

## I. IL N'Y A JAMAIS DE MAUVAIS MANAGEMENT, IL N'Y A QUE DES MANAGEMENTS INCOMPLETS OU DECALES

S'il n'y a pas de management universel, il semble bien en revanche qu'il existe des principes universels de management. La motivation des Equipes, en effet, facteur indiscutable et indispensable de performance, repose sur la présence de 5 conditions essentielles :

### **1. Vision**

La capacité de mobilisation d'une équipe est subordonnée à la certitude de chaque acteur d'être en route vers un avenir attractif et passionnant.

➤ Comment mettre l'entreprise ou l'équipe en projet ?

### **2. Energie**

Sans un plaisir quotidien à travailler, le projet devient vite un lieu d'épuisement. Les collaborateurs ont besoin, chaque jour, de trouver dans la relation managériale, la reconnaissance, l'écoute et la confiance qui leur donneront l'énergie pour avancer et progresser.

➤ Comment mettre en place au quotidien, une relation positive et valorisante ?

### **3. Exigence**

Manager, c'est aussi savoir canaliser l'énergie des collaborateurs pour la concentrer sur les exigences professionnelles ou comportementales qui garantissent le progrès vers la performance visée.

➤ Comment définir un cadre d'exigence structurant et sécurisant ?

### **4. Assistance**

Pour progresser dans son niveau de compétence et grandir dans son autonomie, chaque collaborateur a besoin d'être piloté, formé et accompagné.

➤ Comment développer le professionnalisme de chaque membre de l'équipe ?

### **5. Autorité**

Le manager doit savoir sanctionner, de manière positive, ferme et immédiate, chaque hors-jeu. Cette capacité de sanction est constitutive de sa crédibilité de la cohésion de l'équipe.

➤ Comment se faire respecter et faire respecter les exigences posées ?

## II. LA PERFORMANCE EST UNE METHODE PLUS QU'UN TALENT

### **1. L'application des Fondamentaux prime le génie.**

Tout métier, ou toute activité (sportive, ...) se définit à travers quelques gestes fondamentaux et basiques, dont la parfaite application constitue la condition absolument nécessaire de la réussite. L'expérience montre que les grandes ambitions ou les grands défis n'exigent pas plus d'efforts, ni plus d'intelligence.

Les grandes réussites sont, en revanche, toujours le fait d'équipes concentrées sur une application méthodique et sans cesse enrichie des Fondamentaux du métier.

### **2. Le regard du manager fait l'implication des collaborateurs**

Le niveau d'application des Fondamentaux est toujours exactement proportionnel à l'intensité et à la qualité du regard que le manager y porte. Lorsque le manager, pressé par sa hiérarchie ou stressé par le chiffre, passe plus de temps à penser des stratégies ou à contrôler des tableaux de bord qu'à motiver, former ou piloter son équipe sur le « métier de base », il dégrade inévitablement le niveau d'application des Fondamentaux.

Le résultat devient alors plus difficile à atteindre.

C'est alors que l'entreprise est tentée d'imaginer des plans d'action plus compliqués ou plus nombreux, qui contribuent à détourner un peu plus les Equipes du respect des Fondamentaux.

### **3. Mettre en performance, c'est d'abord mettre en cohérence.**

L'enjeu de la démarche de mise en performance consiste à retrouver la cohérence perdue. Il convient, d'abord, de retrouver et de réaffirmer les Fondamentaux Métier qui garantissent le résultat, pour définir ainsi précisément un « axe métier/résultats ».

Il convient, ensuite, de s'assurer que l'« axe management » (reliant les objectifs annoncés aux pratiques quotidiennes de management) se confond bien avec l'« axe métier » : si les Fondamentaux métier sont bien l'objet d'une attention permanente de la part du management, alors l'entreprise retrouve durablement le chemin de la performance.

### III. LA COHESION NE SE DECRETE PAS. ELLE REPOSE SUR LE PARTAGE D'UN MEME PROJET, DES MEMES PRIORITES ET DES MEMES VALEURS

#### **1. La cohésion, c'est l'alliance**

L'équipe n'existe que par le but qu'elle vise. C'est la vision de l'œuvre collective à accomplir qui donne sens à l'alliance.

L'alliance représente pour chaque membre de l'équipe le fruit d'une double conviction :

- **la réussite du groupe est la condition de sa propre réussite : l'avenir de chacun passe par la réalisation du projet collectif.**
- **la réussite implique d'unir ses talents à ceux des autres membres du groupe : chacun sait qu'il ne peut réussir sans les autres.**

#### **2. La cohésion, c'est la cohérence**

Réussir ensemble, c'est se forger ensemble des convictions sur les priorités à servir, les basiques à appliquer et les règles du jeu à respecter. C'est s'assurer ensuite que chacun, dans son domaine, visualise clairement et précisément la contribution qu'il doit apporter à l'ensemble, tant en termes de résultats qu'en termes de plans et de comportements.

#### **3. La cohésion, c'est la confiance**

Une équipe ne fonctionne en cohésion qu'à la condition que chacun accorde a priori sa confiance aux autres dans leurs domaines de compétence respectifs, pour autant qu'ils respectent les priorités, les basiques et les règles définis.

Ce qui implique, par exemple, d'appréhender l'erreur de l'autre non comme une faute à dénoncer, mais comme un problème collectif à régler.

#### **4. La cohésion, c'est la persévérance**

Il en va de la cohésion comme des plans d'action : l'échec s'explique moins par un défaut de conception que par une absence de suivi dans l'application. Vouloir la cohésion, c'est s'engager à contrôler, en permanence, le respect des priorités, basiques et règles du jeu définis, afin de traquer et de réduire méthodiquement chacun des écarts identifiés ou d'affiner les règles communes en fonction des incohérences remarquées.

## IV. REUSSIR, C'EST CHOISIR LE BON CHEMIN

### 1. L'individu possède les qualités suffisantes pour réussir...

L'individu n'est jamais arrivé où il est, par hasard. Ses rencontres, ses expériences, son histoire ont révélé des qualités « naturelles », domaines dans lesquels il a acquis un niveau élevé de confiance, d'aisance et de compétence.

Alors, ses manques, qui ne sont que des qualités contradictoires à ses points forts, ne sont pas un sujet de préoccupation.

### 2... à condition de s'engager sur le bon chemin

C'est dire que l'échec, ou la peur, sont moins la conséquence d'une incapacité ou d'une insuffisance, que le révélateur du décalage entre les forces de l'individu et le chemin qu'il a pris pour atteindre son objectif.

Le défi, la pression, les conseils invitent en effet souvent l'individu à s'engager sur des chemins apparemment obligés, qui se révèlent en fait être pour lui des marécages. Eloigné de ses points de force, il s'efforce de mettre en œuvre des qualités contradictoires que, naturellement, il ne possède pas.

Le risque est grand de le voir alors douter de ses capacités, voire de sa valeur, avant peut-être de renoncer à son projet.

### 3. Coacher, c'est remettre l'individu égaré, sur le bon chemin

Coaché un individu, c'est (re)-mettre en place les conditions essentielles d'une réussite facile et durable :

- **Lui redonner la conscience de ses forces**  
*Des points forts révélés*
- **Faire renaître le désir de réussir**  
*Un projet réaffirmé*
- **L'aider à trouver le chemin approprié**  
*Un plan facile et motivant*
- **Valoriser le plaisir de progresser**  
*Une confiance renforcée*
- **Accompagner la mise en œuvre**  
*Un pilotage attentif*

Le coaching se distingue du conseil : conseiller, revient à dire à l'autre ce qu'il doit faire, c'est-à-dire lui demander de jouer un plan qui n'est pas le sien.

Coacher, à l'inverse, c'est permettre à l'individu de réussir dans le respect de ce qu'il est.

Le coaching se différencie également du développement personnel, qui se fixe pour objectif de faire évoluer l'individu.

Or, coacher, ce n'est pas changer : c'est avant tout permettre à l'individu de réaliser la mission qui lui a été confiée.

Coacher, ce n'est pas transmettre un modèle : c'est révéler à l'individu ses propres richesses.

#### **4. Comprendre ne suffit pas pour appliquer**

On croit parfois que la raison suffit à déclencher l'action.

En réalité, si la compréhension intellectuelle et rationnelle est nécessaire, elle n'est pas suffisante.

Car l'individu est aussi (avant tout) guidé par l'ensemble des éléments émotionnels qui le caractérisent (envie, peur, confiance, doute,...)

#### **5. La formation**

Très souvent limitée à une présentation plus ou moins pédagogique des savoir-faire à acquérir, la formation laisse les participants seuls face à la mise en pratique.

Nombreux sont ainsi les outils ou les techniques qui, malgré les investissements formation répétés, sont mal appliqués, voire ne sont pas appliqués.

De fait, entre le « modèle » présenté en formation et le « réel » (ce que chaque participant incarne, en terme de personnalité, de talent, de valeurs,...), il existe un écart que la pédagogie classique ne peut combler.

Réunissant un maximum de 6 personnes, autour d'un outil ou d'une technique précis et d'une animation ludique et originale entièrement dédiée à la mise en œuvre (suite ... ?)

## V. L'ENTRETIEN ANNUEL, OUTIL DE MISE EN RELATION

A condition d'être soigneusement préparés, les entretiens annuels permettent au manager de construire son année et son projet.

Les entretiens deviennent pour lui l'opportunité d'analyser les forces de son équipe, tant en termes de compétences que de motivation, et d'identifier des axes de progrès qui développent chaque collaborateur selon ses talents et ses envies, et servent le projet collectif.

L'entretien annuel est outil exigeant, parce qu'il implique, dans un temps limité, de savoir utiliser à bon escient toutes les cordes du manager : écouter les ressentis sans polémiquer, évaluer les compétences sans démotiver, exiger sans décourager, mettre en perspective sans fabriquer d'illusions.

### Méthodologie :

Débriefing d'application

Pour capitaliser les expériences après la mise en œuvre de la première année de pratique, et identifier les actions complémentaires ou correctives nécessaires.

## VI. PLUTOT QUE MANAGER LE CHANGEMENT, IL FAUT MANAGER LES HOMMES QUI FONT LE CHANGEMENT

### **La résistance au changement n'est pas une fatalité**

Ce que l'individu redoute, ce n'est pas tant le changement que la régression ou la perspective d'efforts supplémentaires. S'il voit qu'à changer, il risque de régresser ou de souffrir, alors il résistera avec force au changement annoncé.

A l'inverse, dès lors qu'il perçoit le changement comme une opportunité de progresser (dans son savoir-faire, dans ses résultats, dans le regard des autres,...), il saura mobiliser toutes les ressources nécessaires pour s'adapter.

C'est l'image qu'en perçoit l'individu qui est positive (motivation à changer) ou négative (résistance au changement).

Les 4 conditions du changement :

- **Une condition d'énergie**  
*Un management positif*
- **Une condition de vision**  
*Un projet mobilisant*
- **Une condition de concentration**  
*Des exigences claires*
- **Une condition d'accompagnement**  
*Un pilotage efficace*

### Méthodologie :

- Identifier l'ensemble des éléments constitutifs du changement à mettre en œuvre et rassembler les conditions de sa réussite.
- Mobilisation de l'ensemble des Equipes sur le Projet de changement.

« Rien n'est permanent, ... sauf le changement ».