

RECUEIL N° 9



Piloter les hommes

Laurent DUREAU

Afin de remercier les fidèles lecteurs et lectrices de mon blog qui grâce à leurs commentaires, ou tout simplement leur visite régulière, m'ont permis d'offrir ce que je prenais pour de banals cailloux.

Vos regards et votre attention renouvelée m'ont permis de prendre conscience qu'un caillou, quel qu'il soit, est un joyau en puissance si l'on sait le regarder sous le bon angle et avec la bonne lumière.

Voici donc un recueil de quelques textes qui j'espère vous permettra, par période de grands vents ou de noirceur, de maintenir cette petite flamme au fond de nous qui fait que nous avons les yeux qui brillent et le cœur qui chante.

Dédié aux poètes de la vie que nous sommes.

Laurent DUREAU

Ce recueil ne peut être utilisé à des fins commerciales c'est-à-dire vendu, mais vous pouvez l'imprimer, ou non, et l'offrir à volonté.

Stratégie ou tactique ?



A l'image du yin et du yang, **la stratégie se réfère au ciel** (le vent, l'invisible, le virtuel, la pensée, le masculin) **tandis que la tactique est celle de la terre** (la matière, le visible, le concret, l'action, le féminin).

En effet, élaborer une stratégie c'est prendre en compte des éléments d'information afin de trouver la réponse la plus judicieuse au problème donné. Une fois cela fait, le simple fait de vouloir la mettre en oeuvre devient une tactique.

Voici pourquoi nombre de dirigeants se voient congratulés d'avoir eu une stratégie super géniale alors qu'ils n'ont, en fait, que joué avec tact et d'une manière remarquablement appropriée et fluide aux conditions du moment.

Ce n'est qu'après la victoire remportée et sous une pression médiatique que leur mental s'emparera des éléments d'informations et qu'ils élaboreront ensuite la pseudo stratégie qu'ils auraient suivi. Certains grands l'avouent.

En effet, qui peut dire aujourd'hui à la vitesse du monde actuel qu'il a su tout prévenir, calculer et embrayer dans l'action et cela sans changement jusqu'à la victoire finale ? Honnêtement personne, car même le plus gros cerveau du monde ne pourrait prévoir le futur dans 5 jours.

A la vitesse de la pensée, tout est possible mais la vitesse de l'action est tout autre. Seule une stratégie d'accumulation permet une tactique fulgurante. A cet effet, l'article de **Pierre Fayard** [sur l'avantage stratégique](#) donne une bonne idée de la méthode.

Alors, sachez que toute stratégie se réalisera tactiquement et que toute tactique dévoilée par vos soins deviendra une stratégie aux oreilles de celui qui écoute.

En tant que dirigeant, et avec l'expérience qui vous caractérise, vous allez exprimer votre stratégie de telle manière que chacun de vos cadres la comprenne bien.

1. D'abord, au cours d'une réunion de codir, vous allez donner une vision générale acceptable pour tous et suffisamment imprécise pour éviter des questions trop pointues.
2. Puis au vu de la différence inévitable dans l'interprétation de ce que vous avez dit, vous allez expliciter plus tard et individuellement à chacun d'entre eux votre vision de telle manière de désactiver les peurs de chacun et surtout d'amplifier ce qui les motivera le plus (c'est de la tactique à l'état pur).
3. Chaque cadre, fort de la stratégie que vous lui aurez tactiquement bien vendu, ira tactiquement faire de même auprès de ses collaborateurs et ainsi de suite.
4. Il en résultera que tous seront au courant globalement de la direction à suivre mais que chacun saura faire exactement ce qu'il faut faire fonction de son poste, de son expérience et de ses motivations personnelles.

Au final, chacun agira au mieux aussi bien pour lui-même que pour son organisation. Tout le monde sera content car la performance finale rejaillira sur tous.

Or aujourd'hui, lors de mes visites en entreprise, une simple demande à quelques employés pris au hasard sur les objectifs de l'entreprise m'en dit plus long sur la qualité du management que tous les indicateurs, prospectus ou certification ISO que l'on me montrera.

Si un soldat sait s'il est archer, épéiste ou autre, c'est bien car il est important qu'il soit reconnu comme un professionnel dans son métier. Mais c'est très largement insuffisant pour gagner une bataille car s'il ne sait pas qui est véritablement son ennemi, où il va le trouver et pour quand la tâche doit être accomplie.

Il sera alors vulnérable à n'importe quelle attaque, réagira sur un mode défensif et ne comprendra pas vraiment ce qui lui arrive ! Incompréhension, panique, désarroi, sentiment de trahison le mèneront droit dans les rangs des démotivés avec la kyrielle d'actions assassines envers l'entreprise qui l'aura trahi !

Voir aussi l'article "[Communication de crise - les démons des managers](#) ”

L'anthropologie et l'entreprise



L'anthropologie est l'étude de l'homme. Or **qu'est-ce qu'une entreprise sinon une tribu où l'homme révèle ses instincts et ses comportements ?** On en fait tout un tas sur le management des hommes et des organisations mais c'est surtout l'observation minutieuse des individus qui vous en apprendra le plus.

Certes, même si vous ne faites rien de spécifique en la matière, la vie en collectivité, voulue ou non, vous aura appris qu'**il y a certaines choses possibles et d'autres non**. Parfois, quand le milieu se fait trop étouffant, la meilleure défense reste la fuite...

En effet, nous savons tous qu'**il est impossible de vouloir changer quelqu'un s'il ne le désire pas lui-même**. Alors, imaginez ce que cela peut donner pour un groupe !

Si un groupe est récent, la difficulté ne sera pas trop grande mais à l'inverse, s'il est antédiluvien alors seule la fuite est raisonnable. **Combien de fois nous sommes-nous séparé d'un groupe parce qu'il ne répondait plus à nos attentes d'évolution ?**

A 19 ans, j'ai fui à l'étranger pour apprendre une langue (l'anglais). C'était l'excuse mentale mais pas celle du coeur. J'en avais marre de ce milieu qui n'arrêtait pas de me dire que j'étais un nul et que je ne ferais jamais rien de ma vie.

C'est fou comme **les gens se projettent sur vous. Ce qu'ils n'aiment pas en eux, ils le critiquent ouvertement chez vous**. C'est la valse entre je t'aime et je ne t'aime pas. Mettez tout cela au niveau d'un groupe et vous serez soit accepté comme un frère ou soit rejeté comme une maladie, un ennemi.

Très tôt, j'ai découvert que le milieu dans lequel nous avons grandi se révèle rapidement une prison pour votre évolution et votre épanouissement. Il suffit que vous soyez un tantinet différent pour devenir la cible de toutes les critiques.

Certes, ces critiques vous ont formé et ont fait ce que vous êtes principalement aujourd'hui mais est-ce suffisant pour continuer à fonctionner de la même manière ? **Alors quand vous n'en pouvez plus** et que pour des raisons matérielles vous ne pouvez pas fuir, **cette pression/frustration se révélera sous forme de violences**.

Violences physiques envers les choses (claquer les portes, casser la vaisselle,...), violences physiques envers les animaux, violences verbales avec les "étrangers" et puis avec le cercle proche, violences avec les règlements (celui de l'école, celui de la société,...) pour enfin terminer dans la violence physique avec l'homme.

Quand un homme lève la main sur un être humain, c'est sa façon de dire "j'en ai marre, il faut que je me libère un peu". Les premiers à payer sont ses propres enfants et sa femme puisque "légalement" une très grande tolérance est acceptée. Mais si je le fais sur quelqu'un d'autre alors des personnages en uniforme vont vouloir me mettre la main sur le paletot !

L'anthropologie rapportée à l'entreprise, c'est découvrir que des lois profondes et non-dites sont à l'oeuvre dans l'organisation.

Quand on le lit, c'est une lapalissade mais quand on doit résoudre les problèmes humains du quotidien, on se rend compte qu'elles sont d'une importance vitale.

Vouloir diriger une entreprise avec seulement sa tête, c'est s'assurer d'une froideur relationnelle où vous n'obtiendrez pas le meilleur de vos collaborateurs. Pour remettre de l'ordre, cela est compréhensible mais cela ne peut perdurer sous peine de révoltes non extériorisées humainement parlant mais que vous pourrez comptabiliser en arrêt maladie, en sabotage, en coût de non-qualité, en vol et en "quand dira-t-on" internes.

Avoir une vision anthropologique de son entreprise, c'est prendre en compte qu'un humain possède un affectif et une culture "tribale". Alors si vous voulez instaurer une culture d'entreprise dans votre société, il va vous falloir être le chef et vous comporter comme tel.

Or la question est : qu'est-ce qu'un chef de tribu ? Il y a beaucoup de définitions possibles mais à l'évidence, un chef se construit au sein d'une horde et n'est en aucun cas un intrus ayant reçu un mandat d'autorité hiérarchique parce qu'il possède un diplôme.

Un chef ne sera reconnu que si chacun voit en lui un exemple à suivre.

Alors êtes-vous un exemple pour vos collaborateurs ? Savez-vous être de "bonne tenue" quand tout va mal ? Savez-vous féliciter au lieu de critiquer ou dénigrer ? Peut-on vous faire confiance ? Savez-vous être vous-même quand vous êtes en porte-à-faux ? Avez-vous la langue fourchue, le cercelet inflexible, la moelle épinière raide, les c... suffisantes pour affronter l'inconnu, etc... ?

Etre chef n'est pas donné à tout le monde car si tout le monde était né pour être chef, tout le monde s'étriperait ! Vous allez me dire que c'est ce qui se passe en gros sur cette honorable planète. Globalement je suis d'accord car **il est rare de rencontrer quelqu'un aujourd'hui qui ne veut pas en découdre avec quelque chose ou quelqu'un.**

Alors moi, mon parti pris est de baffer tous les gens que je rencontre : et PAF, une par ci, et PAF une part là ! J'en distribue autant que je peux et c'est un plaisir croyez-moi ! **Seulement au lieu de faire dans la déconstruction et la critique de l'autre, je le fais dans la construction et l'épanouissement de moi !!!!! ?**

En effet, **PAF n'est pour moi que l'acronyme de Paix, Amour, Fraternité.** Alors cela donne : Soit en Paix et projette-le du mieux que tu peux. Soit en Amour avec toi, c'est-à-dire en acceptant complètement tout ce que tu es sans aucune honte ou regret et par rapport à qui que ce soit. Et enfin Fraternité, en exprimant ta compréhension et ton ouverture aux autres par un sourire aux lèvres permanent.

Fort de cette technique de baffage, il y en a qui restent scotchés, d'autres étonnés et enfin d'autres rassurés. **Je n'épargne absolument personne** : du gamin au vieillard, du SDF au très bien logé, du local à l'étranger, et surtout à toutes les femmes.

En effet, ces dernières savent répondre tout particulièrement avec des yeux de malice / complicité. **Quelle que soit l'habillement ou l'origine**, elles ont toutes ce regard universel qui vient du fond du cœur et qui dit : " Je te remercie l'étranger pour ton sourire et je te rends grâce pour avoir trouvé la paix intérieure qui mène à l'amour du divin qui se trouve en tout."

Alors quand je suis fatigué ou que j'ai une mauvaise passe comme on dit, je sors et je vais sourire aux gens. J'en reviens apaisé, revigoré et un peu fatigué. Ce genre de fatigue qui vous dit : va faire un petit somme et oublie le monde et ses trépidations.

Je vais donc siester comme si j'avais fait un bon repas et puis après quand je me relève, je pète la forme et je suis prêt à "rebouffer" de la vie à pleine dent. **Simple, gratuit et illimité alors pourquoi s'en priver ?**

Faites de même avec vos collaborateurs, baffez-les, et vous verrez qu'ils ne pourront plus se passer de votre présence : la preuve est qu'ils remarqueront quand vous n'êtes pas là et leur sourire, à votre retour, sera d'autant plus grand que l'absence a été longue.

Que cela fait du bien d'être reconnu et accepté parmi ses gens qui ont de l'affection pour vous. Bien sûr, faites de même avec tous vos proches et vous obtiendrez le même résultat.

La vie est simple quand on a compris qu'un être humain a un affect. C'est l'un des enseignements qui n'est pas vraiment donné dans les cours de management...

Et la culture d'entreprise, c'est quoi ?



Comme l'indique le titre, **la culture d'entreprise c'est d'abord une histoire de cultivateur qui cultive dans un jardin d'individu afin de récolter des fruits vendables**. Je conçois que la définition est bizarrement tournée mais revenir aux fondamentaux demeure généralement salutaire.

En effet, il y a quelques jours, on m'a demandé comment je m'y prendrais pour faire une conférence structurée sur le sujet face à des fonctionnaires qui viennent de se faire racheter par un fond privé et où la notion de culture d'entreprise semble venue d'ailleurs...

Alors comment en parler pour transformer un fonctionnaire en travailleur du privé. Ce cas pratique se déroule dans un pays francophone qui est situé dans l'océan indien. Néanmoins cela reste un pari osé mais pourquoi pas ?

Il a donc été élaboré par les repreneurs une série de conférences pour informer le personnel sur les nouveaux produits et comment il va falloir maintenant se comporter. L'idée semble être rationnelle et censée et pourtant c'est loin d'être la meilleure !

Imaginez toutes les peurs associées non seulement au statut mais aussi au rendement, à la qualité à fournir, à la concurrence et à une certaine forme de jungle où le plus fort s'en tirera toujours mieux que les autres, sans oublier la "santé" de chacun. Je promets beaucoup de circonvolutions managériales aux nouveaux dirigeants.

L'impossible restant toujours possible à coeur vaillant et à misère grandissante, j'étais parti à donner à mon interlocuteur quelques ficelles pour prendre les choses par le meilleur bout possible jusqu'au moment où je me suis rendu compte qu'il fallait revenir aux bases pour bien cerner le problème.

Introduire une culture d'entreprise, c'est comme si vous arriviez dans un champ cultivé depuis des générations et que vous décidez non seulement de fabriquer d'autres produits mais surtout de chambouler toutes les habitudes acquises. **On imagine qu'il va y avoir un paquet de pertes de repère avec tous les troubles sociaux et productifs à la clé.**

Le bon sens nous dit qu'il faut commencer par expliquer, expliquer et encore expliquer mais expliquer quoi au juste ? La qualité des produits, le nouveau règlement intérieur, la nouvelle direction ou comment poser ses congés ? Il y a tant de choses à dire et si peu de temps pour le faire !

Avant de décrire quoi que ce soit, il y a quelque chose à dire de plus important que tout cela. En avez-vous une idée ? Pourtant sans cela, vous serez assuré de prêcher dans le désert en ayant en face de vous qu'un mur défensif et plein d'incompréhensions.

Avant même de parler production, produit ou organisation, **il va vous falloir conquérir le coeur des travailleurs** mais pour cela il va falloir vaincre tous les barrages mentaux et comportementaux. Or le ciment de ces derniers est la peur, cette crispation qui freine tous nos élans.

Il va donc falloir **commencer par prendre conscience des principales peurs qui régissent le comportement de vos employés** (paye, conditions de travail, etc...), puis

minutieusement, trouver tous les arguments nécessaires pour les dissoudre ou les minimiser un à un, calmement et sûrement.

Il vous faudra **découvrir quels sont les leaders d'opinions** pas forcément ceux qui tiennent les banderoles ou les hauts parleurs des contestataires, mais ceux qui sont derrière, qui restent discrets mais qui font figure de référence pour tous.

Oubliez les extrémistes, il y en aura toujours et vous n'arriverez jamais à éteindre leur voix. Cherchez plutôt à trouver ceux qui influencent le nombre et qui peuvent faire basculer les indécis quand ils ouvriront la bouche ou montreront le chemin à suivre.

Ils peuvent être jeunes, vieux, édentés, incultes, hommes, femmes ou autres. Visez large afin d'avoir un maximum de points d'appui sur toutes les couches de votre personnel. **Ne négligez aucunes factions** car si vous en négligez une, elle sera toujours là pour vous embêter et tout faire capoter au dernier moment.

Donc une fois recensés les leaders d'opinion, rapprochez-vous d'eux et demandez leur humblement ce qu'ils désireraient voir régler comme problème principalement. **A partir de là vous pourrez élaborer non pas une stratégie mais une vision** suffisamment générale pour que tous y adhèrent.

Avoir une vision où chacun peut se reconnaître est le premier élément pour faire bouger quelqu'un dans sa tête mais il en faut une seconde qui est essentielle : Il faut que cela résolve globalement ses problèmes immédiats. Il faut lui faire comprendre que s'il se prend en main, vous l'aidez de tout votre possible pour qu'il atteigne la légitimité qu'il attend de lui et des autres.

Montrer à un être humain qu'il peut être quelqu'un de reconnu pour ce qu'il est, pour ce qu'il fait, est un moteur suffisamment puissant pour qu'il change sa vieille perspective et les peurs associées. Cette envie de sortir de sa condition sera suffisante pour qu'il ait la force d'affronter ses peurs souvent rattachées à des déceptions passées.

Partant de là, de cette vision, vous pouvez commencer à expliquer les grandes lignes de votre projet, le pourquoi, le comment et les résultats attendus si chacun y met du sien. Laissez suffisamment de mou pour que chacun puisse y voir sa suggestion prise en compte et peut être mise en oeuvre.

Si votre projet est trop réglé comme un papier à musique alors ils sentiront qu'ils ne sont pas vraiment les créateurs de leur futur mais simplement un rouage remplaçable et cela fera chuter le soufflet.

Donner la direction n'est pas forcément dire quelle route on va prendre. Laissez-les vous surprendre car ils connaissent le terrain probablement mieux que vous. Le plan prévu de votre jardin peut être superbement sophistiqué mais eux les cultivateurs connaissent le moindre fossé, les nappes d'eau qui se forment quand il pleut, les prédispositions aux mauvaises herbes ainsi que les prédateurs invisibles.

Donnez les grandes lignes et acceptez les modifications demandées car en reconnaissant leur savoir faire et leur intelligence, vous ne faites que concrétiser aux yeux de tous qu'ils savent de quoi ils parlent.

Contentez-vous de regarder plus loin dans le temps et l'espace car eux pensent qu'ils en sont incapables. Et puis ce qui n'était pas discutable au début le sera peut-être plus loin quand ils auront le nez dessus. Ils reconnaîtront ainsi votre aptitude et négocieront moins la prochaine fois. Acceptez de perdre pour gagner.

Une culture d'entreprise n'est pas quelque chose qui se décrète mais quelque chose qui se construit tous les jours avec toutes et tous.

Vous pouvez toujours vous la jouer en faisant de grands discours mais cela portera plus à critiques et à railleries qu'à rassemblement et cohésion vers un même objectif.

Donner un objectif général est bien mais il ne pourra se révéler dans la matière que si un minima des objectifs individuels est réalisé. Le propre du travailleur est qu'il vit chaque jour avec un espoir pour le lendemain. Le propre du dirigeant est qu'il vit un exercice fiscal dans l'espoir d'un prochain qui sera meilleur.

Le mécanisme est le même mais seule la durée change. **La durée est directement proportionnelle à l'éducation d'un individu et à la tâche qu'il effectue.** Beaucoup de cadres se sont cassés les dents parce qu'ils n'avaient pas compris cela.

Ne promettez pas à quelqu'un qui ne sait pas s'il pourra payer son loyer le mois prochain que s'il bosse comme un fou pendant 1 an, il aura peut être une augmentation de 2,5%.

Ne prenez pas les "petites gens" ou les "braves" pour des idiots car ils ne le sont pas.

Ce n'est pas parce que leur raisonnement est basique et souvent à courte vue qu'ils ne vous auront pas au prochain virage car généralement, malgré l'alcool ambiant, ils ont une sacré mémoire !

Au final, l'intelligence collective aura toujours raison sur l'intelligence individuelle.

En face à face, vous pouvez être gagnant à tous les coups mais face à la foule vous ne serez qu'un fétu de paille style 1789 si cela chauffe beaucoup.

Alors pour revenir au thème principal de cet article, **c'est quoi la culture d'entreprise ?**

Pour moi, **c'est la construction d'un climat social propice à l'épanouissement des individus dans une organisation collective ayant pour objectif une vision commune et partagée de sa finalité.**

Oui, il faut relire plusieurs fois la définition pour bien la comprendre. Et si vous l'avez bien compris, je peux vous promettre que vous allez devenir un sacré bon cultivateur !

Management : Mensonge et manipulation



Après l'écoute active, parler et communiquer sont les pièces maîtresse du management. Jusqu'où faut-il aller dans la profondeur de l'information pour faire avancer l'action sans pour cela se faire traiter de rétention d'information voire de menteur ?

La ligne est floue et demande que l'on s'y attarde. **Où commence le mensonge ?** Celui qui invente des faits qui n'existent pas est traité de menteur. OK pas de problème, mais qu'en est-il quand on vous traite de menteur alors que vous n'avez dit que la vérité ?

Comment démontrer à celui qui se sent floué voire trahi, comment lui faire comprendre que vous étiez sincère et véritable ? Qu'est-ce qui a bien pu se passer dans la tête de celui qui vous accuse ?

- Est-ce la façon dont vous avez dit les choses (le ton, la voix, le non-dit) ?
- Est-ce l'insuffisance d'informations qui a induit un raisonnement erroné chez l'auditeur ?
- Est-ce la relation antérieure qui a déformé son écoute (effet mémoire par rapport à des faits anciens) ?
- Est-ce à cause d'un contexte particulier extérieur aux propos tenus ?

Il existe de nombreux paramètres et devant les multiples relations possibles, je me suis vraiment posé la question car j'étais régulièrement confronté à cet état de fait. **Quel est l'élément premier qui entraîne toute cette dérive de compréhension ?**

J'ai d'abord regardé autour de moi et trouvé qu'un de mes associés était très doué dans l'art d'amener les gens à comprendre ce qu'il voulait qu'ils comprennent. C'était un vendeur né de très haut calibre. Plus je l'observais et plus j'avais des problèmes de conscience.

Sa manière d'amener les choses, de dire certaines choses et pas d'autres tout en étant un modèle de franchise, de transparence faisait que les gens se sentaient en pleine confiance et gobaient tout, même les plus grosses incongruités. J'avais à faire à un menteur professionnel ! Pas quelqu'un qui racontait des faits irréels et qu'un jour ou l'autre il allait être démasqué (cela est de la petite volée) mais quelqu'un capable de vous vendre un airbus, prêt à voler demain, à moitié prix alors que la maquette n'existe pas encore !

Plus je l'observais et plus je découvrais ses techniques subtiles et très efficaces. J'étais tout à la fois bluffé par autant de génie que par sa capacité à mentir effrontément. Et quand je lui demandais pourquoi il faisait cela, il me répondait que c'était pour lui un jeu, un combat de tous les instants pour arriver à manipuler l'autre comme une marionnette.

Voici quelques-unes de mes remarques :

1 - Jamais il ne disait un mensonge. Il ne citait que des faits réels vérifiables et contrôlables, et si possible connus de son interlocuteur. Cela permettait de rassurer mentalement l'auditeur.

2 – Il ne donnait l'information que d'une manière bien ordonnée, ni plus ni moins et attendait la réaction mentale et émotionnelle de son interlocuteur afin de caler sa voix, son humour, sa gesticulation et son non-dit.

3 – Pour ne pas être découvert, il développait une empathie réelle et faisait vraiment ressentir que son écoute était très active. De cette manière il enveloppait son interlocuteur de toute son énergie à la manière d'un enfant heureux d'être là, ici et maintenant avec vous. Sa spontanéité faisant tomber radicalement toute méfiance.

4 – Avant même de vous avoir vu, il était capable de savoir par quel bout vous prendre afin de lâcher quelques compliments anodins mais ayant un impact très fort.

5 – Il savait exactement ce qu'il voulait obtenir de vous. Par l'art du questionnement intéressé et sincère, il vous amenait à dire ce que vous n'auriez jamais voulu dire.

6 – Pierre par pierre, il vous enfermait dans un schéma de pensée qui vous amenait irrémédiablement là où il voulait vous emmener.

7 – Il manipulait l'humour, le rire et l'autocritique à un tel point que tout le monde aurait aimé pouvoir faire de même. Tant de légèreté, tant d'innocence, tant de spontanéité trahissait un bon vivant avec une intelligence vive, efficace mais douce.

En résumé, un vrai menteur est celui qui utilise l'information à des fins manipulatoires.

Sa façon de distribuer l'information vous enfermera dans un schéma de raisonnement qui fera que vous vous planterez ou ferez planter. Cela explique pourquoi l'humain devient violent dans le verbe ou l'action car personne n'aime que l'on ait manipulé son libre arbitre.

Atteint dans son identité profonde, dans son intégrité, le principe même de la vie qui est échange d'information est violé.

On nous vole notre vie en nous volant notre pouvoir de décision.

Ne fabriquez pas de champs de mines autour de vous car chaque tentative de manipulation que vous tenterez se retournera un jour ou l'autre contre-vous.

Echangez l'information autour de vous en fonction de vos prérogatives philosophiques, éthiques et professionnelles tout en sachant qu'il est impossible de tout transmettre.

Beaucoup de quiproquos ou d'envenimements relationnels naissent de cette impossibilité à communiquer correctement (la bonne info au bon moment au bon endroit à la bonne personne et avec la bonne attitude).

C'est le jeu de l'apprentissage de la vie et tous vous pardonneront vos écarts si vous étiez innocent mais si ce n'était pas le cas alors ne venez pas vous plaindre...

PS : 1 an après notre séparation professionnelle, mon associé multimillionnaire s'est enfui à l'étranger complètement ruiné pour recommencer une nouvelle vie. Depuis je n'ai plus eu de nouvelles...

Management : l'opacité responsable



Dans le management, **il y a des vérités qui tuent**. L'une d'entre elles est que la majorité des salariés ne disent pas ce qu'ils pensent réellement par crainte de conséquences négatives possibles.

La partie serait trop facile si le chef pouvait connaître ce que pensent réellement ses subordonnés. L'efficacité serait au rendez-vous tant il n'y aurait pas d'embrouilles.

Seulement voilà, **l'employé ne dit pas tout par crainte de représailles et le chef se tait pour éviter la panique générée par des propos trop vrais**.

Alors comment voulez-vous qu'il y ait une bonne communication quand chacun des deux interlocuteurs ne dit tout ce qu'il sait ou ce qu'il pense.

Alors **les chefs d'entreprise sont-ils vraiment tenus de pratiquer "l'opacité responsable"**.

Jusqu'où peut aller la transparence ? Car avouons-le, tout le monde ne peut encaisser certaines informations. Combien ne pourrait contrôler leur colère, ou pire la peur qui les ferait paniquer suffisamment pour leur faire sauter quelques plombs dans la catégorie gros calibre.

Enfin bref, la peur est dans les deux camps !

La vraie question est donc : **Devons-nous laisser la peur guider nos relations interrelationnelles** ou instaurer un climat de confiance suffisant pour s'exprimer librement sans craindre les foudres et surtensions locales ?

Pour moi, un bon manager est celui qui sait inspirer confiance à ses troupes car chaque élément saura lire en lui. **Le chef se doit d'être véritable**. S'il n'est pas content, il le dit ! Et s'il est content, il le dit aussi !

Son état émotionnel doit refléter véritablement ce qu'il pense. **Sa sincérité ne doit pas être remise en cause**. C'est à ce prix qu'un climat de confiance propice à une vraie communication pourra s'établir.

Parler vrai est devenu une nécessité. Dans les débuts, on prend des coups puis petit à petit vos subordonnés arrêteront les attaques car intimement ils seront persuadés de votre bonne volonté à les aider dans leur tâche.

N'importe qui, même un enfant, sait quand il a fait une bêtise qu'il risque de se faire remonter les bretelles. Alors si vous le faites, ladite personne ne vous en voudra pas car elle sait que vous êtes juste. Mieux, cela confortera la confiance qu'elle a en vous afin que lui-même puisse progresser honnêtement.

L'essai-erreur est la voie principale pour qu'un individu s'améliore et acquière une expérience. Alors ne punissez pas, ne dévalorisez pas mais montrez que vous êtes attentif et que vous êtes prêt à lui donner un coup de main afin que l'erreur ne se reproduise pas.

Etre un père fouettard n'a jamais fait progresser quelqu'un. Mais une claque ou deux de temps en temps, rappelle à l'ordre, fait du bien et stimule la volonté de ne pas s'en prendre une autre.

Et puis aussi, **toute humilité bien comprise démontre que pour dire la vérité, il faut d'abord la connaître.**

La vie nous enseigne que chacun voit sa vérité alors vouloir dire ses quatre vérités à quiconque n'est pas le chemin le plus vertueux pour se faire rapidement des amis.

Alors que faut-il faire pour créer dans l'entreprise des conditions pour plus de franchise et d'échanges, dans le respect des personnes ?

Vaste question et encore plus vastes les réponses car toute vérité n'est pas bonne à dire, dans l'entreprise comme ailleurs, ne serait-ce que pour se préserver de la concurrence et respecter les lois.

Bref, on tourne en rond entre ce qu'il faut et ne faut pas dire. Et c'est là qu'un manager fait la différence avec un autre.

La subtilité n'est pas l'apanage de tous. Certains apprendront avec le temps mais pour d'autres cela sera un chemin de croix. Je n'ose pas parler de ceux placés par héritage à la tête de l'entreprise, leur cas est majoritairement désespéré.

Un récent sondage indique que les performances de ces dernières entreprises sont de 10 points inférieurs à la moyenne des autres entreprises. L'idéal pour les entreprises familiales s'étalant sur plusieurs générations est que le dirigeant soit totalement étranger à la famille. Il fait son job sans le poids des relations familiales où les jeux de pouvoirs sont peu féconds à la sérénité.

En revenant à notre sujet, je vais faire une réponse de normand. **Selon le contexte, c'est à chacun de savoir ce qu'il peut véritablement transmettre à son interlocuteur tout en sachant que plus vous ferez un effort dans votre transparence et plus l'autre se sentira obligé de le faire.**

Allez-y par palier, gentiment mais sûrement, et si votre interlocuteur reste sur ses gardes et campe sur ses positions de méfiance alors passez votre chemin calmement sans faire de vague et attendez une prochaine rencontre pour pousser le bouchon plus loin.

Paix dans l'azur et dans l'infinie bonté de l'instant présent, restez vous-même en toutes circonstances c'est-à-dire décontracté, courtois et cool. Si l'autre a quelque chose sur la patate qu'il ne veut pas dire, les mini-vagues occasionnées dans votre océan de paix intérieure feront que vos questions fermes et veloutées l'amèneront à se dévoiler.

Rien n'est impossible à qui veut bien entendre.

Management : le Sensemaking



Il est étonnant qu'**au XXIème siècle, on redécouvre des fondamentaux** tellement fondamentaux que j'oscille entre pleurer tant la décadence est grande et l'espoir que nous avons enfin touché le fond.

Sous des noms anglais flairant l'étude scientifique ayant pris des années, **pour** ne pas dire des décennies, on continue de **nous assener des vérités** que le premier illettré de la campagne profonde d'un pays en voie de développement serait capable de vous lâcher sans réfléchir.

Derrière ce mot du **sensemaking (fabriquer ou donner du sens)**, on nous fait découvrir que si l'on veut qu'une personne s'implique ou donne le meilleur d'elle-même, il faut donner du sens à l'action qu'on lui demande de faire.

Je me rappelle, j'avais 6 ans quand mon père me fit comprendre cette première notion. A l'époque, noyé dans un champ de vigne immense pour moi, il me demanda d'ôter les sarments de vigne qu'il venait de tailler des fils de fer.

Pour stimuler mon ardeur, il promit de m'offrir un billet de 5 francs soit l'équivalent aujourd'hui de 0,76 € Alors pendant une journée entière, je me suis esquiné les doigts à défaire tous ses serpentins qui s'étaient enroulés autour des fils de fer rouillés.

J'y ai mis toute mon ardeur, sans compter, car ce que je faisais avait du sens. J'allais pouvoir m'acheter des bonbons. Bien que j'en avais marre, j'ai persévéré malgré mes pensées divergentes et l'envie de jouer à tout sauf à arracher ses queues de cochon..

Je me suis inventé des jeux avec ces serpentins. Chaque sarment arraché, c'était comme libérer la vigne d'une branche morte devenue inutile. Je parlais tout seul et chaque pied de vigne devenait mon ami car j'étais devenu son sauveur. **J'étais pleinement convaincu que ce que je faisais était bien.**

J'ai tenu une journée entière, sans broncher, car en mon for intérieur **je voulais aussi montrer** à mon père **qu'il pouvait être fier de moi**. Et puis quand vint l'heure de partir, de remonter sur le porte-bagage de la mobylette et d'étreindre la taille de mon père de mes petits bras pour ne pas tomber tout en écartant les jambes suffisamment pour ne pas se les prendre dans les rayons de la roue arrière, j'attendis qu'il me donnât ce précieux billet de 5 francs.

J'épiais ses moindres mouvements, ses moindres mots telle une rivière assoiffé en plein sahara. Je le vis ranger ses outils dans la cabane de misère, allumer une gitane, refermer la porte du champ qui était ceinturé d'un mur de pierres délabrées, me poser la main sur la tête en guise de remerciement puis démarrer la mobylette avant que je saute dessus. Arrivé à la maison, j'attendis mon obole qui ne vint jamais... et cela fut ma première injustice salariale.

Avec le recul, cette simple journée m'a démontré :

- 1 - que l'on pouvait stimuler n'importe qui en donnant du sens à l'action qu'on lui demande de faire avec une carotte à l'appui.
- 2 - que l'action doit être bénéfique autant pour le faiseur que pour tous

- 3 - qu'un compliment fait toujours du bien quand l'action est finie
4 - qu'une promesse non tenue est la pire chose pour torpiller une bonne volonté.

Transposez cela auprès de vos collaborateurs et vous saurez l'essentiel pour être un bon manager. Point besoin d'aller faire un MBA ou de vous justifier d'étude d'éminents psychologues américains car cet enseignement est valable pour tout être humain quelle que soient sa langue et sa culture natale.

Pour donner ou redonner le goût de l'engagement au travail de vos collaborateurs :

- **Ne faites pas des promesses que vous ne pourrez pas tenir**
- **Expliquez leurs les avantages qu'ils retireront de l'action à mener et en quoi elle bénéficiera à tous**
- **Reconnaissez le travail accompli par des compliments sincères.**

Fort de ces quelques règles aussi fondamentales que la respiration, vous deviendrez un chef reconnu pour son équité et son respect de la nature humaine.

C'est simple mais les consultants en mal de revenus tenteront de vous convaincre du contraire. **Aujourd'hui le bon sens coûte très cher en consulting car nous n'osons croire que se cache en nous des trésors de sagesse enfouis sous des tonnes de peurs et de préjugés distillés par des penseurs que vous pensez plus intelligents que vous.**

Management : l'Exemplarité



L'exemplarité, selon moi, **est l'une des plus grandes qualités d'un manager**. Bien qu'évidente de prime abord, elle fait penser aux bonnes leçons de morale pour naïf en culotte courte du temps d'une certaine époque d'après-guerre.

Néanmoins, c'est au fil des jours et des bravades qu'elle s'acquiert. Car montrer l'exemple est mentalement aisé mais dans les faits elle demande du courage et beaucoup de détermination.

Comment pourriez-vous demander à vos collaborateurs d'arriver à l'heure aux réunions si vous êtes le premier à arriver en retard ? Malgré toutes les bonnes raisons que vous pourriez fournir, une fois, deux fois ça passe mais la troisième fois ça casse.

L'exemplarité cache une notion de respect. Sans respect, vous ne serez pas suivi. Si un peu dans les débuts, si vous y allez avec de l'autorité mais ce n'est pas par la crainte que vous obtiendrez le meilleur de vos troupes.

L'Etat est le premier à reconnaître la valeur des médailles ou des légions d'honneurs. Le chef d'entreprise peut faire de même avec des diplômes style "le meilleur employé du mois" ou tout autre titre évocateur.

Mettre en avant l'exemplarité c'est d'abord reconnaître que quelqu'un a eut une conduite ou un état d'être qui peut servir d'exemple à tous. **Car, tous autant que nous sommes, nous désirons intérieurement être meilleurs que ce que l'on est.**

Même le plus grand des voleurs aime entendre dire ou lire qu'il a réalisé le plus grand casse du siècle, idem pour le scientifique, le médecin, le juriste, l'homme d'état ou le commun des mortels.

L'exemplarité est un catalyseur d'ego.

Alors où en êtes-vous avec le vôtre ? En avez-vous assez pour vous appliquer les règles que vous demandez à vos collaborateurs ?

Ne dites pas "pas pour moi !" car si vous le dites c'est que justement vous vous en êtes tellement éloigné qu'il vous semble presque irréalisable de le faire.

L'exemplarité permet de montrer que vous êtes un être humain qui veut s'améliorer en s'appliquant des règles de valeur reconnues par tous. **C'est un chant tribal qui dit "je suis comme vous et j'y arriverai !"**. Rien de tel pour galvaniser des troupes.

La croyance de l'exemple en des valeurs partagées qui commence par soi-même mérite que tout manager en fasse son pain quotidien.

Tout acte, toute parole et tout comportement trahiront ce que vous pensez réellement.

Tout mensonge appellera un mensonge en retour. Il en sera de même pour la duperie, la ruse, l'injustice. Bien heureusement, l'inverse est tout aussi vrai alors semez la transparence, l'équité, la justice, le respect.

Enfin l'exemplarité appelle la reconnaissance que quiconque peut devenir fier de ce qu'il est.

Devenez un exemple afin de guider. Il va s'en dire que plus votre code d'éthique sera élevé et plus la route sera jonchée de gros cailloux pour vous faire trébucher.

Que vous soyez patron, chef d'entreprise, entrepreneur, manager ou simplement père ou mère de famille, cette loi de l'exemplarité devrait vous guider chaque jour. Ceux qui en eurent vraiment conscience chaque jour sont devenus des hommes ou femmes de renom et cela tout particulièrement dans toutes les religions du monde.

Quand la critique est bonne...



Qui aime vraiment recevoir de la critique ? Pas grand monde, en général, et au mieux le moins possible. **La critique est vécue comme une attaque**, un défi alors en bonne conscience et pour faire bonne mine, on se dit : J'accepte les critiques constructives sinon allez vous faire voir...

Qu'est-ce qui se cache derrière cette fameuse critique que l'on ne veut pas prendre à bras le corps ? Quels sont les éléments qui font que nous soyons tant répulsif à cette forme de communication ? **Est-ce une situation critique, de recevoir de la critique ?**

Comme vous pouvez le constater, la critique porte en elle plusieurs éléments dont certains sont vécus comme la peste. Décortiquons un peu ces différents éléments.

1 - La critique est agressive ou perçue comme telle

Quelle qu'elle soit, elle est vécue négativement dans un premier temps. On a horreur d'être agressé surtout qu'à 100% des cas, ce sera plus pour nous enfoncer voire nous humilier, que nous faire grandir. Oui, exactement et naturellement, **nous vivons mal les remises en question.**

2 - La critique est intrusive

Elle remet en question ce que nous sommes. Que ce soit par l'une de vos oeuvres ou de vos décisions, vous ressentez-là comme une attaque à votre intégrité pour ne pas dire à votre intelligence.

3 - La critique met à l'épreuve notre susceptibilité

Coefficient multiplicateur, votre susceptibilité va démesurément amplifier la manière avec laquelle on vous aura envoyé la critique. Gare à celui qui a des idées de déstabilisation voire de destruction. Ca va chauffer...

4 - La critique remet en question notre intelligence

Nous savons tous que nous ne sommes pas parfait mais, malgré cela, **il est dur de reconnaître notre faillibilité** voire notre incompétence dans certains domaines. L'humiliation n'est pas loin...

Comme vous pouvez le constater, la critique brute de fonderie est un métal liquéfié qui chauffe très fort l'affect humain.

Ainsi **la première parade**, est d'envoyer balader la critique par des tours de passe passe en faisant prendre pour un imbécile celui qui l'a envoyé. C'est un retour à l'envoyeur en bonne et due forme avec une légère accélération au passage.

Quand cela dérape, on parle d'engueulade et puis plus tard, sachant que c'étaient des éléments fondés qui font du bien et que l'on ne savait pas comment dire, on dira que c'était la vie et qu'une bonne engueulade de temps en temps cela fait du bien. C'est une forme de communication primaire et souvent suffisante pour la majorité.

La seconde parade est d'étouffer carrément la critique en mettant en avant un poids hiérarchique (je suis le patron, le chef de famille, etc). Le feu couvrera mais ne sera pas éteint. Il faudra s'attendre à des sabotages, de la mauvaise volonté à exécuter les ordres ou à faire son job en attendant la grève ou la révolution.

Si cette parade prévalait par le passé, elle est aujourd'hui de plus en plus difficile à mettre en oeuvre. Devant l'individualisme grandissant, le fameux travail d'équipe demande d'aborder le sujet différemment.

D'où **la troisième parade**, celle d'accepter les critiques constructives. En gros cela veut dire : Je ne peux rien faire pour te la faire boucler et comme je suis ouvert d'esprit (donc intelligent et civilisé), je t'accorde le droit d'exprimer ta critique qu'à la seule condition que tu n'y mettes aucun affect (cela sera au moins ça de gagné) et qu'ensuite je la juge constructive.

En effet, si le receveur juge qu'elle n'est pas constructive alors le critiqueur est mis au bâcher pour transgression des règles. C'est finement jouer pour arriver à disqualifier rapidement les créatifs qui seront ainsi rangés au placard des emmerdeurs.

Parade 3 - Extension 1 : Si tu nous fais une remarque et non plus une critique alors nous prenons acte que tu te mets en situation de modestie indiquant par cela tu ne veux en rien remettre en cause les dire du chef mais que tu fais cela afin d'aider ton chef à être plus intelligent. Dans la meilleure interprétation des cas, on dira qu'on parlera d'égal à égal.

Parade 3 - Extension 2 : Si tu es si intelligent et compétent pour me faire une remarque alors tu es prié de donner aussi la solution au problème que tu viens de citer. Comme cela nous verrons si d'abord tu es aussi intelligent que tu le penses et on te renverra le bébé avec en bandoulière les cartouches de dynamite à mèches courtes.

La quatrième parade est de prendre en compte toutes les remarques afin de calmer le jeu et d'éviter qu'il s'échauffe (après tout on est des gens civilisés). Puis calmement, hors du contexte émotionnel, dans son bureau, le responsable ou le chef fera le tri à sa guise sans demander si la solution adoptée sera la meilleure (parce que si c'est la sienne et qu'il est le chef, elle sera alors forcément la plus pertinente. Logique, non !).

Le problème avéré, avec cette dernière parade, est que rapidement les participants comprendront qu'on se fout d'eux d'où des boîtes à idées toujours vides, des brainstormings aussi creux que le grand canyon, etc...

Alors comment réagir face à la critique ? Eh bien pour ne pas faire une réponse à la normande ou parler la langue de bois, **il vous faudra d'abord détecter ce qui se cache véritablement derrière** cette critique. Quelle est la pensée racine ? Qu'elle est l'intention véritable ?

A vous de découvrir rapidement si c'est une énergie émotionnelle ou un ras le bol qui s'exprime à travers la critique d'un produit ou d'un évènement. **Si c'est le cas, alors faite parler la personne en acceptant tout ce qu'elle vous dit afin qu'elle vide son sac.** Pendant tout ce temps vous n'avez qu'à secouer la tête en guise d'acceptation voire émettre des sons d'écoute mais en aucun vous n'avez à argumenter.

Par la qualité de votre écoute, vous rendrez un grand service à ce valeureux gaillard qui n'en pouvait plus de garder cette pression. Et puis quel que soit ce que la personne a pris pour prétexte pour vous rentrer dedans, sachez que **ce qu'il a pris lui tient tout particulièrement à coeur.** Alors la prochaine fois, vous saurez dans quel sens vous pourrez lui caresser le poil. Il vous en saura profondément reconnaissant d'avoir pris conscience de son monde.

Et si maintenant, le véritable prétexte de la critique se révèle être précisément l'amélioration du produit, service ou autre, car sa véritable intention est le progrès et

la performance **alors vous pouvez baisser votre garde émotionnelle et écouter attentivement les dire du critiquant.**

Par votre écoute, et l'acceptation pleine et entière de sa critique, il vous livrera la meilleure solution qu'il a pu trouver. En lui répondant franchement et en posant les bonnes questions sur la pertinence de sa solution, vous rendrez le plus grand service à votre entreprise car vous aurez renforcé l'ardeur d'un de ses employés à donner le meilleur de lui-même.

Même si vous ne retenez pas la solution proposée et que vous dites pourquoi au critiquant d'une manière simple et posée, il tournera les talons avec satisfaction car **vous lui avez accordé ce qu'il demandait : votre attention afin d'être reconnu pour son intelligence et sa bonne volonté à vouloir faire avancer son entreprise.**

Comme vous pouvez le constater, **il se cache derrière la critique deux phénomènes distincts. Ils sont d'égale importance.** En affirmant que vous ne voulez que de la critique constructive, vous ne faites que dire : je n'ai rien à faire de vos états d'âme d'être humain, la seule chose qui m'intéresse est de seulement mieux exploiter votre intelligence au service de l'entreprise.

Quand quelqu'un émet une critique c'est parce qu'il pense qu'il doit le faire. En lui refusant votre audience, vous ne faites que renforcer cette énergie dans sa détermination à vous dire ce qu'elle a à vous dire. La contraindre au plan intellectuel ne fera que renforcer la frustration affective.

Or, nous le savons tous. **Le rationnel ne fait peur à personne mais la puissance de l'irrationnel est notre trouille principale** en tant qu'encadrant. La différence entre une machine et un être humain, c'est que l'un est maîtrisable car rationnel alors que l'autre essaye d'être rationnel dans son irrationalité.

Aucune révolution n'a été rationnelle, elles n'ont été que la somme de toutes les frustrations que les dirigeants du moment ne voulaient pas entendre. **Alors SVP ne rabaissez pas l'homme à une machine par la seule attitude de votre critique constructive !**

NB : Il existe malheureusement des individus, des radioactifs qui, quoique vous fassiez, continueront à aboyer du matin au soir pour le reste de leur vie. Ne tombez pas dans le syndrome mère Térésa, vous n'arriverez pas à éteindre leur volcan de souffrance. Posez-vous seulement la question : qui a osé l'embaucher, et puis discrètement allez lui faire votre remarque ?

Vous avez aimé ce recueil ?

Ces articles vous ont plu ?

Découvrez

Le courage managérial



En vente sur www.boostervotreinfluence.fr