





Mark FARAYET

# Le Management

*Les bases pour bien démarrer son affaire I*

Ce livre a été publié sur [www.bookelis.com](http://www.bookelis.com)

ISBN :

© Prénom Nom de l'auteur

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,  
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

# **LE MANAGEMENT DANS TOUS SES ETATS**

## **LES MANAGERS SERAIENT ILS DES SOUFFRE- DOULEUR**

Il fut un temps, honni par les uns, regretté par les autres, où les chefs étaient respectés par les subordonnés. Aujourd'hui, dans les entreprises en réseaux, mouvantes et complexes, les relations hiérarchiques se sont assouplies. Le respect change de nature et parfois, se mue en irrespect. Les relations au sein des entreprises sont influencées par les mœurs sociales. Les injures, insinuations et invectives sont mises en exergue dans les univers politiques, sportifs et artistiques et débordent dans les organisations.

La pression des clients et des concurrents, l'état d'urgence permanent, la tendance à demander à faire plus avec moins, la peur de l'avenir, l'éloignement des dirigeants, débouchent parfois sur des accès de violence. Le manager, «responsable sous la main», devient la surface de projection de l'agressivité des collaborateurs. Les attaques abondent : «Vous êtes incapable d'obtenir des moyens supplémentaires !»,

«Vous êtes un agent du libéralisme !»,

«Vos réunions sont inutiles !»,

«Vous êtes indigne d'être manager !»

... et bien d'autres encore. Ces invectives sont accompagnées de cris et de gestes intempestifs. Le tutoiement remplaçant parfois le vouvoiement. Le manager qui pense que ces phénomènes sont adressés à sa personne se sent vite fragilisé. Il est alors tentant de répondre du «tac au tac», sur le même ton. Cette réaction nourrit une

escalade symétrique : agression, contre agression, contre agression de la contre agression ... jusqu'à la rupture ou le procès. Le manager est alors comme l'autre, agressif et irresponsable. La représentation institutionnelle est l'une des fonctions du manager. Le titulaire de ce rôle doit en être digne et lui faire honneur à tout moment.

## PEURS, MODE D'EMPLOI

Les peurs émergent le plus souvent dans les organisations lors des transformations. Bien accompagnées par les managers, elles ne sont en fait que la manifestation «normale» de la première phase du processus d'appropriation. Plus les peurs sont fantasmagoriques, plus le changement semble redoutable. Les rumeurs enflent, certains s'affolent, dépriment, deviennent agressifs, quittent le navire, ...

En occident, les managers ont à traiter des peurs sociétales se greffant sur les craintes professionnelles. En effet, dans les pays développés, nombreux sont les citoyens qui craignent le déclassement pour eux-mêmes et leurs enfants. Les plans de rigueur décuplent

cette peur de l'avenir. Parfois les managers partagent ces inquiétudes pour eux-mêmes. Et pourtant, l'accompagnement efficace des peurs requiert une posture managériale où se mêlent connivence et distance. La connivence assure l'écoute et la compréhension des peurs, la distance assure la guidance vers les phases suivantes de l'appropriation. Les jugements de type :

«Vous ne devriez pas avoir peur ! Vous êtes d'adultes !»

Ou bien les interventions se voulant rassurantes :

«Vous n'avez rien à craindre»

amplifient les peurs, les muant parfois en colères. Les résistances aux changements sont de fait les figures colériques des peurs non traitées ou niées.

Si j'arrêtais là ce chapitre, pléthore de lecteurs serait en manque des 3 autres phases d'un processus bien managé des transformations.

Après les peurs, intervient la balance des gains et de pertes :



«Qu'est-ce que je perds et gagne par rapport à la situation précédente ?»

De nombreux acteurs n'envisagent pas l'existence de gains. Les pertes les plus douloureuses sont :

- Les attaches relationnelles dans les équipes,
- Le territoire et le pouvoir,
- Les repères opérationnels,
- L'autonomie,
- Les compétences et le contrôle des situations professionnelles,
- La visibilité à moyen et long terme,
- Le sens ...

Il convient d'anticiper cette phase en se focalisant sur les «acteurs stratégiques» susceptibles de se révéler des alliés ou des freins. Celles et ceux qui traversent les 2 premières phases sans trop de dégâts redonnent un nouveau sens à leur vie professionnelle et parfois personnelle. Ils sont prêts à rêver à une autre situation et se voient dans la nouvelle organisation. Ils se projettent dans l'avenir, acceptant de prendre une part à sa construction. Enfin, les nouveaux repères sont balisés et des liens neufs sont tissés. La confiance est assurée et l'on retrouve le plaisir de travailler dans ce nouveau contexte.

Attention, ces quatre phases, dont l'issue semble idyllique, sont traversées par certains en trois jours et par d'autres en trente ans. Nous ne sommes pas égaux devant les transformations de notre environnement.

## COMMENT RECONNAÎTRE LA PEUR

La peur émerge le plus souvent en entreprises avant et lors des transitions. Les craintes portent sur le contenu du travail, les relations professionnelles, le statut, le lieu et les espaces, la perte d'influence, l'emploi. Elles sont d'autant plus aiguës que la période avant la transition fut stable, confortable et longue. L'annonce d'une fermeture de site avec un reclassement à 400 km, génère probablement des peurs telles que :

«Comment vais-je vendre ma maison et en trouver une autre ?»,

«Comment mes enfants vont-ils supporter le changement d'école ?»,

«Mon conjoint trouvera-t-il un autre emploi ?».

L'implantation d'un nouveau logiciel fait émerger des inquiétudes telles que :

«Vais-je m'adapter facilement ?»,

«Vais-je être obligé d'abandonner mes anciennes méthodes ?»,

«Vais-je être aussi rapide ?»,

«Mon travail sera-t-il plus contrôlé qu'aujourd'hui ?».

Certains se focalisent sur des détails, d'autres s'angoissent pour leur avenir. Le manager qui ne sait pas ou ne veut pas reconnaître ces peurs réactive l'anxiété. Voici quatre clés d'accès aux peurs des autres.

1 - La plus simple est lorsque les collaborateurs l'expriment sans détours : «Je crains ceci, j'ai peur de cela, je m'inquiète pour ... »

2 - Celles et ceux qui ne veulent pas admettre qu'ils ont peur posent des questions de type : «Vous ne pensez pas que je suis trop vieux pour me mettre à ce logiciel ?», «Êtes-vous sûr que cela va fonctionner comme prévu ?»...

3 - Nombreux sont ceux qui transforment immédiatement leur peur en colère. Ils rentrent ainsi dans des attitudes de résistances au changement plus ou moins violentes. Les plus désespérés mènent même des actions en marge de la légalité.

4 - Enfin, des collaborateurs n'expriment rien et dépriment.

Le mot «reconnaître» inscrit dans le titre de ce chapitre est à prendre sous deux sens : déceler et accepter. En effet la peur est une émotion utile. Elle permet d'être prudent, d'anticiper les risques, de trouver des ressources. Le fameux «N'ayez pas peur !» est contre performant lors des transformations du travail et de l'organisation.

## LES 5 GRANDES PEURS

Un manager prépare avec minutie sa prochaine réunion de service. L'enjeu est de taille puisqu'il veut convaincre ses collaborateurs de la pertinence d'une nouvelle organisation du travail qui rompt avec les habitudes antérieures. Pour étayer sa démonstration, il compile des statistiques, peaufine ses effets persuasifs, élabore des planches «power point» attractives, ... Le jour de la réunion, il accomplit parfaitement sa présentation, il adopte un ton convaincant, ... Il sort de la réunion pensant que tout le monde comprend et adhère. Mais plus tard, il s'aperçoit que le projet n'avance pas et qu'il est submergé de questions. Et

pourtant il avait consacré un temps fou pour préparer sa réunion, y compris la veille au soir, sacrifiant une sortie au cinéma. Manifestement, ce manager ne sait pas, ou a oublié que l'annonce d'un changement, surtout s'il s'agit d'une rupture avec les habitudes passées, produit chez ses destinataires, des émotions proches de la peur.

Lorsque les collaborateurs ont peur, ils n'écourent pas les raisonnements logiques, si justes soient-ils. Il va lui falloir consacrer encore plus de temps à détricoter les incompréhensions et les fantasmes. Quelles sont les peurs émergentes dans les situations de changements ?

- Peur d'être ignoré.
- Peur d'être humilié.
- Peur d'être abandonné.
- Peur d'être trahi.
- Peur d'être traité injustement.

Alors comment reconnaître ces peurs ? Que faire en présence de ces peurs ?

## PRATIQUEZ-VOUS LES QUESTIONS IMPERTINENTES

La méthode des «questions impertinentes» consiste à s'engager ou à engager une équipe sur des voies inexplorées. Il s'agit en fait de briser les routines et le conformisme ambiants. Lorsque cette démarche est effectuée collectivement, il est utile de choisir un «poseur de questions» qui note les réponses en censurant la censure. Dans un premier temps, la quantité d'idées prime sur leur qualité.

Voici des exemples de questions «impertinentes» :

***«Qu'est-ce que l'on peut faire de mieux qu'aujourd'hui?»***

Cette question est une entrée en matière. Elle inscrit la réflexion dans une allure d'amélioration de l'existant. Elle convient bien, pour débiter avec des ingénieurs et techniciens habités par des logiques rationnelles. Elle limite les peurs et les résistances au changement en s'inscrivant dans une démarche de petits pas vers des progrès continus.

***«Et si on faisait autrement, alors que nous n'avions pas osé le faire jusqu'à aujourd'hui?»***

Cette question induit une rupture avec les pratiques passées. Elle est d'autant plus pertinente lorsqu'un incident surgit, un processus est défaillant, un client est mécontent. L'appétence à trouver une solution en rupture avec le passé naît du besoin de corriger une situation insatisfaisante. Prendre une telle direction, c'est intervenir sur un désordre que l'on ressent et y apporter un ordre que l'on ressent comme meilleur. La recherche de nouvelles solutions, certes, met en œuvre des réflexions et des actions mais elle est fondamentalement émotionnelle.

***«Qu'est ce qui nous en empêche?»***

Après avoir listé les toutes les solutions trouvées, possibles et «impossibles», il convient de les reprendre une à une et de repérer ce qui empêche de les mettre en œuvre. Empêchements d'ordre financiers, liés aux carences de compétences, au manque de temps, aux possibles contestations, à la rupture avec la culture et les valeurs actuelles, ...

***«Et si on le faisait quand même, que se passerait-il ?»***

Les empêchements étant le plus souvent des représentations mentales, des fantasmes et des inhibitions il convient d'envisager les conséquences de chaque solution. Il s'agit aussi d'anticiper les risques et les effets pervers de chaque solution. On peut à cet effet poser une question subsidiaire : «Sommes-nous prêts à assumer les impacts de cette solution ?»

***«On aura réussi si ?»***

Cette question permet de circonscrire les critères de réussite de telle ou telle solution. Pour être pertinents, ces critères doivent être mesurables, observables par d'autres et datés. Il est utile de rajouter des critères subjectifs et affectifs tels que : «Nous serons enthousiastes» ou «Nous nous sentirons soulagés».

***«Plus jamais ça !»***

Enfin, et ce n'est plus une question mais une affirmation, le «Plus jamais ça !» est une occasion de se dire et de partager les points douloureux de la situation actuelle. Ce serait en effet dommage de trouver des solutions qui n'éradiquent pas les démons actuels : accord de façade, passivité, critiques intempestives, ...

## LA COMPLIANCE S'ADAPTER EN RESTANT SOI-MÊME

En période économique stabilisée, vous aviez en tant que manager une vision du temps et de l'espace plus large que celle de vos collaborateurs. La majorité d'entre vous s'organisait en fonction de budgets annuels, d'autres étaient invités à concevoir des plans à 3 ans, plus rares étaient ceux qui élaboraient les orientations stratégiques. Déjà, alors, vous aviez à traiter de nombreuses contradictions

«Comment faire faire aux personnes et aux équipes ce qu'ils ne feraient pas spontanément ?»,

«Comment faire converger des logiques et des intérêts divergents vers la performance ?».

Aujourd'hui, ces contradictions perdurent, mais d'autres surgissent. Vous devez incarner des changements que vous n'avez pas choisis, faire évoluer très rapidement les organisations et les pratiques professionnelles au gré des alliances, absorber de nouvelles technologies et satisfaire les demandes fluctuantes des clients. Parfois il s'agit de virages à 180 degrés : contredire ce que vous annonciez hier. Pour faire face à ces «séismes», vous pouvez développer votre compliance.

**Définition managériale de la compliance :** A nouveaux maux, nouveaux remèdes. Un concept médical, la compliance, s'infiltré dans l'univers managérial, après un détour par la robotique. Il s'agit de s'adapter aux évolutions de l'environnement tout en restant soi-même. D'un côté l'adaptation à outrance vous transforme en manager «hyper-réactif», s'épuisant à courir derrière les événements, de l'autre la volonté de rester vous-même, sans bouger peut vous conduire à la rigidité. La compliance c'est la capacité à vivre en même temps les deux pôles de la contradiction : vous adapter et rester vous-même avec votre éthique et vos valeurs. Il existe pléthore de méthodes