

# Introduction

Au jardin comme dans la nature, il y a un temps pour tout. Mais la vie trépidante, faussement accélérée, que nous menons, nous a éloignés de la terre, de ses réalités et de ses exigences. Pierre Nesmann écrit : « *Nous avons perdu la mesure du temps, le rythme des saisons et, avec eux, le calendrier des travaux et des récoltes au jardin. Ainsi, à la vue des fruits et des légumes d'été qui s'exposent en plein hiver et des fleurs printanières qui paradent en automne, nous pensons que le jardin et ses composants sont malléables à souhait, que la nature se plie à nos exigences. Or, il n'en est rien et il est maintenant urgent de réapprendre le rythme des saisons.* »<sup>2</sup>

En entreprise comme au jardin, il y a un temps pour tout. La course en avant que nous menons risque de nous amener à ne plus porter attention au long terme, à ne pas assez tenir compte des personnes qui constituent nos équipes. En matière de management comme en matière de jardinage, il est urgent de tenir compte des saisons. Un temps pour connaître et fertiliser son terrain, un temps pour choisir ses graines et pour semer, un temps pour entretenir son terrain, un autre pour récolter et faire la fête. Mais aussi, comme dans la nature, prendre le temps de se préparer au mauvais temps et à savoir faire face aux parasites.

Les managers qui ont subi de très fortes contraintes et une pression continue sur les résultats le reconnaissent, ils ont épuisé leurs équipes à trop vouloir tirer sur elles. Un dirigeant dont l'entreprise avait été rachetée par des fonds de pension me faisait part de son point de vue sur l'impact du mode de gestion imposé par les nouveaux actionnaires : « *Les exigences de résultats financiers étaient telles que*

---

2. Nessmann P., *Le guide de l'écobio-jardinier*, Édition Aubanel, mai 2009.

*je passais tout mon temps sur les comptes, à réduire les dépenses, à accroître la rentabilité et à augmenter les profits. Au bout de quelques mois je me suis rendu compte que je m'étais coupé de mes équipes ; les salariés ne me voyaient plus sur le terrain, je n'incarnais plus les valeurs humaines que j'avais mises en avant depuis la création. Les salariés attendaient une présence et une reconnaissance que les tableaux de bord ne leur apportaient pas, ça a été un choc pour moi. »*

Avez-vous déjà tiré sur une plante pour la faire pousser ? Non ! Alors, pourquoi tirer sur des salariés ou sur une équipe pour les faire avancer ? La croissance des personnes et des compétences obéit aux mêmes lois que celles relatives au développement des plantes. Lorsque le dirigeant et ses managers respectent les personnes et favorisent le développement des compétences, ils se font alors jardiniers pour leurs équipes. Manager durablement c'est prendre aujourd'hui des décisions et poser des actes en étant attentif au futur, à l'impact de ces décisions pour l'avenir des équipes, c'est opter pour une posture plus « écologique » et réussir à concilier développement économique, croissance des personnes et respect de l'environnement.

Ce livre vous propose de découvrir comment le manager-jardinier suit les enseignements de la nature pour réussir durablement avec son équipe. La métaphore est un marchepied pour observer nos pratiques de managers. Nous découvrirons comment le manager-jardinier écoute, observe et apporte tous les éléments qui permettront à l'équipe de réussir et aux personnes de développer leur potentiel. Cette approche respecte les personnes et le vivre ensemble et elle accroît la performance de l'entreprise. C'est donc une démarche gagnante pour tous, dirigeant, actionnaires et salariés. Mais, la tâche n'est pas si simple, il faudra peut-être que le manager accepte de quitter ses anciens fonctionnements, ses freins et ses craintes pour s'engager sur ce chemin du manager-jardinier.

Oser quitter le management à court terme pour un management durable, qui s'inscrit dans le long terme est donc une des premières étapes et ce livre voudrait vous en montrer tout l'intérêt et les possibles. Pour sélectionner les méthodes et les outils présentés dans ce livre, nous avons puisé dans les pratiques les plus efficaces sur le long terme en retenant celles qui ont fait leurs preuves ; elles ont toutes été expérimentées. Avec les témoignages nous donnons la parole aux managers et dirigeants, déjà jardiniers de leurs entreprises et de leurs équipes.

Patrice Stern<sup>3</sup> nous avait déjà incité à écrire un article paru en 2009 et intitulé « La patience du manager-jardinier »<sup>4</sup>. Cet article présentait sept attitudes à cultiver pour devenir « manager-jardinier », ce livre continue cette exploration. Les participants à la formation « Dans les pas du manager-jardinier © »<sup>5</sup>, que nous animons depuis 2007, nous ont également encouragés à rassembler nos méthodes de management et à les présenter en lien avec la métaphore du monde du vivant. Ce livre, c'est un peu la réponse à leurs demandes ; nous souhaitons vivement qu'il prolonge leurs réflexions et enrichisse leurs pratiques. Pour tous ceux, nouveaux lecteurs, qui ont été interpellés par la métaphore du manager-jardinier, nous leur souhaitons un bon cheminement.

Avant de vous plonger dans les chapitres qui suivent, rappelons d'où nous vient l'expression « manager-jardinier ». Cette analogie entre le monde du vivant et le management est fréquemment utilisée aux USA et particulièrement dans la Silicon Valley. L'analyse du succès des entreprises de la Silicon Valley a montré combien la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance et à la création de valeur était un des facteurs importants. Les autres facteurs de réussite étant la compétence, le partage des rôles et les responsabilités clairement délimitées, et l'expression possible des talents, cet ensemble baignant dans un partage des connaissances et une organisation apprenante (approche que nous présenterons dans ce livre). Ce modèle de management est véhiculé sous les termes de *gardening management*. Cette analogie entre le monde du vivant et le management, que nous allons développer, est radicalement différente du management basé sur le commandement et sur la structure hiérarchique traditionnelle. Cette manière de manager conduit à intégrer la représentation de ce qu'est un « manager-jardinier », un manager qui fédère plus qu'il n'impose, qui crée un environnement respectueux des personnes plus qu'un gestionnaire d'équipe. En adoptant cette approche, le dirigeant pourra inscrire ses équipes dans un développement durable.

Le langage des managers et des dirigeants use fréquemment de la métaphore du jardinage pour parler de ses pratiques de management et de gestion. Tel nouveau manager fraîchement arrivé dans une équipe dit avoir besoin de « connaître son terrain », tel autre, qui envisage de rédiger son projet d'entreprise, m'interpelle pour l'aider à « redessiner son jardin » ! De nombreux verbes puisés dans le monde du vivant

---

3. Patrice Stern, professeur émérite ESCP Europe.

4. *L'Expansion Management Review*, décembre 2009.

5. Formation AXENCE Conseil - [www.axence.com](http://www.axence.com)

(agriculture, maraîchage...) sont entrés dans le langage de l'entreprise depuis bien longtemps tels, fertiliser, cultiver, semer, tutorer et récolter, pour ne citer que les plus usités. Ainsi, les mots qui évoquent le travail des hommes et des femmes dans l'entreprise sont parfois les mêmes que ceux des travailleurs de la terre. Ces termes sont empreints de sagesse et de respect, respect pour la terre nourricière et respect du travail des hommes et des femmes. Le gardening management et le manager-jardinier véhiculent des valeurs fortes et marquent un profond respect du cycle de la vie, de l'environnement, des personnes, du travail effectué et de la récolte. Les attitudes des managers et leurs pratiques en sont transformées, l'attention est essentiellement tournée vers le développement et la croissance des équipes et des personnes pour obtenir des résultats durables ; c'est le cas dans de nombreuses entreprises en France et pas seulement dans la Silicon Valley.

Nous souhaitons vivement que ce livre contribue à promouvoir ces pratiques respectueuses des personnes investies dans le monde du travail.

# Comment lire ce livre ?

Ce livre s'adresse principalement aux dirigeants et aux chefs d'entreprise mais, plusieurs chapitres et outils intéresseront les managers de proximité et les responsables des ressources humaines. Afin de leur permettre d'identifier les chapitres adaptés à leurs fonctions, nous les avons identifiés par un symbole dans le schéma heuristique page suivante.

Vous pouvez entrer dans ce livre par la porte qui intéresse le plus ou, selon vos besoins du moment. Les chapitres sont autonomes et les outils sont inclus dans chaque chapitre.

Bonne lecture.

## Présentation des chapitres du livre

### 1. Quel manager êtes-vous ?

Quel est votre représentation du management ?  
Quel est votre style de management ?  
Comment développer ses capacités à être manager-jardinier ?

### 2. Connaître son terrain

Diagnostiquer la nature de sa terre - Connaître son équipe  
À quel stade de développement se situe-t-elle ?  
L'entreprise : une ruche !

### 3. Dessinez votre jardin !

Quel jardin voulez-vous ?  
Quelle est votre vision de l'entreprise ?  
Comment partager vos valeurs et votre projet d'entreprise, de service ?  
Se préparer au changement

### 4. Fertilisez avec des engrais durables

Une terre a besoin d'apports  
Qu'apportez-vous à votre équipe ? Transmettre - Reconnaître - Déléguer - Partager ses expériences  
Comment mettre en place une organisation apprenante ?

### 5. Choisir ses graines et sélectionner les meilleurs plants

« On récolte ce que l'on sème ! »  
Comment mener une étude de poste ?  
Le poireau aime la fraise !  
Réussir l'intégration des nouvelles recrues

Codes pour repérer les chapitres utiles aux :

 Managers de proximité

 Responsables RH

### 6. Poser des tuteurs

Tutorer ou tuteuré  
Tutorer au jardin et tutorer en entreprise  
Les 5 phases du tutorat  
Comment tutorer « une jeune pousse », un stagiaire...

### 7. Faire face aux parasites et au mauvais temps

Comme au jardin, l'entreprise est confrontée à des tempêtes  
Comment soigner les relations pour éviter les tensions et les conflits ?  
Réussir ses entretiens de recadrage  
Savoir faire face aux conflits

### 8. Encourager la biodiversité

La biodiversité sur terre : un état des lieux alarmant !  
Comment mettre de la diversité dans mon entreprise ?  
Par où commencer ?  
Maintenir les séniors dans l'entreprise  
Comment faire de la place pour : les jeunes, les travailleurs handicapés...

### 9. Refaire ses graines

Pourquoi faire ses semences ?  
Capitaliser les savoirs-faire  
L'entreprise : un jardin apprenant !  
Innovier en s'inspirant de la nature : le biomimétisme  
La nature : lieu de ressourcement pour le manager-jardinier

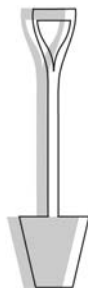
### 10. Récolter et faire la fête

Vos moissons et vos récoltes  
Osons la fête !  
Faites de l'entretien annuel un temps de récolte  
Remercier et récompenser  
Vous avez dit convivialité !

## Chapitre 1

# Quel manager êtes-vous ?

Êtes-vous jardinier ? Êtes-vous un adepte forcené du « tout chimique » ou plutôt un jardinier écolo ? Au jardin, les deux extrêmes s'opposent et entre les deux, toute une gamme de jardiniers, les nouveaux jardiniers, les jardiniers au naturel, les amateurs de tradition...



La nature envoie des signes de changement que les jardiniers constatent et qui ont commencé à modifier le comportement de certains d'entre eux. Jean-Marie Groult, dans son livre *Jardiner durablement*<sup>6</sup> écrit : « Les jardiniers ne peuvent plus ignorer que notre climat est en train de se modifier à grande vitesse. On a beaucoup parlé ces derniers temps de la fonte des glaciers, de la progression de diverses maladies transmissibles à l'homme ou de modification des migrations d'oiseaux. Mais l'impact climatique sur la végétation occupe moins les esprits. Ne nous y trompons pas, dans nos jardins et nos paysages aussi, les signes du changement sont là.

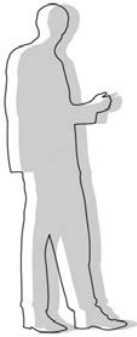
- Dans l'Est, la croissance annuelle des hêtres a augmenté de 15 cm en un siècle.
- De nouvelles maladies ont fait leur apparition et progressent.
- Les vendanges ont maintenant lieu en moyenne un mois plus tôt que dans les années soixante.

... La biodiversité de notre planète s'érode peu à peu. »

---

6. Groult J.-M., *Jardiner durablement*, Édition Ulmer, 2007.

Il rappelle que les jardiniers ont aussi **des responsabilités face à l'environnement** puisque les jardins de particuliers totalisent 4 fois la surface des réserves naturelles de la France. Dans le même temps les jardiniers utilisent encore le triple de pesticide, à l'hectare, que les agriculteurs.



Quel manager êtes-vous ? Gérez-vous une équipe ? Êtes-vous préoccupé essentiellement par la performance et les résultats ou considérez-vous que la seule ressource qui vaille est la ressource humaine ? Vous situez-vous à d'autres endroits ou utilisez-vous d'autres termes pour qualifier votre style, votre posture de manager ? Le manager-jardinier est lui aussi face à de nombreux changements. Aujourd'hui, la crise que traverse le monde économique et qui impacte toute la société, provoque un changement climatique dans nos entreprises, dans les usines et dans les bureaux. Le secteur public est également concerné. Opter pour une posture de manager-jardinier revient à être responsable du climat dans les équipes

et à choisir un mode de management qui jamais ne laisse la ressource humaine de côté et donc, qui l'intègre dans la vision du développement de l'entreprise. Dans ce premier chapitre vous pourrez découvrir quelle est votre représentation du management et revisiter les différents styles de management.

## Quelle est votre représentation du management ?

Avant d'aller plus loin dans la lecture de ce livre, vous pouvez réaliser l'exercice suivant que je propose souvent aux participants, au début d'une formation au management. **Visualiser graphiquement ce que représente pour vous « être manager »**. Il vous suffit de prendre une grande feuille blanche ou de couleur selon votre préférence et de quoi écrire (avec des couleurs, si possible). Vous n'avez pas de feuille sous la main ? Nous vous avons réservé une page blanche, après les consignes de l'exercice développé ci-contre.





## Explorer

Avant de visualiser graphiquement ce que représente pour vous « être manager », je vous invite à prendre quelques minutes de réflexion. Bien entendu, la qualité du dessin n'est pas notre préoccupation, ce qui compte c'est ce que vous voulez exprimer.

- Si besoin, isolez-vous et laissez venir les images qui représentent le mieux ce que vous ressentez.
- Laissez libre court à votre imagination, elle trouvera la représentation la plus juste pour dire ce qu'est pour vous aujourd'hui « être manager ».
- Peut-être aurez-vous besoin de fermer les yeux pour visualiser, en vous, votre univers de travail (le lieu, les personnes, les situations, l'activité).
- Puis dessinez votre représentation en page suivante ou sur papier libre.

Lorsque vous sentirez que vous avez exploré jusqu'au bout cette représentation, vous pourrez prolonger votre analyse et répondre en bas de page (ou au verso) aux questions suivantes :

- Quel est mon état d'esprit ?
- Quelles sensations sont réveillées par cet exercice ?
- Quels sont les éléments de ma situation qui ont de l'importance aujourd'hui ?
- Qu'est-ce que ce graphique m'apprend ?