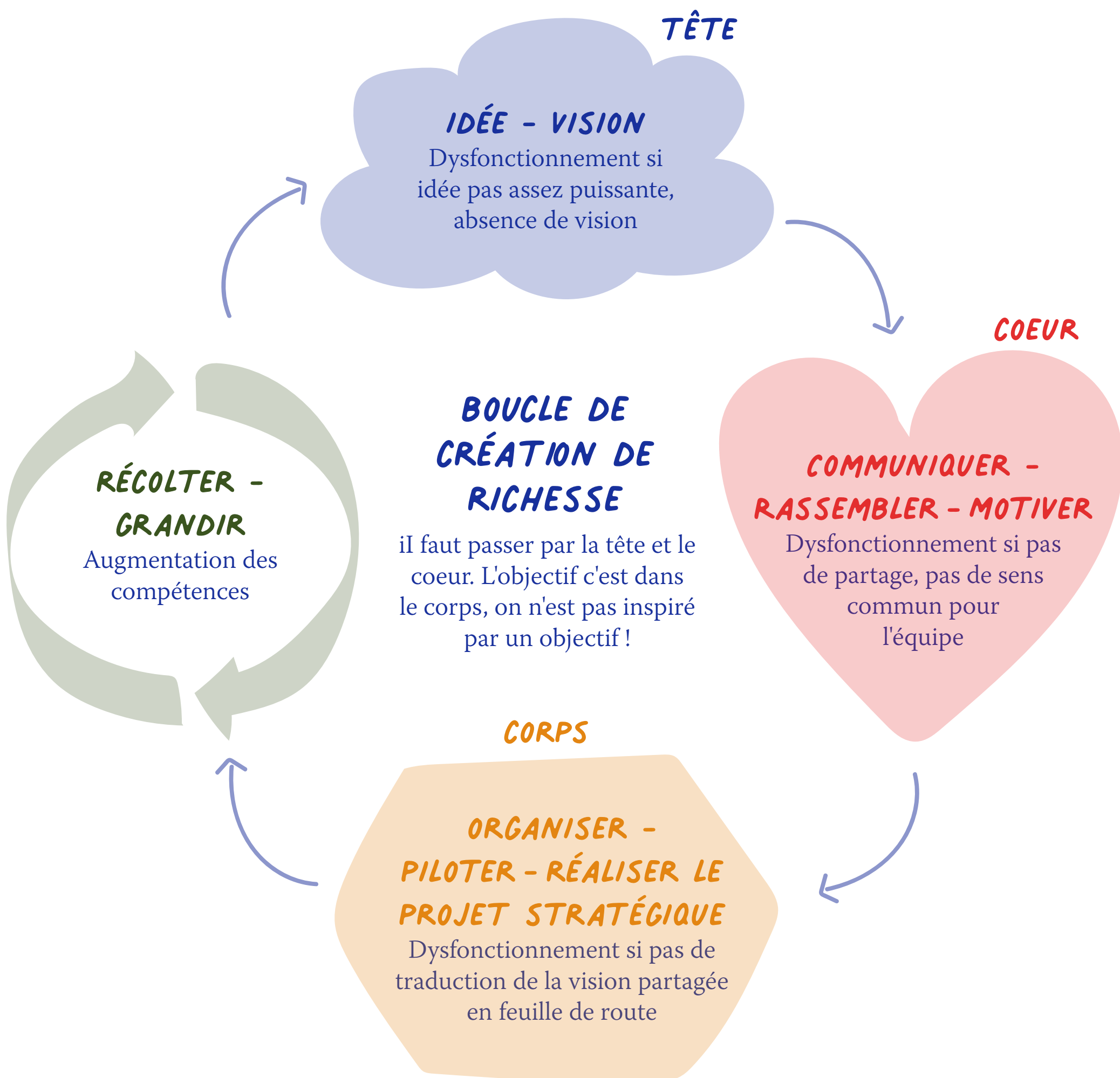
Mais je le sais, chers lecteurs, une partie d'entre vous se dit : « Il est bien gentil, mais tout ça reste bien théorique. Dans la vraie vie, on fait comment ? ». Ce n'est pas faux, on a beau avoir intégré son fonctionnement et celui de ses semblables, ce n'est pas pour autant qu'on arrivera à faire ce que l'on sait que l'on veut faire, car, pour cela, il vous faut de la méthode.

**Tu ne fais pas ce que tu sais que tu dois faire
car tu ne sais pas comment le faire !**

En tant que manager, vous devez obtenir des gens qu'ils fassent ce que vous souhaitez tout en les rendant autonomes et épanouis. Pour cela, vous devez disposer d'une structure de développement claire pour vous et pour les autres.

Je vous propose d'en intégrer une pleinement : la boucle de création de richesse. Pour moi, elle contient tout ce qu'il faut faire : aligner la tête et sa raison (ce qui fait sens) avec le coeur et ses émotions (ce qui nous rassemble) pour faire bouger le corps et se mettre en action (ce qui nous fait agir) pour évoluer positivement.

Je vais essayer de vous donner quelques clés pour approcher humblement de cet idéal de fonctionnement.



Je parle d'idéal car suivre cette boucle vous permettra de susciter quelque chose de rare : l'engagement de vos collègues. Seulement 6 % des salariés en France sont activement engagés dans leur travail contre 8 % au Luxembourg, 10 % en Belgique, 13 % en Suisse et 20 % au Canada. Et c'est bien dommage car les employés engagés, ceux qui donnent plus que ce qui est indiqué sur leur contrat ou leur fiche de poste, sont ceux qui stimulent la performance et l'innovation dans l'entreprise. À l'inverse, une personne désengagée, c'est environ 1/3 d'ETP (Equivalent Temps Plein) en moins en force de

production. Au passage, quand on voit les batailles qui se jouent dans certaines entreprises autour des seuls gains en ETP sans se soucier de la forme des hommes et des femmes qui sont derrière, on peut se poser quelques questions...

Il est en tous les cas incontestable à la lecture de ces chiffres, que pour être performant, il faut agir sur l'engagement, qui ne doit d'ailleurs pas être confondu avec la motivation. Le premier prend sa source dans le lien, le collectif, le destin commun, et donc développe l'entreprise et sa culture alors que la motivation, elle, est individuelle. Venant du latin *movere*, dont la signification est « se mettre en mouvement », la motivation fait appel à notre moteur interne et relève de l'intime. Elle permet de développer nos compétences et donc notre employabilité. Mais, contrairement à l'engagement, elle ne se construit pas en rapport à et avec l'autre. On peut donc être très motivé et pas du tout engagé, par exemple en prenant une mission tremplin de 2 ans pour développer sa (re)connaissance avant d'aller voir ailleurs, et engagé mais pas motivé, par exemple, en exerçant une mission de service public tout en étant sur la réserve, en considérant qu'on ne dispose pas des moyens de bien la faire.

Cette différence posée, le manager doit de toute évidence mobiliser son attention sur les deux leviers que sont l'engagement et la motivation, d'autant plus que cette dernière est un moteur puissant d'action, souvent plus simple à activer qu'une dynamique collective d'engagement. Dans tous les cas, et c'est une bonne nouvelle, le point de départ pour les activer est identique : ce qui est proposé à l'individu et au collectif doit faire sens pour eux. Il faut parler à leur tête.

La quête de sens comme fondement de l'action

La nécessité de donner du sens à son action semble être une évidence. Pourtant, 35 % des gens pensent qu'il n'y aurait pas de différence si leur job disparaissait. Ils ne pensent pas forcément que leur job est inutile, mais ils savent qu'il n'est pas essentiel. Un bon tiers, c'est énorme, non ?

Ce bon tiers, le Covid leur a sauté à la gueule. Pas en raison de problèmes respiratoires, mais par des problèmes de conscience. Car ce bon tiers a eu le temps de se questionner sur sa place dans le monde du travail pendant qu'une partie de ses collègues ou connaissances s'activait pour que l'essentiel soit assuré.



Ce bon tiers, j'en fais partie ! Pour la petite histoire, en mars 2020, au moment où le COVID est arrivé, je m'intéressais à l'émergence des entreprises à mission, introduite par la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) en 2019. Grosso modo l'idée est d'inscrire la raison d'être de la boîte dans ses statuts en embarquant tant les collaborateurs que les actionnaires autour d'une finalité qui ne se réduit pas à la seule maximisation du profit. Dans le même temps, cent quatre-vingt-un PDG des plus grandes multinationales américaines – dont Amazon et Apple – signaient une déclaration sur la raison d'être de l'entreprise en lui donnant un quintuple objectif : investir dans les salaires, enchainer les clients, bien traiter les fournisseurs, soutenir les communautés locales et servir les

actionnaires. En gros, j'avais l'impression de vivre une sorte de grand mouvement capitaliste et sociétal vers le bien commun, et ce sens m'allait bien ! J'avais envie d'y prendre ma part.

Et puis, voilà le Covid, et là, alors qu'une partie de la France s'est arrêtée, des entreprises voient leur raison d'être s'afficher sans aucune réflexion pour y arriver : on doit nourrir, on doit soigner, on doit nettoyer, on doit sécuriser. À l'inverse, bon nombre d'entreprises en réflexion plus ou moins aboutie sur leur raison d'être sont à l'arrêt. Non essentiel ! Alors, superflues ces démarches sur le sens et les jobs de ceux qui les accompagnent ? Un peu perdu dans cette réflexion contextuelle et alimenté par d'excellentes ressources sur les jobs à la con, *les bullshits jobs in english*, je me suis questionné : y a-t-il suffisamment de jobs utiles pour tout le monde ? Et le mien dans tout ça ? Et qui sont ceux qui bossent en ce moment ?

Si l'on suit la déclaration des droits de l'homme et que l'on juge les citoyens uniquement par rapport à ce qu'ils apportent à la société, il faut bien avouer qu'à ce moment-là, on perçoit qu'il y a un hic. Parce qu'une majorité des essentiels sont en bas de la pyramide des rémunérations, infirmières comprises, alors que les opérateurs du superflu, conseillers comme moi inclus, sont plutôt bien lotis. Un peu déroutant, non ?

Je suis alors tombé par hasard sur cette phrase : « Le superflu ne saurait avoir de valeur que dans la mesure où l'essentiel est assuré ». Et c'est tombé sous le sens : j'ai bien une valeur, mais elle est dépendante des autres. Je n'existe pas s'il n'y a pas des producteurs qui fabriquent l'essentiel, voilà tout.

En revenant à la définition basique du travail à savoir la rencontre entre compétences, volontés et besoins, tout job à une valeur. Même ne rien faire à une valeur si ça correspond à un besoin et une volonté commune. En extrapolant, si on repense à la crise, la troisième ligne, tous ceux qui sont restés chez eux pour se protéger mais aussi ou surtout

(je pense particulièrement aux plus jeunes) pour protéger les autres, ils ont dégagé une valeur formidable. Alors, peu importe le contenu du job, ce qui est important c'est d'être aligné avec, trouver du sens à ce qu'on nous demande. Pour la petite histoire, j'avais déjà eu un questionnement de ce genre au début de ma carrière, qui s'était soldé par un clash conséquent avec ma direction de l'époque. J'étais resté six mois sur un poste à ne rien faire. J'étais tout simplement inutile sauf pour le café, que je maîtrisais d'ailleurs à merveille ! Je comprenais qu'on m'avait embauché pour garder la ligne budgétaire de mon poste active mais cela n'avait aucun sens pour moi. Ça ne me touchait pas. J'étais donc vite parti me rendre utile ailleurs...

Aujourd'hui je suis épanoui et heureux dans mon job, même s'il n'est pas essentiel, car il fait sens pour moi : je réponds à un besoin de progrès émis par mon employeur qui fait écho en moi, et pour lequel j'ai les compétences requises ! Mon besoin psychologique et neurologique de sens au travail est donc comblé. Il est en effet prouvé qu'au-delà de la reconnaissance sociale d'une utilité, notre cerveau a physiologiquement besoin de sens pour être en sécurité. Une partie du cortex (le cingulaire) cherche en permanence du sens pour comprendre l'environnement dans lequel on vit et réduire l'incertitude. Pour être bien, il est donc essentiel de savoir pour quoi on est là !

Et cela, toute organisation doit se donner les moyens d'y répondre. D'abord par une approche macro, l'ambition du collectif, avant de mobiliser les individus sur leurs ressorts personnels, ce qu'ils y trouvent dans leur accomplissement personnel. C'est ça le job du manager, votre job. Vous devez agir en ce sens et provoquer l'action.

Pour rappel, on ne retiendra pas de vous ce que vous pensez mais ce que vous aurez fait ! Et pourtant, très sincèrement, j'ai rencontré dans ma vie pro plus de « disous » que de « faisons ». Alors retenez que « trop dire fait rire et bien faire fait taire », et passez de l'intention à l'action.



• Agir sur le collectif en posant une vision commune...

Pour avancer en collectif, il faut commencer par s'appuyer sur une vision commune. C'est ce qui fera sens commun, ce qui parlera à tous. Pour y arriver, il vous faut travailler en collectif et dans le temps autour de trois grands items.

D'abord, la vocation. Elle doit répondre à ces questions : qui on est, pourquoi on est, à quoi sert notre organisation et quelle est sa mission ? De vos réponses, vous tirerez votre raison d'être. Cette dernière est identitaire, elle donne le sens au travail sur le temps long et tous les collaborateurs y sont attachés. Vous devez vous y référer à chaque décision stratégique.

Ensuite, vous devez vous mobiliser sur votre ou vos ambitions. C'est-à-dire savoir où vous voulez aller ? Comment vous vous souhaitez ? C'est le rêve vers lequel vous avez envie de cheminer ensemble ! L'expression haute de ce vers quoi vous voulez tendre. À ce moment la question n'est pas de savoir si c'est réaliste, vous verrez le chemin après. L'essentiel est de pouvoir vous synchroniser sur une envie commune.

Enfin, vous devez vous attacher à définir vos valeurs, c'est-à-dire ce qui vous unit, ce qui fait socle entre vous. Elles sont les bases culturelles et les racines historiques de l'organisation. Notez que les valeurs peuvent être de deux natures, et que les deux doivent impérativement se parler. Il existe des valeurs instrumentales, ce sont celles sur lesquelles on communique à l'extérieur. Malheureusement, c'est souvent sur ces seules valeurs que l'on porte l'attention car on y voit un bénéfice direct à tirer. Pourtant, les valeurs organiques, celles de l'équipe, celles du « vivre » et « faire » ensemble, sont celles qui donnent du socle et du point fixe et qui permettent l'homéostasie que nous avons détaillée précédemment. Ces valeurs organiques doivent



absolument représenter ce que vous avez, pas ce que vous voulez ! Dans le cas contraire, vous entrerez dans un management par l'incantation à adhérence salariale quasi nulle. Soyez collectivement (dans le) vrai.

C'est en travaillant sur ces trois premiers points, sur le sens profond et sa constance que vous pourrez ensuite définir vos priorités stratégiques. Ce travail ne va pas mobiliser que votre tête et celles de vos collaborateurs. Vous allez aussi y mettre du coeur et de l'âme pour définir ce qui vous mobilise ensemble. Ce sont de beaux et essentiels moments à vivre en entreprise, et cela facilite ensuite vraiment le quotidien car avec un cadre de mobilisation partagé, la déclinaison des priorités en projets et actions concrètes est plus aisée.

Lorsque j'accompagne des travaux sur la raison d'être, trois questions sont récurrentes.

D'abord la question du périmètre concerné par la réflexion. Doit-on faire cet exercice à l'échelle de l'entreprise, ou par grandes entités, ou descendre à des échelles plus fines, comme les pôles et les services ? À cela, il n'y a pas de réponse type. Il faut juste situer le projet au meilleur niveau d'envie. Si vous voulez le faire avec votre équipe de 30 collaborateurs car vous savez que votre entreprise de 3 000 personnes est loin de ces considérations, pourquoi vous en priver ? À l'inverse, si vous avez un top management ambitieux sur le sujet et prêt à mobiliser des moyens pour associer toute l'entreprise, alors prenez part énergiquement à l'entreprise générale. Des multinationales se sont lancées avec conviction sur le sujet et ont des résultats impressionnants. Ce qui est essentiel à retenir, c'est que la granularité est moins importante que la dynamique qu'emporte ce type de démarche. Par contre, si vous commencez petit, à un niveau infra entreprise, agissez toujours en transparence et en validant vos travaux avec le top management, sinon vous risquez de créer plus de frustration que d'action. Toute démarche de ce type doit être pleinement intégrée et comprise par l'ensemble de la structure, sinon vous aurez mis les paillettes dans la

vie de vos collaborateurs mais on ne vous invitera pas à la fête qui doit suivre... À l'inverse, si vous êtes bien compris, vous trouverez souvent au bout du compte le plaisir du précurseur, celui d'inspirer les autres.

On me demande aussi régulièrement jusqu'où peut-on se permettre de rêver d'un idéal ? Surtout en ce moment, peut-on vraiment se permettre de rêver ? Pour moi, le pragmatisme de circonstance ne doit pas éteindre l'ambition. Être sobre n'est pas être morne et sans renouveau. En clair, ce n'est pas parce qu'on nous invite à être prudent qu'il ne faut plus sortir de chez nous. Sous cloche, on devient au mieux aseptisé, au pire asphyxié. Il faut rêver, la réalité ne rattrape pas toujours les rêves ! Vous devez laisser rêver tout en étant toujours clair sur le fait que le tamis du réel arrivera ensuite et que la stratégie finale relèvera toujours de celui ou de ceux qui détiennent les clés de la maison.

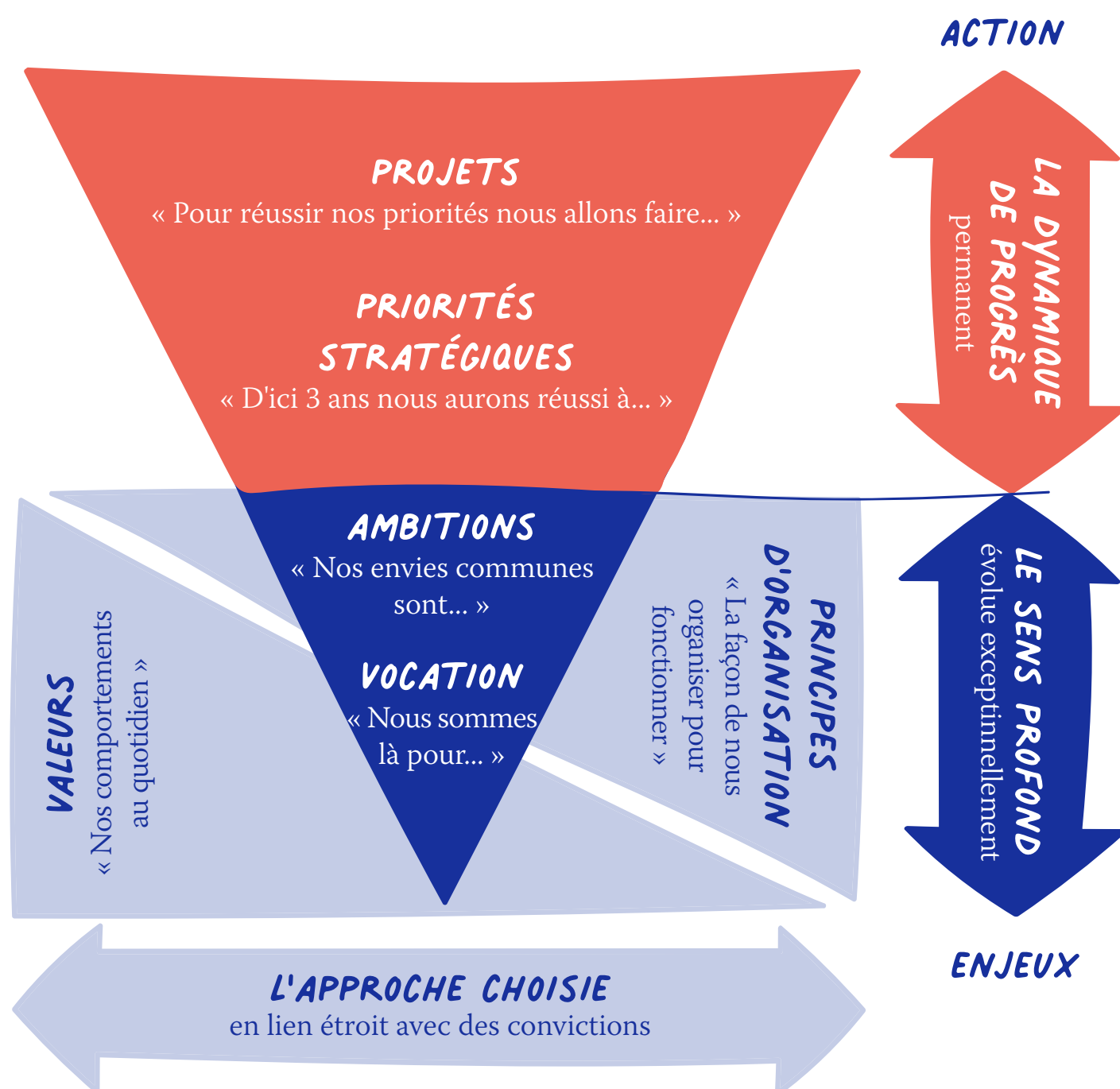
Enfin, la question du temps à consacrer à la démarche est récurrente. Ce temps passé à phosphorer en collectif éloigne du temps productif habituel et le top management veut du rythme pour afficher rapidement ce qui nous mobilise tous. Ce phénomène est amplifié par les modes de gouvernance actionnariale des grandes entreprises qui ont contribué à l'essor d'une perspective court-termiste, souvent incompatible avec la maturation nécessaire à ce type de démarche.

D'un autre côté, il est désormais clair pour tous que les plans de 200 pages sur « comment on va arriver là où on veut être dans 5 ans ? » sont inutiles ! Le temps à consacrer dépend de beaucoup de variables, particulièrement l'envergure de la démarche. Je vous invite à vous le fixer en estimant la durée nécessaire pour pouvoir afficher un grand panneau présentant « la raison d'être à laquelle on sera tous fidèles et notre ambition collective ».

À partir de là, vous mobiliserez par la raison d'être et suivrez l'ambition tout en étant à l'écoute de la conjoncture pour s'ajuster. Car s'il est

essentiel de viser juste sur l'horizon commun, il est également sage de changer de route ou de cible si de nouveaux éléments surviennent. C'est ce qu'on appelle l'agilité.

Voici une représentation schématique, sous forme de pyramide inversée, qui présente bien ce qui fait socle et la déclinaison en action.



• ... et en définissant le but à atteindre.

Votre travail sur votre raison d'être aboutira sans doute à une réponse plus ou moins précise à l'un des trois grands clivages actuels : écologique (déconnexion entre le soi et la nature), social (déconnexion entre le soi et l'autre) ou spirituel (déconnexion à soi-même). Vous allez vous dire avec vos collègues que vous produisez, transformez ou servez pour le mieux-vivre des gens (vos clients/usagers et vos collaborateurs) en respectant l'environnement tout ayant le souci de la performance économique

(inclue la bonne gestion des deniers publics). Je joue au devin, mais je parie que je ne vais pas beaucoup me tromper en annonçant cela !

Alors y a-t-il un problème, si je vous dis ce à quoi vous allez arriver sans avoir bossé avec vous et vos collaborateurs ? Est-ce que tout cela n'est finalement pas un gadget participatif, mettant du vernis sur des lieux communs tendance ?

Ma réponse est non, car c'est dans la dynamique d'alignement que vous allez trouver ce que vous cherchez, l'adhésion à une vision commune, pas dans la vision en elle-même. Il faut donc prendre le temps nécessaire pour la produire ensemble. C'est cela qui fera que vous porterez tous ensuite un sens commun.

Mais (vous avez remarqué il y a toujours un mais !), je vous invite aussi fortement à dépasser les lieux communs et à définir votre but véritable, et un seul. En entreprise, comme dans la vie en général, courir deux lièvres à la fois complique la tâche et brouille les cartes de l'engagement. Rappelez-vous les cinq enjeux des PDG américains : investir dans les salaires, enchainer les clients, bien traiter les fournisseurs, soutenir les communautés locales et servir les actionnaires. Pensez-vous réellement que l'on puisse investir avec autant d'énergie ces cinq enjeux en même temps ?

Pour moi la réponse est non, et figurez-vous que la science appuie mon opinion ! La discipline mathématique d'optimisation, appelée programmation linéaire, démontre en effet qu'il est impossible d'optimiser deux variables à la fois. Par exemple, vous ne pouvez pas simultanément maximiser les profits et minimiser les dommages environnementaux. Quoiqu'il arrive, vous finirez par réduire une des deux variables à une contrainte et à ne plus la considérer comme un but. Ce « double ou triple but » n'est pas réaliste non plus en pratique. L'inventeur du concept de *Triple Bottom Line*, qui invitait à courir les trois lièvres de *People, Planet & Profit* à la fois, vient de faire un « rappel » de son concept, vingt-cinq ans après son lancement. Il

estime avec honnêteté que ce concept est défectueux dans les faits. En effet, les entreprises, tellement habituées à se focaliser sur le P du profit, ont continué de considérer les hommes et la planète comme des moyens, plutôt que comme des finalités. La poursuite de plusieurs finalités à la fois n'est donc tout simplement pas réaliste car on ne peut pas constamment toutes les équilibrer.

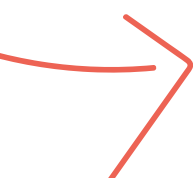
Alors, il y a bien une nouveauté sur le marché, qui nous annonce avoir trouvé LA solution à cette mauvaise nouvelle en faisant le pari de ne poursuivre qu'une seule finalité : une finalité sociale. L'Homme au centre de tout ! Concrètement, ces entreprises ont choisi de servir les membres de leur écosystème – clients, fournisseurs et communautés locales où elles opèrent – de façon inconditionnelle. C'est pour eux qu'on bosse, point barre ! On les appelle les entreprises altruistes. Et les premières observations montrent que ces dernières ont généré une valeur économique supérieure à celle de leurs concurrents : un résultat qui est donc une conséquence de la transformation opérée et non un but en soi. Leur secret réside dans la sincérité du lien issu de la non dispersion du « pour quoi ils sont là ». En se centrant sur leur cœur de métier, et en décidant de servir leurs clients authentiquement plutôt que de s'en servir, ces entreprises obtiennent en retour leur attachement. Et ça, c'est tout bénéf' puisqu'ensuite ils reviennent autant pour vous que pour la prestation ou le produit offert.

Et vu que tout le monde est *happy*, c'est un plaisir d'y travailler, de s'y engager... À ce jour aucun effet secondaire négatif n'a été observé, alors pour ce qui peuvent y aller, ne vous privez pas, foncez !

J'ai cependant bien conscience que ce type de fonctionnement n'est pas près d'être intégré dans les très grandes entreprises aux mains des fonds de pensions et autres actionnaires épris de profits immédiats. Et ce n'est pas gênant en soi si cette volonté est affichée. Le but, c'est le profit, et seulement le profit, et alors quel est le problème ? Cela ne nous empêche pas d'intégrer les autres paramètres à l'équation de notre

développement, mais ce qu'on veut c'est de l'argent, par exemple pour développer rapidement notre structure ou consolider notre suprématie. À l'identique, ceux dont le but est le soin de la planète intégreront la nécessité de ne pas créer d'inconforts aux salariés et de ne pas perdre de parts de marché. Mais ils jugeront de la réussite de leur action sur le seul impact sur la planète.

L'exemple du départ forcé d'Emmanuel Faber de chez Danone vaut toutes les démonstrations sur le sujet. Sous couvert de l'entreprise à mission, incarnée avec volonté par son PDG, les actionnaires voulaient plus de bénéfices. Ça n'a pas été le cas... Alors *bye bye* Manu ! Ce n'est pas pour autant que Danone remettra demain sa vocation au placard, car elle fait vendre. Reste à savoir si, après cette déconvenue, ceux qui se mobilisent derrière le feront toujours avec autant de convictions...



• Agir sur l'individu, en déculpabilisant....

Admettons-le d'emblée, le travail n'est pas tout pour les individus et il est illusoire de penser que tout le monde va pouvoir être en adéquation avec les réflexions sur la raison d'être et les valeurs qui vous unissent tous ensemble.

Ce point est essentiel pour moi. Pour beaucoup, le travail n'est pas tout. D'abord car certains n'ont pas le choix. Un nombre conséquent de salariés s'accrochent à leur travail pour éviter la précarité, pas pour s'y épanouir. Même s'il ne faut pas faire trop de généralités, quand on est père ou mère célibataire avec trois enfants à accompagner, il faut penser à rapporter l'argent pour le faire et l'alignement avec ce qui vous rend épanoui au travail est accessoire.

Ensuite, car la vie c'est un triptyque de l'équilibre, entre la vie intra-familiale (couple, enfants, animaux, etc.), la vie familiale élargie et amicale (parents, frères et soeurs, amis, loisirs partagés) et la vie

professionnelle. Les études démontrent d'ailleurs que quand il y a surengagement au travail, il y a désengagement ailleurs, et que bien souvent c'est l'absence d'accomplissement dans le champ affectif qui apparaît comme la raison d'un trop fort investissement professionnel. En clair, lorsque nous ne satisfaisons pas le champ affectif, le travail devient le seul endroit où se réaliser. Pour ces personnes, la prescription est alors d'investir davantage le troisième champ de leur existence : amis, passions, activités, afin de se détacher du travail.

La vie repose donc sur un équilibre serein entre trois terrains d'accomplissement perméables. Impossible de venir au travail en laissant sa vie perso à la porte et revêtir sa tenue du super manager. Le perso, qu'il soit familial ou amical, impacte le pro, puisque votre vie est le tout. Les outils numériques ont rendu l'ensemble encore plus poreux puisqu'ils vous permettent de regarder vos mails en caleçon, en buvant votre café du matin, ou de répondre à vos amis en pleine réunion ou à 23h dans votre lit.

Pourtant, l'idée de devoir compartimenter les temps de vie n'est pas venue de nulle part. Elle vient du fait que le cerveau n'est pas multitâches. Quand il est sur un terrain, pour être performant, il ne doit pas être sur l'autre. Il faut donc au maximum être en pleine présence, être à ce que vous faites. Plus vous identifierez ce à quoi vous voulez consacrer les heures qui arrivent, plus ce temps sera de qualité, plus vous pourrez réduire sa durée ou en profiter. En tant que manager, vous devez clairement accompagner vos collaborateurs dans l'application de cet équilibre entre les temps de vie familiale, amicale et professionnelle. Sur ce sujet, une récente étude constate un décalage entre la perception des salariés et celles des décideurs RH. Ces derniers considèrent que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a moins d'impact sur le bien-être des salariés que les missions et l'intérêt du poste ou les relations avec les collègues, alors qu'en réalité ce critère est primordial pour les salariés. Cette étude a été réalisée post confinement, après cette période d'introspection forcée qui a incité chacun à se recentrer

sur l'essentiel. Durant cette période, le travail est d'ailleurs passé à la troisième place des priorités, derrière le bloc « famille et amis » et le bien-être. Pour autant, beaucoup de collaborateurs démontraient aussi leur attachement à leur entreprise car 87 % se disaient prêts à fournir des efforts supplémentaires au regard du contexte. On est donc prêt à donner de façon équilibrée !

➤ • et en le considérant...

J'ai un petit coup de gueule à passer ! En période d'espoir de sortie de crise, cela me hérisse d'entendre celles et ceux qui ont le pouvoir dire qu'on n'a pas les moyens de transformer une société vers quelque chose de plus durable, et qu'il faut tout faire pour accompagner le réel, revenir à la normale, et repartir comme avant pour avancer. Cela me hérisse encore plus quand j'entends que le peuple français est indiscipliné ou rêveur, et qu'il faut arrêter d'écouter les volontés de renouveau suite à la crise profonde que nous vivons. Cela me hérisse quand l'amour du soi atteint de tels sommets, quand on est tellement convaincu d'avoir le savoir qu'on en devient si con qu'on ne se rend même plus compte que ce qu'on dit peut blesser les autres. Qui êtes-vous, de quelle caste hautement éclairée doit-on vous considérer ?

En fait, ce type de personnes, c'est mon âne à moi ! Je fais tout pour entrer dans son cadre de référence mais sincèrement, il y a parfois des causes qui demandent une foi immense pour rester optimiste. S'il me paraît important d'éclairer les autres de sa pensée, je pense qu'il ne faut jamais le faire en abaissant, car dans la vie en général, et au travail en particulier, la considération et la reconnaissance sont la base pour avancer.

Cette reconnaissance, elle passe par plusieurs vecteurs. D'abord, par un intérêt véritable à ses collaborateurs, en étant très clair sur les attentes qu'on a envers eux. À l'image d'un coach de sport collectif, vous

devez connaître chaque homme pour le faire progresser en tant que joueur. Vous devez le comprendre pour savoir actionner ses moteurs personnels. Au début de saison, la base de votre projet est de faire en sorte que le vestiaire s'entende bien et que tout le monde soit tourné vers le même objectif, mais cela ne se traite pas uniquement par la dynamique collective. Vous devez dire à chacun ce que vous attendez de lui, puis exposer devant tous ce que vous attendez de chacun. C'est fondamental. Vous donnez ainsi à chaque collaborateur la même importance bien que vos attentes soient différentes. Cela rappelle l'histoire, qui est peut être une légende, de l'interview d'un homme de ménage de chez SpaceX qui, lorsqu'on lui demande de dire quel est son job, répond qu'il participe à la conquête spatiale. Il détaille ensuite que lorsqu'il a été embauché, on lui a indiqué que si les lieux ne sont pas propres, les ingénieurs ne sont pas dans de bonnes conditions et donc produisent mal. Sa place à lui, l'homme de ménage, est donc aussi importante que celle du scientifique dans la conquête spatiale.

Après avoir exprimé vos attentes, vous devez régulièrement indiquer si elles sont atteintes ou non. Nous sommes tous en attente d'une rétribution symbolique qui reconnaît le caractère utile de notre travail. Si vous ne faites pas de feedback à vos collaborateurs, si vous ne les remerciez pas, vous leur laissez un doute sur leur réelle contribution à la cause commune. Le pire, c'est que souvent on ne se rend pas compte que ça manque, car moins un salarié est gratifié par cette rétribution symbolique, plus il a tendance à surinvestir le travail pour l'obtenir.

Plus attendu, il y a également la rétribution salariale, la rémunération. C'est un levier sur lequel je me suis beaucoup penché car je ne l'ai jamais eu. Dans le public et le parapublic, on est tenu par des grilles qui prennent plus ou moins en compte le poids stratégique des missions, reconnaissant plus volontiers les années passées dans la maison et la difficulté à encadrer des humains en nombre. En clair, en tant que manager, j'étais moins payé qu'une bonne partie de mes collaborateurs, mais j'étais là pour la (ma) cause et ça m'allait. En plus, ce que je lisais me

rassurait car il semblait bien que comme pour moi, le salaire ne soit pas la principale source d'épanouissement des gens, les six facteurs ayant le plus d'influence sur le bonheur au travail reléguant la rémunération en bas de peloton.

SIX FACTEURS QUI ONT LE PLUS D'INFLUENCE SUR LE BONHEUR AU TRAVAIL, SELON LÉGER

- **LA RÉALISATION DE SOI**
- **LES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LES COLLÈGUES ET LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT**
- **LA RECONNAISSANCE OFFERTE PAR L'EMPLOYEUR**
- **LA RESPONSABILISATION (LES RESPONSABILITÉS QUI NOUS SONT CONFIÉES)**
- **LA RÉMUNÉRATION**
- **LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ENVERS L'ORGANISATION**

Les travaux sur le sujet indiquent qu'un emploi a beau être rémunérateur, il ne rend pas heureux s'il ne permet pas de mettre à profit l'expérience et de s'épanouir dans des tâches valorisantes et utiles avec de bonnes conditions pour les réaliser.

À défaut de levier salarial, et serein sur l'importance relative de la rémunération, j'ai toujours tout misé sur la réalisation de mes collaborateurs en m'appuyant particulièrement sur la théorie de l'autodétermination. Cette dernière démonte l'intérêt des récompenses liées aux performances individuelles et invite à agir auprès de ses collaborateurs en réponse à trois besoins essentiels : l'autonomie, c'est-à-dire la possibilité d'action en étant authentique avec une vraie marge de manoeuvre ; la compétence, en donnant régulièrement son sentiment sur leur efficacité ; et enfin, l'affiliation sociale, en créant un cadre pour développer des relations interpersonnelles bénéfiques.

Cependant, je me suis vite rendu compte que j'avais mal interprété ces informations et que dans le réel, c'est ce qu'il y a en net en bas de la fiche de paie (et son évolution) qui est le premier moteur d'engagement conscient pour une majorité de personnes. J'entends quand les études disent que la rémunération n'est pas le premier facteur de bonheur. Je constate cependant que c'est un des premiers moteurs d'engagement. On ne s'engage pas pour être heureux sans étalon salaire !

L'explication à ça, c'est que l'homme est un coopérateur conditionnel. Cela signifie qu'il est prêt à faire des efforts ou des sacrifices s'il croit que les autres feront de même, dans une logique d'équité. Le problème, c'est que le sentiment d'équité est totalement suggestif. L'argent qu'on touche n'a de valeur que s'il est comparé à celui que touche son collègue en fonction de ce qu'on pense de son investissement. Donc, qu'on le veuille ou non, à un moment le salaire entre dans l'équation du mouvement. Vous aurez naturellement des questions du type : « Qu'est-ce que je retire de ma contribution par rapport aux autres qui ne bougent pas ? ». Et là et bien à vous de trouver 🐰 ! Mais vous devez trouver !

Notez que face à la machine à frustration du public et ses grilles stagnantes, le privé français n'est pas en reste. Le sujet rémunération y est très tu, ce qui développe une autre machine, celle à imagination et fantasmes. Dans les deux cas, cela multiplie les réfractaires aux évolutions, qu'il vous faudra aller chercher... ou pas.

• Convaincre d'avancer

Il est globalement admis que vous, moi, vos collègues, sommes naturellement des résistants au changement, car comme on l'a vu, notre cerveau est avare en énergie et changer en demande beaucoup. Ce constat est cependant tempéré par certains car quand le changement arrive, nous nous adaptons très vite, on développe des réponses, on

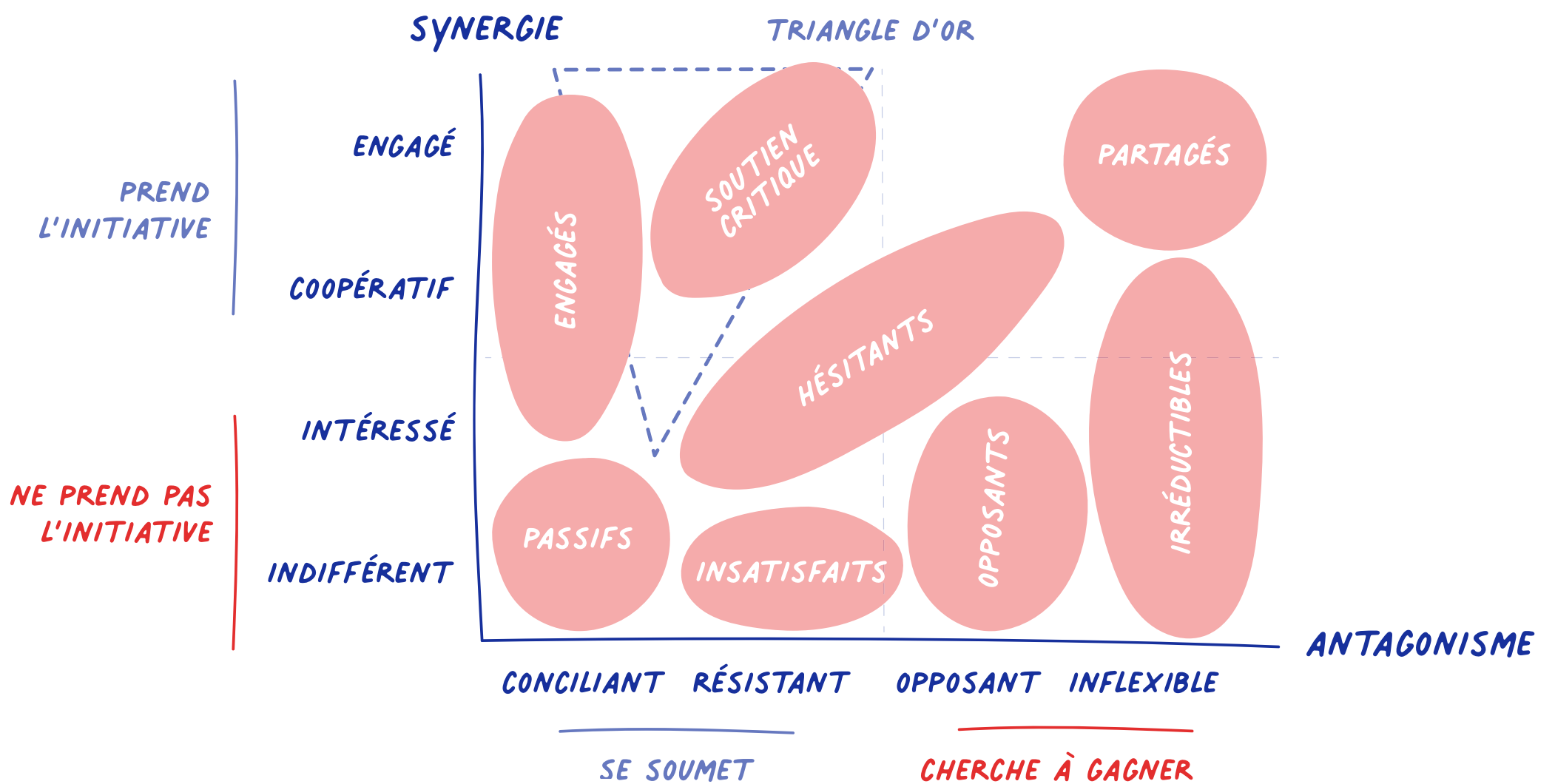
(ré)agit. Car notre cerveau, si limité soit-il, est aussi notre haut lieu de réflexion, qui analyse les bénéfices et pertes à venir en fonction de la direction qu'il suivra. S'il y a des bénéfices évidents (par exemple 500€ de plus pour le même job) la résistance au changement sera nulle. De l'autre côté, on analysera les pertes avant de résister plus ou moins fort.

Ces dernières sont de quatre natures :

- **Confort.** On parle là du cadre de travail. Par exemple, passer d'un bureau seul à un bureau collectif, remiser sa voiture de service, etc.
- **Compétences.** On parle ici de l'identité professionnelle des personnes. Aurai-je les compétences requises pour faire face à ce qu'on me propose ? Que vais-je faire de mes compétences socles qui deviennent inutiles ?
- **Contrôle.** On parle ici du pouvoir lié à sa situation actuelle. Du pouvoir sur son réseau, de la maîtrise de l'environnement relationnel.
- **Confiance.** On parle ici de la confiance en soi et de la difficulté à se projeter dans le changement. Je n'y arriverai pas !

En tant que manager, votre fiche de poste doit certainement contenir un item du genre : « accompagner les équipes dans le changement ». Et bien pour bien le faire, commencer par identifier les pertes « en con » de chacun dans ce que vous proposez. Vous pourrez ensuite travailler avec eux sur leurs représentations et tenter de les faire bouger en adoptant différentes techniques en fonction de vos interlocuteurs : l'échange, le charisme et/ou la contrainte.

Vous trouverez en effet dans vos rangs des positionnements très différents. Le sociogramme des acteurs, enseigné partout dans les cours de management du changement, permet d'appréhender cette multiplicité de types d'acteurs.



L'idée initiale de cet outil est de classer a priori les acteurs d'un projet pour savoir sur quelle base de coopération vous vous engagez. De mon point de vue, ce travail en amont est une perte de temps, car la réalité vous amènera autant de bonnes que de mauvaises surprises. L'humain est imprévisible face à la nouveauté, attendez de voir...

Cette représentation reste cependant extrêmement intéressante car elle permet de cerner le chantier du manager : embarquer une riche diversité d'hommes et de femmes. Huit profils préétablis que l'on peut au moins multiplier par deux car à l'intérieur de chacun vous aurez des proactifs (ceux qui produisent les idées) et des réactifs (ceux qui les mettent en oeuvre).

Cet outil permet également de se détendre sur la notion d'engagement des masses car en général dans une organisation ou une société, seul 5 % du corps social est moteur. Ceux qui bougeront tout, avec passion, avec vous, ne seront donc pas si nombreux. Il faut le savoir. Tout comme il faut savoir qu'à l'autre bout, et dans les mêmes proportions, vous aurez des irréductibles, ceux qui ne vous suivront jamais dans votre

entreprise. Cela signifie que vous devrez laisser quelques collaborateurs en chemin. Un manager n'est pas un magicien. Si un salarié fait de sa promotion promise il y a trois ans la condition *sine qua non* de sa participation, il va falloir lui expliquer que ce n'est pas possible cette année... tout en entendant qu'il ne se sente pas reconnu à sa juste valeur. Car un manager n'est pas non plus un fossoyeur à la mode marche ou crève. L'irréductible a toujours ses bonnes raisons de l'être. Vous devez les comprendre et vous en servir sans espérer le changer. Il sera alors votre empêcheur de tourner en rond, celui qui critique tout et tout le temps car malheureusement, l'irréductible veut rarement partir, sa posture est pour lui une façon d'exister et d'afficher sa singularité. Ça peut vous être utile si vous arrivez à le circonscrire...

Il vous faudra en effet veiller à son influence sur les autres, et particulièrement sur les opposants, car pour eux c'est différent, ils sont potentiellement récupérables ! C'est sur eux que vous devez consacrer une partie de votre énergie en usant de plusieurs stratégies.

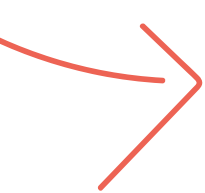
Si vous avez une large majorité à vos côtés, vous pourrez miser sur l'opposition. C'est une stratégie offensive de la chaîne de commandement qui revient à mettre à l'écart les opposants. « Ma boîte, tu l'aimes ou tu la quittes ! ». Cette phrase, je l'ai entendu régulièrement en petit comité - on me l'a dit aussi, et je suis parti ! -, mais rarement en collectif, tant les effets produits sont aléatoires et potentielles sources d'emmerdes !

Les managers préfèrent plus souvent la stratégie de marginalisation, en ne s'occupant que des positifs et en misant sur un isolement plus ou moins naturel des négatifs. Cette stratégie est payante énergétiquement pour le manager mais peut produire de la casse chez les isolés. Nous connaissons tous des « mis au placard » pour continuer à avancer... Soyez vigilant sur ces situations, permettez à vos collaborateurs de pouvoir se relever malgré vos désaccords, en les formant et en les accompagnant dans le temps, en ouvrant régulièrement les portes du placard. Il faudra qu'ils en sortent à un moment !

La troisième et dernière stratégie est la plus constructive mais aussi la plus énergivore, c'est la conviction. En vous appuyant sur un argumentaire clair et précis et une présence renforcée auprès des équipes, vous allez récupérer les opposants rationnels et embarquer les partagés. L'acceptation des contraintes passe par beaucoup de pédagogie et ça se fait au contact, au quotidien, pas en deux réunions d'information. C'est en proximité que vous allez convaincre, et vu que les opposants ralentisseurs sont sensibles au rapport de force numérique, vous engrangerez régulièrement des ralliements et isolerez d'autant plus les irréductibles.

Naturellement vous n'utiliserez pas d'une stratégie linéaire et en changerez en fonction du moment où vous vous trouverez dans votre projet. Vous devez être polymorphe et vous adapter en fonction de ce que vous sentez.

Ces stratégies sont intéressantes même si je pense qu'elles font un peu seul contre, ou avec tous, dans le genre un capitaine qui compose et influence, aidé de quelques fidèles. Pourtant, plus votre équipe sera importante, moins vous aurez la possibilité de contrôler et influencer chaque individu. C'est pourquoi je vous invite à explorer une option vive et efficace, si tant est qu'elle soit sincère : la participation collective active des acteurs.



• Émanciper en s'appuyant sur l'intelligence collective...

À partir du moment où on ne fait appel ni à l'intérêt, ni à l'entendement, ni à l'imagination, il est difficile d'apprendre et de s'impliquer. C'est en allant chercher l'avis et les propositions de « ceux qui font » qu'on avancera mieux ensemble. Ça paraît logique, non ? En tous les cas pour moi c'est une évidence. Pour y aller, il y a un prérequis : il faut être prêt

à laisser vos collaborateurs s'émanciper ! La confiance en l'intelligence des salariés est indissociable de leur liberté d'action, qui, à son tour, conduit à la responsabilisation et à l'engagement. Emanciper nous vient du latin *emancipare* (de «e» privatif et de *manu*capare : prendre par la main) qui signifie affranchir un esclave du droit de vente. Cela renvoie à la pratique d'achat des esclaves qui se faisait en les prenant par la main. Ainsi, l'émancipation permet de sortir des mains, de refuser d'être empoigné, de se libérer d'une emprise, d'une impression ou d'une oppression. Cette définition nous renvoie directement à celle du management et le fait d'« avoir » la main et de faire tourner la machine. L'émancipation serait-elle alors en contradiction avec cette prise en main par le manager ?

Je ne crois pas. Au contraire, en émancipant, le manager met la main là où il a le plus de plus-value et libère l'énergie de ses collaborateurs tout en maîtrisant le fonctionnement global. On ne peut plus aujourd'hui se contenter de contrôler un système et ses acteurs pour tirer les gens vers un but plus ou moins partagé. Le manager doit être un facilitateur pour provoquer en collectif « l'accouchement des avancées », sans pour autant en perdre la raison d'être de son métier : la régulation du fonctionnement et la décision.

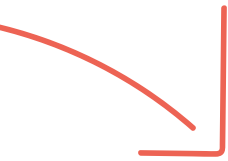
L'idée centrale de l'intelligence collective est que la connaissance est dans les individus. C'est en leur permettant de prendre conscience de leur situation qu'on leur permet de construire un projet de changement, et donc d'acquisition de connaissances. L'important est alors de permettre de l'accoucher en travaillant avec des groupes et en transcendant les enjeux individuels. Le manager produit alors le projet en collectif, en éclairant ses collaborateurs au fur et à mesure des avancées.

Concrètement, il existe de nombreuses pratiques et des outils clés qui permettent de faire émerger l'intelligence collective. Ponctuellement, des *brainstormings*, *serious games*, *world café* ou autre expériences clients peuvent vous permettre d'aller chercher les idées de vos

collaborateurs. Des ateliers bien construits permettent l'émergence rapide de propositions connectées au terrain. Ce serait dommage de s'en priver ! Si vous faites ce type de démarche, soyez d'emblée très clair sur le fait que ce qui est proposé n'est pas forcément ce qui est retenu. Par contre, tout ce qui est proposé doit obtenir une réponse et une explication sur les suites qui lui sont données. C'est pour moi, en plus de la sincérité, le grand principe immuable d'une démarche d'intelligence collective ! Quelle que soit l'approche envisagée, le respect pour les personnes et ce qu'elles produisent est central.

Cela induit bien souvent de rénover son système de décisions. Respecter l'ensemble des propositions, mêmes les plus folles, c'est pour le manager accepter une entrée en force dans sa zone de prédilection et cela demande une prise de hauteur utile mais souvent compliquée. Si permettre ce type de démarche fait passer l'entreprise du stade de groupes d'individus, où l'individualisme, la compétition et la compartimentation sont la norme, au stade d'équipe constituée et solidaire, où le sentiment d'appartenance, la cohésion et l'interdépendance sont intégrés, on n'en devient pas une entreprise libérée ou sociocratique pour autant.

Vous devez donc réfléchir à votre gouvernance en y intégrant le management de l'intelligence collective. Il s'agit particulièrement d'accompagner la culture des cadres, pour qu'ils ne voient plus la participation comme un danger ou un outil de légitimation de leurs idées, mais comme un facteur de développement humain et économique. Et c'est ensemble que vous devrez déterminer l'impact de la participation sur la décision. J'entends par là qu'en fonction de vos convictions et vos dispositions, vous devrez être très au clair avec les participants sur les décisions qui sont de votre ressort, et sur celles qui peuvent être déléguées au plus près du terrain en expliquant toujours le « pour quoi » avec transparence. Vous pourrez co-décider sur certains sujets, alors que vous ne ferez qu'informer sur d'autres. Il faut simplement le dire, et ne pas tout englober sous le mot générique de participation.



• ... en ayant conscience des limites

Les démarches collaboratives ont leurs limites, d'abord parce qu'un groupe, peu importe sa composition, a une rationalité limitée. Un collègue manager m'a dit un jour : « Si tu veux connaître la vérité, ne la demande pas aux gens ». Ça manque de nuance, mais ça a le mérite de pointer les limites de certains exercices, comme par exemple celui de peser le temps passé par chacun sur chaque mission. Sauf à avoir un côté masochiste, la surcote sera au rendez-vous. C'est dingue le nombre de personnes qui font 1,3 ETP !

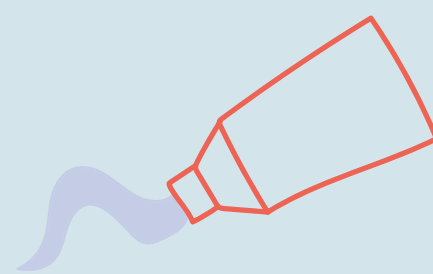
Un autre écueil réside dans le fait que bien souvent ces démarches ne donnent lieu qu'à des innovations incrémentales, c'est-à-dire des modifications ou améliorations limitées des pratiques existantes, avec des résultats facilement appropriables. On optimise mais on ne révolutionne pas. C'est très rarement dans les ateliers d'intelligence collective que vous produirez des innovations radicales, susceptibles de rompre avec les pratiques habituelles. C'est logique puisque vous y interrogez les plus souvent des agents ou clients sur le périmètre qu'ils connaissent, parfois depuis des décennies. Ils sont donc les meilleurs pour vous dire ce qu'il faut faire pour améliorer le quotidien, mais pas pour le changer totalement. Et vu que vous intervenez en collectif, les quelques décalés sont gommés par le poids du collectif. C'est toute l'ambiguïté du système. Il y a une demande de disruption et de créativité d'un côté, et d'harmonie de l'autre. À trop vouloir maintenir cette harmonie, à donner la priorité au consensus, on peut casser les débats un peu abrupt et finalement imposer une forme de silence. Pour éviter cet écueil, j'ai tenté beaucoup d'expériences, avec des appels à la disruption via des grandes feuilles vierges à compléter librement en séance, des invitations soutenues à présenter des idées folles, à se mettre à la place du chef en demandant « si je vous laisse les clés, là, maintenant, vous avez toute latitude, vous faites quoi ? ». Et bien, malgré cela, les grandes évolutions sont rarement venues des groupes de collaborateurs au travail.

Elles ont beaucoup plus souvent été « injectées » dans la réflexion par leur(s) manager(s). Et oui, il sert aussi à ça le manager, car il a un autre éclairage de part sa veille sur les sujets qu'il conduit et son réseau.

Il y a donc un enjeu primordial dans les démarches d'intelligence collective : tout le monde doit pouvoir proposer et confronter ses idées à l'autre. Ça marche de la base vers le haut, mais aussi du haut vers la base, dans un réel dialogue, tout en sachant bien à la fin qui décide ! Si ce qui est proposé ne vous pose pas de problème, dites oui ! Dans le cas contraire, expliquez pourquoi vous dites non sans rouvrir la discussion. Il n'y a rien de pire qu'une démarche qui ne termine jamais ! Et une fois la décision actée, tout le monde devra se mobiliser pour la mettre en oeuvre. Certains disent que le droit à la liberté lors des phases de conception et décision se paye par le droit à la discipline dans l'action. Si l'expression est un peu rude, elle a le mérite d'afficher un point fondamental : on doit tous être engagés quand on passe à l'action. Avoir donné un point de vue non suivi, qui n'a pas pesé comme souhaité dans la décision, n'exonère pas ensuite de participer à la mise en oeuvre, à partir du moment où l'échange initial a été sincère et la décision justifiée.

(Parenthèse

« L'EFFET VASELINE »



« Ceux qui ne veulent pas démolir l'opinion des autres avec la dictature de leurs idées essaient de la stériliser avec le politiquement correct du participatif ».

Cette affirmation est plus que jamais d'actualité. Le vernis participatif pour passer en souplesse ce que l'on a en tête depuis longtemps, c'est une longue et toujours fréquente histoire. Mais, ça ne marche pas sur le long terme. Il en est de même lorsqu'après de belles démarches de co-construction permettant de fixer un horizon commun, le top management nouvellement éclairé change les règles

du jeu annoncées en amont et se sert des éléments collectés pour faire des choix opportunistes, par exemple des suppressions de postes non prévues.

Autant être clair, si vous avez des intentions douloureuses, annoncez-les dès le début et, s'il vous plait, restez constant sur l'objectif de la mobilisation, ou s'il y a lieu, expliquer en personne les raisons exceptionnelles de l'arrivée de nouvelles options. Dans le cas contraire, la prochaine fois, ça ne servira à rien d'y aller. Les équipes ne sont pas dupes, et l'effet vaseline conduit à l'effet boomerang...

Fin de la parenthèse)



• ... en laissant l'impertinence et les idées folles arriver

On l'a dit précédemment, les ateliers collectifs peuvent vous faire passer à côté d'idées plus ou moins révolutionnaires nées dans le cerveau d'un(e) seul(e) collègue. Vous devez donc permettre à chaque collaborateur de votre entreprise de demander et proposer sans crainte d'être jugé ou de paraître incompetent ! Nous avons tous été mal formés à l'impertinence par une éducation qui voit au mieux de l'audace, mais plus souvent de l'insolence, dans le fait d'exprimer directement ses intérêts et besoins. Ce qui fait qu'on est vite classé en opposants ou irréductibles, alors qu'au final on veut tous améliorer la situation. Le manager doit donc ouvrir sa porte et créer les conditions de la bonne impertinence, autrement appelée l'« impertinence raisonnée ». On peut la définir comme un esprit de contradiction, une hardiesse, exprimés avec le souci de rester en lien avec l'autre dans un esprit de construction. Il est nécessaire au sein de l'organisation, côté manager et côté « impertinent », d'apprendre à gérer positivement les désaccords et divergences de vues, avec assurance, sans toucher à la personne, avec le souci de vivre la contradiction comme bénéfique sans abîmer la

relation. C'est dans ces moments-là que vous devrez faire la différence entre vos convictions et vos certitudes. Si les premières vous aideront à avancer de solides arguments, les secondes seront un piège à la coopération car elles ne permettent pas l'ouverture sur l'avis des autres.

(Parenthèse



S'AMUSER AU TAF : AMIS, COPAINS, COLLÈGUES ?

Émanciper par l'intelligence collective, c'est changer le mode de faire ensemble, avec souvent au final plus de plaisir à être ensemble... ce qui peut conduire à des rapprochements avec vos collaborateurs ! Cela me permet de faire un détour pour répondre à une question que l'on m'a posée récemment : « Peut-on manager un ami ? ». Ce à quoi j'ai répondu : « je ne sais pas, il n'y a que toi qui peut le savoir ! ».

Parce que si la théorie nous dit que le manager doit incarner la frontière entre vie perso et vie pro, je crois pour ma part que tout dépend de vous, de l'ami en question et de votre historique amical. Ce n'est pas la même chose de manager un ami d'enfance que de devenir ami avec quelqu'un que l'on manage.

Dans tous les cas, être ami suppose une forte dose d'intimité et de lien personnel, et donc une forte porosité entre vos trois mondes d'épanouissement (intra et extra familial, et pro). Est-ce que ça vous plait de mélanger tout ça ?

Il est intéressant d'observer le mouvement constaté dans les entreprises traditionnelles de prise de distance par rapport aux départs en vacances entre collègues, aux participations à des activités de loisirs communes, alors que, dans le même temps, les entreprises de la tech font beaucoup pour qu'on puisse vivre et se rencontrer au boulot. Ce qui est sûr, c'est qu'on ne vit pas la même relation à deux quand on est collègues que quand on devient le chef du même collègue. Et c'est logique. Cela n'empêche pas qu'une soirée de travail puisse être plus festive que les autres, mais la relation manager-managé se construit, avant toute

chose, sur une confiance basée sur les compétences professionnelles. Le reste, c'est privé ! Mais compartimenter est difficile... Suivez donc votre intuition !

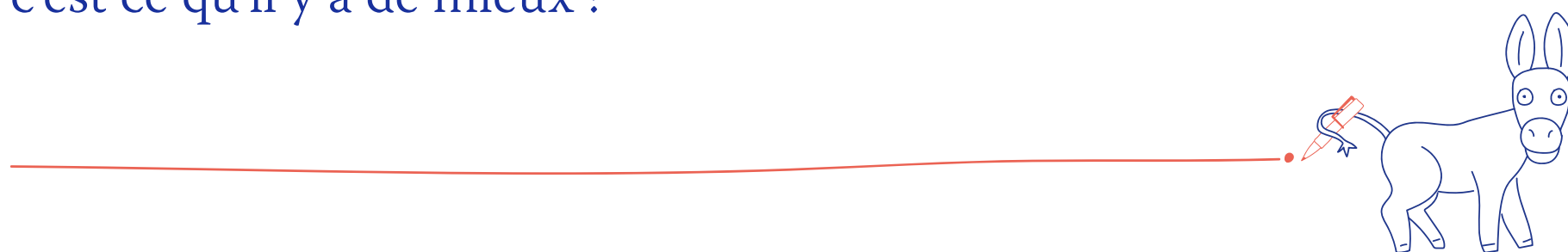
Fin de la parenthèse)

• Parler simple et clair

Quel'on soit avocat, entrepreneur, journaliste ou bijoutier, nous utilisons tous des expressions et des termes appartenant à notre métier. C'est tout à fait normal, cela nous donne le sentiment d'appartenir à un groupe. Mais c'est aussi excluant. Il existe une « novlangue managériale », dont certains humoristes ont d'ailleurs capté avec efficacité les grands traits en reprenant un jargon qui donne l'illusion d'un savoir qui finalement est clanique et peut sembler hors-sol. Un jour, alors que j'animais un atelier avec beaucoup de monde, on m'a dit « c'est quoi votre écosystème et votre disruption, on est où là ? ». Cela m'a permis une prise de conscience en *live* de mon propre jargonnage... Soyez accessible au plus grand nombre, et adaptez-vous à vos interlocuteurs. Pour embarquer, il faut d'abord être compris !

Bon, il y a quand même un truc qui m'énerve, c'est le fait de devoir s'excuser d'employer des mots galvaudés. Dans mon quotidien, bienveillance et résilience sont de très bons exemples. Je sais et j'en conviens, les mots peuvent entraîner des maux et il faut peser leur usage. Mais les mots, surtout, ça se vit. On ne les perçoit pas tous de la même façon, ce qui peut être léger pour les uns - ce qui est souvent le cas pour moi - peut paraître un détournement du sens pour les autres. Parce que la résilience peut être comprise comme le devoir de réagir, parce qu'on peut appeler la bienveillance pour juger à la place de l'autre ce qui est bon pour lui, ça peut vite devenir le bazar. Mais, si vous rendez

les mots vivants en les incarnant et en les développant plutôt qu'en utilisant des éléments de langage impersonnels, vous serez compris de vos collaborateurs et les motiverez à vous suivre. Utilisez vos mots, c'est ce qu'il y a de mieux !



Le sens se construit donc avec un collectif hétérogène que vous mobiliserez en usant de méthode, considération, émancipation et clarté sur les rôles, les décisions et les propos.

Mais, partager et se mobiliser autour d'un sens commun n'est pas suffisant pour avancer sereinement. Vous devez également garantir et apporter un cadre sécurisant à vos employés.

Un cadre de travail sécurisant et libérateur

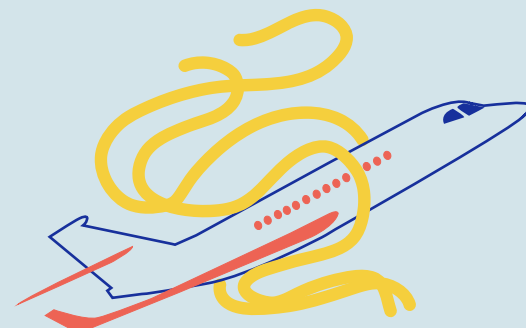
« La critique du taylorisme est intellectuelle, l'organisation séquentielle est très sécurisante pour ceux qui vivent dedans. » Je valide en grande partie ce constat posé par un éminent sociologue des organisations. Oui, quand le travail est borné et réduit à quelques tâches, notre feignant cerveau y trouve un vrai confort car la structure le rassure. Et si ton job est alimentaire et ta zone d'épanouissement est ailleurs, pourquoi changer ce modèle ?

Je suis persuadé que libérer les énergies est une source de joie personnelle et collective, et je palpe pourtant quotidiennement une volonté de formalisme, tant de la part des agents que de leurs managers. À l'usine comme au bureau, le confort du chainage - qui est aussi une réalité de nombreux logiciels métiers - et de la procédure à suivre sont une garantie certifiée de clarté et de non-plantage. Ça a beau ajouter des couches et du cadre, on est rassuré de tous faire la même chose et de pouvoir vérifier aisément si on a bien fait ce qui était prévu en cas de problème.

Il y a là un vrai paradoxe. Notre manière de répondre à la complexité est de fabriquer du compliqué, des normes, des processus, des procédures, des indicateurs, etc.

(Parenthèse

COMPLIQUÉ OU COMPLEXE



Si je vous présente un Airbus A380 et un plat de spaghettis, quel est selon vous celui qui incarne la complexité ?

Réponse : Un Airbus A380 est compliqué alors qu'un plat de spaghettis est complexe.

En effet, pour construire un avion, il faut des milliers de pièces et des centaines de compétences différentes. C'est donc compliqué à construire, à maintenir etc. Cependant il y a un plan qui permet de le reproduire à l'identique et de l'entretenir. Et heureusement, parce que cela garantit qu'il vole !

Le plat de spaghettis lui est complexe car avec votre fourchette et votre cuillère vous n'avez aucune idée du nombre de pâtes que vous allez attraper et déposer dans votre assiette. Vous ne savez pas non plus comment elles vont se positionner. Par ailleurs, même si vous vous entraînez pendant des années, vous avez très peu de chances d'obtenir un résultat identique en réalisant plusieurs fois la même opération.

Le monde du compliqué est prévisible, maîtrisable et contrôlable, à l'inverse du monde du complexe, faiblement prévisible, jamais complètement contrôlable, et surtout non reproductible.

En fait le complexe est vivant, le compliqué non. Les hommes et femmes que vous managez sont vivants eux aussi ! Utilisez le bon terme en fonction de la situation...

Fin de la parenthèse)

Bref, de la prescription et du contrôle, là où il nous faudrait a priori de la souplesse et de l'agilité. On le sait tous, il y a toujours une différence entre le réel et le prescrit, entre le mode d'emploi et l'usage, alors pourquoi tant prescrire ? Parce qu'une majorité d'entre nous aime ça, voilà tout !

En gros, le management par les règles, avec un contrôle effectif de ce que font les salariés et de comment ils le font sécurise tout le monde. Ça apporte du confort. La plupart des process produits ne le sont d'ailleurs pas pour résoudre des problèmes, mais pour couvrir ceux qui les émettent et les mettent en oeuvre. « On se tient tous par les *process* ! ». ».

De plus, de nombreuses études ont démontré que les organisations scientifiques du travail coûtent chers, ne sont pas très qualitatives et, surtout, mettent beaucoup de temps à s'ajuster aux variations de conjonctures. Fort de ce constat limpide, c'est finalement plus souvent les grands chefs qui portent l'envie d'un changement de modèle, plus responsable et responsabilisant, que les salariés et cadres intermédiaires.

Il y a comme un hic. Ce qui semble bon pour l'Homme au travail – liberté et émancipation – ne serait donc dans les faits pas ce à quoi il aspire ?

En fait, je crois que c'est plus complexe que cela. Ce que demande tout travailleur, c'est de la sécurité. Seulement aujourd'hui, les réponses intégrées à sa boîte à outils, ses références tout comme celles de beaucoup de ses managers sont les processus, procédures, la maîtrise des risques et le pilotage par multiples indicateurs. C'est cela qu'il faut changer : les outils et méthodes pour répondre à ce besoin de sécurité...

Cette évolution est essentielle car, pour réussir, nous devons nous diriger à une vitesse de plus en plus soutenue vers des organisations

de coopération, qui reposent sur les valeurs de l'artisanat, avec l'idée d'arrêter d'y prescrire inutilement et plutôt d'y passer des commandes. Ces nouvelles formes d'organisation ne s(er)ont pas moins complexes, car développer le lien développe la dépendance des uns avec les autres, et donc insécurise...

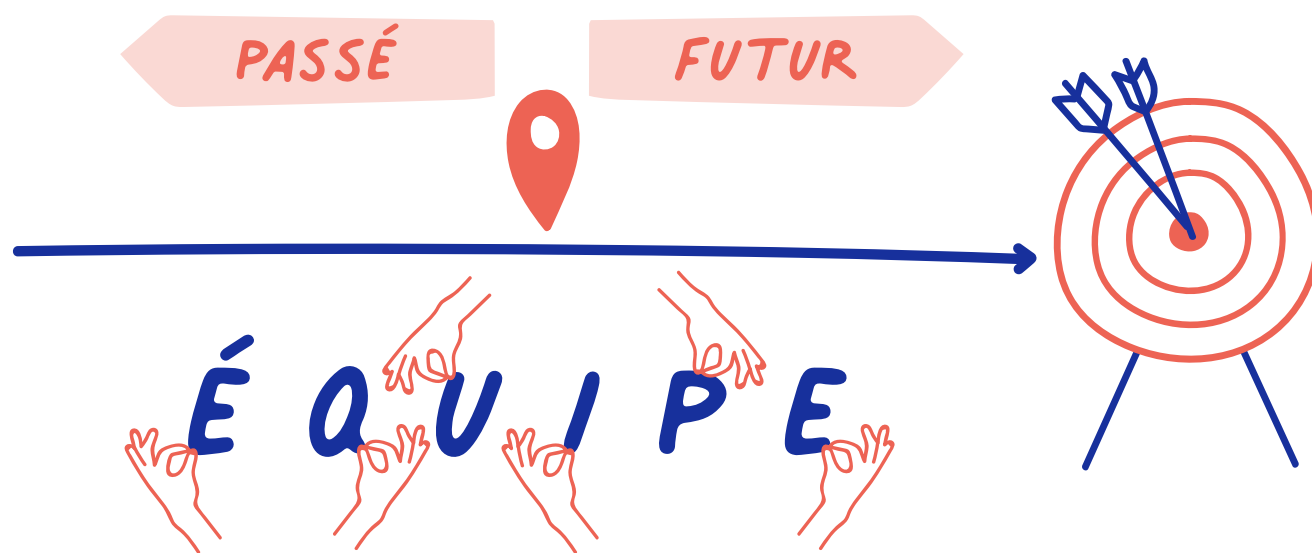
Mais, contrairement aux complexités structurelles et fonctionnelles des process & co à tout va, cette complexité du lien est vertueuse pour l'entreprise car elle réduit les couts et augmente la qualité du travail. Alors comment sécuriser différemment et pertinemment ?

- **En utilisant le mode projet à bon escient**

Le mode projet ! Je ne crois pas avoir vu une annonce de poste de cadre ces dernières années sans l'indication : « maîtrise du mode projet », et je pense que quasiment tous les managers avec qui j'ai travaillé m'ont indiqué qu'ils souhaiteraient travailler plus en « mode projet ». Je forme sur le sujet depuis longtemps et je ressens bien les espoirs des stagiaires. Mais au final, le constat est net : l'organisation en mode projet est rarement une réalité.

Alors, pourquoi me direz-vous ? Parce que l'organisation projet n'est pas intégrée au fonctionnement global de la structure et qu'on ne sait pas bien distinguer ce qui relève du projet de ce qui relève du flux quotidien. On veut tous faire du projet, on fait tous du projet, mais on ne sait pas vraiment comment, ni quand.

Pour rappel, le mot projet vient de projeter, et peut se résumer comme la formalisation d'une intention d'agir sur ou dans l'avenir en s'appuyant sur sa connaissance du passé et actuelle.



On est donc ancré à un instant T, avec notre bagage de connaissances, et on se fixe une destination, on s'y projette. C'est ça le projet. Mais pour y aller plus ou moins sereinement, on va devoir s'organiser. C'est le mode projet. On pourrait même dire les modes projets, car beaucoup de méthodes plus ou moins sophistiquées ont été développées. Ces dernières ont d'ailleurs souvent enfermé les réflexions et fait de la science du projet un domaine d'experts, quelque chose de traité « à part » du quotidien et de conduit par celles et ceux qui maîtrisent.

Pourtant, le projet c'est la vie. C'est une pleine composante du quotidien même si ce dernier est majoritairement basé sur des routines. Comme dans la vie, nos vies à tous, les habitudes et le projet sont un tout, pas une opposition. Votre projet associatif, de voyage, de travaux ou d'achat d'un vélo vient prendre une place aux côtés de vos routines du quotidien comme faire sa toilette, à manger, ou le ménage. Ce projet apporte souvent du plaisir car il va concrétiser une envie. C'est exactement le même principe qui doit s'appliquer en entreprise. Le projet au travail ne doit pas se « surajouter » comme une couche, il doit venir apporter sa touche de nouveauté et d'épanouissement à la vie au travail. Mais ça, et bien, c'est rarement prévu et perçu de la sorte.

Pour faire face à cet écueil, vous devez absolument avoir en tête le concept d'ambidextrie. Ce dernier développe l'idée qu'une organisation est ambidextre et doit constamment gérer la tension entre exploitation et exploration. Cela revient à identifier et mobiliser les ressources en

fonction de votre besoin de gestion et de votre besoin de développement, en cherchant toujours une part de développement pour vos collaborateurs, peu importe leur place dans l'organigramme. Si vous ne leur offrez que de la routine, vos collaborateurs seront routiniers par défaut...

Vous devez donc identifier ce qui relève du flux quotidien et du projet, et mettre en face les ressources dont vous disposez pour avancer avec méthode sur une dynamique soutenable. C'est une notion essentielle : si vous proposez des scénarii et une organisation où l'adéquation entre ambition et moyens n'est pas posée, changez de mission ! On ne manage pas par l'incantation. Vous devez donc avoir une vue globale des projets en cours et de vos activités au quotidien. Votre rôle d'organisateur doit vous permettre de savoir si vous pouvez mettre en tension votre organisation pour mener un projet sans (grosse) casse. Cela signifie souvent qu'il faut fermer d'autres projets, soit car ils sont achevés, et c'est le meilleur des cas, soit car ils ne sont plus prioritaires, et c'est souvent plus dur à dire à une équipe qui s'est investie sans pouvoir terminer son oeuvre. Cette bonne connaissance permet d'éviter la priorisation par débordement, et d'aller chercher à la seringue ce que l'on veut sortir. Cela permet aussi de dire « non » à son chef, un « non » objectif !

Pour que cela fonctionne, et soit bien compris et accepté de tous, vous devez partager une méthode projet accessible et incluant un mode de priorisation. Reste à savoir laquelle ? Et je suis au regret de vous annoncer que sur le sujet, il n'existe pas une bonne méthode, il y en a des dizaines que je ne vous résumerai pas ici. Cependant, je peux aussi affirmer que partir sans méthode, c'est à coup sûr se prendre un arbre. Car la méthode sécurise par la forme, en donnant un cadre de référence commun. L'approche projet est très cartésienne, scientifique, économique, et donne le sentiment d'agir de la manière la plus calculée possible. Ce côté prévisible apporte également le sentiment de travail bien fait, « efficient on est ! La sécu par les sciences dures c'est bien ! » .

Pour réussir votre conduite du mode projet vous devrez parler à tout le monde, ne jamais mentir et procéder par étapes. En effet, la satisfaction que l'on retire d'un projet se résume très rarement à son seul résultat. Si on reprend le parallèle avec la vie personnelle, on prend souvent beaucoup de plaisir à préparer un voyage avant de le vivre. C'est en cela que le mode projet est idéal car il permet de séquencer et de poser des jalons sur lesquels on s'aligne. Cela crée des zones de kiffs, des temps de célébrations intermédiaires après un investissement parfois pénible. C'est ce qu'on appelle la logique de gratification différée. Votre collaborateur se dit : « Je sais que l'effort que je fournis va m'apporter quelque chose, c'est pour cela que je le fais ». De votre côté, vous devez répondre à cette question : « combien de temps est-il prêt à fournir avant de recevoir ? ». Et pour vous assurer d'un fonctionnement fluide, faites en sorte que chacun reçoive un peu tout au long, et beaucoup à la fin.



De mon côté, j'ai longtemps fonctionné avec mes équipes sur le mode de la projection : « demain sera meilleur, mobilisons-nous sur cela » - Notez que j'ai une explication (bancale) sur ce fonctionnement perso : Damien est l'anagramme de Demain alors forcément - mais c'est une erreur. Ce qui est d'abord attendu, c'est agir sur ce que l'on est, sur ce que l'on vit à l'instant T. Se mobiliser sur une ambition, ce n'est pas faire rêver sur « comment on sera mieux dans deux ans quand on aura atteint notre but », c'est indiquer « comment on va y arriver dès aujourd'hui, avec quelles étapes ». Le secret, c'est de fixer à l'intérieur des objectifs de long terme, plein de mini-objectifs de court terme, à atteindre dans la semaine, ou dans le mois, ce qui vous donnera la satisfaction immédiate, facilement valorisable. J'adhère totalement aux citations du genre : le bonheur c'est le chemin, le voyage et pas la destination. D'ailleurs, si un petit détour pour avoir un beau point de vue se présente, n'hésitez pas à y aller si vous pensez qu'il sera revigorant !

Prenez garde donc à ne pas tout miser sur le résultat. D'autant plus que si Rome est la destination initiale ciblée comme la plus pertinente au début d'un projet, il se pourrait qu'en cours de route (surtout sur les gros projets qui durent !) on change la destination, et qu'on finisse plutôt à Venise ou Palerme, voire même qu'on stoppe suite à l'arrivée de nouveaux paramètres (ex : virus sur Rome !). Si le mode projet permet de viser juste grâce à la préparation, la planification et l'analyse des risques, il est important de pouvoir changer de destination si de nouveaux éléments apparaissent. Pour cela, vous devez vous reposer sur une gouvernance souple et positionner la décision sur les projets au bon endroit. Fuyez les grandes revues bi-annuelles de projets avec le top management qui requestionne et repriorise tout. Le top management doit s'occuper des projets stratégiques transversaux et seulement d'eux. Pour le reste, il doit laisser les équipes expertes sur les projets de leur périmètre en leur fixant simplement les objectifs et moyens. On observe que plus une entreprise devient grande, plus elle est orientée vers des résultats à court terme, plus elle devient bureaucratique et moins elle accepte le risque. Donc, plus vous remonterez de projets en haut, plus ils patineront. Pour (re)trouver une vraie habilité et réactivité, la délégation de responsabilité en confiance doit être posée clairement et affichée à tous. Et puis, il est aussi important de garder un peu de latitude pour être performant...

• En gardant du mou et pas des mous

En devenant extraordinairement efficaces à coup d'optimisation et de gains de productivité, nos systèmes sont devenus monstrueusement vulnérables. L'un des vices d'un système trop efficace est qu'il devient sensible aux chocs dus à la variation de l'environnement. Il est donc incapable de s'adapter quand ces chocs s'intensifient et se multiplient. À trop tirer sur l'élastique, il pète quand arrive un imprévu ! C'est pourquoi une organisation saine doit présenter du « slack », c'est-à-dire du mou utile ! Ce dernier prend la forme d'une petite part de ressources

excédentaires, affectées à des tâches non essentielles, qui permet de répondre aux imprévus externes (apparition d'un concurrent, défection d'un client, émergence d'une innovation technologique, changement d'une réglementation, conséquences d'une réorganisation) et de pallier les inévitables imperfections des processus. La responsabilité du dirigeant stratège est de disposer de *slack*, éventuellement contre l'avis du top management et des actionnaires. Il doit arbitrer entre la saine gestion et la capacité d'adaptation.

Laisser un peu de mou utile pour s'améliorer ou faire face est une réalité pour beaucoup de managers, mais c'est assez peu porteur de l'afficher. Ce qui est dommage car vu que ce n'est pas partagé, on se regarde tous de travers pour garder son mou en se disant que le voisin en a peut-être plus que nous et qu'il peut bien faire sa part d'effort de réduction de la masse salariale à notre place.

Alors, à contrario, est-il possible d'officialiser avec optimisme la quantité de mou utile dont on dispose dans une organisation ? Sauf à disposer d'un stade avancé de prise de conscience des décideurs sur l'impact positif du mou utile sur la performance, ça paraît compliqué. La stratégie va plutôt être d'identifier une partie de ressources dédiées à l'amélioration qui sera mobilisable en cas de crise. Vous pouvez y entrer l'ensemble des missions réaffectables rapidement, par exemple la veille et la prospective. Ces missions ont leur raison d'être en temps ordinaires puisqu'elles alimentent l'évolution de l'organisation, des services ou produits. Mais ces missions sont rarement repérées et quantifiées dans une organisation. C'est d'ailleurs une doléance du manager d'aujourd'hui : « je sais que je devrais faire de la veille et lire ces excellents livres, mais je n'ai pas le temps, on est happé par le quotidien ». Sanctuariser ce temps, c'est le rendre légitime pour ce qu'il apporte au quotidien à l'entreprise et se garantir objectivement d'une agilité en temps de crise. Faites-le !

Attention cependant à ne pas tomber dans deux écueils. Le premier, c'est celui de faire porter le mou sur seulement quelques personnes. Utiles seulement en cas de tempête, vous n'arriverez pas à les réveiller quand elle arrivera. Le *slack* porté par l'organisation doit reposer sur tous et doit être valorisé de la sorte. Le second écueil est de vouloir tout maîtriser, en se donnant beaucoup de mou pour faire face. Il y a les crises et risques « normaux », c'est-à-dire que vous pouvez les prévoir et donc prévoir les ressources flexibles en face. Et puis, il y a les crises improbables, comme le Covid. Ce n'est alors pas le seul *slack* qui vous permettra d'être au RDV, mais il devrait y contribuer et ce n'est déjà pas si mal...

Retenez vraiment qu'il faut cesser de vouloir tout optimiser à tout prix, car en mettant tout sous tension, on perd sa capacité à l'agilité. Il existe à ce sujet de nombreux ouvrages et articles qui invitent à nous inspirer du vivant. On peut se positionner en manager jardinier, en contemplateur facilitateur et tuteur perméable, etc.

Ces odes à la bientraitance et au respect du vivant nous apprennent toutes quelque chose de fondamental : l'efficacité, la performance, l'optimisation, etc. ne sont de bons et vertueux objectifs qu'accompagnés des termes soutenabilité et durabilité.

• En priorisant, décidant et assumant

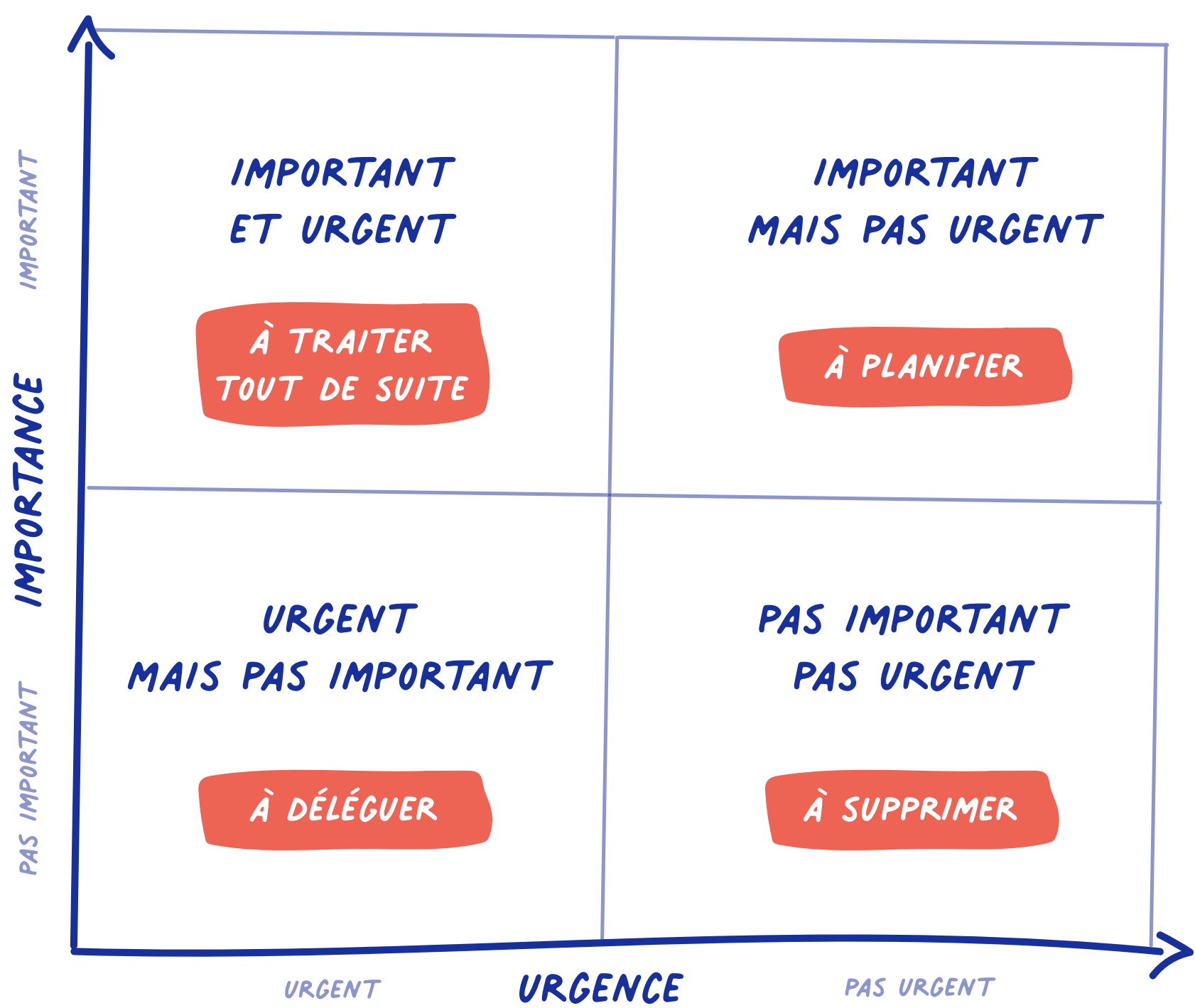
On l'a vu, pour prioriser, il faut d'abord avoir une connaissance exhaustive des projets dont on a la charge et définir le bon endroit et la bonne fréquence pour les revues de projets. Mais une fois autour de la table, il faut également partager des outils communs pour s'aligner dans la décision. Voici deux matrices très faciles d'accès pour vous aider.

La première est très connue, elle nous vient d'Eisenhower, un homme de guerre qui aimait la paix et dont l'outil peut vous aider à y parvenir !

Ce dernier met en rapport deux variables basiques : l'importance et l'urgence. Il a un mérite immense, celui de forcer à hiérarchiser l'important et à définir ce qu'est l'urgence pour l'entreprise.

LA MATRICE D'EISENHOWER

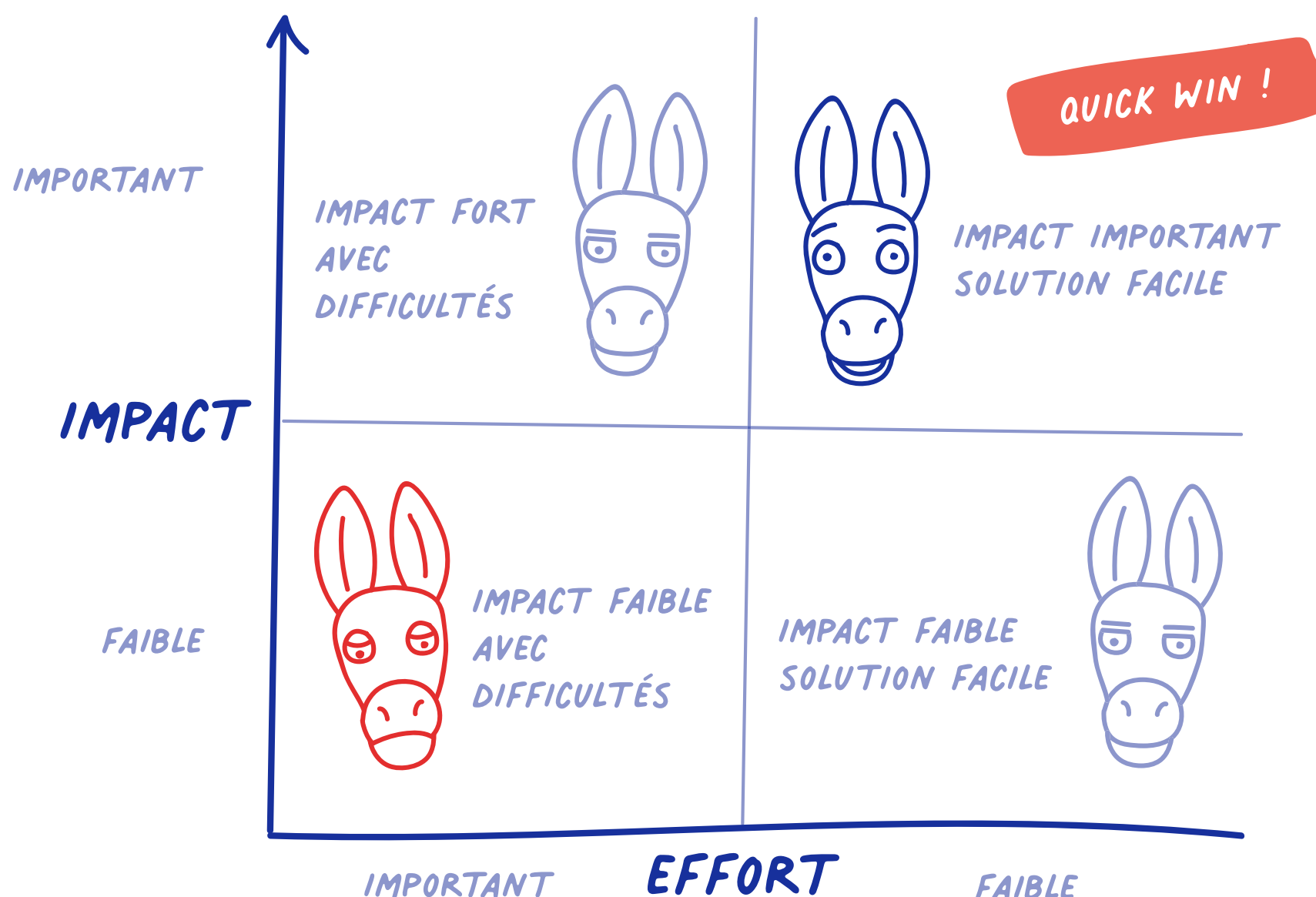
« Les choses urgentes sont rarement importantes.
Les choses importantes sont rarement urgentes. »



La seconde matrice, c'est la matrice des « Quick Win », qui permet de juger de l'impact d'un projet ou d'une action en rapport à l'effort qu'ils vont demander.

PRIORISER LES ACTIONS :

MATRICE IMPACT-EFFORT



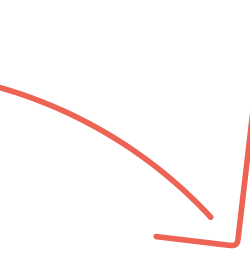
Derrière la notion d'« effort », nous pouvons en fait identifier plusieurs éléments à prendre en compte :

- le coût financier de l'action
« L'action va-t-elle coûter cher ? »
- la durée de mise en oeuvre
« L'action est-elle longue à mettre en oeuvre ? »
- la complexité technique
« Disposons-nous des compétences techniques pour réaliser l'action ? »
- le nombre d'acteurs nécessaires
« L'action nécessite-t-elle la participation d'un nombre élevé d'acteurs ? »

Vous foncerez sur les Quick Win, réfléchirez sur les grands chantiers à mettre en oeuvre pour les projets à impacts forts avec difficultés, et irez quand vous aurez le temps sur les actions à impacts faibles, mais faciles à mettre en oeuvre. Enfin, vous laisserez tomber ce qui aura un impact faible et vous demandera beaucoup d'efforts. Faites l'exercice, vous verrez qu'on trouve toujours quelques actions entrant dans ce dernier carré !

Que vous utilisiez ces matrices ou non, il vous faudra décider ! On a besoin de chefs qui apportent de la discipline par le respect du cadre commun et qui décident. Certains disent « qu'il n'y a pas de petite décision pour qui est capable de la prendre ». Pour moi, il n'y a surtout pas de petite décision car elles doivent toutes être assumées par celui qui la prend. Je trouve assez insupportable d'entendre que si les choses fonctionnaient normalement, tel ou tel cadre intermédiaire porterait mieux une décision à laquelle il n'a pas été associé. Les managers intermédiaires ne sont pas des soldats en pleine opé. Si vous prenez une décision sans eux, allez la porter avec eux directement auprès des personnes impactées. Si vous ne le faites pas, la décision sera mal portée, et c'est normal !

Une des décisions essentielles que vous devez prendre porte sur la délégation. Votre organisation doit prévoir ce qui est décidé, à quel niveau et avec quel degré d'autonomie, et vous assumerez tout ce qui en résultera. C'est-à-dire que vous devez accepter l'erreur tout comme la transgression positive de vos collaborateurs. Vous avez certainement déjà vécu des expériences douloureuses qui vous ont fait perdre en légèreté sur le sujet, mais je vous invite à cultiver le droit à l'erreur en admettant que les équipes performantes ne sont pas celles qui ne font pas d'erreurs, mais celles qui s'autorisent à en faire et en parlent.



• En organisant la circulation de l'information

« Trop d'info tue l'info ». Cette phrase, on l'a tous entendu, mais y avez-vous déjà vraiment réfléchi ? L'accès à l'information instantanée est une réalité. Il existe encore quelques entreprises qui interdisent l'accès large à internet, mais à moins d'être posté à la chaîne, tous vos collaborateurs ont leur smartphone connecté avec eux. À quoi bon donc...

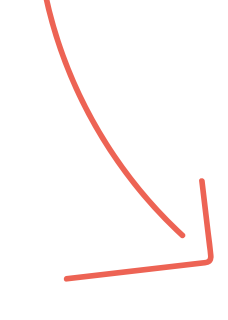
Notez d'ailleurs qu'il a été observé que chez les *digital natives*, ceux qui sont nés avec le net et ont le langage numérique comme langue maternelle, le fonctionnement du cerveau a changé. Ils ne retiennent plus en premier l'information, par exemple « Bataille de Marignan en 1515 », mais le circuit pour y accéder « Google 1515 ». Alors, si vous n'ouvrez pas le circuit, ça va être compliqué...

Les infos sont désormais massivement accessibles, de partout, en qualité diverses. Il y a un vrai risque de saturation et de mauvaise information. L'enjeu d'un leader est donc d'être informé de manière efficace, c'est-à-dire pas trop, sans distorsion et désinformation. Cependant, cet enjeu n'est pas propre au chef. Chacun doit avoir l'information juste au moment où c'est nécessaire. Cela demande donc un travail d'identification par chaque manager. « De quelles informations j'ai besoin ? Quelles sont mes sources ? Où est-ce que je les centralise ? Comment je les valide ? Puis comment je les qualifie avant de les diffuser ? ». Une étude empirique a démontré que 70 % des informations qui arrivent au top management sont fausses ou inexactes, c'est dire si le chantier de la qualité de l'information est important !

Tout comme d'ailleurs celui de sa circulation. Car si le savoir est le pouvoir, son partage est un démultiplicateur de performance. Il faut donc tout faire pour que la bonne information circule vite et largement. Les réseaux d'entreprises sont une bonne façon de le faire. Les groupes

Whatsapp qui se sont constitués et multipliés comme des petits pains pendant la crise Covid constituent un mode de transmission très efficace. Il restera cependant toujours à la charge du manager de qualifier l'information avant de la faire circuler. On entend en effet beaucoup parler de transparence, cette dernière devant pour certains être totale, en tout lieu et à tout moment. Pourtant, toutes les informations ne sont pas forcément bonnes à dire, ou, en tous les cas, ne sont pas toujours à donner dans le même timing et de la même façon à tous. Si je suis convaincu que le bon discours est quasiment toujours le discours de vérité, je sais aussi que l'on n'a pas tous la même capacité à appréhender ce que l'on reçoit. C'est pour ça que derrière une louable intention de partage de la même information à tous, on se retrouve souvent à s'adresser à chacun... Il est vrai que quand vous avez des éléments sur une procédure disciplinaire en cours d'investigation, vous ne pouvez pas révéler aux agents qui se plaignent ce que vous savez. De la même façon, si un financement important est remis en cause mais qu'il reste 50 % de chance de l'obtenir, vous n'allez peut être pas juger opportun de transmettre le stress lié à l'incertitude à votre équipe. Pour ma part, je préfère donc parler d'une nécessité de sincérité, qui diffère de la transparence entendue comme la pleine vérité.

Dans le contexte de la crise sanitaire, la gestion du premier confinement donne des enseignements intéressants sur cette question. Par des points-presse quotidiens et des discours très pédagogiques, le gouvernement a indiqué que c'est par la transparence qu'il souhaitait obtenir la confiance des Français afin de les mobiliser. Appuyer par un message de mobilisation très clair : « urgence sinon mort ! », cela a très bien fonctionné au début de la crise. Mais la machine s'est enrayée quand le sujet des masques est apparu. La transparence aurait été de dire qu'on n'en avait pas. Pourtant, le risque de réaction sociale était (sans doute) trop grand pour le faire. En tous les cas, à ce moment-là, l'union a commencé à se fissurer. Quand vous avez fait de la transparence un élément central d'engagement et quand elle n'est plus au rendez-vous, c'est la confiance qui s'envole. Soyez sincère, c'est déjà bien !



• En s'appuyant sur des ressources externes

Prendre de la hauteur, avoir un regard extérieur, injecter de nouvelles méthodes, faire réagir un collectif, mobiliser le meilleur chez les autres. Autant d'enjeux centraux qui légitimeront et sécuriseront ce que vous entreprenez. On ne manage pas seul, et notre meilleur allié, c'est le cerveau des autres. Vous ne pouvez pas avoir une bonne opinion sur tout et vous devez douter avec l'esprit des autres. Il vous faut donc absolument développer une culture de la ressource positive. Il y a encore tellement de managers qui voient dans l'appel à l'aide extérieur un aveu de faiblesse. Pourtant, plus vous serez entouré, plus votre collectif sera serein.

En premier lieu, il faut vous entourer d'un cercle de confiance restreint mais solide, capable de vous piquer quand ça ne va pas, et de vous surmotiver quand vous allez dans la bonne direction. Vous devez chercher les avis vrais et parfois contraires, sans quoi vous tomberez dans les biais de positionnement et de confirmation. Demandez-vous si à ce jour vous avez ce petit cercle, par exemple si la parole dans votre comité de direction est libre ? Si ce n'est pas le cas, agissez pour ne pas vous planter !

Ce que vous puiserez dans ce petit cercle, vous devez également l'offrir à tous vos managers. L'échange de pratiques entre pairs à l'interne est l'entrée la plus simple pour y arriver. Mais il existe des alternatives plus puissantes, telles que le codéveloppement inter-entreprise ou territorial. Cela permet d'élever ce que l'on est avec des pairs extérieurs à son quotidien, tout en développant un réseau de proximité. C'est bénéfique pour tous. Difficile de faire mieux, non ?

La ressource extérieure, c'est aussi l'apport de conseils. Avoir recours au conseil n'est pas neutre, cela doit être une démarche volontaire, positive et engageante. On va chercher une ressource externe pour avancer soi-même et faire avancer ses équipes.

Analysez toujours avec soin votre besoin avant de choisir votre conseil. Il doit venir en appui de votre structure mais aussi de vous-même. Il ne vous apportera pas la même chose en fonction de son vécu. Lorsque l'on fait appel à du conseil, on fait appel à une expertise d'usage et théorique, avec des profils plus ou moins imposants sur l'une ou l'autre de ses deux composantes. Il n'y a donc pas de profil du bon conseiller, il y a le conseiller adapté à votre profil de manager à un instant T. « Est-ce que je veux le regard neuf du junior, l'expérience du sénior, le pas de côté de l'atypique ? ». C'est vous, et seulement vous, qui pouvez y répondre. Par contre, lors de votre sélection, vous pouvez être vigilant sur la posture du consultant. Est-ce qu'il sait écouter et reformuler pour s'assurer d'avoir compris ? Est-ce qu'il se met à votre place sans porter de jugement tout en faisant preuve de sens critique (dans le bon sens du terme) ? Celui qui vous accompagnera doit vous donner l'impression d'une personne compétente et animée par le goût de l'humain. Vous devez aussi sentir chez lui une capacité à vous dire non. Dans le cas contraire, il vous sera seulement utile à confirmer ce que vous voulez faire passer. Un conseiller « Vaseline + » à votre service !

Réfléchissez également en amont à la place que vous allez donner à ce conseiller. Car il y a un risque, celui de le prendre pour un chargé de mission à qui vous allez déléguer pleinement l'accompagnement de votre équipe sur le sujet confié. Il est tellement plus simple de laisser ce conseiller qui sait faire, impulser la dynamique d'équipe et apporter de superbes conclusions pour les présenter aux N+1, +2 ou +3. Et puis, c'est aussi du temps de dégagé pour faire les autres choses du quotidien, « avec ce temps que les équipes prennent pour la démarche, il faut bien que quelqu'un compense ! ».

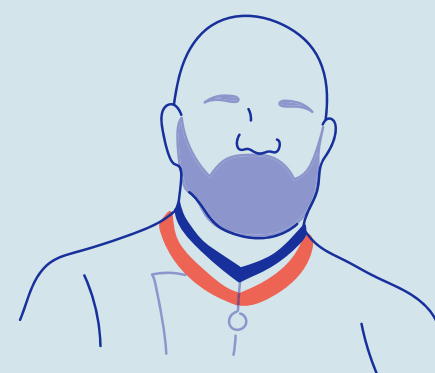
Je peux vous dire que si vous n'êtes pas là, votre collaborateur, qui n'est pas un lapin de trois semaines, se dira deux choses : **1** – « il n'en a rien à faire et ne pilote rien de l'histoire comme d'habitude » ; **2** – « il est tellement nul, heureusement que le conseiller est là, lui fera passer les bons messages ». Et voilà l'avènement du conseil gourou, le messie sans

lequel on ne peut plus rien faire tellement son opinion nous rassure et nous assure de l'engagement de nos équipes. Si vous n'avez pas le temps de vous investir auprès et avec vos équipes, quittez votre job et ne faites pas ce type de démarche. C'est la base !

Enfin, vous avez une autre carte à jouer en matière de ressource positive, c'est l'apport du conseiller super expert. Celui dont la légitimité transcendera tous les clivages. Ils sont rares et coutent souvent chers, mais ils peuvent débloquer vite et bien des situations inextricables, ou booster fortement des collectifs. Appelez-les pour des effets « coups de fouets ».

(Parenthèse

LA MÉTHODE ETCHEBEST



J'adore « Cauchemar en cuisine ». J'ai beau être totalement conscient que c'est scénarisé, il m'arrive même d'avoir une petite larme tant on sent de l'émotion chez les « accompagnés ». Si vous n'avez jamais regardé, je vous invite vraiment à le faire. Car Philippe sait s'y prendre, et c'est toujours de la même manière :

1 ♦ La claque : après dégustation, il met le(s) patron(s) devant les faits, et ça peut être violent, surtout si l'autre fuit (« c'est dégueulasse, tu as vu la tronche que tu fais », etc.). Objectif : prise de conscience express !!!

2 ♦ L'attente : histoire que l'envie de s'en sortir monte un peu, Philippe il dit : « je ne sais pas si je vais vous accompagner. Franchement, là, je dois réfléchir ».

3 ♦ L'émotion : une fois revenu dans la partie, il envoie une seconde vague de prise de conscience avec la famille et/ou les amis. Entendre sa femme qui dit qu'elle n'en peut plus ou voir ses enfants pleurer sur la situation, il n'y a pas mieux pour se bouger !

4 ♦ L'accompagnement vers le mieux : formation cuisine accélérée et experts en action pour remettre au gout du jour le resto et la carte. On se sent soutenu et on reprend confiance !

5 ♦ La réussite : réouverture et cotillons. Ça fonctionne, les clients sont revenus et satisfaits, prêtes pour une nouvelle aventure positive !

Simple, non ? J'ai parfois essayé de transférer - moyennant un peu d'adaptation - cette méthode au travail ou en situation personnelle, quand j'avais à faire à un ou des ânes avec qui la communication non violente (CNV) et l'assertivité n'aboutissaient à rien. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que ça a été un vrai échec, à chaque fois ! Alors pourquoi me direz-vous ? Et bien, parce que Philippe, contrairement à moi, il est légitime pour donner des claques. Même s'il a face à lui un personnage bouffi par l'égo, son autorité lui permet de percer la carapace. Et puis, Philippe, il intervient quand il y a urgence pour l'autre, donc c'est un peu « marche avec moi ou crève »...

De mon côté, j'ai récemment utilisé de cette méthode avec un directeur d'école qui n'était au rendez-vous ni de ses obligations, ni de ses promesses pour accompagner une situation de harcèlement. Et bien, très mal m'en a pris, car plutôt qu'une prise de conscience accélérée, la carapace s'est totalement fermée : silence pour toujours, en mode « qui es-tu pour toucher la haute estime que j'ai de mon action ? ». Et ce n'est sans doute pas totalement faux : qui suis-je pour celui qui se sait le meilleur en son domaine ?

Cette situation se retrouve en entreprise. C'est souvent l'âne que vous avez dessiné au début ! Et bien l'effet « claque » aura aussi tendance à le fermer et à enkyster la situation, souvent avec l'arrivée de tiers à ses côtés. Un conseil, donc : laissez la méthode Etchebest pour la télé, ou, en tous les cas, ne l'appliquez pas vous-même. Allez plutôt chercher le tiers extérieur qui fera autorité pour l'autre et qui, lui, saura user des bonnes méthodes pour le faire avancer, « claque » incluse.

Ne tardez pas à aller le chercher, c'est lui qui apportera de l'équilibre entre vous et votre collaborateur, et il en profitera sans doute pour vous faire avancer, vous aussi...

Fin de la parenthèse)



Le mode projet, le mou utile, la bonne information et la juste décision, parfois accompagnés de ressources externes, sont des moyens pour sécuriser et libérer votre collectif. Ces champs-là, vous devez tous les investir pour réussir.

LE RÉCAP' DE L'ÂNE

- VOUS ÊTES CELUI / CELLE QUE VOUS ÊTES !
 - VOTRE ESPRIT VOIT CE QU'IL VEUT VOIR !
 - VOUS FAITES AVEC CEUX QUI SONT LÀ !
 - LEURS CŒURS LEUR DISENT
QUI ILS DOIVENT SUIVRE !
 - L'ALCHIMIE DU BONHEUR ET DE LA RÉUSSITE
N'EST PAS ÉCRITE DANS LES LIVRES,
ELLE SE VIT !
 - VOTRE COLLECTIF EST UN MOTEUR POUR
PROGRESSER ET IMPACTER LE MONDE !
- ... OUVREZ-VOUS ET CHANGEZ QUAND
IL EST TEMPS !

Si l'on en revient au questionnaire initial :

Comment faire avancer son âne ?

Où pourquoi on ne fait pas ce

que l'on sait qu'on devrait faire ?

Et bien, la réponse est en vous... désormais je l'espère un peu plus éclairé. Pour aller de bien en mieux, je vous invite sincèrement à explorer votre belle folie et votre lien aux autres. Commencez par retourner aux pages 37 et 38 pour voir comment avancer avec vos ânes...

MERCI !

MERCI !

MERCI !



MERCI !

J'avais tant de choses à dire.
J'en ai partagé beaucoup.
Pas tout, mais je crois l'essentiel.

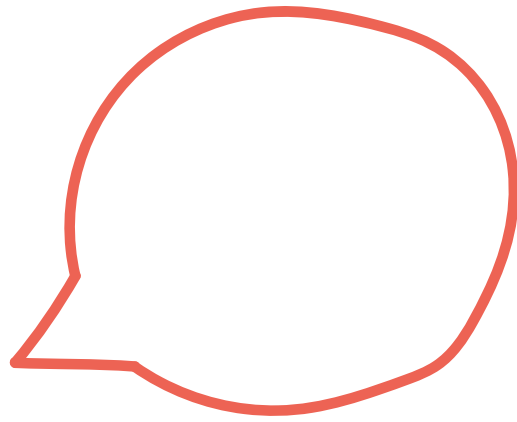
Alors, merci à vous d'avoir pris de
votre temps pour entrer dans ma vision
du management.

Merci aussi à tous ceux qui m'ont
et me nourrissent au quotidien.

C'est avec vous que j'ai le plaisir d'exister
comme je suis et pour nous que j'ai la volonté
de changer le monde.



• D'où je parle ?



Moi c'est Damien, 40 ans, mari et papa optimiste de deux beautés vitaminées. Je suis un breton des terres qui vit aujourd'hui près de la petite mer. C'est d'abord de là que je vous parle.

Ce qui m'anime, c'est la volonté de progresser et de profiter de la vie. Depuis tout petit, j'adore les gens et je suis une route d'opportunités pas toujours rectiligne pour m'enrichir de ce qu'apporte la rencontre. C'est cet intérêt pour l'Homme qui m'a conduit vers de passionnantes études en sciences humaines et sociales. C'est avec cette culture que je vous parle.

Mon enrichissement professionnel commence en travailleur estival des champs, de 14 à 16 ans. Il se poursuit en tant qu'intérimaire dans l'agroalimentaire, journaliste sportif, manager dans l'associatif et le parapublic, formateur, chargé de missions et conseiller en organisation dans le public. C'est de là aussi que je vous parle.

Depuis longtemps, je tempère ma soif de connaissances et mon fonctionnement arborescent par de la structuration, de la méthode et de l'action. Cet essai en est une illustration.

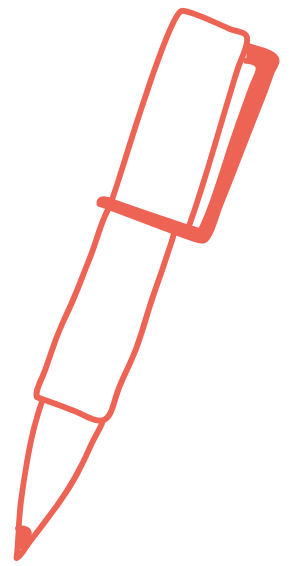
Cet essai, c'est l'accouchement d'une partie de moi, c'est ma vision sans filtre du management. C'est de ça dont je vous parle.

• D'où j'illustre ?

Moi c'est Clémence, 29 ans, bientôt mariée, un peu franc-comtoise, beaucoup lorraine, exilée à Turin, ou plutôt Torino, en Italie ! C'est à la fois en France et en Italie qu'a été mis en page cet essai (déjà un grand voyageur !).

Directrice artistique depuis bientôt 9 ans, d'abord dans une (trop trop chouette) *start-up* parisienne, et depuis 2020, en *freelance*. Je suis également prof de yoga (pour les petits et les plus grands) depuis 2 ans.

Un poil hyperactive (juste un peu), passionnée de course à pied, de yoga, de romans graphiques et bien évidemment de livres où j'aime tout décortiquer, des typos, aux illustrations, je suis ravie d'avoir pu apporter ma petite touche à ce joli essai !



*« Heureux soient les fêlés,
car ils laisseront passer la lumière. »*

- Michel Audiard

Prix public : Offert

FAITES-EN BEL USAGE

