

Pourquoi ce livre ?

Paris, fin juin 2010, régnait un soleil magnifique accompagné d'une température des plus agréables. Attablé en terrasse depuis plus de deux heures avec deux jeunes femmes d'un cabinet de « chasse » international réputé, je déclinais dans un échange passionné ma vision et mes valeurs du management dans l'objectif de recrutements que j'allais leur confier.

Il s'agissait d'aligner les valeurs de l'entreprise, de l'équipe de management, dont moi et du futur collaborateur.

Atterré depuis de nombreuses années par la fréquentation contrainte de « *managers* » désastreux, réussissant à massacrer et à faire fuir les meilleurs éléments d'équipes, ma conception d'un management positif, constructif, collaboratif, sans peur et bienveillant était omniprésente dans mon esprit. Cela commence par la transparence de ses propres valeurs et la furieuse envie de faire grandir les personnes avec qui vous travaillez, sens initial du management¹.

Je pratiquais l'intelligence émotionnelle sans le savoir en la couplant à ma vision d'un management de bon sens, un management sensé, mais surtout décomplexé.

Pourquoi décomplexé ? Le management, c'est sérieux (et l'échec est intolérable !).

Un de mes patrons avait évoqué le droit à l'erreur lors d'une « grande messe » de cadres. Il marqua un temps d'arrêt et rectifia son propos en parlant de droit à « une » erreur.

1. Issu du latin manus agere, contrôler, manier, avoir en main, il est communément admis aujourd'hui que manager, c'est faire grandir, enrichir et partager les personnes avec qui l'on travaille.

Ce que ce livre n'est pas, et ce qu'il se veut être

Avant toute chose, il est essentiel en abordant ce livre de comprendre qu'il est (peut-être), tout, sauf un livre de recettes. Il n'est pas LA vérité, LE must, l'incontournable.

Il n'est pas non plus la volonté de l'expression d'un ego altéré ou surdimensionné.

Il n'est pas éternel non plus, il n'est pas une doctrine ni un savoir-faire immuable, car le management au cœur de l'entreprise devrait toujours être synonyme de **vie** et la vie n'est jamais ou ne devrait jamais être figée. Ce qui est figé est mort par définition.

L'entreprise, le monde du travail, et quel monde, est un monde vivant composé de personnes, de personnalités complexes, d'êtres (plus/ou moins) humains, il faut bien l'admettre.

L'entreprise, c'est le mouvement, cela doit être le mouvement, vers l'avant, vers l'avenir en s'appuyant sur la dynamique du passé et l'analyse du bien fait comme du perfectible, riche d'enseignement.

Il faut donc garder à l'esprit que l'ennemi n° 1 de l'entreprise est, plus que toute autre chose, l'immobilisme, le train-train quotidien, les habitudes et les certitudes forcées. Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers.

« Rien n'est permanent sauf le changement. »

HÉRACLITE

Au début, il y avait le commencement

Du plus loin que je me souviens, j'ai toujours été moteur pour aller de l'avant, motiver les troupes, toujours avec cœur, énergie et sincérité. Depuis ce déjeuner, beaucoup d'échanges ont eu lieu, y compris avec certains de mes collaborateurs. Ils ont pointé dans ma vision ce management émosensé¹, et ont fait état d'ajustements à réaliser, selon eux, pour améliorer leur expérience personnelle et leur environnement professionnel. Inutile de préciser qu'à ce niveau, c'est du bonheur et que cela enrichit grandement votre réflexion, car cela n'exclut ni les succès ni les échecs. Il faut savoir apprécier (les succès), mais aussi faire face et assumer (les échecs). Avec cette attitude, vous ne pratiquez plus seul, mais de manière collective. Cela devient instantanément beaucoup plus riche, pour vous comme pour eux.

Ce livre *de partage* se base sur mon expérience de directeur commercial et de directeur général depuis près de 35 ans en entreprise, surtout dans des PME et des ETI, bien que les grands groupes n'en aient pas été absents. Il se propose à la lecture de tous, aussi bien des managers, que des managés.

Mon expérience a été vécue en tant que collaborateur avec des managers de qualité, mais aussi avec d'autres affichant une médiocrité affligeante, dotés d'un ego surdimensionné, accroché à leurs « barrettes » comme légitimité, et surtout, d'un manque de considération et d'empathie envers ceux dont ils avaient la responsabilité, les considérant comme portion congrue.

1. *Émo pour Intelligence Émotionnelle associé à sensé, de bon sens.*

Chapitre 1

Le management, c'est 5 % de vous, à 100 % pour vos collaborateurs

Mais qu'est-ce que le «management» au fond? Qu'est-ce que manager?

Fruit d'une expérience managériale significative et illustré de nombreuses situations vécues, ce livre vous invite à la réflexion, au partage, pour que vous puissiez exprimer et libérer votre propre *management*, dans toute la splendeur de votre sens critique. Le *management*, c'est une représentation de vous-même, de vos qualités, exploitées ou pas (encore). C'est vous faire comprendre que la ou les techniques managériales sont périphériques et que beaucoup de solutions sont en vous intrinsèquement, que les exprimer vous donnera énormément de satisfaction et sera favorable à la fois à vos équipes et à vous-même. À défaut de détenir la vérité, exprimez la vôtre, avec humilité, conviction et optimisme, en restant toujours ouvert et à l'écoute.

Le *management* fait appel à votre bon sens, à votre instinct, sollicite votre intelligence émotionnelle (IE), dont vous ne soupçonnez probablement pas l'importance et l'impact majeur à la fois sur vous et sur les autres.

Les théories ou recettes managériales tombent souvent dans l'excès et le dogme pour tenter d'apporter une réponse toute faite à une évolution fulgurante de la société, à ses us et coutumes et aux comportements soi-disant prérequis, pour évoluer favorablement en entreprise, parfois même en reniant ses propres valeurs fondamentales.

Chapitre 2

Bases et compréhension du management collectif

Le management collectif consiste à mettre en œuvre de façon naturelle et quasi systématique les pratiques collaboratives et coopératives, en sollicitant sans retenue l'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle. Chaque collaborateur devient un intrapreneur¹ potentiel engagé, responsabilisé, existant à titre personnel au sein d'un collectif soudé, volontaire et puissant. On actionne ainsi le levier exponentiel.

Le rôle du manager au cœur du management collectif (MC)

Il doit être un manager facilitateur, un animateur, un manager de proximité qui encourage et pratique les contacts quotidiens avec les collaborateurs. Il doit avoir un haut niveau de délégation, ne pas tout diriger et ne proposer ses idées que tardivement pour ne pas bloquer les propositions, notamment celles des plus «timides». C'est en cela que dans les 100 % de la recherche du succès, il devient l'artisan organisateur et contributeur des premiers 5 % qui doivent permettre aux équipes d'exprimer leur talent et de façonner les 95 % restants.

Il doit considérer et être convaincu que la bienveillance est nécessaire et ne représente pas une faiblesse, mais bien une prédisposition à

1. L'intrapreneur est un entrepreneur au sein de l'organisation, un entrepreneur interne.