

Yves GOLDER



LE MANAGEMENT FERTILE

Comment devenir
un manager engagé

MANAGEMENT



LE MANAGEMENT FERTILE

COLLECTION MANAGEMENT

Le management fertile

Comment devenir un manager engagé

Auteur : Yves GOLDER

Édition 2020

© GERESO Édition 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : © marigold_88/gettyimages.fr

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 : Septembre 2020

ISBN : 978-2-37890-437-1

EAN 13 : 9782378904371

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-577-4

epub : 978-2-37890-578-1

Kindle : 978-2-37890-579-8

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- Désengagement au travail : quand le baby-foot ne suffit plus !
- Devenez un manager-jardinier
- Écoutez, motivez, impliquez vos équipes !
- Gagner en leadership
- L'art du feed-back
- La nouvelle vie des managers
- Le leadership du cœur
- Le management, une histoire d'amour
- Management Alpha

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

À Martine, Thomas et Benjamin.

*L'humanité a besoin d'entreprises
et les entreprises, de managers.
D'entreprises rentables évidemment ;
de managers fertiles, donc.*

Remerciements

Par ordre chronologique de leur apparition dans le film de ma carrière, merci à...

Serge Boyer, le manager « talentueux et magnétique » de la p. 41. C'est à lui que je dois cette chance inoubliable d'avoir eu un manager fertile pour premier manager.

Yves Buchsenschutz plusieurs fois évoqué dans ce livre notamment p. 48 où je le décris en toute impartialité comme un « manager d'une dimension exceptionnelle ».

Dominique Bouvard, mon premier manager au féminin qui a elle aussi, par son exemplarité, inspiré ma réflexion sur le management fertile en général et celui des femmes en particulier.

Noël Huin, Jean-Marc Revy, Jean Mandel, Bertrand Minighetti, Roger Mercier, Didier Obeuf pour ce qu'ils m'ont transmis. Je n'ai pas toujours pu, dans le cadre de cet ouvrage, attribuer à chacun le bénéfice précis de sa contribution personnelle, mais j'ai bien le souvenir de sa consistance et je sais ce que je leur dois.

Philippe-Loïc Jacob et Laurent Sacchi des N + 2 qui ont en commun d'avoir parfaitement illustré pour moi – et avec élégance – le concept d'autorité reconnue.

Virginie Brunel qui m'a ouvert la porte d'Euroflash, donné les clés et accompagné pendant cinq ans avec une présence parfaitement dosée, à la fois solide et discrète.

Marie-Laure Jarry, Estelle Martin et Valérie Milward (ordre alphabétique cette fois) trois managers dont j'ai eu la chance d'être... le manager.

J'ai beaucoup appris en regardant dans leur direction et, comme elles le savent bien, je ne les oublie pas.

Jean-Marie Delaplanche, consultant inégalable dans deux disciplines essentielles, le management et la négociation.

Gereso enfin, qui m'a permis de faire un livre d'un simple manuscrit. Merci particulièrement à Catherine Fourmond pour sa confiance ainsi qu'à Nathalie Chazelle et Laurence Leboucher pour la rigueur, la gentillesse et la patience dont elles ont fait preuve dans leur mission de relecture et de correction.

Pour conclure, je tiens à féliciter Véronique Goutelle et Delphine Bert que j'ai observées discrètement, du coin de l'œil, tandis qu'elles prenaient brillamment les commandes de postes que je venais de libérer. La suite de leur carrière illustre à la perfection le propos du chapitre 25. Animé d'un mauvais esprit, j'aurais pu ajouter : heureusement, ce sont des hommes qui m'ont succédé dans les autres postes...

Sommaire

Remerciements	9
Pour commencer	17
PARTIE 1 - ALLER À L'ESSENTIEL.....	19
Chapitre 1 - En quoi le management peut-il être fertile ?	21
Une image recto verso	21
Finalité du management.....	22
Le management fertile, une question de principes.....	23
Le management fertile, à l'épreuve des situations extrêmes	24
Management fertile vs priorité économique.....	24
Chapitre 2 - Premier axiome	25
Regarder ailleurs	25
Et voir l'essentiel.....	26
Chapitre 3 - La part du manager	27
Politique sociale.....	27
Motivation	28
Le manager dans le rôle principal	30
Chapitre 4 - Une qualité très recherchée.....	31
Le leadership, c'est trop bien.....	31
Le pouvoir, avantage et inconvénient.....	33
Une troisième voie.....	34
L'autorité.....	34
PARTIE 2 - CONSTRUIRE SUR LA PASSION ET L'EXPÉRIENCE ...	37
Chapitre 5 - La puissance contagieuse de la passion	39
Étape zéro	39

Étape 1 - Visite d'usine et conséquences.....	40
Chapitre 6 - Les irremplaçables leçons de l'expérience.....	45
Étape 2 - Un siège social et « politique »	46
Étape 3 - Service d'urgence	47
Étapes 4, 5, 6, 7 - Commercial et management.....	48
Étape 8 - Commercial et marketing (et toujours management).....	50
Étape 9 - Chef d'entreprise.....	51
PARTIE 3 - THÉORIE OU PRATIQUE, CHOISIR SON CAMP	55
Chapitre 7 - Une offre pléthorique	57
Le vertige du joueur d'échecs.....	57
Cases blanches.....	58
La diagonale des fous	59
Cases grises.....	60
Cases noires.....	63
Chapitre 8 - Trois arguments douteux	65
1 - Une expertise « scientifique »	65
2 - Une « théorie » construite d'après l'observation des <i>best practices</i>	67
3 - Des chiffres invérifiables	68
Chapitre 9 - Des faiblesses cumulatives	71
Un esprit critique anesthésié	71
Le choix confortable du management préfabriqué	73
Chapitre 10 - Un repère infallible	75
Eux ou vous ?.....	76
SWOT et management.....	76
Restez aux commandes	77
PARTIE 4 - TOUT SAVOIR DU MANAGEMENT STÉRILE.....	81
Chapitre 11 - Un concept anonyme, muet, invisible.....	83
Le management par les nuls	84
Le management stérile, première approche.....	85
Des valeurs trahies.....	85
Une exigence sans limite.....	87
Les passe-droits	88

Quiz pour lecteur attentif	89
Des critères infaillibles	89
Chapitre 12 - Au cœur de la zone de confort	91
Simple	91
Mais difficile	92
Faiblesse mineure	93
Faiblesse majeure	93
Chapitre 13 - Un pâle substitut	95
PARTIE 5 - FONDER UNE RELATION PROFONDE, AUTHENTIQUE ET DURABLE	97
Chapitre 14 - La considération et son contraire	99
Une exigence absolue	99
La reconnaissance, une autre forme de considération	101
L'engagement n'a pas de prix	101
Chapitre 15 - La proximité et ses limites	103
Un concept déroutant	103
Proximité active	104
Proximité psychologique	104
Proximité géographique	105
Chapitre 16 - L'humilité, vraiment ?	107
Un souvenir vivace du premier jour	107
Consensus de façade	108
Sous le masque	109
L'humilité positive	111
L'humilité dans une acception fertile	113
Quelle responsabilité ?	114
PARTIE 6 - ÊTRE À L'ÉCOUTE ET COMPRENDRE	115
Chapitre 17 - L'oreille cassée	117
Un cas d'école	118
Pire que la surdité totale, les préjugés	118
À peine mieux : la première impression	120
Le piège de l'urgence	120
L'écoute distraite	121

Trop d'écoute, c'est possible ?	122
La logorrhée, degré zéro de la communication	123
Chapitre 18 - Time is money	125
Le prix de la vitesse et la valeur du temps	125
Leadership mal compris	127
Révisons nos « classiques »	128
Chapitre 19 - De Martin à Newton	131
Un sujet peut en cacher un autre	131
Une hypothèse fertile.....	133
« Connais-toi toi-même. » (Socrate, peut-être)	134
Chapitre 20 - Jeux de rôle	137
Un réflexe de psychologue amateur.....	137
Tous en scène	139
PARTIE 7 - S'ENGAGER	145
Chapitre 21 - L'exemplarité	147
Un idéal	147
L'exemplarité dans le management.....	149
Chapitre 22 - Le courage	151
Les entreprises aiment-elles des gens courageux ?	151
Non, pas trop.....	152
Un choix difficile.....	152
Le courage de refuser, cours élémentaire	154
Le courage de décider, cours avancé.....	155
Le courage d'assumer, ceinture noire	157
Chapitre 23 - Sept variations sur le thème de la confiance	161
1 - La confiance stérile et son antidote.....	162
2 - La confiance express	164
3 - La confiance prétexte	166
4 - Alternative fertile à la confiance.....	168
5 - La confiance dans le manager	171
6 - <i>May the force be with you</i>	174
7 - La confiance fertile	175

Chapitre 24 - L'esprit d'équipe	177
Au commencement.....	177
Le team building en toc	178
Le team building pour de vrai (exemple n° 1) : le commando Alpes....	179
Le team building pour de vrai (exemple n° 2) : opération Booster ...	180
Une énergie	181
Une intelligence	181
Le retour de la confiance	181
Le critère n° 1	182
Un cercle sacré.....	183
Chapitre 25 - Empire masculin vs peuple des femmes	185
Une évidence.....	185
La théorie du ruissellement	186
Le handicap initial.....	187
Le côté obscur de la force	188
Les hommes durent plus longtemps.....	189
Agir pour de bonnes raisons.....	190
Les femmes sont plus performantes	191
Chapitre 26 - Un allié au cœur de l'action	195
Tempête dans une pizzeria.....	195
« Manager ressource » vs « manager handicap »	196
Donner « le » sens	197
Transmettre	198
S'impliquer.....	199
Protéger du stress	201
Trois limites	204
Chapitre 27 - Finale fertile	205
Le management fertile, ça ne marche pas à tous les coups	206
Protéger l'entreprise	206
Le retour du pouvoir	208
Les conditions du licenciement fertile.....	208
Pour finir	213
À propos de l'auteur	215

Pour commencer

À soixante ans, mon deuxième licenciement a mis un terme à cette carrière mouvementée qui m'a mené dans trois grands groupes, six entreprises, dix postes. J'ai commencé par la gestion des ressources humaines. Après dix ans passés dans cette fonction, j'ai choisi de bifurquer dans la vente. Bien plus tard, les circonstances m'ont permis de faire une heureuse synthèse de ces deux univers, dans le rôle d'un patron de PME.

Je me souviens parfaitement des quatorze responsables hiérarchiques auxquels j'ai été rattaché mais je ne me hasarderai pas à faire le décompte exact de toutes les personnes dont j'ai été le manager, au premier, deuxième ou troisième degré, dans des usines et des sièges sociaux. C'est à eux tous cependant que je dois ce que j'ai appris.

Au départ, je me suis lancé dans la rédaction de ce livre parce que je voulais tout simplement garder pour moi une trace écrite des aventures que j'ai vécues dans les entreprises, avant de passer définitivement à autre chose. C'est seulement à la relecture des premiers chapitres, qu'il m'est venu à l'esprit que mon propos pourrait être utile à d'autres.

Je m'adresse d'abord aux managers, très directement comme vous pourrez le voir. Ce faisant, je ne veux surtout pas me positionner en donneur de leçons : si j'ai su identifier les principes de ce que j'appelle le management fertile, c'est bien parce que j'en ai testé certains avec succès. Mais j'aurai autant appris sinon plus, des échecs subis pour avoir méconnu les autres.

Ce que je vous propose n'est qu'un témoignage. Ne cherchez pas mes sources. Vous ne trouverez ici nulle référence à des statistiques, des sondages ou des études. J'ai décidé de forger mes convictions à partir de mon expérience et de m'y tenir. Je suis bien conscient que ma

vérité n'est pas « la » vérité et que mes certitudes, fussent-elles bien arrêtées, peuvent être légitimement contredites ou remises en cause. Si vous êtes vous-même un manager, il ne fait pas de doute qu'un autre parcours aura pu vous conduire à des conclusions différentes. C'est une chance car vous ne me lirez plus seulement pour apprendre ou découvrir mais pour débattre, quand bien même ce ne serait qu'en votre for intérieur. Mon ambition de simple témoin n'est absolument pas de convaincre mais de soumettre mes idées à votre esprit critique, de sorte qu'au terme de votre lecture, votre propre conception du management soit plus élaborée, plus affirmée et surtout, mieux adaptée à votre entreprise – si c'est possible. Certains seront peut-être en accord avec ces idées. Mais j'espère surtout être utile à ceux qui, en les confrontant, sauront y trouver un appui solide pour construire une opinion plus personnelle.

J'ai choisi d'être aussi synthétique que possible. Faire perdre leur temps à des lecteurs qu'on sait très occupés en prêchant un management fertile serait ridiculement contradictoire. Cela explique mon choix de ne pas m'attarder sur les exceptions. J'écris, parfois un peu rapidement, « les entreprises », « les managers », « les salariés » alors que, comme tout le monde, je connais des exemples qui échappent aux généralités. Dans presque tout, on trouve ces 1 % qui écornent insolemment l'intégrité de la statistique. Je ne m'y arrête pas, sauf dans les cas où ils présentent un intérêt pour les 99 % qui composent l'indiscutable majorité.

Tous les termes associés au management que j'utilise dans ce livre concernent à égalité les femmes et les hommes. L'ouvrage est construit sur ce que j'ai vécu, les exemples cités sont le reflet de mon itinéraire, y compris dans la sous-représentation des femmes managers. Je vous invite à lire le chapitre 25 pour tout connaître de ma position à ce sujet.