

LE MANAGER ETHIQUE

THÉORIE ET
PRATIQUE
DU MANAGEMENT
OPÉRATIONNEL



MARC
ROUSSEL
MENTORAT MASTER MIND

A Maurice Favre

« Qui m’attendait sur le chemin et m’a ouvert le passage vers le monde de la formation. Il fut un modèle exceptionnel et je le remercie ici pour sa patience et son niveau de respect rigoureux digne de tous les grands Managers. »

A Danielle Roussel

Ma femme et associée pour sa puissance de travail, sa hauteur de point de vue et cette magie particulière qui rend le chemin si léger.

Aux milliers de participants

Qui ont apporté d’une façon ou d’une autre leur pierre à l’édifice. Ils ont été ce précieux creuset de transmutation de la théorie en pratiques duplicables et transmissibles

Au Maître

Qui, sous des formes diverses et parfois inattendues se révèle avec cette douceur intransigeante déclarant que l’élève est prêt.

PREFACE.....	11
AU CŒUR DU MANAGEMENT : LA RELATION HUMAINE	11
LE CHARISME.....	12
AU CŒUR DE LA SURVIE, LA COOPERATION	13
CLE DE VOUTE DE LA COOPERATION : LE PRINCIPE DES RELATIONS DURABLES	13
LE MANAGEMENT EN TANT QUE POINT D'ÉQUILIBRE ENTRE L'HOMME DANS SA DIMENSION INDIVIDUELLE ET L'HOMME DANS SA DIMENSION COLLECTIVE.....	14
LE MANAGEMENT DES LEADERS.....	19
AUTO-DIAGNOSTIC.....	20
UNE SERIE DE QUESTIONS POUR VOUS AUTOEVALUER SUR LE PLAN MANAGERIAL	20
POINTS DE REPERES	21
UNE BONNE RAISON DE SE LEVER LE MATIN !.....	22
DONNER DE LA PUISSANCE A SES ACTIONS !.....	23
LA CLE DE LA PERSEVERANCE !.....	24
QUAND LA GOMME RENCONTRE LA ROUTE !.....	25
DES REGLES DU JEU CLAIRES ET PARTAGEES !.....	26
DEMARRER LES NOUVEAUX EMBAUCHES AVEC SUCCES !.....	27
<i>TRANSMETTRE LES ESSENTIELS !.....</i>	28
LE BOOSTER DE LA MOTIVATION !.....	29
LE BOOSTER DE L'AUTONOMIE !.....	30
MENER A BIEN LA RECOLTE !.....	31
PARTIE 1 : LES COMPOSANTES DU POSTE.....	33
CHAPITRE 1 : DEUX NIVEAUX DE MANAGEMENT.....	34
DU MANAGEMENT STRATEGIQUE.....	34
DU MANAGEMENT OPERATIONNEL	35
CHAPITRE 2 : PRECIS DE MANAGEMENT STRATEGIQUE	37
COMMENT FAIRE DE LA VISION D'ENTREPRISE LE LEVIER CREATIF DU CHANGEMENT ?	37
LES GRANDS LEADERS	38
UN CONCEPT DE DIRECTION.....	38
LA FORCE DE LA VISION	38
UNE VISION TROUBLEE	39
MAIS POURQUOI ?	39
LE POUVOIR HIERARCHIQUE	39
COMMENT TRAVERSER LE BLINDAGE ?	40
LA MAGIE D'UNE COMMUNICATION AUTHENTIQUE	41
ÉTAPE N°1 : SE FORGER UNE VISION INSPIRANTE :	41
PRELIMINAIRE : LE CHOIX DE PREVOIR OU D'ANTICIPER ?	41
PARTAGER.....	43
UN JEU GAGNANT-GAGNANT	44
LE PRIVILEGE DU CAPITAINE	44
ÉTAPE N°2 : PROJET.....	46
DU REVE A LA REALITE	46
LA REPARTITION DES DOMAINES STRATEGIQUES	46
LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT.....	46
L'ELIMINATION DES INTENTIONS PARASITES.....	46
LE CONSEIL GAULOIS.....	47
LA PRISE DE CONSCIENCE DU PROBLEME	48
L'ANALYSE DU PROBLEME.....	48

DECIDER.....	48
ÊTRE FIDELE A LA PAROLE DONNEE	49
FORMULER SON PROJET	50
ÉTAPE N°3 : LES VALEURS.....	51
MISE EN EVIDENCE D'UN SYSTEME DE VALEURS ETHIQUES.....	51
CODE D'HONNEUR DU MANAGER-LEADER	54
ÉTAPE N°4 : LA COMMUNICATION.....	56
DERNIER POINT	57
LES COMPOSANTES DU POSTE	61
DEFINITION D'UNE MISSION	62
MISSION ET RAISON D'ETRE	63
COMMENT MENER UN ENTRETIEN DE MISSION ?.....	65
MISSION : FICHE TECHNIQUE.....	68
CHAPITRE 4 : L'OBJECTIF.....	69
LE PRINCIPE DE L'OBJECTIF	70
DEUX DERIVES A LA FIXATION D'OBJECTIF	71
L'OBJECTIF ET LE SUCCES ANTICIPE.....	72
PERDRE OU GAGNER : TOUTE LA DIFFERENCE.....	73
RETOUR A LA SIMPLICITE	76
LA DIMENSION JEU DE L'OBJECTIF	76
OBJECTIF VERSUS CONTROLE OU DE L'USAGE PERVERTI DE L'OBJECTIF	77
ERREUR GROSSIERE EN MATIERE DE SUIVI DE LA PRODUCTION	78
OBJECTIF : FICHE TECHNIQUE.....	79
FORMULER UN OBJECTIF : FEUILLE DE TRAVAIL.....	80
RESUME	81
CHAPITRE 5 : LE PLAN D'ACTIONS	82
LES PROJETS QUI NE DEPENDENT QUE DE SOI	82
PROCESSUS DE RESISTANCE AU CHANGEMENT	84
NE PAS SACRIFIER SON EXISTENCE AUX ATTENTES DES AUTRES.....	86
DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE OU DU PROJET DE VIE	88
UN PHENOMENE D'INVERSION.....	90
LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET PSYCHOLOGIQUE	92
PLAN D'ACTIONS : FICHE TECHNIQUE	95
CHAPITRE 6 : LE CONTROLE.....	96
RECOMMANDATION : ET SI NOUS TRAITIONS NOS COLLABORATEURS COMME NOS CLIENTS.....	98
CONSEQUENCES DE L'ABSENCE DE CONTROLE	98
LE TABLEAU DE BORD	101
L'UNITE DE PRODUCTION	103
LEVIERS DE VITESSE 1 : FICHE TECHNIQUE	106
ADAPTER LE MANAGEMENT AUX RESULTATS	106
LEVIERS DE VITESSE 2 : FICHE TECHNIQUE	107
ADAPTER LE MANAGEMENT AUX RESULTATS	107
2 CLES INFAILLIBLES POUR UN MANAGEMENT INTUITIF.....	107
CHAPITRE 7 : ÉCHANGE	108

ABORDONS BRIEVEMENT CE FACTEUR MOTIVATION	109
MASLOW : UN PETIT MOT A PROPOS DE LA FAMEUSE PYRAMIDE.	111
ARBITRAIRE ET FACTEURS CACHES.....	112
JOUER GAGNANT-GAGNANT.....	115
LA LOI DE RECIPROCITE	117
L'EFFET MIROIR.....	117
CHAPITRE 8 : ÉVOLUTION ET EQUILIBRE DYNAMIQUE.....	119
ET LE PRINCIPE DE PETER DANS TOUT CELA	120
LA VALEUR AMITIE	121
LA QUALITE DE VIE	122
<i>NOTES.....</i>	123
LE MANAGEMENT DES LEADERS : 2EME PARTIE.....	124
LA DYNAMIQUE DU POSTE.....	124
CHAPITRE 9 : INTRODUCTION	125
CHAPITRE 10 : LES COMPETENCES TRANSVERSALES.....	128
A PROPOS DU CHANGEMENT.....	128
QUELS SONT LES CHANGEMENTS QUI MODIFIENT NOTRE QUOTIDIEN ?	128
QUELLES DIFFICULTES CES CHANGEMENTS ENGENDRENT-ILS ?.....	129
QUEL IMPACT, CES DIFFICULTES PEUVENT-ELLES AVOIR AU NIVEAU DE CE QUE NOUS RESSENTONS ?	129
DEUX TYPES DE STRESS	130
VOYONS MAINTENANT COMMENT LES COMPETENCES A LA BASE D'UNE COMMUNICATION REUSSIE VARIENT EN FONCTION DE NOTRE POSITION SUR L'ECHELLE DU STRESS	132
L'IMPACT DU STRESS POSITIF ET NEGATIF SUR LA COMMUNICATION ET L'ACTION.....	134
TENDANCE AFFIRMATIF OU EMPATHIQUE ?	139
POTENTIEL	140
CHAPITRE 11 : LE POUVOIR DES CONVICTIONS.....	145
VOICI LE PROCESSUS QUE NOUS PROPOSONS POUR METTRE A JOUR LA CLE DE LA MAITRISE DE SOI	145
SELECTIONNER DEUX SITUATIONS STRESSANTES DU QUOTIDIEN.....	145
METTONS EN EVIDENCE LE FACTEUR CACHE.....	146
AGIR SUR LES CONVICTIONS OU PAS ? THAT IS THE QUESTION !.....	149
MAIS AVANT CELA, RESUMONS PAR UN EXEMPLE LE MECANISME A LA BASE DE LA MAITRISE DE SOI.	151
CHAPITRE 12 : LE CERCLE D'EXCELLENCE.....	154
UNE FONCTION DE LA MEMOIRE	154
LE SUCCES PASSE EN TANT QUE RESSOURCE	154
COMMENT FAIRE ?	155
LE PROTOCOLE POUR UTILISER LE CERCLE D'EXCELLENCE.....	156
CONCLUSION :	157
CHAPITRE 13 : LES STRATEGIES COMPORTEMENTALES©	158
INTRODUCTION	158
NOUS AVONS MAINTENANT DEUX AXES POUR CREER UNE GRILLE D'OBSERVATION DES COMPORTEMENTS.	160
DEFINISSONS MAINTENANT CES DEUX AXES.	160
I.R.C.A.R.....	164
LE DERNIER R POUR RESULTAT.....	164
C'EST LE PLAN DE L'INTENTION	165
C'EST LE PLAN DE LA REFLEXION,.....	165
C'EST LE PLAN DE LA COMMUNICATION,	165
QUATRE TYPES D'HOMMES	166

L'HOMME D'ACTION	168
L'INFORMATION : FACTUELLE ET SYNTHETIQUE	168
LE RAPPORT AU TEMPS : ÉCONOME	169
LA PRISE DE DECISION : INITIATIVE PERSONNELLE.....	169
SON STYLE DE BASE DE MANAGEMENT.....	170
SON BESOIN FONDAMENTAL : LE CONTROLE.....	170
SOUS STRESS : AUTORITAIRE.....	170
EN RESUME	170
L'HOMME DE COMMUNICATION.....	172
L'INFORMATION : AVIS DES AUTRES	173
LE RAPPORT AU TEMPS : DEPEND DE L'AUTRE	173
LA PRISE DE DECISION : COLLEGIALE	173
SON STYLE DE BASE DE MANAGEMENT.....	174
SON BESOIN FONDAMENTAL : L'APPROBATION	174
SOUS STRESS : REFOULE LA TENSION	174
En résumé.....	174
L'HOMME DE REFLEXION	175
L'INFORMATION : FACTUELLE ET EXHAUSTIVE.....	175
LE RAPPORT AU TEMPS : ANTICIPATION	176
LA PRISE DE DECISION : PROCEDURE.....	176
SON STYLE DE BASE DE MANAGEMENT.....	176
SON BESOIN FONDAMENTAL : LE RESPECT.	177
SOUS STRESS : SE RETIRE DU JEU.....	177
En résumé.....	177
L'HOMME D'INTENTION	178
L'INFORMATION : INTUITION, INSIGHT	178
LE RAPPORT AU TEMPS : L'URGENCE	179
LA PRISE DE DECISION : COUP DE CŒUR	179
SON STYLE DE BASE DE MANAGEMENT.....	180
SOUS STRESS : AGRESSIF	180
En résumé.....	180
EN CONCLUSION.....	181
LES APRIORIS.....	181
CONSIDERONS D'ABORD LE PIONNIER.	182
ARRET SUR IMAGE, RETOUR AU DEBUT DE LA SITUATION ET INTERESSONS-NOUS A L'EXPERT.	183
QUELLES CONCLUSIONS TIRER DE CETTE DEMONSTRATION ?.....	184
LA SYNCHRONISATION : L'ADAPTATION NATURELLE	185
COMMENT SE SYNCHRONISER	185
LES FORMULES DE DEDRAMATISATION	186
FORMULE DU PILOTE	187
FORMULE DU MEDIATEUR,	188
FORMULE DU PIONNIER.....	188
FORMULE DE L'EXPERT.....	188
FORMULE STANDARD	188
EN GUISE DE RESUME, PRESENTATION DE SELF-MANAGEMENT.....	189
LES 8 PROTOCOLES DE COACHING DU MANAGEMENT OPERATIONEL	191
AVERTISSEMENT POUR LE CONTRAT MORAL©	192

CHAPITRE 14 : LA FEUILLE DE ROUTE	193
EN QUOI CONSISTE-T-ELLE ?	193
EN CE QUI CONCERNE LA LOCALISATION DANS L'ESPACE	195
EN CE QUI CONCERNE L'APPROPRIATION DE SA MISSION	196
FORMULER SON PROJET DE POSTE APRES SA PERIODE D'ESSAI	200
A PROPOS DE LA DISCIPLINE	201
CHAPITRE 15 : TRANSMETTRE UNE BONNE PRATIQUE.....	202
INTRODUCTION : DU DEVELOPPEMENT DES APTITUDES	202
TOUTE APTITUDE NATURELLE PEUT-ETRE ELEVEE AU STATUT DE COMPETENCES.....	203
SAVOIR-FAIRE NE SIGNIFIE PAS SAVOIR-TRANSMETTRE	205
DE LA DUPLICABILITE	207
ÉTAPE CADRAGE	207
ÉTAPE MONTRER.....	208
ÉTAPE EXPLIQUER.....	210
ÉTAPE FAIRE-FAIRE	213
LE MECANISME DES HABITUDES	216
COMMENT PASSE-T-ON D'UNE HABITUDE A UNE AUTRE ?	216
TRANSMETTRE une bonne pratique FICHE TECHNIQUE : LES BOUCHONS.....	218
CHAPITRE 16 : CAPITALISER SUR LE SUCCES.....	223
ANATOMIE D'UN SUCCES.....	223
INTENTION	223
REFLEXION	223
COMMUNICATION	223
ACTION.....	224
RESULTAT FINAL.....	224
EN CONCLUSION	224
NOTION DE PUISSANCE	225
RENFORCER L'INTENTION POUR AMELIORER LE RESULTAT ?.....	225
DE L'INTENTION	226
DU COACHING.....	226
L'EXPERIENCE DES BATONS.....	227
DES VOLONTAIRES	227
PREMIERE EXPERIENCE : LE FEED-BACK NEGATIF	227
DEUXIEME EXPERIENCE : LE FEED-BACK POSITIF	229
DEUX TYPES D'APPROCHES OPPOSEES	229
EFFET DE LA DEMARCHE « EMPECHER DE MAL FAIRE »	230
EFFET DE LA DEMARCHE « AIDER A REUSSIR »	231
TROISIEME EXPERIENCE : LE FEED-BACK OPTIMISE.....	232
DE LA MOTIVATION.....	234
IL Y A 2 TYPES DE DECLENCHEURS PRINCIPAUX.....	235
LE COACHING SUCCES©	235
ÉTAPE CADRAGE	235
ÉTAPE EXPLORATION DU POSITIF	236
ÉTAPE FELICITATIONS.....	238
ÉTAPE : AMELIORATION EVENTUELLE.....	238
ÉTAPE CLOTURE	239
QUAND FAIRE DU COACHING SUCCES ?.....	239
LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES	240

PROCESSUS POUR « CULTIVER » LES BONNES PRATIQUES.....	240
COACHING SUCCES©.....	241
FICHE TECHNIQUE	241
DEVELOPPE LE SENS DES RESPONSABILITES.....	241
CHAPITRE 17 : DEVELOPPER LE POTENTIEL	242
DU NIVEAU DE RESPONSABILITE ET DE LA TAILLE DES PROBLEMES.....	242
QUAND LE COLLABORATEUR VIENT NOUS VOIR AVEC UN PROBLEME	243
LES RAISONS DE RESOUDRE LES PROBLEMES A LA PLACE DES COLLABORATEURS.....	243
ASSISTANAT VERSUS SOUTIEN	245
LA REGLE D'OR.....	245
PARADOXE DU SOUTIEN.....	245
LES CONSEQUENCES NEGATIVES DE FAIRE A LA PLACE DE	246
LE COACHING SOUTIEN©.....	249
LES GRADIENTS PEDAGOGIQUES.....	249
LES COMPETENCES TRANSVERSALES SONT DES OUTILS « EMBARQUES »	250
LES ETAPES DU COACHING SOUTIEN©	250
ÉTAPE ACCUEIL (1/5).....	250
POURQUOI D'ABORD LUI DIRE QU'IL A BIEN FAIT ?	251
POURQUOI DIRE ET MEME AFFIRMER : NOUS ALLONS TROUVER UNE SOLUTION.	251
ÉTAPE EXPLORATION (2/5).....	252
ÉTAPE RECADRAGE. (3/5).....	253
REMARQUE 1 : LORSQUE LE SOUTIEN NE RESOUT PAS LE PROBLEME.....	256
REMARQUE 2 : AGIR SUR LES CAUSES.....	257
ÉTAPE SOLUTION (4/5).....	257
ÉTAPE CARTE BLANCHE (5/5).....	260
RETOUR D'EXPERIENCE.....	261
QUE FAIRE LORSQUE LE COLLABORATEUR RESPECTE SA PAROLE ?	261
QUE FAIRE QUAND LE COLLABORATEUR N' A PAS RESPECTE SA PAROLE	261
ENTRETIEN DE RECADRAGE AU MANQUEMENT A LA PAROLE DONNEE.....	262
COACHING SOUTIEN©.....	264
FICHE TECHNIQUE	264
DEVELOPPE LE SENS DES RESPONSABILITES.....	264
EN SYNTHESE DE CES 2 APPROCHES.....	265
APRES QUELQUES SEANCES DE COACHING-SOUTIEN©,.....	265
APRES QUELQUES SEANCES DE COACHING-SUCCES©	265
AU FINAL,.....	265
CHAPITRE 18 : ENTRETIEN DE BILAN.....	266
DEFINIR LA FREQUENCE	267
LOYAUTE & RECIPROCITE	271
L'ENTRETIEN DE BILAN.....	272
LA PREPARATION.....	272
COACHER LES GENS EN TENANT COMPTE DE LEUR POSITION EVOLUTIVE© DANS LE CYCLE DE MANAGEMENT.....	274
ENTRETIEN DE BILAN FICHE TECHNIQUE	276
CONSTRUIRE L'AVENIR.....	276
CHAPITRE 19 : DE L'EVOLUTION DANS LE POSTE.....	277

FABRIQUER DE L'ÉNERGIE : RAPPEL.....	277
L'ÉNERGIE APPELEE MOTIVATION.....	277
NIVEAU ACTUEL ET NIVEAU POTENTIEL.....	278
LA LIGNE BLEUE : DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?	281
CHAPITRE 20 : L'ENTRETIEN DE PROMOTION	283
ÉTAPE CADRAGE.....	283
LA PREPARATION.....	283
NOS PRIORITES.....	283
CHAPITRE 21 : LE CONTRAT MORAL©.....	285
CONTRAT	285
MORAL.....	285
PROBLEMATIQUE.....	286
LES ETAPE DU CONTRAT-MORAL©.....	288
ÉTAPE CADRAGE.....	288
ÉTAPE MOTIVATION	288
ÉTAPE CONTRAINTES.....	291
ÉTAPE DEMANDE D'ENGAGEMENT.....	293
LA RECIPROCITE	293
CONTRAT MORAL© FICHE TECHNIQUE	295
LA FORCE DE L'ENGAGEMENT RECIPROQUE.....	295
CONCLUSION GENERALE	296
SURVIE ET LEADERSHIP	296
PRIVILEGES ET DEVOIR DU LEADER	297
I.R.C.A.R.....	299
NIVEAU DE STRESS ET NIVEAU DE COMPETENCES.....	300
CROYANCE ET LIBERTE DE CHOIX.....	300
L'ADAPTABILITE COMPORTEMENTALE ET LE RAYON D'INFLUENCE.....	301
LA STRUCTURE FONDAMENTALE D'UN POSTE.....	301
LES PROTOCOLES POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES COLLABORATEURS.....	302
DERNIERE REMARQUE :	303
BIBLIOGRAPHIE	304

PREFACE

Caractéristiques premières d'un manager Leader

Manager : personne qui fonde sa production sur le fait de continuer de faire marcher les choses ; qui a la responsabilité de la production d'un groupe. C'est plutôt un conservateur

Leader : Personne qui cherche à faire évoluer les choses sur la base de sa vision du futur ; C'est un évolutionnaire

Éthique : voici une définition limitée mais suffisante. Attitude et comportements autodéterminés qui contribuent à la recherche et la mise en œuvre des solutions optimales.

L'éthique repose sur la conscience personnelle du bien et du mal. Elle se traduit par des comportements pro-survies vis à vis des différentes facettes de la vie.

Optimal : contribuant le plus à créer le meilleur avenir possible pour soi-même, les autres et notre environnement.

AU CŒUR DU MANAGEMENT : LA RELATION HUMAINE

Le management résulte directement de la nécessité de s'organiser pour produire de façon efficace ce qui nous est nécessaire pour vivre. De nombreuses expériences de travail de groupe ont mis en évidence l'émergence d'une organisation spontanée autour d'un leader naturel.

Voici, dans un genre parabolique, la description et l'explication de ce phénomène.

Prenons un groupe d'Hommes *non organisés*, ayant besoin d'entreprendre la construction d'un barrage de fortune, par exemple. Constatons, dans un premier temps que l'information va très rapidement et sans concertations particulières s'organiser autour d'une personne. Ces informations venues des différents secteurs du chantier sont alors unifiées en une vision globale. Ce qui confère à notre homme un point de vue très spécial : Il est alors en mesure d'exercer son aptitude à évaluer chaque donnée de façon cohérente en rapport avec le tout.

Si, évaluer correctement des données est l'essence de la décision, nous comprendrons l'immense valeur de cette aptitude. Elle fait du Manager un homme capable de prendre des décisions calées sur l'intérêt du plus grand nombre. Vous avez là l'expression du Management Naturel.

Au départ, le Manager était un type comme tout le monde, comme vous et moi... Mais après observation plus poussée, l'on se rend compte que son comportement et son attitude incitent les autres à lui confier leurs informations, puis à lui faire des demandes et qu'ensuite, ils agissent en accord avec les recommandations de celui

qui, naturellement, est devenu le leader du groupe de travail. Ils accepteront aussi ses ordres, notamment dans les situations d'urgence quand le temps a manqué pour communiquer... Malgré tout, le Manager dit *naturel* privilégie toujours la communication et quand elle échoue, il préfère se retirer que de s'imposer par la force. C'est là où il commet sa plus grande erreur, mais nous verrons plus tard pourquoi.

LE CHARISME

Au cœur du Management Naturel, vous avez quelqu'un qui pour une raison ou pour une autre s'est mis au service du groupe. Cette intention tournée vers les autres, en même temps que tournée vers le but, produit un rayonnement spécial que l'on appelle le charisme. La communication lorsqu'elle est orientée dans le sens d'un groupe qui travaille à un but pro-survie produit ce genre d'effet d'attraction. Comprenez que le Manager Naturel ne recherche ni le regard des autres, ni l'admiration, même si celle-ci reste un bon indicateur d'adhésion et de compréhension. Il tourne la roue dans un certain sens et ce faisant cela produit une sorte d'énergie quasi magnétique.

Vu de l'extérieur, Le charisme est très trompeur. Il laisse penser que le flux d'intérêt va du groupe vers le Manager. En fait, le flux tourne exactement en sens inverse. L'attention va du Manager vers les membres du groupe et, seulement ensuite elle lui revient.

Le Manager pervers ou abusif est celui qui désire être mis au centre pour recevoir l'admiration des autres. Or, comme il inverse le sens de circulation des flux d'attention, le moteur arrête progressivement de produire cette énergie particulière qu'est le charisme. L'on comprend alors que le charisme résulte de la qualité des échanges entre l'individu et le groupe qu'il sert.

Quelle frustration pour le Manager abusif de voir les autres se détourner de lui ! Ne comprenant pas ce qui se passe, il commence à utiliser la force pour obtenir de l'attention. Et plus il met de force, plus la spirale négative s'accélère. On le verra mettre de plus en plus de pression et toutes sortes de *punitives* font leurs entrées en scène.

Rappelons ici qu'un Manager devrait être parfaitement conscient d'être au service des autres dans le cadre du but commun.

AU CŒUR DE LA SURVIE, LA COOPERATION

Nul ne survit seul. Il suffit d'écouter le flot de réponses qui nous submergent en réponse à la question : **De quoi suis-je en dépendance ? De quoi dépend mon existence ?**

Tiens, prenons quelques exemples : ma cravate, mon costume, mes chaussettes, mon slip ! Et si je devais me débrouiller seul... Quel genre de vêtement serais-je capable de fabriquer... la plupart d'entre nous irions probablement « à poil » s'il ne fait pas trop froid et, en haillons, c'est sûr...

Le sol sur lequel je me tiens, la moquette là... l'ascenseur, les murs... mon portable ouah. Il y a de quoi avoir le vertige non ?

Passons, maintenant à la nourriture... Nooon, ça serait vraiment trop dur. Je pense que la cousine Jeanne qui vit à la campagne, élève ses poules et ses lapins tout en cultivant son jardin et verrait sa côte d'amour monter en flèche.

Oui, nous sommes liés les uns aux autres et nous sommes liés à notre environnement comme jamais, et nous apprenons à la dure que ce que nous faisons aux autres, les autres nous le rendent, fut-ce la suie et les rayonnements Gama ou les gaz à effets de serre dont nous avons surchargé notre air...

Un manager, ne peut pas vraiment faire l'économie d'une certaine philosophie à propos du **principe d'écologie**. Écologie dans le sens où tout agit sur tout, que rien de ce que nous faisons ne reste sans effets et qu'il n'est pas un seul effet positif ou négatif qui ne nous revienne tôt ou tard.

CLE DE VOUTE DE LA COOPERATION : LE PRINCIPE DES RELATIONS DURABLES

*"Conduisons nos entreprises autant avec le cœur
qu'avec la tête et n'oublions pas que si les
ressources d'énergie de la terre ont des limites,
celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé"*
Antoine Riboud

Les Managers qui réussissent, sont prospères en restant heureux et fiers d'eux-mêmes. Ils ont appris à reconnaître un principe vital mais, en découvrant sa puissance et son universalité, à l'élever au statut d'étoile sur laquelle ils règlent leurs affaires.

S'ils échouent d'une façon ou d'une autre, ils savent immédiatement qu'ils ont perdu de vue cette étoile.

Ce principe est la clé de la coopération et des relations durables : Il porte un nom, c'est l'amitié. Jigoro Kano, le fondateur du judo, définit l'amitié comme le plus pur des sentiments humains.

Exprimé autrement,

L'amitié consiste à soutenir l'autre et l'aider à réussir.

Nous en reparlerons, mais un manager qui n'a pas intégré le sens de cette définition rencontrera assurément des difficultés et provoquera toutes sortes d'effets indésirables au sein de son équipe et tout autour de lui.

Jouer gagnant-gagnant. Ah oui, je connais... Ce n'est pas un savoir qu'il convient de saisir, mais un principe qu'il convient de vivre. C'est une autre définition de l'éthique.

LE MANAGEMENT EN TANT QUE POINT D'EQUILIBRE ENTRE L'HOMME DANS SA DIMENSION INDIVIDUELLE ET L'HOMME DANS SA DIMENSION COLLECTIVE

L'homme s'assemble en groupe pour accomplir des choses qu'il ne ferait pas s'il était seul. Des choses qui ne pourraient même pas lui venir à l'esprit s'il était seul. Accomplir quelque chose de plus grand que soi par le biais de la coopération. Puis les entreprises se structurent et acquièrent de la puissance. Bien sûr vous trouvez des hommes de toutes sortes qui occupent des positions au sein de ces structures et qui de fait récupèrent la puissance associée à leur position.

Il arrive parfois que certains confondent leur propre puissance avec celle que leur confère leur position et nous commençons à avoir de sacrés problèmes avec ce type d'hommes ou de femmes. (Sur ce plan la parité fonctionne assez bien).

Cette confusion, est une tricherie plus ou moins discrètement masquée. Elle engendre irrémédiablement l'abus de pouvoir. Nous le rencontrons partout, chez les parents, les Managers, mari, « plus grand que », « plus riche que », « plus beau que » ... Mais ce n'est pas parce qu'il est constatable partout, que nous ne perdons pas notre honneur à nous y abaisser. L'honneur encore ne serait pas grand-chose si le prix à payer n'était la perte d'estime de soi et des relations harmonieuses.

L'entreprise est un espace privilégié si l'on veut observer ce phénomène. Là encore nous assistons à une inversion de vecteurs. Regardons comment. Du côté des employés, nos syndicats politisés ont d'ailleurs fait du joli travail en véhiculant à grands cris qu'il faut donner en proportion de ce que l'on reçoit. Et comme à l'évidence on n'est pas cher payé, alors il devient de bon ton de se retenir... On réclame le maximum et on se donne avec parcimonie.

Imaginez-vous sur un terrain de foot. Quelle partie minable et quel plaisir à jouer la montre toute la partie.

Du côté de l'entreprise, sous prétexte de défendre sa solvabilité, on met en place des stratagèmes pour obtenir un maximum de production en prenant un minimum soin des hommes et des femmes qui composent et font vivre cette même entreprise.

Là où cela se produit vous avez un climat social exécrable, des conflits et des salles de prud'hommes pleines à craquer et aussi, à un moment ou à un autre, des problèmes de production et finalement de rentabilité... Les actionnaires se débarrassent du DG... En mettent un autre à sa place tandis que l'autre ouvre son *parachute* et le cycle peut recommencer...

C'est de la schizophrénie paranoïaque. La maladie mentale qui n'existe pas sauf dans l'entreprise.

Alors dans un monde où chacun veut de l'autre le maximum tout en tirant au maximum la couverture à soi... Eh bien tout le monde s'enrhume.

Vous avez là, la démonstration de l'application du principe, perdant-perdant.

Bien sûr même si nous ne sommes pas au pays des Bisounours il existe des sociétés qui trouvent un équilibre entre l'individu et le collectif. Le personnel se bat pour l'entreprise et l'entreprise par le biais de ses responsables se bat pour le personnel. Étrangement, les choses avancent mieux, le travail est plus serein, on ne compte aucun suicide dans les rangs, et des solutions innovantes sont mises en œuvre pour maintenir un équilibre, même relatif, au niveau de l'échange.

Revenons à la dérive qui conduit à l'abus de pouvoir

Ce schéma quasi fractal se reproduit à un méta-niveau. C'est à l'échelle mondiale que ces phénomènes masqués par une presse à sensation, une publicité hypnotique, une économie de la pénurie et une fâcheuse tendance à l'hyper-contrôle que se joue actuellement le sort des générations futures.

Face à cette ambiance générale, un manager peut penser qu'il ne peut rien et sombrer dans le cynisme ou l'apathie ... Une récente enquête, juin 2011, met en évidence que 71% des Managers interviewés ont comme principale préoccupation, la gestion des conflits. Les résultats de l'enquête montrent qu'ils ont du mal à tenir leur position face à une situation où la communication s'est dégradée. Cela démontre qu'un grand nombre de d'équipes de managers ne sont pas suffisamment préparés et entraînés pour amortir ce type de situations. Par exemple : On reçoit de la pression et on retransmet de la pression.

Ceci n'est pas une fatalité. Un Manager correctement formé, qui maîtrise ses fondamentaux sait comment s'y prendre pour faire la différence et influencer son environnement immédiat. Un groupe de managers fédérés autour d'une éthique bien trempée peut avoir une influence stimulante et apaisante en même temps. Une influence éducatrice et, pour monter la barre là où elle devrait être placée, une influence civilisatrice.

Les Managers sont une puissance organisatrice de tout premier plan et cela dit, j'écris en partie ce livre en pensant à ma fille, Déborah, qui demain va se retrouver, comme vos propres enfants, entre les mains de managers correctement éduqués et formés pour maintenir un climat favorable à leur épanouissement et donc à celui d'une société toute entière ou pas. C'est à dire entre les mains de gars mal éduqués qui auront du mal à confronter les situations inhérentes à leur poste et accomplir sagement leur mission.

*Rien n'est statique dans ce monde, tout bouge,
tout change et si l'on en croit l'effet papillon
associé à la synchronicité alors tout espoir est
permis.*

L'exemplarité étant l'un des fers de lance d'un manager digne de ce nom, chacun reste juge de l'usage qu'il fait du pouvoir qui lui est confié.

Il n'en reste pas moins qu'il existe une mesure incontournable de la valeur d'un manager. Non pas, uniquement le nombre de personnes qu'il « dirige » mais la quantité de progrès et de réussite que ces mêmes personnes ont obtenus tandis qu'elles dépendaient de son autorité.

Et puis, finalement, lorsque les gens réussissent leurs missions, l'entreprise gagne, elle aussi, non ?

En fait, on pourrait se demander pourquoi cette évidence si *évidente* ne se traduit-elle pas autant qu'il le faudrait dans les faits ?

N'oublions pas que le Sénat grec a condamné à mort Socrate, l'Homme qui de son temps, a le plus fait pour promouvoir une éthique de la liberté.

C'est précisément l'objet de ce livre de vouloir ajouter aux contributions des Hommes de bonne volonté ma participation.

Bonne lecture et j'espère que j'aurai bientôt de vos nouvelles.

L'auteur
Marc Roussel

Note 1

A la relecture, me rendant compte du nombre de références au judo, j'ai pensé qu'un éclairage s'imposait, tout au moins pour le lecteur non initié aux arcanes de cette discipline. A l'origine elle fut développée par Jigoro Kano qui voulait pour son pays un enseignement susceptible de développer le corps et l'esprit dans le but de rapports humains et sociaux mutuellement enrichissants et satisfaisants. Sa recherche de « l'utilisation efficace de l'énergie » dépasse en profondeur et en sagesse l'apparent fouillis de bras et de jambes que l'on peut voir à la télé lors des reportages sportifs.

La présence de valeurs pro-humaines qui élargissent le point de vue à une dimension universelle, les méthodes d'enseignement qui s'appuient sur des processus d'entraînement permettant véritablement de progresser, le fait d'avoir moi-même posé les pieds sur un tatami au cours d'une très brève période puis rencontré quelques années plus tard le maître Jean Paul Metzger (7^e Dan), ont contribué et favorisé l'adoption de cet art-martial comme référent pédagogique.

Note 2

Nous utilisons le mot Homme comme générique, mais nous utiliserions avec plaisir celui de Femme s'il avait été retenu par l'académie comme générique. Tout cela pour souligner que nous croyons qu'avant d'être homme ou femme nous sommes d'abord un être humain et que mis à part la faculté de procréer, il n'y a pas de différence intellectuelle ou de capacité à exercer quelque fonction que ce soit. Et que les droits de l'Homme (Être humain) doivent s'appliquer stricto sensu aux femmes comme aux hommes.

*Des ressources gratuites
Pour les Managers et les Leaders
qui veulent aller plus loin*

<http://leadership-et-management.com/>

LE MANAGEMENT DES LEADERS

*Une philosophie pratique au service de la réussite
des hommes et de leurs organisations*



AUTO-DIAGNOSTIC



UNE SERIE DE QUESTIONS POUR VOUS AUTOEVALUER SUR LE PLAN MANAGERIAL.

Sur la base de votre première évaluation, vous pourrez, au fur et à mesure de votre étude, mesurer vos acquisitions et, à la fin, constater en toute conscience le chemin parcouru !

Ce n'est pas un travail des plus faciles. Mais vous faites là un excellent investissement !

Toutes les questions correspondent à des enseignements concrets et à des techniques précises.

Il se peut que certaines questions révèlent des zones d'ombre ou de flou. Ce qui signale qu'il y a des choses à gagner et des bénéfices à engranger...

C'est plutôt normal que certaines questions vous placent hors de votre zone de confort, c'est bon signe, ne trouvez-vous pas ? Ce qui est certain, lors de votre autoévaluation finale, dans 3 mois, chacune d'entre elles vous paraîtra limpide comme de l'eau de roche et vous aurez, plus que quiconque, beaucoup de connaissances et de savoir-faire au sujet du Management

Prénom Nom :

Fonction :

Relationnel et Ambiance

Voici une échelle permettant d'évaluer une ambiance

POINTS DE REPERES			
	Relationnel chaleureux Libre On entend rire souvent	+ 4	100%
	Relationnel courtois Détendu Et souriant	+2	75%
	Relationnel tendu Antagonisme et reproches Conflit ouvert	-2	50%
	Relationnel inhibé Morosité hypocrisie	-4	25%

Positionnez votre appréciation sur cette échelle de 0 à 100 pour vous même et vos collaborateurs directs (A, B, C ...)

	25%	50%	75%	100%
Vous				
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Global collaborateurs				

Mission

UNE BONNE RAISON DE SE LEVER LE MATIN !

La mission consiste à aligner la raison d’être professionnelle du collaborateur avec le but fondamental du poste qu’il occupe. Quand c’est en place vous avez quelqu’un d’autodéterminé, capable de prendre des initiatives au sein de sa zone. **ELLE EST CLAIRE, INSPIRANTE ET ECRITE !**

Obtenir ce résultat est l’une des principales responsabilités du Manager

Vis à vis de votre mission, comment vous sentez vous ? Et selon votre point de vue, comment vos collaborateurs se sentent ? plutôt ...

	25%	50%	75%	100%
	Confus	Frustré	Content	Enthousiaste
Vous				
Vos collaborateurs				
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Synthèse En %				
Vous				
Global collaborateurs				

SI ELLE EST ECRITE, REPORTEZ ICI LE TEXTE DE VOTRE MISSION

Objectif

DONNER DE LA PUISSANCE A SES ACTIONS !

Focalise l'intention sur une cible précise. L'idée de l'atteindre est en soi motivante. Un objectif bien formulé déclenche automatiquement une grande motivation, dans le cas contraire, nous devons savoir qu'il y a un *bug* dans la formulation

LE QUOI, LE COMBIEN, LE QUAND ET LES BENEFICES A PARTAGER SONT CLAIREMENT EXPLICITES.

Obtenir ce résultat est l'une des principales responsabilités du Manager

	25%	50%	75%	100%
	J'y crois pas Confus	J'ai des doutes Frustré	Je pense y arriver Content	Je suis certain Enthousiaste
Vous				
Vos collaborateurs				
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Synthèse En %				
Vous				
Global collaborateurs				

S'IL EST DEJA ECRIT, REPORTEZ ICI LE TEXTE DE VOTRE OBJECTIF

Plan d'actions

LA CLE DE LA PERSEVERANCE !

Convertir l'objectif en une série d'actions concrètes qui surmontent les obstacles et sont planifiées

LES ACTIONS, LES ACTEURS, LES QUOTAS, LE QUAND SONT CLAIREMENT EXPLICITES ET ECRITS

Obtenir ce résultat est l'une des principales responsabilité du Manager

	25%	50%	75%	100%
	J'y crois pas Confus	J'ai des doutes Frustré	Je pense y arriver Content	Je suis certain Enthousiaste
Vous				
Vos collaborateurs				
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Synthèse En %				
Vous				
Global collaborateurs				

S'IL EST DEJA ECRIT, REPORTEZ ICI LE TEXTE DE VOTRE PLAN D'ACTION

Contrôle

QUAND LA GOMME RENCONTRE LA ROUTE !

Méthode d'accompagnement de l'action par la collecte des résultats, leur évaluation et les actions encourageantes ou correctives appropriées

Maîtriser le contrôle positif est l'outil de gestion par excellence du manager

Je dispose d'une méthode efficace pour contrôler les résultats et réagir de façon appropriée.
Mes collaborateurs sont capables d'évaluer leurs propres résultats en m'en faire le reporting

	25%	50%	75%	100%
	Où suis-je	C'est flou	J'y vois clair	Je contrôle La situation
Vous				
Vos collaborateurs				
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
Synthèse En %				
Vous				
Global collaborateurs				

QUELLE EST VOTRE METHODE EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Contrat moral

DES REGLES DU JEU CLAIRES ET PARTAGEES !

Entretien à huis clos au cours duquel le manager s'assure qu'un partenariat est possible avec son futur collaborateur et que celui-ci est prêt à jouer gagnant-gagnant sur la base de règles explicites

Maîtriser le Contrat Moral permet d'instaurer une relation saine et constructive

J'ai reçu un entretien de Contrat Moral de la part de mon manager

	25%	50%	75%	100%
	Rapport Soumission	Rapport Domination	Esprit de Négociation	Rapport Partenaire
Vous				

Vous avez donné un entretien de contrat Moral à chacun de vos collaborateurs

A				
B				
C				
E				
F				
G				
Synthèse En %				
Vous				
Global collaborateurs				

QUELLE EST VOTRE METHODE EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Intégration

DEMARRER LES NOUVEAUX EMBAUCHES AVEC SUCCES !

Le parcours d'intégration consiste en un accompagnement structuré dans le but de rendre le nouvel embauché parfaitement opérationnel avant la fin de sa période d'essai
L'intégration est la clé des embauches réussies

Êtes-vous satisfait de la façon dont vous avez été intégré vous-même ?

	25%	50%	75%	100%
	Confus	Frustré	Content	Enthousiaste

Avez-vous un organigramme à jour de votre entreprise ?

	De quoi parlez-vous ?	Quelque part dans un tiroir	Dans mon classeur	Affiché à la vue de tous
--	-----------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------

Avez-vous un organigramme à jour de votre poste ?

	De quoi parlez-vous ?	Quelque part dans un tiroir	Dans mon classeur	Affiché à la vue de tous
--	-----------------------	-----------------------------	-------------------	--------------------------

Êtes-vous satisfait de la façon dont sont intégrés les nouveaux collaborateurs ?

	Pas du tout	Moyennement	Plutôt	Tout à fait
--	-------------	-------------	--------	-------------

Organise-t-on un parrainage au cours de cette période ?

	Inexistant	Aléatoire	Suivi	Très suivi
--	------------	-----------	-------	------------

Reçoivent-ils une formation : nouveaux arrivants ?

	Formalité	Superficielle	Suffisante	Approfondie
--	-----------	---------------	------------	-------------

Synthèse				
En %				
Vous				

QUELLE EST VOTRE DEMARCHE EN 6 POINTS CLÉS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Formation-Action

TRANSMETTRE LES ESSENTIELS !

L'art et la manière de transmettre une bonne pratique : Une approche essentielle entre les mains de tout manager influent

Former, l'une des clés du progrès au sein de l'équipe

Est-il habituel de créer des fiches « bonnes pratiques » issues de l'expérience réussie des collaborateurs

	25%	50%	75%	100%
	Jamais	Rarement	Régulièrement	Toujours

Êtes-vous formé à former, (éducateur, entraîneur ou autre) ?

Je me sens	Maladroit	Inexpérimenté	Compétent	Professionnel
------------	-----------	---------------	-----------	---------------

Quel pourcentage de votre temps consacrez-vous à la formation de vos collaborateurs

	3%	7%	12%	21%
--	----	----	-----	-----

Synthèse				
En %				
Vous				

QUELLE EST VOTRE DEMARCHE EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Coachez le succès

LE BOOSTER DE LA MOTIVATION !

Le manque de reconnaissance est l'un des principaux facteurs de la démotivation. Prendre les collaborateurs en flagrant délit de succès et les aider à prendre conscience de la valeur de leurs actions est un puissant outil de management.

Le pouvoir magique des félicitations bien faites !

Je sais l'importance de valoriser mes collaborateurs

	25%	50%	75%	100%
	Pourquoi faire	Dangereux	Bien sur	Incontournable
Vous				

Mon manager sait me valoriser à point nommé

	Rarement	Parfois	Souvent	Systematiquement
--	----------	---------	---------	------------------

Je sais quand et comment valoriser un collaborateur

	Rarement	Parfois	Souvent	Systematiquement
--	----------	---------	---------	------------------

Synthèse En %				
Vous				

QUELLE EST VOTRE METHODE DE VALORISATION EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Soutenir en phase de difficulté

LE BOOSTER DE L'AUTONOMIE !

A la base de toute délégation, savoir aider les collaborateurs à convertir par eux-mêmes leurs problèmes en solutions, permet plus vite que n'importe quoi d'autre, de développer leur confiance en eux et leur niveau de compétence.

Je sais l'importance de ne pas régler les problèmes à la place de mes collaborateurs

	25%	50%	75%	100%
	Ah bon ?	Dangereux	Bien sur	Incontournable
Vous				

J'ai une bonne maîtrise de la résolution de problème

	Rarement	Parfois	Souvent	Systématiquement
--	----------	---------	---------	------------------

Je sais quand et comment aider un collaborateur à régler les problèmes qu'il m'apporte

	Rarement	Parfois	Souvent	Systématiquement
--	----------	---------	---------	------------------

Je sais quand et comment aider un collaborateur qui reste coincé dans un problème sans en parler

	Rarement	Parfois	Souvent	Systématiquement
--	----------	---------	---------	------------------

Synthèse En %				
Vous				

QUELLE EST VOTRE METHODE DE SOUTIEN EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Bilan

MENER A BIEN LA RECOLTE !

Il s'agit d'un point formel fait avec son collaborateur afin de tirer profit de ses expériences, d'analyser ses résultats et prendre les décisions pour la prochaine période.

Si cet entretien n'est pas revitalisant, c'est qu'il est soit inapproprié, soit ne respecte pas la technique de ce type d'entretien délicat

	25%	50%	75%	100%
	Confus	Frustré	Content	Enthousiaste

Je connais l'importance de faire des bilans réguliers

	Pourquoi	Pas trop	Oui	Tout à fait
--	----------	----------	-----	-------------

Je sais quand et comment faire un bilan

	Rarement	Parfois	Correctement	Parfaitement
--	----------	---------	--------------	--------------

Je sais quand et comment aider un collaborateur à tirer profit de son expérience

	Rarement	Parfois	Correctement	Parfaitement
--	----------	---------	--------------	--------------

Synthèse				
En %				
Vous				

QUELLE EST VOTRE METHODE DE SOUTIEN EN 6 POINTS CLES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6