

## Chapitre 1

# COMMENT FAIRE POUR BIEN FAIRE ?

Jeune ou moins jeune, chef de service, directeur ou président... Qui n'a pas ressenti **l'angoisse de la responsabilité et la solitude du pouvoir** : la crainte de ne pas répondre aux attentes des personnes ; la paralysie devant les enjeux et les conséquences de la décision ; l'appréhension des réactions de l'entourage immédiat et de l'environnement, la peur de l'erreur et de l'échec ?

### **Comment faire pour bien faire ? Et à qui se fier ?**

Il est vrai que le chef ou le dirigeant, celui qui doit décider, se trouve de jour en jour plus coincé entre une concurrence mondiale sans règles ni lois, une réglementation étatique toujours plus paralysante, et des syndicats déboussolés qui, pour exister, se radicalisent et se recroquevillent dans une crispation permanente.

Parallèlement, le dirigeant n'accumule-t-il pas lui aussi les contradictions les plus inavouables ? Il veut qu'on lui obéisse, mais, en même temps, qu'on le soutienne et que l'on compatisse en cas de coup dur. En quelque sorte :

<p>Le chef voudrait qu'on le craigne et le respecte, mais il veut aussi qu'on l'aime ! N'est-ce pas trop demander ?</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Être craint ou aimé, faut-il choisir ?**

C'est dans ce contexte d'incertitude, d'hésitations et de « non choix » que l'on voit progressivement disparaître les caractères et les hommes

forts... « Surtout ne pas faire de vagues ! ». Il semble bien, hélas, que ce soit le nouveau mot d'ordre à la mode dans bien des organisations ! Et pourtant ! Les hommes veulent des guides. Ils veulent savoir où ils vont et, au fond d'eux-mêmes ils ne rejettent pas l'autorité, ils la demandent. Certes, ils veulent aussi comprendre, mais ils souhaitent d'abord qu'on leur montre le chemin.

Ce besoin est clairement illustré par les questions que me posait, il y a quelque temps, un groupe de directeurs des relations humaines d'entreprises de la région Rhône-Alpes réunis en séminaire à Lyon. Ils étaient environ une trentaine de DRH en provenance de tous types d'entreprises, filiales de grands groupes, de multinationales, PME/PMI, ... opérant aussi bien dans les nouvelles technologies que la chimie, la microélectronique, les industries de base ou les services informatiques. Toutefois, ils avaient une chose en commun : ils voulaient mieux comprendre et définir ce que l'on attend d'eux et de l'encadrement dans une entreprise. Sans doute un peu déboussolés, eux aussi, comme bon nombre de chefs actuellement, ils se posaient beaucoup de questions et souhaitaient qu'on leur indique la direction. Ils étaient en recherche, ne sachant plus comment agir ou réagir en bien des circonstances.

## **Ce que le manager attend de son personnel**

L'animateur du séminaire m'avait demandé d'intervenir à cette occasion. La question que le groupe m'avait posée était la suivante : « Vous dirigez une société assez complexe, avec du personnel sur une quinzaine d'établissements et de sites en France et en Europe, pouvez-vous nous dire ce que vous, chef d'entreprise, attendez de votre personnel ? » La question paraissait claire, et pourtant !

J'ai débuté mon intervention d'une façon qui les a, je crois, un peu surpris, en leur disant ceci :

« Voulez-vous vraiment que je vous dise ce que j'attends de mon personnel ou, plus justement, du personnel de l'entreprise ? Ne craignez-vous

## Comment faire pour bien faire ?

pas que je puisse être un peu pervers et que mes attentes aient alors un caractère excessif, voire abusif ? Je pourrais ainsi attendre d'eux :

- qu'ils me fassent des cadeaux ;
- qu'ils me courtisent et me disent que je suis génial ;
- qu'ils fassent mon travail à ma place ;
- qu'ils approuvent toutes mes exigences sans discussions ; et pourquoi pas, ...
- qu'ils viennent faire mon jardin le dimanche... »

Tout cela n'est pas sérieux, bien sûr ! Mais est-il vraiment intéressant de s'attarder sur ce qu'un homme pourrait attendre de ses subordonnés ? Que cet homme soit le chef et qu'il s'agisse de dizaines ou de milliers de personnes ne change d'ailleurs rien à l'affaire ! S'intéresser à ce que pourrait bien vouloir ou exiger cet homme-là, c'est prêter le flanc à toutes les perversités et à toutes les tyrannies.

N'est-il pas beaucoup plus intéressant de savoir, à l'inverse, ce que souhaitent ces quelques dizaines, centaines ou milliers de personnes, ce qu'elles attendent de leur chef ? C'est cela qui présente un intérêt et doit nous permettre **d'acquérir les “ réflex ” appropriés**. Quelles sont les attentes communes du personnel vis-à-vis de la direction de l'entreprise ? Mais aussi, quelles sont les attentes des actionnaires, des clients, des fournisseurs, des financiers, des collectivités locales ? C'est bien là que résident les vraies questions.

**R1** C'est cela le management : l'important n'est pas ce que veut ou exige le dirigeant. Ce qui importe, c'est avant tout ce qu'il doit faire et, surtout, la manière dont il doit le faire pour apporter une satisfaction optimale à toutes les personnes ou institutions que nous venons de citer.

Le dirigeant doit s'attacher à comprendre ce que souhaitent le personnel et l'environnement de l'entreprise et, en premier lieu, bien sûr, les attentes des clients. Il lui appartient ensuite, avec l'aide de sa hiérarchie, de proposer une stratégie et de mettre en œuvre les moyens et les méthodes de **management de terrain** pour atteindre les objectifs fixés, en adéquation avec les attentes.

Toutefois, n'oublions jamais que le management, ce n'est pas seulement la gestion des affaires courantes et la satisfaction immédiate des

différents acteurs que nous venons de citer. C'est aussi la prise en main de la destinée de l'entreprise, ce qui impose une vision et des actions sur la durée et, bien sûr, **des choix et des arbitrages lorsque les attentes sont contradictoires**. Il convient de rajouter également à ces contraintes de choix et de décisions celle, non moins exigeante, de **bâtir un cadre éthique et moral** dans lequel tous les salariés puissent se reconnaître et évoluer.

Dans cette perspective, il apparaît clairement que toutes les actions qui vont être mises en œuvre s'effectuent, bien évidemment, **avec des hommes et pour des hommes**. C'est pour cette raison que nous allons parler dans cet ouvrage des méthodes et des comportements nécessaires pour :

## **Réussir l'aventure humaine de l'entreprise**

Il est certain que les résultats de cette aventure se mesurent sur le moyen et le long termes, mais avec une singularité importante : **les décisions concernant les hommes, elles, ne souffrent pas d'être différées**. C'est au quotidien que cela se passe et chaque instant, chaque entretien, chaque façon de faire a son importance sur la mobilisation des équipes et l'enthousiasme. C'est bien là, dans la rapidité et la spontanéité des réactions du chef que les qualités du management et des comportements trouvent leur raison d'être. **Être capable du bon réflexe au bon moment, voilà un l'objectif partagé par tous les membres de la hiérarchie, du chef d'équipe au président.**

En conséquence, de la même manière que les attentes du personnel et de l'environnement intéressent l'ensemble de l'entreprise, tout ce qui sera développé dans la suite de nos propos s'adresse autant au dirigeant qu'au chef de service ou au chef de groupe. En effet, il doit forcément y avoir cohérence d'objectifs et de méthodes sur la façon de faire ou de se comporter, quelle que soit la personne concernée ou son

niveau hiérarchique. Soyons clair : **la nature de ce que le personnel attend du chef ou du manager ne dépend pas du niveau hiérarchique de celui-ci, mais découle uniquement du statut de chef.** Il s'agit en effet du chef avec lequel on travaille tous les jours et duquel va dépendre l'état d'esprit de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une start-up, d'une PME ou d'une multinationale. La question se pose de la même manière pour l'ambiance de travail que va insuffler le directeur de site, le chef de projet ou le chef de bureau. De là découlera la bonne entente, l'envie de bien faire, l'efficacité et l'enthousiasme du groupe ou de l'organisation...

Nous touchons sans doute ici à la mutation essentielle que nous devons mettre en œuvre dans les modes de management, mais attention ! **L'autorité et le charisme ne sont pas ringards pour autant ! Ils doivent simplement s'exercer désormais sur les comportements et non plus sur les décisions ou les actes.** En effet, imposer une décision avec pour seule légitimité le fait d'être le chef n'a plus grand sens aujourd'hui. En revanche, exiger une qualité de comportement et une éthique sans faille va faire que les décisions prises s'imposeront d'elles-mêmes, parce qu'elles ressortent et découlent de processus et de comportements qui sont compris et légitimes.

C'est dans cette optique et avec cette philosophie présente à l'esprit, que j'ai, depuis le début de ma carrière, accumulé les expériences, vérifié des règles, noté des recommandations, des modes de fonctionnement et des anecdotes vécues et représentatives. C'est tout cela que je livre dans cet ouvrage avec les règles de comportements correspondantes.

Il est illusoire de penser que l'on puisse facilement faire évoluer les comportements dans une entreprise ou une organisation. La force de l'habitude et les inerties devant le changement ne doivent pas être sous-estimées. Cela requiert toujours un travail de fond qui ne peut être mené que sur la durée. Toutefois, cela peut aller assez vite si le dirigeant d'abord, puis la hiérarchie, s'impliquent pleinement dans ce challenge passionnant.

Il est primordial de comprendre que **la valeur de l'exemple revêt un**

**aspect essentiel.** Il est en effet seul capable d'expliciter les choses et de confirmer l'engagement.

La mise en œuvre d'une politique d'entreprise basée sur la qualité des comportements nécessite le respect de deux grands principes :

**R2** 1) Pour être crédible, l'exemple doit émaner en priorité des étages les plus élevés de la hiérarchie. Selon la formule bien connue : « On nettoie toujours un escalier en commençant par le haut. »

**R3** 2) Il faut savoir se faire aider. Le dirigeant ne peut pas tout impulser à lui tout seul !

Afin d'obtenir la compréhension et l'adhésion de la hiérarchie à ce mode de management ainsi que sa mise en application, je me suis souvent fait aider par des organismes extérieurs. Bien entendu, j'ai retenu des intervenants dont le discours était en adéquation avec mes convictions sur le sujet. Cela s'est traduit, dans plusieurs entreprises qu'il m'a été donné de diriger, par des séminaires de sensibilisation destinés à l'ensemble de l'encadrement donc, précisons-le, jusqu'au chef d'équipe ou au chef de groupe ! Ce procédé présente aussi le grand mérite de délivrer le même message à toute la hiérarchie et de pouvoir en discuter ouvertement et calmement. En effet, Il y a nécessité de comprendre et de montrer par de nombreux exemples l'intérêt et la logique de tel comportement ou telle réaction plutôt que tel autre. Il sera alors possible d'acquiescer le bon « **réflex** » parce qu'on l'a imaginé soi-même ou qu'on se l'est approprié. La présence et l'implication forte du dirigeant sont d'ailleurs indispensables dans ce type de séminaire. Ainsi il n'y a plus aucune ambiguïté sur ce que l'on attend en matière de comportement dans l'entreprise, puisqu'il y a discussion et partage.

Parmi les différents organismes de formation avec lesquels j'ai travaillé, c'est sans doute le « Centre de Perfectionnement des Entreprises (CPE) » qui m'a semblé le plus proche de mes préoccupations. J'ai donc largement utilisé leurs services pour des formations générales, souvent complétées, selon les cas, par des messages plus spécifiques adaptés à des questions particulières.

Les règles de comportement que j'ai retenues dans ce livre sont donc issues de l'assimilation par l'encadrement des divers messages que

nous leur avons proposé et qu'ils se sont appropriés dans différentes entreprises pour en faire, d'un commun accord, **des règles du jeu**.

Il est intéressant de constater que les expériences relatées relèvent d'entreprises très différentes. En effet, j'ai eu l'avantage d'exercer dans l'Éducation nationale, même si ce fut de courte durée, puis dans des sociétés d'importances diverses, PME, PMI, filiales de grands groupes ou de multinationales, en passant aussi par les start-up.

Les activités des entreprises en cause ont été, elles aussi, très variées et concernent les secteurs :

- de l'ingénierie et du bâtiment ;
- de la métallurgie (acier, cuivre et alliages légers) ;
- du chauffage, de la climatisation et des économies d'énergie ;
- des énergies renouvelables et des matériaux nouveaux ;
- de l'industrie agroalimentaire ;
- de l'industrie automobile et de l'électronique industrielle ;
- de la thermique industrielle (fours, vitrification des déchets ...) ;
- de la papeterie, du recyclage et du traitement biologique des déchets.
- de l'emballage du packaging et de la sécurité alimentaire.

De cette diversité d'expériences et de situations vécues, j'ai dressé un constat qui est bien vite devenu pour moi une évidence.

**R4** 1) La nature humaine est une !

2) Quel que soit le type d'organisation ou d'entreprise, start-up, grands groupes, multinationales ou PME, ce sont toujours les mêmes facteurs de motivation et les mêmes règles qui régissent le fonctionnement des personnes.

Toutefois, avant d'approfondir ce que sont ces facteurs de motivation, le mode de fonctionnement et de réaction des personnes et des organisations hiérarchisées pour en déduire des règles, il me faut préciser une chose d'importance, c'est le caractère incontournable de **la vigilance**. En effet, le tout premier « **réflex** » du management, ce doit être la vigilance. Au-delà des situations et des comportements courants il peut se présenter des situations particulières. Par exemple, une entreprise classée « Seveso » compte tenu des risques environnementaux deman-

dera forcément une vigilance appropriée et un « formatage » préalable spécifique pour les responsables et les employés. Ils doivent en effet être « briffés » et entraînés sur la façon de réagir en cas d'incident, aussi bien au niveau technique que relationnel (journalistes, autorités locales, voisinage...) de sorte que leurs réflexes, dans l'urgence, correspondent bien à ce qui est nécessaire, en s'affranchissant du stress, des contraintes et des angoisses éventuelles du moment.

**Cette vigilance s'adresse aussi à toutes les organisations à tous les instants, et à tous les sujets.** Il s'agit en effet d'avoir une attitude de vigilance et d'observation qui nous permette de subodorer, de sentir, d'imaginer l'évolution des situations latentes qui pourraient conduire à nous placer en situation délicate de façon à avoir envisagé, ne serait-ce qu'un instant, ce que devrait être notre réaction d'urgence. En un mot, l'objectif est de ne pas être pris au dépourvu car dans l'urgence nous perdons 80% de nos capacités de réflexion et de nos moyens. Il s'agit **d'avoir toujours un coup d'avance** ... parce qu'on a déjà imaginé la suite.

Un exemple simple et amusant : j'étais embauché depuis quelques semaines dans un groupe de 1500 personnes et sauf incident, je devais accéder à la présidence du groupe, mais cela n'était pas encore fait. J'allais déjeuner avec le président charismatique que je devais remplacer et ses deux directeurs généraux. C'était la période où chacun d'eux cherchait probablement à me jauger. Nous passions devant le parking et le président me fit alors une remarque, qui, si elle peut paraître anodine ne l'était en fait pas du tout : « Depuis que vous êtes arrivé, j'ai remarqué que vous ne garez pas votre voiture comme tout le monde, vous vous placez en marche avant alors qu'ici nous avons l'habitude de nous garer en marche arrière ! ». Il ne fallait pas s'y tromper, cela voulait dire « vous ne semblez pas capable de vous intégrer et de faire comme tout le monde ! » J'aurais très bien pu me trouver décontenancé devant cette remarque mesquine et bredouiller une réponse du type « je n'avais pas remarqué... » ou bien « j'ai toujours eu cette habitude... ». Dans tous les cas, ce n'était pas satisfaisant et cela me desservait, surtout face aux deux directeurs généraux qui étaient présents et attentifs à ce qui se passait. Or la **vigilance** préalable ayant jouée, j'avais déjà

observé leur habitude de se placer **en position départ** et décidé de ne rien changer de mon côté. Il m'a été facile d'imaginer dans l'instant une réponse qui s'appuyait sur le constat réalisé au préalable : « position départ ». Mon « **réflex** » était donc déjà formaté. Aussi ai-je répondu en souriant et de façon amusée : « C'est vrai Monsieur, nous sommes tous conditionnés par des habitudes. Pour moi, cela provient sans doute de l'un de mes anciens patrons qui faisait remarquer à ceux qui se garent, comme vous, en position départ : « Celui-ci, il est à peine arrivé qu'il pense déjà à repartir ! » Le président et les deux directeurs généraux en ont souri, mais au lieu de me trouver en difficulté, j'ai bien senti que je reprenais la main : c'est eux qui étaient dans l'embarras et moi qui avait un œil critique sur leurs habitudes. Ceci tout simplement parce que j'avais eu le bon réflexe au bon moment, grâce à la vigilance et l'observation préalable.

De façon plus sérieuse et surtout dans des situations plus délicates, voire difficiles, nous allons maintenant nous attarder sur les modes de fonctionnement et de comportement dans les organisations hiérarchisées. Nous en déduisons, au fur et à mesure, les règles d'observation, de vigilance et d'expérience qui doivent nous permettre d'agir en toutes circonstances avec les bons réflexes au bon moment.