

DEVENEZ UN MANAGER-JARDINIER

Cultivez une autre idée
du management



MANAGEMENT

Devenez un manager-jardinier

COLLECTION MANAGEMENT

Devenez un manager-jardinier

Cultivez une autre idée du management

Auteur : Christian THIÉBAUT

Édition 2020

© GERESO Édition 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © treety/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Juin 2020

ISBN : 978-2-37890-421-0

EAN 13 : 9782378904210

ISBN eBook : 978-2-37890-531-6

ISBN ePub : 978-2-37890-532-3

ISBN Kindle : 978-2-37890-533-0

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

Remerciements

Merci à Denys Cordonnier pour sa contribution et à Patrice Stern pour son soutien, à Marie-Andrée, Pascale et Nathalie pour leur aide, leur relecture et leur bienveillance, et à tous ceux qui ont accepté d'apporter leur témoignage.

Les documents indiqués par cette flèche  sont tous librement téléchargeables. Pour y accéder, rendez-vous sur la page

www.la-librairie-rh.com/ouvrage-JARD

et cliquez sur le lien de téléchargement au bas de la section « résumé ».

Sommaire

Remerciements	5
Préface	11
Introduction.....	13
Comment lire ce livre ?.....	17
Chapitre 1 - Quel manager êtes-vous ?	19
Quelle est votre représentation du management ?	20
Comment est-ce de travailler avec moi ?	25
Les différentes formes du management.....	26
Comment êtes-vous positionné ?.....	32
Développer ses capacités à être manager-jardinier	32
Chapitre 2 - Connaître son terrain	39
À quel stade de développement se situe votre équipe ?.....	40
L'entreprise : une ruche !.....	41
L'entreprise : un système	45
Oser se faire aider	52
Chapitre 3 - Dessinez votre jardin !	55
Une vision du jardin – une vision de l'entreprise	56
Créer un environnement mobilisateur	57
Se rassembler autour de valeurs partagées.....	63
Changement : un chemin reste à parcourir	65
Dans votre équipe, bannissez les tueurs.....	68

Chapitre 4 - Fertiliser avec des engrais durables	71
La reconnaissance, une question de regard !	72
Reconnaissance individuelle et collective	74
Pour que votre reconnaissance ait un impact !	76
Déléguer efficacement.....	80
Monter et réussir un projet compétences	83
Chapitre 5 - Choisir les graines et sélectionner les meilleurs plants	95
Comment mener une étude de poste ?	101
L'adéquation poste/personne : c'est quoi ?	102
Le poireau aime la fraise !	106
Vers une intégration réussie	107
Oser la biodiversité en entreprise.....	111
Chapitre 6 - Poser des tuteurs	113
« Tutorer » ou « tuteur »	114
Tutorer au jardin – tutorer en entreprise	114
Le tutorat apporte à tous !	115
Les 7 dimensions du tutorat	115
Les 5 phases du tutorat	120
Quelles sont les compétences du tuteur ?	121
Seniors et tutorat : un projet profitable !	124
Accueillir un stagiaire.....	125
Chapitre 7 - Faire face aux parasites et au mauvais temps.	131
Soigner les relations pour éviter tensions et conflits	132
Résoudre les problèmes au quotidien	138
Faire face aux conflits.....	144
Tirer les leçons de l'expérience	152
Poster un message au facteur humain !	153
Chapitre 8 - Encourager la biodiversité	155
La biodiversité sur terre : un état des lieux alarmant !.....	156
La biodiversité en entreprise : un état des lieux aussi alarmant ! .	157

Mettre de la diversité dans mon entreprise :	
par où commencer ?.....	159
Maintenir les seniors dans l'entreprise	163
Place aux jeunes !.....	167
Un travailleur handicapé dans mon entreprise !.....	170
Créer l'unité autour du maillon dit « faible » !	175
Chapitre 9 - Refaire ses graines	183
Refaire ses graines : un état d'esprit.....	184
L'entreprise : un jardin apprenant !.....	193
Au jardin, tout le monde a des idées !.....	197
Innover en s'inspirant de la nature : le biomimétisme	199
La nature, lieu de ressourcement pour managers-jardiniers	201
Méditer pour se retrouver	203
Chapitre 10 - Récolter et faire la fête	207
Vos moissons et vos récoltes	208
Osons la fête !	212
Faites de l'entretien annuel un temps de récolte.....	215
Remercier et récompenser	216
Vous avez dit convivialité !.....	217
Entretenir son jardin au quotidien (en guise de conclusion).....	223
Bibliographie.....	227
À propos de l'auteur	229

Préface

Dans un article¹ récent je critiquais les consultants qui se voient comme des surhommes et se mettent totalement « à la solde » des dirigeants et oublient dans les conseils et les réorganisations qu'ils proposent, la place de l'humain. Alors, quand il existe un consultant qui écrit un livre où le social, l'homme est au cœur de ses préoccupations, on ne peut être qu'heureux. Christian Thiebaut est cet homme-là, riche de son expérience, habité par de profondes valeurs, il propose un livre à la fois conceptuel et diablement pragmatique. Il ne se contente pas ici de développer quelques idées, mais il montre, nous démontre le pourquoi, le comment. Il nous offre un livre méthodologique qui permettra au manager, au dirigeant, au consultant de comprendre et de mettre en œuvre ce concept de manager-jardinier.

Christian Thiebaut n'est pas le premier à évoquer ce concept mais il est, à mon avis, le premier à en développer toutes les facettes, à nous faire comprendre l'ensemble de ces prismes et à nous persuader qu'on a bien ici une voie résolument efficace et acceptable par toutes les parties prenantes d'une organisation. Ce livre souligne l'importance du terrain, l'importance des plants et celle des racines. L'apport des engrais pour fertiliser les équipes n'est pas négligé tant qu'ils respectent l'environnement. À chaque instant il nous montre comment appliquer concrètement cette démarche. Chaque partie est illustrée : graphiques, dessins, exemples nous permettent de saisir la richesse de cette approche. Impossible de rester insensible à tout cela, et le désir arrive irrésistiblement de recommencer une carrière de consultant avec cette méthodologie si précise et finalement enthousiasmante. L'envie nous vient de féliciter l'auteur pour le travail fourni dans son ouvrage : il nous

1. « Risques et fantasmes du métier de consultant », *L'Expansion Management Review* n° 155, septembre 2014.

offre tout ce qu'il a fait depuis plus de 20 ans de conseil. Il ne nous cache rien : c'est si rare que le remercier nous semble une nécessité.

Dans cet ouvrage, Christian Thiebaut montre donc sa générosité et l'ensemble des valeurs qui guident sa vie, sa profession. Il ne transige pas avec ses valeurs, il n'est donc pas vraisemblablement le plus riche des consultants, mais il sait faire vivre son cabinet conseil en apportant aux entreprises qui lui font confiance une humanité, bien sûr, mais aussi une réelle efficacité. Puisse ce livre avoir le succès qu'il mérite pour « essaimer » en laissant du temps au temps comme le suggère l'auteur lorsqu'il cite Antoine de Saint-Exupéry : « Il est vain si l'on plante un chêne d'espérer s'abriter bientôt sous son feuillage. »

Patrice Stern
Professeur émérite
ESCP Europe

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.* »²

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 Stern³ nous avait déjà incité à écrire un article paru en 2009 et intitulé « La patience du manager-jardinier »⁴. 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 © »⁵, 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

(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

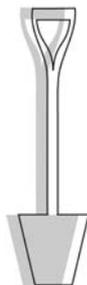
10. Récolter et faire la fête

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...



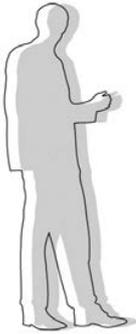
La nature envoie des signes de changement que les jardiniers constatent et qui ont commencé à modifier le comportement de certains d'entre eux. Jean-Marie Groult, dans son livre *Jardiner durablement*⁶ écrit : « Les jardiniers ne peuvent plus ignorer que notre climat est en train de se modifier à grande 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.