

Le chef doit avoir du caractère, c'est-à-dire savoir ce qu'il veut et avoir le courage et la détermination de l'obtenir.  
(Maréchal Wavell)



# Pas de management sans manager

## TABLE DES MATIERES

Organisation, gestion et méthodologie .....	3
Savoir s’inspirer du passé .....	3
Toujours sur le pont ... ..	4
Une vision stratégique .....	5
Les stratégies militaires au service du management .....	5
Du rêve à la réalité.....	6
Le management stratégique .....	7
Savoir prendre des décisions .....	9
Etre un vrai décideur.....	9
La prise de décision et son environnement .....	9
Se donner les moyens de voir autrement .....	10
L’effet de surprise.....	10
Aides toi et le ciel t’aidera .....	11
L’autorité et le charisme .....	11
Tous les hommes sont différents .....	12
Manager avec ses hommes .....	12
Manager pour l’entreprise, pas pour soi-même .....	13
Le manager, ce guerrier qui s’ignore .....	14
Etre en guerre ? .....	14
Haranguer ses hommes .....	15
Faire la guerre, gérer la paix .....	16
Quelques tactiques .....	17
Défenses actives ou passives ? .....	17
Guerre et paix ... ..	18
Rationalisation et Innovation .....	18
Innovation et chiffre d’affaire.....	19
Innover c’est bien, valoriser l’innovation c’est mieux.....	20
Quand tout va mal .....	20
Avoir et conserver une vision objective .....	21
Face aux situations nettement défavorables.....	22
Le management du XXIème siècle .....	22
Ne pas apparaitre faible .....	23
Savoir gérer sa peur .....	23
Reconquérir ses troupes .....	23
Victoire ou défaite, attention aux lendemains.....	24
Les 3 principales règles pour sortir d’une crise .....	25
Et voici le portait du bon manager .....	26
En savoir plus sur l’auteur.....	27



## Pas de management sans manager

Confucius, cinq siècles avant notre ère, a tenté de définir ce qu'était pour lui le « gouvernant idéal ». Pour cela il a écrit un manuel du savoir-vivre et du savoir gouverner à l'usage non seulement des princes mais aussi de tous ceux qui ont des responsabilités dans la société.

Ce qui est le plus frappant en le lisant aujourd'hui, vingt cinq siècles plus tard, c'est que son ouvrage reste résolument moderne démontrant ainsi que les relations humaines en général n'ont pas fondamentalement évolués en près de vingt cinq siècles, tant au sein de petites structures que de la société elle-même.

### **Le Manager, un chef de guerre ?**

Ainsi, aujourd'hui comme hier, on a toujours besoin de vrais chefs, d'hommes de caractère vivant pour leurs entreprises, de managers sachant ne jamais baisser les bras et pouvant toujours rester un exemple pour les autres.

Toutefois si le manager est totalement responsable de la réussite de son combat au même titre que les meilleurs chefs de guerre, il doit aussi savoir observer, analyser et étudier tant les forces que les faiblesses de ses concurrents comme de ses propres équipes. De même, il doit savoir contre-attaquer parfois avec surprise et, surtout, il se doit d'être convaincu que ce qui est vrai aujourd'hui peut ne plus l'être demain.

Face au flot d'informations de plus en plus important et, surtout, de plus en plus accessible à tous, le manager du XXIe siècle doit prendre conscience qu'il doit savoir dire qu'il ne sait pas tout. Il ne doit plus avoir une quelconque honte à ne pas détenir toutes les réponses dans un monde qui évolue sans cesse et où les informations se bousculent. Par contre il doit être constamment en éveil afin d'accompagner les hommes qu'il dirige. Ainsi ils pourront puiser dans leurs ressources pour, entre autres, devenir plus imaginatifs et inventifs car, aujourd'hui encore bien plus qu'hier, l'immobilisme au sein d'une entreprise comme d'un service c'est la mort de celui-ci à court ou moyen terme.

### **Organisation, gestion et méthodologie**

Entre les délais impératifs, les projets prioritaires ou le flot d'informations à traiter, le manager doit savoir définir les priorités, gérer les hommes comme son temps au quotidien sans pour autant perdre de vue les objectifs fixés à moyen et long terme. C'est pourquoi l'une des priorités du manager moderne est de garder le contrôle de sa propre organisation ainsi que de son propre emploi du temps afin de ne pas mettre à mal sa propre productivité et son efficacité.

Comme l'a si bien indiqué Confucius, le manager « se doit d'être exemplaire », de ce fait il doit veiller à ce que rien, pas même lui, ne vienne désorganiser l'organisation et la discipline en place. Par ailleurs il doit veiller à ce que les zones de responsabilité de chacun au sein de l'entreprise soient parfaitement comprises et acceptées par tous.

Il est vrai que le management des hommes est l'un des exercices les plus complexes et les plus difficiles qui existe car il est basé sur les échanges entre des individus différents ayant chacun leurs propres caractères, leurs vécus personnels ainsi que leurs cultures propres ce qui engendre un très fort risque d'incompréhension. C'est pour cette raison que tout bon manager utilise la technique du « feed-back » pour bien vérifier que les décisions ou les instructions qu'il a communiquées ont bien été comprise par chacun. Il est d'ailleurs à noter que souvent, lors de cette reformulation et des échanges complémentaires qui en résultent, les informations et indications qui sont alors données permettent très souvent de fortement limiter les risques liés à des incompréhensions, voire à des décisions prises trop rapidement.

### **Savoir s'inspirer du passé**

L'expérience des anciens ne doit pas être négligée par les managers du XXIème siècle. C'est ainsi que, dans le cadre de l'organisation des équipes, il n'est plus à démontrer l'intérêt que représente le fait de regarder les enseignements et expériences du passé. Ainsi, par exemple, la solution qui consiste à nommer successivement les employés à des postes différents dans différents services permet aux salariés de connaître personnellement un grand nombre de ses collègues. Mise en œuvre dans la Rome antique, elle permettait au centurion, après être passé par les différentes cohortes, de connaître personnellement la grande majorité de ses hommes. De même, l'observation que fit Sun Tzu « tôt le matin les esprits sont vifs, au cours de la journée il décline, et le soir les pensées se tournent vers le foyer », ont été largement corroborées par de nombreuses expériences et études réalisées sur la productivité des employés et des salariés.

Aujourd'hui, bien plus qu'hier, du fait de la mondialisation comme des nouveaux moyens de communications, le détenteur du pouvoir doit se rendre accessible afin de



#### 4 Pas de management sans manager

pouvoir entendre, si possible sans aucune distorsion, les remarques, demandes, critiques et doléances de chacun, quel que soit son niveau hiérarchique.

Ainsi, plus les salariées seront sensibilisées à l'environnement de l'entreprise et de ses projets, plus l'entreprise pourra compter sur un grand nombre de personnes qui feront alors de la veille technique, économique, commerciale, etc. Ces informations seront alors remontées et le manager, au lieu de subir, pourra anticiper les évolutions avec les avantages concurrentiels qui pourront alors en résulter.

C'est donc une véritable philosophie d'entreprise que le manager doit mettre en place en favorisant le développement personnel tout en renforçant l'esprit d'équipe. Il doit créer un système très ouvert et le plus transverse possible afin que la finalité de la hiérarchie ne soit plus le pouvoir mais bien le traitement et la transmission des informations.

Les responsables hiérarchiques auront alors pour mission de veiller en permanence à la bonne fluidité des informations au sein de la structure et de la hiérarchie. Pour ce faire, le manager doit apprendre à bien choisir ses alliés et, surtout, savoir se reposer sur eux lorsque cela est utile, voire nécessaire.

Lorsqu'un grand nombre de salariés joue l'inertie, pour une raison ou une autre, le manager devra avoir le courage d'aller auprès de ces salariés afin de leur démontrer concrètement ce que peut leur apporter, à leurs niveaux, sa vision des choses et, surtout, comment chacun peut aborder, au poste qu'il occupe, une autre manière de faire, de voir et de vivre l'entreprise.

#### ***Toujours sur le pont ...***

Le manager démontrera ainsi que chacun peut apporter, fournir et donner à son entreprise bien plus que son simple travail. C'est ainsi qu'en s'ouvrant à l'entreprise, à son savoir faire, à son histoire comme à son environnement, les salariés vont s'enrichir de leurs différences, ils vont apprendre à vivre et à travailler avec leurs hiérarchies, ils oseront « parler vrai » et, de ce fait, assureront leurs propres épanouissements en même temps que celui de l'entreprise.

Avec l'arrivée d'internet le manager moderne doit refuser tout schéma établi. Il faut, par exemple, changer les relations avec les clients et plus les impliquer en les amenant à se prononcer en temps quasi-réel sur différents points comme l'évolution des produits et des services, la qualité de ceux-ci tout comme à ses attentes face à la concurrence.

Toujours en éveil, à l'affût de la moindre information dans un monde en perpétuel mouvement, le manager doit pouvoir, au milieu de la tourmente, garder la tête froide pour concevoir et préparer l'avenir.

Pierre Le Grand, dont l'esprit était constamment en activité, établissait sans cesse des plans et des projets pour anticiper et parer à toutes les éventualités. Il s'agissait

souvent d'idées brutes qu'il n'hésitait pas à inscrire en l'état sur de petits morceaux de papier. Comme beaucoup de gestionnaires, il avait besoin de voir ses idées écrites noir sur blanc pour pouvoir prendre les bonnes décisions et, comme la plupart d'entre nous, il procédait par comparaison, inscrivant d'un côté les avantages et de l'autre les inconvénients de telle ou telle solution.

Ce mode de management est certainement très efficace puisque qu'il fit de lui l'un des plus grands monarques que le monde ait connu.

## Une vision stratégique

Il arrive que des dirigeants nouvellement promus signalent leurs arrivées en prônant des objectifs audacieux ce qui a pour conséquence immédiate de faire garder leurs anciennes habitudes aux salariés qui, réalistes, savent mieux que quiconque que ces sommets sont inatteignables. La conséquence directe de cette absence de lucidité stratégique est que le résultat est à l'opposé de l'objectif.

« Stratégie » est un terme d'origine grecque. Etymologiquement « stratos » signifie « armée » et « agos » veut dire « je conduis ». Ainsi la stratégie désigne « la conduite des armées ». Par ailleurs le verbe « stratego » désigne l'action de planification de la destruction de l'ennemi en utilisant efficacement ses ressources. Ainsi, étymologiquement, le concept de stratégie suppose un état de guerre et désigne l'art de conduire des troupes armées en vue d'aboutir à la victoire. La transposition de cette notion dans notre monde moins guerrier s'est donc facilement opérée à tel point que le mot « stratégie » est maintenant largement employé par tous les managers du monde entier.

De nos jours, au sein des entreprises, la stratégie peut être définie comme la conception, la préparation et la conduite d'une action humaine collective de type économique, au sens large, en milieu calme comme dans un univers conflictuel. Sa finalité est de tout faire pour pouvoir se trouver dans une situation favorable à la réalisation du projet envisagé.

### ***Les stratégies militaires au service du management***

La concurrence dans le monde professionnel, avec les confrontations qui en résultent, est au cœur de la vie professionnelle des hommes et des entités.

Il est donc parfaitement logique que les spécialistes du management aient recherché des similitudes entre le marché, en tant que lieu privilégié d'affrontement des entreprises, et les champs de bataille lors des conflits militaires.



## 6 Pas de management sans manager

Par ailleurs, l'usage des stratégies guerrières étant bien antérieure à la naissance des entreprises telles que nous les connaissons, c'est naturellement vers ces dernières que l'on s'est tourné pour trouver des références en matière de management stratégique.

Il est à noter que l'usage de la stratégie militaire dans la direction des entreprises est très utile bien qu'elle doit être prise avec beaucoup de prudence. En effet toutes situations que l'on peut rencontrer dans le cadre de l'entreprise ne peuvent pas faire automatiquement l'objet d'une transposition directe avec le monde militaire.

Ainsi vouloir reconstituer la victoire d'Austerlitz dans les linéaires d'un hypermarché, comme pincer l'oreille d'un vendeur après la conclusion d'un important contrat, ont bien peu de chances d'aboutir aux mêmes résultats que ceux de Napoléon.

C'est pourquoi, pour tirer le meilleur parti de stratégies développées par les grands stratèges militaires, il est nécessaire d'en mesurer au préalable le degré d'adaptabilité et de pertinence tant au niveau de l'environnement global qu'au cœur même de l'entreprise, voire de la bataille. Sun Tzu disait que « gagner ou perdre une bataille ne se fait pas par hasard, ni par l'intervention des dieux ou des esprits ».

En effet c'est avant tout une question de stratégie car, et cela se démontre depuis des siècles, de bons principes stratégiques conduisent en général à la victoire. C'est pour cette raison qu'il est très important que chaque manager, au moment de prendre des décisions importantes, garde toujours à l'esprit les grands principes stratégiques que l'histoire de l'humanité met à sa disposition.

Prévoir le futur est aléatoire tant les mutations sont parfois brutales, importantes et nombreuses. Mais, a contrario ne pas se préoccuper du futur c'est courir le risque d'être pris au dépourvu et de n'avoir ni le temps ni les moyens de s'adapter. De ce fait, c'est souvent le vrai pessimiste qui, ayant exploré de nombreuses hypothèses, est souvent le plus pertinent dans ses conclusions.

### ***Du rêve à la réalité***

La stratégie résulte de la connaissance des écarts entre la réalité et un certain rêve que l'on poursuit. Au sein de l'entreprise, la stratégie permet de définir les priorités en manière d'allocation des ressources financières, matérielles et humaines.

Elle permet d'élaborer des objectifs renforçant la motivation des personnes, elle stimule les efforts de coopération et d'organisation au sein de l'entreprise et elle tempère les effets d'une vision trop à court terme au profit d'une vision plus prospective.

Il faut toutefois savoir ne pas aller trop loin, en effet une stratégie élaborée de façon formelle, dans un contexte trop centralisé, déconnectée des personnes opérant sur le terrain, peut-être très dangereuse, au même titre qu'une procédure trop rigide peut faire manquer les opportunités.

Responsable et visionnaire, le manager élabore le plan à suivre. Etant parfaitement conscient que la mise en oeuvre de ce plan va demander de la rigueur, du travail et des efforts à chacun, il va mettre en place des outils et des solutions pour vérifier le bon avancement de la mise en oeuvre du plan.

Comme il n'est pas facile de motiver les individus, le manager va donc lancer des défis qui requièrent l'adhésion des individus. Il devra alors les expliquer et, surtout, agir en accord avec les objectifs qu'il s'est fixé.

Le manager doit également veiller à la mise en place des différents outils de contrôle et de validation de ses choix stratégiques, en effet la remontée de ces informations lui permettra d'adapter, voire de corriger ses orientations stratégiques en fonction des événements, qu'ils soient internes ou externes.

### ***Le management stratégique***

La mise en place des outils d'évaluation, de contrôle et de validation est très souvent négligée alors qu'elles correspondent à des étapes qui doivent fondamentalement être analysées dans le cadre de la conduite d'un plan stratégique.

En effet, ces outils permettent d'avoir une visibilité sur le déroulement du plan permettant ainsi de pouvoir très rapidement adapter, voire corriger, le plan stratégique en fonction des événements, qu'ils soient d'origine interne (par exemple un atelier qui est détruit) ou externe (un concurrent vient de sortir le produit à moitié prix ...).

Pour résumer, le management stratégique de l'entreprise peut être défini comme un ensemble cohérent d'études, d'analyses, de décisions et de la mise en oeuvre de ces décisions dans le cadre d'une vision globale destinée à assurer la survie et le développement de l'entreprise en la rendant performante grâce à l'emploi optimal de toutes ses ressources.

Le management stratégique comporte un certain nombre de contraintes et nécessite une attention de tous les instants car il comprend de nombreuses phases successives et complémentaires qui impliquent des contrôles ainsi que de nombreux allers et retours.



Le management stratégique doit intégrer de nombreuses informations et données que nous vous présentons ci-après :

### **Les données et informations du management stratégique**

#### **La politique générale**

Histoire, valeurs et finalités de l'entreprise

#### **Les objectifs qualitatifs et quantitatifs**

Evaluation à court, moyen et long termes

#### **Le diagnostic stratégique interne et/ou externe**

Analyse des ressources disponibles et/ou nécessaires

Analyse des forces et des faiblesses

Analyse des environnements proches comme distants

Prise en compte de l'environnement global

#### **Etude des options stratégiques**

Les choix de segmentation (produits, marchés, territoires, ...)

Exploitation des opportunités

Détermination des différents points de blocage

Les choix des modes stratégiques (diminution des coûts, concentration, diversification, exploitation des niches, différenciation, ...)

#### **Choix de la stratégie globale**

Rappels des objectifs qualitatifs et quantitatifs

Evaluation des différentes options

Analyse des forces et des faiblesses de chaque option

Evaluation des conséquences liées à chaque option

Détermination des grandes lignes de la stratégie globale

#### **Mise en œuvre de la stratégie globale**

Mes moyens à mettre en place

L'adaptation de tout ou partie de la structure

Formation et accompagnement des hommes

Mise en place des outils de contrôle

Mise en place des outils de validations partielles et globale

#### **Contrôles et validations**

Adaptation aux objectifs qualitatifs et quantitatifs

Validation dans le temps des outils de contrôle

Adaptation des outils de contrôle si nécessaire

Tableaux de bords et reporting

Remontée et communication des informations

## Savoir prendre des décisions

S'il n'existe pas de solution toute faite pour manager une entreprise ou un service, il est assez simple de pouvoir établir la liste de ce qu'il ne faut surtout pas faire. En effet diviser pour mieux régner, critiquer sans savoir, être toujours d'accord avec le mieux placé, ne pas vouloir traiter les problèmes, ne pas savoir s'imposer, croire que le copinage va tout régler, ne pas reconnaître ses erreurs, gérer des dossiers plutôt que des hommes ou ne pas se tenir proche de ses équipes sont les plus surs moyens de générer un mauvais climat qui, inexorablement, va dériver, pouvant même aller jusqu'à dégénérer en conflit.

### ***Etre un vrai décideur***

Le manager doit être un véritable décideur, pour ce faire il doit savoir prendre des décisions, et si possible les bonnes. Il lui est donc nécessaire de savoir évaluer l'essentiel d'une situation d'un coup d'oeil, de connaître les risques liés aux décisions prises dans l'urgence, de savoir s'il peut se fier à son intuition, d'analyser la part de risque acceptable comme de s'appuyer sur des avis extérieurs. C'est, entre autres, pour ces raisons que le manager doit savoir aller personnellement voir les problèmes sur le terrain, il doit oser se confronter à la réalité en sortant de son bureau pour étudier lui-même la situation et ainsi d'acquérir sa propre vision de la situation ou des événements grâce à la communication directe avec les salariés concernés.

S'il est vrai que pendant des siècles la théorie prédominante voulait que la prise de décisions soit essentiellement régie par la logique et le raisonnement rationnel, aujourd'hui les neuroscientifiques commencent à découvrir que le processus est beaucoup plus complexe et, surtout, beaucoup plus imprévisible. Emotion, plaisir, mémoire, anticipation, peur, état physique, situation psychique, ... en fait c'est une infinité de facteurs qui interviennent lors de chaque prise de décision rendant ainsi totalement illusoire toute tentative de rationalisation.

### ***La prise de décision et son environnement***

Pour le manager, une prise de décision est souvent le mariage de quatre orientations principales et de leurs contraires :

- l'intuition ou la logique ;
- l'amour du risque ou non ;
- l'impulsivité ou la réflexion ;
- la maîtrise de soi ou l'émotivité.

Or il se trouve qu'à chaque trait de caractère correspond un danger potentiel. Ainsi, par exemple, un manager qui n'aime pas le risque aura tendance à prendre des



décisions molles qui ne serviront pas à grand-chose, de son côté un impulsif pourra faire un choix qui rendra impossible tout consensus alors qu'un émotif aura beaucoup de difficultés à faire du management de crise. Le manager doit donc bien se connaître afin d'avoir la conscience des pièges et des travers dans lesquels il peut potentiellement tomber lorsqu'il prend des décisions dans l'urgence.

Il faut savoir que la moitié gauche du cerveau humain renferme tout ce que nous avons d'esprit rationnel et la partie droite représente le côté intuition et créativité. De ce fait, selon que l'on utilise plus ou moins les deux côtés en même temps, le cerveau voit la réalité d'une certaine manière et il trie chaque information d'une façon unique, créant ainsi un véritable filtre culturel qui est spécifique à chaque individu.

C'est la raison pour laquelle le manager court un grand risque lors d'une prise de décision car il est facilement tenté de n'appréhender la problématique qu'avec son propre regard. Or, de plus, chaque individu est également façonné par son éducation, sa culture et son milieu.

### ***Se donner les moyens de voir autrement***

Ainsi pour acquérir une autre vision des choses, il est parfois très utile pour le manager de se tourner vers ses pairs, de prendre conseil auprès d'experts, voire de faire lui même une recherche, par exemple sur Internet. En effet, le manager doit toujours garder à l'esprit que le principal risque d'une décision rapide est de se limiter aux évidences. Ainsi, plus la décision paraît évidente au premier coup d'œil plus, par sécurité, il faut affiner son analyse et augmenter les sources d'informations.

Toutefois, quelque soit la solution retenue et quels que soient les aides qui vont accompagner une initiative, le manager doit garder à l'esprit que toute décision prise est toujours exclusivement de sa responsabilité. Keynes soulignaient que la plupart des décisions et des mouvements des entreprises ne sont pas fondées sur des calculs stratégiques effectués à tête reposée, mais essentiellement sur la foi, l'intime conviction et l'optimisme. Il affirmait en outre que si les entrepreneurs ne se fiaient qu'aux mathématiques, il ne resterait plus beaucoup d'entreprises.

Il y a toujours des risques à avancer, mais les pertes qui peuvent résulter de l'inaction doivent toujours être comparées à celles liées à l'action. Et force est de constater que de nombreux faits historiques mettent en évidence cet état de fait.

### ***L'effet de surprise***

De nombreux managers utilisent, à leur avantage, l'effet de surprise. Cette méthode est souvent assez efficace car elle est basée sur le principe simple que chaque individu craint toujours ce qui ne voit pas ou ne comprend pas. C'est pour cela qu'un grand nombre de dirigeants d'entreprises et de généraux se lancent à l'attaque bien avant que « le brouillard de la guerre » se soit dissipé. Ils ont compris que, lorsque l'enjeu est important, réaliser tout de suite le plan qui semble raisonnable vaut

généralement beaucoup mieux que la mise à exécution tardive de l'opération idéale. Bien sur cela nécessite d'avoir préalablement étudié les différents stratégies possibles.

C'est ainsi que Patton, tout comme César et Napoléon, n'hésitaient pas à faire avancer leurs troupes avant même que leur axe de ravitaillement ne soit établi. Napoléon avait coutume de dire « d'abord je m'engage, ensuite je vois ce qu'il faut faire ». Pour un manager, cela revient à avancer dès qu'il sent que l'entreprise est suffisamment prête. D'ailleurs très souvent, dans les faits, attendre d'être prêt à cent pour cent, c'est à coup sûr être certain que l'on a déjà « manqué le coche ».

### ***Aides toi et le ciel t'aidera***

Toutefois la victoire ne vient jamais toute seule, c'est pourquoi le manager doit tenir le personnel informé des projets en cours et lui rappeler qu'il sera toujours présent à ses côtés au moment crucial. La présentation devra être simple et le plan facile à suivre. Pour ce faire le manager aura pris soin de diviser les entités trop importantes en petits groupes afin que les individus puissent facilement se connaître et donc se faire confiance. Ainsi le manager n'aura plus qu'à assurer la coordination des actions de ces différents groupes. Par ailleurs la création de ces équipes permet d'éviter que chaque individu ne se sente perdu ou isolé au milieu de l'affrontement, permettant ainsi à chacun de pouvoir se jeter dans la bataille en donnant le meilleur de lui-même.

Toutefois au bout d'un certain temps n'importe quelle stratégie, aussi excellente soit-elle, n'est plus forcément adaptée face à l'évolution de la situation. C'est souvent à ce moment que le manager doit prendre la décision la plus difficile qui soit, celle de se retirer du jeu ou de faire une pause. Cela lui permettra, avec le plus d'objectivité et de recul possible, d'essayer de voir la situation comme elle est afin de clarifier et de repositionner ses objectifs qu'il devra alors à nouveau clairement expliquer à ses équipes afin de garder leurs confiances.

## **L'autorité et le charisme**

Il ne faut pas confondre manager et dirigeant. La légitimité du pouvoir provient toujours de l'existence de contre-pouvoirs et de la réelle possibilité de le perdre. « Le pouvoir corrompt et le pouvoir absolu corrompt absolument » disait La Bruyère. La bonne marche d'une l'entreprise suppose l'interdépendance de différentes formes de pouvoir qui, conjointement, contribuent à la réalisation des objectifs.



### ***Tous les hommes sont différents***

Le manager doit également savoir prendre en compte dans sa stratégie que tous les individus sont différents. « Dès l'aurore dis-toi à l'avance que tu rencontreras un indiscret, un ingrat, un insolent, un fourbe, un égoïste », disait l'Empereur Marc Aurèle. De son côté Mao Tsé-toung, fin stratège s'il en est, avait l'habitude de citer cinq fautes majeures que l'on retrouve régulièrement chez les chefs de guerre :

- un plan de bataille élaboré au coup par coup ;
- le manque de concentration et d'attention ;
- l'absence de coordination stratégique de ses forces ;
- l'incapacité à saisir les occasions stratégiques qui se présentent ;
- l'incapacité à tirer le maximum de profit d'un avantage.

Pour compléter cette analyse, il précisait que pour éviter ces écueils le chef n'avait qu'une solution, s'appuyer sur ses hommes et leur encadrement.

Un manager faible ou passif finit toujours par ne pas savoir prendre « la bonne décision au bon moment » ce qui a en général pour conséquence de conduire ses troupes à la défaite. Au contraire, un chef fort et déterminé conduit ses hommes à la victoire. C'est l'une des leçons fondamentales que nous enseigne l'histoire de la guerre en matière de management des hommes. Un proverbe italien dit que « mieux vaud vivre une seule journée en lion que cent ans en mouton ». Pour sa part, Philippe II, roi de Macédoine, disait souvent que « une armée de biches dirigée par un lion est plus redoutable qu'une armée de lion conduite par une biche ». Fort de cette conviction, il éleva un véritable lion, son fils Alexandre le Grand.

### ***Manager avec ses hommes***

Les nombreuses expériences du passé ont largement montré, de Jules César à Napoléon, en passant par Gensis Kan et les conflits du XXème siècle, que seul le manager ne peut pas envisager de vaincre, il doit impérativement compter sur la confiance que ses troupes ont en lui. Les meilleures stratégies comme les meilleurs plans ne sont utiles que s'ils sont mis en œuvre dans de très bonnes conditions. Un manager qui, par ses actes, ses décisions, son mode de communication et la politique qu'il a mise en place, ne s'appuie pas directement sur chacun de ses salariés, a peu de chance d'aboutir à ses fins.

De nombreuses études récentes démontrent qu'à l'heure d'internet chaque salarié apporte d'autant plus à l'entreprise qu'il se sent vraiment écouté par sa hiérarchie et informé par celle-ci sans langue de bois. Heureusement, un nombre toujours plus important de managers ont pris en compte cette évolution culturelle qui fait maintenant totalement parti des véritables enjeux stratégiques de l'avenir des entreprises.

La peur de ne pas agir efficacement, de manquer une vente, de ne pas respecter les délais ou de se tromper sont quelques-unes des craintes que l'on rencontre inévitablement dans le monde du travail. « Les Dieux ne sont pas à craindre, la mort ne donne pas de souci, le plaisir est facile à obtenir et la douleur facile à supporter ».

Ainsi, comme l'expliquait Epicure, le manager doit accepter d'être à l'écoute des différents problèmes de ses équipes. Il a également la responsabilité de sensibiliser et d'apporter de l'assurance à chacun de ses collaborateurs.

Pour accompagner ses hommes, le manager doit acquérir le courage de l'esprit afin de faire face à toutes ses responsabilités. Pour ce faire, le manager doit être proche de ses équipes et surtout avoir le courage de communiquer d'égal à égal et sans faux fuyant avec ses salariés. Il doit également faire preuve d'une certaine sagesse et d'une parfaite honnêteté intellectuelle afin de pouvoir être véritablement à l'écoute tout en restant strict et juste. Enfin, quelque soit la situation, le manager doit savoir apporter son soutien personnel dès qu'il sent que cela est nécessaire.

Intégrité, sérieux et traitement équitable des subordonnés sont trois éléments indissociables d'un bon commandement. L'intégrité est indispensable pour pouvoir juger ses salariés. Le sérieux permet de montrer que l'on est capable de réaliser ce que l'on attend des autres. Le traitement équitable permet de récompenser ou de punir une action en toute impartialité. Machiavel disait qu'« un prince doit se montrer épris de mérite ».

### ***Manager pour l'entreprise, pas pour soi-même***

Lorsque le manager souhaite laisser un souvenir fort de lui et de son entreprise il doit se souvenir qu'il a essentiellement deux buts à atteindre, il doit veiller à ce qui était important dans ce qu'il a dit soit retenu par les autres tout en faisant en sorte que son discours les pousse à agir dans la direction qu'il a indiqué. Pour cela il va devoir distraire ses hommes en leur racontant des choses pouvant les intéresser, quelque chose qui sort de l'ordinaire ou quelque chose de nouveau. En fait, dans la vie professionnelle beaucoup de gens s'ennuient et donc retiennent beaucoup plus facilement les propos de ceux qui les font sortir de l'ordinaire.

L'une des tâches principales du manager est de permettre à chacun de ses subordonnés de pouvoir se surpasser. Pour cela il va, par exemple, les protéger, les guider, partager leurs joies et leurs peines professionnels, voire personnelles. A travers ces actions il va leurs montrer qu'il les respecte pour ce qu'ils sont, qu'il est près à les valoriser et qu'il sait reconnaître leurs valeurs. Il pourra ainsi leurs faire prendre conscience des vrais objectifs comme de la futilité des conflits internes. Heureusement, la force de caractère et l'éthique dont fait preuve le manager sont très souvent communicatives.

Ainsi, lorsqu'un manager fixe un nouvel objectif à son équipe, il est essentiel qu'il sache donner envie de l'atteindre. Pour cela il doit avoir bien peaufiné sa propre vision de l'objectif et, surtout, il doit avoir lui-même envie d'y croire. Cela lui permettra de la présenter avec énergie et conviction afin de transmettre à son équipe, l'émotion ainsi



que l'envie et le plaisir de partager l'aventure. Pour ce faire, il va exprimer de façon claire, posée et honnête, l'objectif en même temps que la méthode à suivre ainsi que les étapes intermédiaires du projet.

Il est à noter que certains managers passent leurs temps à se plaindre de leurs collaborateurs, mais c'est en fait bien vite oublier que c'est la qualité du management qui fait l'efficacité de son équipe et non l'inverse. En effet, le bon manager ne va pas se plaindre de ses équipes mais il va étudier et mettre en oeuvre les solutions pour rendre ses collaborateurs plus efficaces et plus impliqués dans l'entreprise et ses projets, laissant ainsi seuls les mauvais managers avec leurs mauvais collaborateurs.

## **Le manager, ce guerrier qui s'ignore**

Sans forcément en être vraiment consciente, chaque entreprise est en guerre avec ses concurrents. Bien sur ces conflits ont rarement lieu sur des champs de bataille avec des armées se faisant face, mais ces batailles se déroulent en permanence que ce soit, par exemple, lorsqu'un client reçoit le catalogue d'un concurrent ou lorsqu'une entreprise décide d'étendre son activité à un nouveau secteur.

La personnalité d'un manager, sa confiance inébranlable, sa vision globale, sa clairvoyance et son objectivité contribue grandement à gagner le coeur et l'esprit de ses subordonnés et, ainsi, de les préparer à l'affrontement.

La préparation d'une offensive porte nécessairement ses fruits tout comme l'élaboration méticuleuse d'un plan de bataille s'avère toujours payante. Enfin, lorsque le moment est venu, il est indispensable que les hommes soient correctement formés et équipés pour les différentes tâches qu'ils auront à accomplir.

### ***Etre en guerre ?***

Le manager doit être un véritable « chef de guerre », pour ce faire il doit savoir gérer certains problèmes en temps réel avec autant de prudence que de dynamisme.

Il lui est nécessaire de pouvoir évaluer rapidement chaque situation, d'en évaluer les risques et d'en déterminer la part acceptable. Il doit également savoir se fier à son intuition tout en sachant qu'une erreur classique de management consiste à placer trop de confiance en une simple intuition.

Ainsi mieux vaut, pour le manager, de ne se fier à son intuition que s'il possède déjà une bonne expérience. Dans tous les cas, il doit veiller à systématiquement confronter son intuition à des arguments plus rationnels pour l'infirmier ou la confirmer.

Le manager doit toujours mener le combat qui correspond aux ressources qu'il a à disposition. Ainsi s'il ne lui semble pas possible de gagner par la force, il ne doit pas hésiter à employer d'autres moyens comme, par exemple, la ruse car, in fine, seule la victoire compte. D'ailleurs, et de nombreux chefs militaires l'ont appris à leurs dépens, on a tendance à croire que c'est le nombre supérieur de combattants qui assure la victoire alors qu'en fait une poignée d'hommes bien organisés et bien équipés peut être bien plus efficace qu'une grande armée mal organisée.

Dans la lutte qu'un manager mène contre ses adversaires, dans les limites de la loi, il a tous les droits. Ainsi il peut utiliser la menace comme le bluff, il peut choisir d'être obtus comme de faire preuve d'hésitation. Il peut aussi faire preuve de persévérance, d'obstination comme il peut rester bloqué sur ses positions. La victoire est trop belle et donc tous les coups sont permis pour l'obtenir ...

Par ailleurs, pour pouvoir se battre, un chef doit connaître ses hommes, il doit connaître leur habilité technique et leur force de caractère. Étudier avec attention le moral et la détermination de ses troupes comme celle de ses adversaires avant une bataille. Stimuler ses hommes et intimider l'ennemi. Si votre concurrent vous redoute, c'est déjà un avantage.

### ***Haranguer ses hommes***

Par son discours le manager doit montrer qu'il est en prise avec la réalité, qu'il appartient au même monde que ses collaborateurs, qu'il comprend leurs doutes comme leurs problèmes, qu'il partage leurs émotions et qu'il comprend à quel point le changement les impacte autant psychiquement qu'affectivement. C'est d'ailleurs grâce à son énergie et à son enthousiasme que le manager va leurs donner envie de le suivre sur la voie du changement.

Le manager a également la lourde responsabilité de lutter contre l'une des plus terribles habitudes au sein de l'entreprise, celle qui consiste à ce que les différents services se montrent bien plus hostile les uns envers les autres qu'ils ne le sont envers leurs ennemis communs.

Un chef peut aussi se créer une légende en accomplissant des actes forts tout comme en évitant de céder à des choix faciles mais hasardeux, voire en s'opposant fermement à un plan qu'on lui impose et dont il sait qu'il conduira inexorablement à la défaite. Le manager est souvent solitaire et, à ce titre, il sait qu'il devra partager la victoire avec ses hommes alors qu'il aura à assumer seul la défaite.

Napoléon avait l'habitude, après chaque bataille, de passer en revue ses troupes pour bien leur montrer l'estime qu'ils leur portaient et la reconnaissance qu'il avait à leurs égards. Cette reconnaissance étant un phénomène à la fois collectif et individuel,



rationnel et affectif, en faisant ainsi l'Empereur exprimait collectivement sa reconnaissance à chacun de ses soldats. Cet exemple, le manager moderne doit le garder à l'esprit afin de l'utiliser dès que possible.

## Faire la guerre, gérer la paix

Attaque, défense, repli, etc. Tous ces termes utilisés en stratégie militaire font partie du quotidien des managers. Le mot tactique, apparu dans la langue courante au XVIIe siècle, est dérivé du grec *taktikos* qui se traduit littéralement par « qui a trait à l'ordonnance des rangs des guerriers ». Ainsi c'est l'art de diriger une bataille en combinant, par des manœuvres et des actions, les différents moyens à sa disposition dans le but d'obtenir un maximum d'efficacité afin de battre un adversaire.

Force est de constater que l'histoire montre bien que de très nombreuses victoires militaires ont été remportées par des généraux cultivés qui avaient l'habitude d'étudier les écrits de leurs prédécesseurs et qui employaient des stratégies et des tactiques déjà mises à l'épreuve des centaines de fois, parfois même des milliers d'années auparavant.

Du point de vue de la tactique guerrière, on constate que tous les grands militaires de l'histoire gagnaient grâce à quelques règles simples auxquels ils ajoutaient la témérité, l'expérience et le génie stratégique.

Les grands principes d'une stratégie gagnante peuvent se résumer en quelques points principaux comme :

- Il faut définir clairement l'objectif ;
- Il faut savoir concentrer ses forces au bon endroit ;
- Il est nécessaire d'analyser et de mettre en œuvre une action offensive ;
- Il est nécessaire d'être très mobile ;
- Il faut pouvoir jouer de l'effet de surprise en concernant des marges de sécurité ;
- Il faut économiser ses forces ;
- Il est nécessaire de pouvoir se replier, quitte à attaquer de plus belle ensuite.

Les synonymes du mot tactique, conduite, manoeuvre, marche à suivre, plan, procédé,..., nous donnent d'autres pistes d'application que la guerre. En effet, la définition générale du mot tactique peut se résumer à l'ensemble des moyens utilisés pour obtenir le résultat voulu.

**Quelques tactiques**

Ainsi, dans le tableau ci-après, vous trouverez quelques exemples de tactiques classiques ainsi que les moyens de les mettre en œuvre :

<i>Exemples de tactiques</i>	<i>Les moyens à utiliser</i>
Mettre l'adversaire en situation d'infériorité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jouer de ses faiblesses</li> <li>- Profiter de ses défaillances et de ses erreurs</li> <li>- Utiliser des moyens de pression</li> <li>- Le dominer psychologiquement</li> </ul>
Déstabiliser l'adversaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des changements</li> <li>- Créer des ruptures</li> <li>- Brouiller les cartes</li> <li>- Avoir un haut niveau d'exigence</li> <li>- Rester intransigeant</li> </ul>
Créer la discorde dans le camp adverse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer et générer les conflits</li> <li>- Créer des zizanies, des discordes</li> <li>- Exploiter des failles collectives et individuelles</li> <li>- Réussir une infiltration</li> </ul>
Manipuler le camp adverse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne connaissance des adversaires</li> <li>- Induire l'adversaire en erreur</li> <li>- Faire courir des rumeurs</li> <li>- Réussir une infiltration</li> </ul>
Renforcer la cohésion de son propre camp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien choisir ses collaborateurs</li> <li>- Apprendre à travailler ensemble et en équipe</li> <li>- Communiquer le plus possible</li> <li>- Analyser objectivement les échecs</li> </ul>

**Défenses actives ou passives ?**

Les études les plus récentes et les plus rigoureuses réalisées sur l'entreprise confirment que les stratégies élaborées pour le lendemain sont généralement rétrogrades car elles sont souvent enracinées dans le passé et elles ont donc, en quelque sorte, une guerre de retard. Cela n'empêche pas d'élaborer une stratégie dès que l'on est attaqué même si l'on affirme souvent que « la défense, c'est l'attaque ». Mais réfléchir à sa défense c'est déjà se poser la question du choix du type de défense à adopter, « passive » ou « active ».



La défense passive consiste à prendre le maximum de précautions pour se prémunir contre l'éventuelle agression d'un adversaire, puis à se retrancher et à attendre en tâchant d'ouvrir l'oeil. La défense active, également appelée « défense offensive », vise à la contre-attaque. Elle permet de reprendre l'offensive en lançant de temps à autre des petits d'attaques.

La défense active est toujours préférable à la défense passive. En effet la défense active est à la fois utile, productrice et prometteuse. En effet, elle permet de redonner des forces et du courage à chacun alors que seule la crainte est présente lorsque l'on se contente de se défendre.

En réalité, aucun manager digne de ce nom ne devrait pouvoir, en son âme et conscience, adopter une position managériale de défense passive or c'est pourtant souvent ce genre d'habitude que l'on rencontre dans de très nombreuses entreprises !

La stratégie doit aussi s'appliquer en interne et le manager doit savoir utiliser d'autres modèles que le pouvoir hiérarchique. Ainsi dans une entreprise dont l'équipe manque de cohérence, joue les luttes internes et les divisions fratricides, le bon manager saura analyser la situation pour se débarrasser de ceux qui profitent de ce contexte fragilisé.

Le manager sait que temps qu'il n'aura pas mis fin aux conflits et dysfonctionnements internes les collaborateurs ne seront pas dans un bon état d'esprit pour bien écouter et satisfaire les clients tout en contrant avec vigueur ses concurrents.

### ***Guerre et paix ...***

Mais, heureusement, la guerre n'est pas une fin en soi et, comme Kant l'avait très bien exprimé, à la guerre succède inexorablement la paix car « aucun État en guerre avec un autre ne doit se permettre dans des hostilités de nature à rendre impossible la confiance réciproque lors de la paix future ».

Gérer la paix c'est aussi, souvent, faire la part belle au pessimisme. Picabia a écrit que « le pessimiste pense qu'un jour est entouré de deux nuits alors que l'optimiste sait qu'une nuit est entourée de deux jours ». Attention toutefois car être pessimiste ne veut pas dire être résigné, bien au contraire cela implique d'être capable de faire l'analyse des risques, de les comprendre et de les prendre en compte avant d'agir.

Ainsi s'il souhaite bien sortir d'un conflit, le manager doit savoir être pessimiste dans le diagnostic et optimiste dans l'action.

## **Rationalisation et Innovation**

Heureusement tout n'est pas conflit dans la vie des entreprises et son développement passe aussi pour la rationalisation et, souvent, par l'innovation.

La valeur économique créée et la croissance de la profitabilité sont des critères incontournables d'efficacité managériale.

À long terme seule l'adoption de stratégies d'innovation reposant sur la création de produits ou de services nouveaux et permettent d'assurer à l'entreprise un haut niveau de performance par rapport à ses concurrents. En effet les produits ou services nouveaux contribuent souvent à renforcer la marge nette des entreprises innovantes.

### ***Innovation et chiffre d'affaire***

De nos jours de plus en plus d'entreprises réalisent la plus grande partie de leurs chiffres d'affaires avec des produits qui ont moins d'une année d'existence. Par ailleurs, la durée de vie des produits tend à diminuer très rapidement. Ainsi, alors qu'au cours des années soixante la durée de vie des produits était de l'ordre d'une dizaine d'années, de nos jours celle-ci est réduite à une ou deux années.

Malheureusement, les produits nouveaux constituent également une importante source de risque. Plus de 50 % des produits en phase de recherche et développement ne sont jamais commercialisés et moins d'un produit sur quatre atteint les objectifs fixés par l'entreprise qui les commercialise. Enfin, plus de 70 % des sommes consacrées à la conception, au développement et la commercialisation de nouveaux produits ne sont jamais récupérées (source : Enquête communautaire sur l'innovation de 2014).

Par ailleurs, si la technologie pour la technologie n'a jamais apporté beaucoup de valeur à l'entreprise, on constate que les entrepreneurs créent de la richesse lorsqu'ils combinent les nouvelles technologies avec de nouvelles manières de conduire leur activité et de proposer des produits et services.

Cet esprit d'entreprise ne peut pas se mettre en place sans avoir recourt à des moyens largement connus comme la motivation des individus, la richesse des sources d'information, l'écoute et la recherche de nouvelles d'idées ou de solutions préexistantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Ainsi, l'adoption de systèmes d'information souple assurant le suivi des évolutions et des innovations, la mise en place d'une veille technologique, le recourt à l'intelligence économique, une bonne gestion des savoir-faire de l'entreprise, la mise en place d'une réserve stratégique d'idées, de concepts comme de projets de produits nouveaux constituent les bases d'une véritable stratégie d'innovation au sein de l'entreprise.



### ***Innover c'est bien, valoriser l'innovation c'est mieux***

Nombre d'entreprises ne manque ni d'idées ni de projets nouveaux, par contre, elles manquent cruellement de procédures systématiques d'évaluation des concepts idées et innovations qu'elles génèrent. Ce mauvais management de l'innovation font que les différentes informations sont disséminées dans l'organisation ou, pire encore, ne dépassent pas le niveau individuel constituant ainsi une véritable source de déperdition d'énergie avec les pertes d'innovations qui en résultent.

Les firmes les plus dynamiques estiment que leur principale force réside dans la capacité à se transformer rapidement, dans un délai tellement court qu'il ne permettrait pas de prévoir les changements et de s'y adapter rationnellement. Le management en place permet à ces entreprises de s'adapter en temps réel, d'être capables de répondre très vite à de nouveaux besoins avant leurs concurrents comme de faire évoluer leurs produits en fonction de la demande, voire de créer de nouveaux besoins auxquels leurs produits vont répondre. Adaptation et innovation deviennent ainsi des priorités stratégiques de l'entreprise de XXIème siècle.

Ce qui caractérise le mieux les meilleures entreprises innovatrices est le fait qu'elles prennent toujours le parti de l'action. Quel que soit le marché, le produit ou le service, bon nombre de ces entreprises fonctionne en suivant la règle suivante : Faire, adapter, tester et valider.

L'innovation donne les moyens d'attaquer et, comme nous l'avons déjà vu précédemment, il y a de très nombreux avantages à être en position d'attaquants. L'attaquant peut se concentrer sur un objectif et y concentrer toutes ses forces, il peut décider quand et où il veut ce qui lui donne toujours une longueur d'avance. Il peut même choisir de se replier sans pour autant perdre la guerre.

Ainsi, l'assaillant peut se permettre de perdre plusieurs batailles tout en remportant la guerre alors que le défenseur peut tout perdre en une seule bataille.

## **Quand tout va mal**

Ce qui distingue avant tout un chef du commun des mortels, c'est sa capacité à gérer et à traverser les crises. Ainsi, comme l'a très bien résumé Napoléon en parlant de Frédéric le Grand, « il savait surtout se montrer grand aux moments les plus critiques ». C'est d'ailleurs le même Frédéric le Grand qui déclarait que « pour ne jamais être pris par surprise, tentez de vous représenter précisément toutes les mesures que va prendre l'ennemi pour s'opposer à vos projets.

Ainsi, lorsque vous aurez tout prévu à l'avance, vous aurez déjà à votre disposition tous les remèdes nécessaires ».

### ***Avoir et conserver une vision objective***

Le manager ne doit jamais se laisser étourdir par les bonnes nouvelles comme par les mauvaises, il doit savoir garder la tête froide ce qui lui permet de juger les choses sous leur vrai jour. Il doit s'adapter au contexte et lorsqu'un incident survient et, après avoir exprimé sa compassion, il devra accompagner ses collaborateurs en même temps qu'il apportera des solutions.

De même lorsqu'il doit annoncer des décisions difficiles, il doit accepter que les différents collaborateurs expriment leur ressenti mais sans pour autant céder à cette pression.

Tom Watson, Président d'IBM dans les années 80, fit preuve d'une grande force de caractère lorsqu'il convoqua dans son bureau un jeune cadre qui avait fait perdre beaucoup d'argent à la compagnie. Dès que ce dernier arriva dans le bureau il déclara : « je suppose que vous allez me demander ma démission ». Tom Watson lui répondit aussitôt : « Vous plaisantez ? Plus maintenant alors que nous venons de dépenser des dizaines de millions de dollars pour votre formation ».

Le guerrier expérimenté, comme le bon manager, part du principe que les forces ennemies sont, techniquement et psychologiquement, à peu près équivalentes aux siennes.

En effet, il est généralement fatal de mépriser l'adversaire comme ce fut le cas de Napoléon qui, au matin de Waterloo, continuait à considérer Wellington comme un commandant de seconde zone.

De même un manager digne ce nom ne renonce jamais et, qu'elle que soit la gravité de la situation, reste sur le terrain et se bat jusqu'au bout en ayant le courage de suivre le déroulement d'une situation jusqu'à son dénouement, que ce dernier soit bon ou mauvais, car être un manager implique que l'on est prêt à accepter les risques, quels qu'ils soient et d'où qu'ils proviennent.



**Face aux situations nettement défavorables**

Vous trouverez ci-après quelques exemples de situations classiques défavorables du monde militaire transposées au mode de l'entreprise :

<b>Le monde militaire</b>	<b>L'entreprise</b>
Sous estimer les forces de l'ennemi	Mauvaise analyse du rapport de force
La mauvaise connaissance du champ de bataille	Manque d'informations sur la concurrence ainsi que sur l'environnement
Avoir confiance dans la météo	Penser que demain 'tout ira mieux'
Ignorer les informations et renseignements	Absence d'informations ou faiblesses de ces dernières
L'attaque frontale	Utilisation de la force
Le manque d'adaptation des plans	Manque de souplesse
L'existence de rivalités internes	Mauvais management des hommes et des équipes
La perte de l'initiative	Absence d'innovation

**Le management du XXIème siècle**

Alors qu'il y a quelques années l'ordre et l'obéissance était les fondements du management d'entreprise, aujourd'hui c'est la motivation des individus qui prime. C'est pour cette raison que les managers d'aujourd'hui choisissent d'avoir recours à des solutions externes de management de transition.

Cela permet d'introduire provisoirement dans l'entreprise des hommes dont la mission est de gérer et de faire accepter aux salariés des changements ou des évolutions. C'est donc sur eux que les salariés et les collaborateurs focaliseront tous les griefs liés à ces réformes et ces évolutions protégeant ainsi le management en place.

Gérer une crise par l'usage de l'intimidation, de la menace voire la séduction cache souvent un manque d'argument et, de ce fait, ne convainc pas. Au mieux le manager va obtenir une adhésion par contagion ou par crainte. Or à l'ère d'internet et des nombreux médias accessibles à tous, l'interlocuteur peut très facilement aller vérifier les faits et arguments, et par conséquent, peut facilement avoir sa propre opinion avec toutes les conséquences qui en résultent.

De ce fait, aujourd'hui le manager doit communiquer en sachant utiliser une touche de séduction comme un peu de charisme en même temps que des arguments fiables, voire vérifiables.

### ***Ne pas apparaître faible***

Il est certain que lors d'un conflit les émotions sont toujours très difficiles à gérer, et que s'il est assez facile de traiter un dossier en prenant la distance nécessaire, gérer un conflit implique et expose bien plus le manager.

Comme de plus une décision rapide ne peut pas être prise de la même façon lorsqu'il s'agit d'une question de pouvoir, de stratégie ou de rapports humains, la désignation d'un bouc émissaire est souvent la solution utilisée pour traiter rapidement un problème.

Désigner un bouc émissaire est toujours le signe d'un commandement faible et mou, cela montre généralement que quelque chose ne va pas au niveau du management général et cela incite les différents niveaux de management à ne plus prendre de décision de peur de devenir à leurs tours bouc émissaire.

### ***Savoir gérer sa peur***

La peur est toujours mauvaise conseillère, y compris la peur de réussir. La problématique qui se pose au manager c'est de savoir à identifier les moments où les sujets qui lui font peur. Que ce soit la peur de l'autre, du conflit, du changement ou de lui-même, face à ces situations difficiles, la force du bon manager consiste à augmenter sa souplesse de réaction parfois même en allant puiser dans toutes ses ressources et surtout pas à se raidir, voire à fuir.

Mais parfois le dirigeant crée lui-même les crises. En effet s'il a tendance à vouloir être d'accord avec les autres, s'il ne sait pas résister la pression sociale, s'il porte foi aux rumeurs et autres informations douteuses, s'il réagit sur le coup de l'émotion ou s'il veut à tout prix avoir raison, le manager va être amené à prendre des décisions radicales avec les risques de crises et de conflits qui en résulte.

### ***Reconquérir ses troupes***

Elaborer une stratégie de reconquête de la motivation et de la mobilisation des collaborateurs après une crise importante passe plusieurs étapes distinctes décrites ci-après.



**Stratégie de reconquête de la motivation et de la mobilisation des collaborateurs**

***Repositionner la vision globale de l'entreprise***

Qu'elle est sa mission ?  
Qu'elle est son territoire géographique ?  
Qu'elle est son secteur d'activité ?  
Qu'elle est son champ de compétences ?  
Qu'elles sont ses objectifs et ses ambitions ?  
En quoi se différencie-t-elle ?

***Se donner des enjeux précis et concrets***

Redéfinition des objectifs de l'entreprise à moyen terme  
Donner à chacun des objectifs à court terme très précis

***Retravailler la culture d'entreprise***

Rappeler les valeurs de fondement de la culture de l'entreprise  
Communiquer sur ces valeurs  
Mettre en avant celles qui sont le plus adaptées à la situation

***Beaucoup communiquer en interne***

Présence de la direction dans les services  
'Grand messe'  
Journal interne  
Blog  
...

***Victoire ou défaite, attention aux lendemains***

Après une défaite, le moral des troupes du vaincu sera d'autant plus bas qu'il pensait gagner sans problème. Le doute s'installe et, surtout, les salariés ne font plus vraiment confiance à l'encadrement.

C'est dans ces moments que l'on découvre si l'on est en présence d'un grand manager lequel, immédiatement après cette défaite, saura chasser le plus rapidement possible et le plus efficacement possible les idées noires de ses employés. Il devra payer de sa personne et ne pas hésiter à rencontrer personnellement un grand nombre de ceux-ci, en un mot il devra se montrer le plus humain possible, très proche de ses salariés.

C'est à ce prix qu'une dure défaite peut parfois, par la volonté d'un manager efficace et réaliste, se transformer en une véritable renaissance de l'esprit d'entreprise.

A contrario, immédiatement après la victoire, le gagnant nage dans l'euphorie et affiche un moral d'acier. C'est en général à ce moment-là qu'arrive la catastrophe car,

dans un monde de plus en plus impitoyable, aucune victoire n'est complète si l'on ne va pas au bout de ses objectifs, c'est-à-dire de mettre définitivement son adversaire K.O. comme les romains l'on fait en détruisant Carthage.

À l'opposé, s'il sait être à l'écoute de ses hommes et de ses équipes, s'il arrive à donner du sens au travail de chacun, s'il sait déléguer, s'il sait accéder à la bonne information, s'il ose 'mettre les mains dans le cambouis' si nécessaire, s'il ne voile pas la face en toute circonstance, le manager devrait pouvoir efficacement traverser les nombreuses embûches et épreuves qui jalonnent la vie d'une entreprise.

### ***Les 3 principales règles pour sortir d'une crise***

Ainsi, pour résumer, les trois principales règles qu'un manager doit suivre pour avoir une chance de sortir d'une crise ou d'un conflit sont :

- prendre le temps de faire **personnellement** un bon état des lieux de la crise ;
- **éviter de rester campé sur ses positions** lors du face à face ;
- ne pas hésiter à **faire appel à un tiers extérieur en cas de blocage.**



## Et voici le portait du bon manager ...

Le bon manager est une personne qui, en général, possède une bonne connaissance de lui-même. Pour cela, comme dit Goethe, il doit « à chaque instant de son existence, confronter sa pensée à ses actions et ses actions à sa pensée ».

C'est ainsi qu'il doit savoir, et pas seulement lorsqu'il est pied du mur et que cela est nécessaire :

- remettre en cause des certitudes y compris les siennes ;
- savoir douter et accepter le doute d'où qu'il vienne ;
- accepter que des choses lui échappe ;
- préférer ce qui est utile plutôt que la possession ou le pouvoir ;
- limiter son enthousiasme et surtout ses passions ;
- accepter de voir les choses comme elles sont et non comme il voudrait qu'elles soient ;
- savoir être juste envers chacun de ses collaborateurs comme envers lui-même ;
- être fidèle à lui-même en toutes circonstances.

De même un bon manager doit montrer qu'il possède un moral à toute épreuve et qu'il est un gagnant organisé et opiniâtre, pour ce faire il doit :

- être proactif ;
- savoir où il veut aller ;
- donner la priorité aux priorités ;
- penser gagnant/gagnant ;
- chercher à comprendre avant de vouloir être compris ;
- savoir profiter et exploiter les synergies.

Ainsi le manager doit être à la fois un explorateur, un aventurier et un guerrier. Il doit avoir une très forte curiosité d'esprit et doit être perçu comme un apporteur de vraies solutions, il doit être d'autant plus prudent et réfléchi que la situation est complexe ou conflictuelle tout en ayant un enthousiasme et un optimisme communicatif.

Il doit également savoir prendre des décisions et les mettre en œuvre tout en les commentant et en les expliquant simplement de telle sorte que chacun puisse se les approprier et donc facilement les mettre en œuvre à son niveau.

Tableau idyllique certes, mais ce sont ces principes qui en font un vrai manager préférant le mouvement au repos, l'action à l'inaction, les désillusions aux délibérations, l'offensive à la défensive comme la mobilité à la passivité.

## En savoir plus sur l'auteur

Gilles de Chezelles ([www.dechezelles.com](http://www.dechezelles.com)) est un Manager Senior possédant plus de trente années d'expérience, homme de terrain comme de dossier, possédant une grande expérience du management et de la sensibilisation des équipes, habitué à la gestion tant en mode projet qu'en mode transverse, il met toute son énergie, son adaptabilité ainsi que son sens de l'organisation, de la coordination et de la stratégie pour accompagner les managers sur la voie de la réussite technique, marketing et commerciale tout comme pour anticiper et résoudre les inévitables problèmes, voir les situations de crise.

Profondément motivé par tous les aspects du management dans de nombreux domaines d'activité y compris les systèmes d'informations et des nouvelles technologies, il possède une bonne résistance à la pression et sais relever les challenges complexes et difficiles avec le succès pour objectif.

C'est cette expérience et ce vécu qu'il met à votre disposition à travers ses ouvrages, ses articles et ses post.

