

# Introduction

*Jeune pousse ou chêne solide, le manager est toujours en devenir.*

L'énergie et l'enthousiasme de la jeunesse ne peuvent suffire à mobiliser durablement une équipe. L'expérience et la sagesse ne sont pas non plus des qualités qui à elles seules permettent d'emmener des collaborateurs vers le meilleur d'eux-mêmes. Manager débutant ou manager chevronné, les préoccupations de chacun peuvent de prime abord apparaître bien différentes ; pourtant, quelle que soit l'antériorité (riche ou à construire), chaque manager se trouve confronté aux mêmes exigences, celle de motiver chaque collaborateur, celle de développer leurs compétences, celle de rassembler l'équipe et de faire travailler efficacement tout le monde ensemble.

Diriger un collaborateur ou une équipe nécessite d'abord d'asseoir son management sur des principes simples et solides ; sans ces principes, les décisions du manager sont prises en réaction aux événements et un management uniquement réactif insécurise. Lorsque ces principes sont identifiés et mis en œuvre survient une deuxième difficulté qui consiste à maintenir dans le temps leur application cohérente et rigoureuse. Or le nombre et la diversité des contraintes, l'accumulation des pressions peuvent amener le manager à perdre de vue ses repères. Les collaborateurs en sont surpris, désorientés souvent, parfois déstabilisés et les conséquences ne se font généralement pas attendre : les états d'âme apparaissent, les

énergies se dispersent, l'efficacité décline. Les faits montrent qu'en matière de management, rien n'est définitivement acquis, la motivation des équipes est fragile et les marges de manœuvre du manager sont étroites.

De plus, nous vivons dans un monde caractérisé par une imprévisibilité qui amplifie encore la précarité de l'équilibre des relations hiérarchiques.

Notre réalité d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier et celle de demain sera certainement différente, d'où la nécessité d'opposer à l'insécurité conjoncturelle (extérieure) une sécurité relationnelle (interne).

Les pressions économiques sont plus fortes, les normes et les procédures se sont multipliées, les règles du jeu commercial ne sont plus aussi stables. Les clients en veulent toujours plus, toujours mieux et toujours plus vite ; un service jugé excellent un jour peut être considéré comme médiocre dès le lendemain, un produit indispensable peut devenir obsolète avec la même rapidité. La fiabilité des projections à cinq ans a laissé place aux aspects aléatoires des prévisions à trois mois. L'évolution de la technologie a elle aussi transformé nos modes de communication, le téléphone portable, l'internet, l'intranet, la visioconférence... sont autant de facteurs qui, sans que l'on s'en aperçoive vraiment, transforment notre rapport au temps et notre rapport aux autres.

La comparaison de deux photographies prises à quinze ans, dix ans ou ne serait-ce qu'à cinq années d'intervalle démontre que le monde d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier.

Dans ce mouvement permanent et imprévisible, dans cette évolution nourrie de surprises qui n'étonnent plus personne, parce qu'elles passent du stade de l'inimaginable au statut d'évidence à la vitesse de la lumière, chacun peut s'engager dans deux directions opposées : se laisser aller à l'expression d'une nostalgie émouvante qui fige dans le passé – perçu comme meilleur –, mais qui n'empêche pas le temps de s'écouler et les choses de se transformer, ou oublier et renier le passé,

effacer les repères, rejeter sans appel les vérités d'hier au nom d'une modernité inévitable.

Entre ces deux voies, il en existe évidemment une troisième, plus délicate parce qu'elle nécessite d'accomplir la synthèse des deux autres, de prendre en chacune d'elle ce qui permet d'avancer sur des appuis stables dans un monde mouvant. À la fois inscrite dans son époque et reposant sur des fondements quasi intemporels, cette voie restitue en elle-même toute la difficulté du rôle de manager ; difficulté qui consiste en permanence à mener de front des actions opposées, à faire vivre simultanément des principes d'apparence contradictoires. Manager qui à la fois rassure ses collaborateurs et restitue les dangers et les enjeux de la réalité extérieure, qui porte les décisions de l'entreprise et défend le point de vue de ses collaborateurs, qui est exigeant dans l'action et reconnaissant des progrès réalisés, qui est capable de dessiner un avenir à son équipe et de connaître les contraintes de son quotidien, à la fois chaleureux et intransigeant, compréhensif et directif, capable de s'adapter aux circonstances et de garder le même cap. C'est parce qu'il sait concilier avec cohérence ces contradictions que le manager crée une dynamique relationnelle capable de développer l'énergie des collaborateurs.

Le monde a changé, les principes qui régissent les relations entre les Hommes demeurent identiques, les principes de management aussi.

Ce qui a changé dans l'exercice du rôle hiérarchique, c'est la réduction des marges d'erreur. Face à ce constat, la réponse consiste moins à innover à tout prix ou à multiplier le nombre et la nature des actes de management – parce qu'alors le risque de dispersion, d'incohérence augmente et le sentiment d'avoir tout essayé et que rien ne marche apparaît – que d'accroître la précision des actes que l'on connaît déjà.

Un collaborateur qui commet une erreur, un autre visiblement démotivé, un troisième qui se comporte comme un baron, une réunion à improviser, une délégation à mettre en

place, un entretien annuel à mener, un collaborateur à recruter... Autant de situations pour lesquelles il n'est pas toujours facile de trouver une réponse appropriée. Le manager doit de plus garder suffisamment d'énergie pour en donner à ses collaborateurs et faire face aux événements.

Les jours de grande forme, l'intuition suffit le plus souvent, mais lorsque le manager connaît une période de moindre énergie ou de lassitude, les risques d'erreurs grandissent. Et comme le montre le sport de haut niveau, celui qui gagne n'est pas forcément le meilleur mais celui qui commet le moins d'erreurs.

Ce que vous trouverez dans ces pages s'appuie sur une expérience du terrain, sur la confrontation des idées à la réalité : il s'agit d'une approche pragmatique. Cette « boîte à outils du manager » a pour ambition de donner des points de repères, les plus précis, les plus concrets possible et surtout aisément applicables.

Il est à utiliser comme un instrument permettant de vous remémorer ce que vous savez déjà mais que le temps a peu à peu effacé ou que la pression du moment vous empêche de retrouver.

Ni dogmatique, ni théorique il se veut un « compagnon » qui pourra vous permettre d'adosser vos pratiques managériales à ces principes qui procurent, si ce n'est une totale sérénité, au moins une certaine clarté dans les choix et les actions à mener.

Chacun de vos collaborateurs est unique et particulier, pour autant, les règles qui régissent les relations que vous entretenez avec chacun d'eux sont identiques. Structurer son management lorsqu'on débute, prendre un nouveau souffle lorsqu'on est en place depuis longtemps, se réapproprier ce que l'on savait déjà et que l'on a un peu oublié... le management est un éternel recommencement qui permet chaque jour, pour peu que l'on s'en donne la peine, d'apprendre et de comprendre ce qui fait l'essentiel de notre vie : la relation entre les Hommes.