

## Chapitre 1

# En quoi le management peut-il être fertile ?

Deux clics suffisent pour réaliser que, selon de nombreuses théories, le management peut-être « directif », « transversal », « participatif », « bienveillant », « par objectif », « situationnel », « collaboratif », « holistique », « agile », etc. Mais peut-il vraiment être « fertile » ? Et fallait-il rajouter cette nouvelle option à une liste déjà bien longue ? Certainement. Par le choix de ce mot, mon idée est de proposer une démarche tournée vers l'efficacité en faisant d'entrée de jeu ce que les autres termes ne font pas : connecter le management à sa finalité.

## Une image recto verso

Lorsque le manager prend les attributs du jardinier, la croissance apparaît immédiatement comme la principale valeur ajoutée du management, voilà ce qui donne sa pertinence et sa force à l'image « management fertile ». Il est plutôt habituel de recourir à des références telles que « coach » ou « chef d'orchestre » ou « capitaine ». Elles sont justes lorsqu'il s'agit de décrire ou d'expliquer certaines dimensions du management, mais elles n'en restituent pas, de mon point de vue, la part déterminante. En revanche, l'image de la fertilité fait mouche. Elle renvoie directement le manager à l'essentiel : agir sans relâche pour que toutes les plantes bénéficient des gestes et des substances nécessaires à leur développement, sans perdre de vue qu'au final,

c'est tout le domaine qui doit se développer. Avec l'image de la fertilité, si l'entreprise est notre jardin, la croissance est sa substance vitale.

Mais la force de cette image ne se limite pas à ce que nous voyons au recto. Elle dit aussi très justement ce que nous trouverons au verso. Comme toute chose, le management fertile a son revers pour lequel j'ai choisi une formulation logiquement symétrique : le management stérile. Appauvrissement et affaiblissement des ressources humaines en sont la conséquence directe. Il en sera d'autant plus souvent question dans les pages qui suivent que la pratique en est, d'après ce que j'ai pu voir, assez répandue. Dans toute discipline, la médiocrité est beaucoup plus accessible que l'excellence mais quand il s'agit de management, elle est aussi beaucoup plus efficace. La plupart des comportements démotivants qui condamnent un manager aux yeux de ses équipes sont à la portée de tous et ne demandent aucun effort – sans parler de courage ou de compétence. Mais les conséquences sont lourdes – quand bien même elles peuvent rester longtemps cachées – et difficilement évaluables, comme nous le verrons.

## Finalité du management

Obtenir le meilleur de chaque individu et le meilleur de l'équipe qu'il compose ou, encore plus simple, le meilleur de chacun et le meilleur de tous. Ici, « meilleur » correspond à une conjugaison d'énergie et de compétence démultipliée par le jeu collectif en un enchaînement simple mais puissant : les forces de chacun sont mises au service de l'équipe et toute la force de l'équipe réunie, au service du projet de l'entreprise. En un mot, la finalité du management, ce qu'il peut produire de mieux en réponse à l'impératif de croissance, c'est : l'engagement.

Mais attention. Je ne parle pas d'un engagement ponctuel, sollicité exceptionnellement sous la pression d'un enjeu particulier, quand l'urgence fait qu'on n'a plus le choix. Je ne parle pas d'un engagement marchandé et monnayé en contrepartie de facilités ou de privilèges. Je ne parle pas de cet engagement de façade, affiché par certains comme un simple signe extérieur de bonne volonté, juste pour avoir la paix. Non : je parle d'un engagement au sens large du terme, qui se traduit par une fierté d'appartenance à l'entreprise, une motivation pour une mission et une adhésion sincère au management. Je parle non seulement d'un engagement authentique dans ces trois dimensions mais aussi d'un

engagement collectif, qui ne sera pas celui de quelques-uns mais celui de tous, si possible sans exception.

Sur cette ambition, management au sens classique du terme et management fertile tel que je l'entends, ne se distinguent pas. Ils n'ont cependant rien en commun quant à leur contenu et se différencient encore plus en termes d'efficacité.

## **Le management fertile, une question de principes**

Il y a finalement trois grandes familles d'écrits sur le management. Les premiers sont centrés sur une ou plusieurs tâches telles que : organiser, recruter, former, fixer des objectifs, évaluer, coordonner, etc. Les deuxièmes ont l'ambition de nous livrer la clé des comportements humains en entreprise. Dans une approche par tâche, un ouvrage sur le management nous présente des méthodes ou des techniques, alors que les livres centrés sur le comportement humain nous proposent des théories. Les troisièmes combinent les deux approches.

Malheureusement, les techniques, les méthodes et les théories sont, dans le meilleur des cas, insuffisantes. J'argumente en détail sur ce point un peu plus loin (chapitres 7 à 10). Mais ce que je peux déjà avancer ici, c'est que comprendre une théorie ou maîtriser une technique, même parfaitement, ne nous garantit en rien d'atteindre la finalité du management telle qu'elle est définie ci-dessus. En effet, on peut connaître par cœur la bible de l'intelligence émotionnelle, on peut savoir comment recruter, former, communiquer, animer des réunions, etc. sans pour autant obtenir l'engagement de ses équipes. Par exemple : celui qui maîtrise à la perfection les techniques de recrutement et qui aura su ne s'entourer que de champions, peut très bien les avoir démotivés avant la fin de leur période d'essai, par manque d'exemplarité ou de courage. De la même façon, un défaut de proximité fera obstacle à la communication la mieux structurée. En réalité, dans la recherche de l'engagement, aucune compétence technique n'est à l'abri d'être mise en échec par une attitude inappropriée. Armé des seules techniques, un manager demeure stérile. La finalité du management n'est accessible qu'à condition d'agir dans le respect de certains principes, des principes qui sont incontournables et pour cette raison, fondamentaux. Ce sont ces principes qui déterminent un management fertile.

## **Le management fertile, à l'épreuve des situations extrêmes**

Le plus souvent, l'intérêt d'une entreprise et celui de ses salariés sont alignés et même se renforcent mutuellement. Mais il n'en va pas toujours ainsi. Par exemple : des changements d'organisation, un licenciement, la fermeture d'une usine, sont des actions parfois inévitables qui vont rencontrer une forte opposition. Quand on en arrive à des situations où l'intérêt des personnes et celui de l'entreprise divergent objectivement, la recherche de l'engagement est illusoire. La politique sociale prend alors le pas sur le management<sup>1</sup>. Mais dans ces cas extrêmes et en principe exceptionnels, mon pari est que notre autorité sera incontestablement renforcée et notre action plus efficace, si nous avons jusque-là piloté notre équipe dans l'esprit du management fertile. Du reste, même un plan social peut-être conçu et mis en œuvre dans le respect de ses principes.

## **Management fertile vs priorité économique**

Sous quelque angle que l'on se place, la finalité de l'entreprise est inévitablement humaine.

Sinon quoi ? D'un autre côté, toute entreprise est asservie à la recherche d'un résultat simple au moins dans son expression : survivre et gagner de l'argent, gagner cette quantité d'argent qui fait que tout le monde est payé dans les délais, salariés, fournisseurs, actionnaires. Gagner de l'argent est la priorité n° 1 – ou alors nous ne nous situons plus dans une économie de marché et ce n'est pas mon hypothèse. L'engagement sociétal comme la politique sociale ont une forte légitimité mais à condition de prendre en compte cette priorité. Je crois en leur valeur, je pense profondément qu'il faut toujours les apprécier en fonction d'une « performance durable » et non pas comme des investissements à court terme. Cela dit, même avec les meilleures intentions du monde, il n'y a pas de politique sociale possible dans une entreprise qui a fermé ses portes. Finalité humaine, priorité économique. Ai-je bien pris en compte cette dualité ? Oui. Sans compter que le management fertile est fertile en ce qu'il apporte mais aussi parce qu'il ne coûte rien ou, plus justement, rien qui soit évaluable en euros, en dollars ou toute autre monnaie de votre choix. Même une entreprise dans le rouge peut le mettre en place.

---

*1. Sur la différence entre politique sociale et management, voir p. 27.*

## Chapitre 2

# Premier axiome

Quand nous entendons le mot « management », nous regardons en direction de cette équipe dont nous avons la responsabilité et, ce que nous voyons immédiatement, ce sont les tâches qui nous incombent : recruter, former, mobiliser, informer, convaincre, etc. tout cela, il faut le faire, certes, mais comment ? Nous voyons de même l'épreuve incontournable des évaluations de fin d'année, les conflits de personnes qu'il faut apaiser, les ambitions impatientes qui menacent les équilibres, les contestations qui appellent une réponse rapide, les gestes fautifs qu'il faut sanctionner, etc. oui, mais comment ? Des livres ou des experts nous disent comment. Et nous passons à côté de l'essentiel.

## Regarder ailleurs...

Quand on veut saisir ce qui est essentiel dans le management, il ne faut pas regarder vers le bas mais vers le haut. Oubliez votre équipe, concentrez-vous sur votre relation avec votre responsable hiérarchique. La question est : vous arrive-t-il d'être en conflit avec ce qu'il fait ou en opposition avec ce qu'il dit ? Lui reprochez-vous certains comportements récurrents ou des mauvaises habitudes ? Êtes-vous parfois stressé ou inquiet ou fatigué ou déçu, ou frustré ou tendu ou quoique ce soit qu'on puisse assimiler à une de ces dispositions d'esprit ? Y a-t-il pour finir, dans la façon dont vous êtes managé, des paramètres qui vous handicapent, qui vous freinent, qui

érodent votre motivation et qui font que votre niveau d'engagement est inférieur à ce qu'il pourrait être ? Sans vous connaître, je prends la liberté de considérer que vous répondrez oui à une de ces questions, qui que vous soyez. Je sais bien que, comme beaucoup de cadres, vous êtes déterminé à refouler les pensées négatives et à manifester votre enthousiasme chaque fois qu'il est requis par les circonstances mais, au fond, la réponse est : oui. Partons de là.

## **... Et voir l'essentiel**

Pensez maintenant à ce que votre responsable hiérarchique devrait changer dans sa façon de vous manager, pour que vous vous trouviez dans les conditions les plus propices à l'expression de votre professionnalisme, celles qui feront que vous serez engagé, prêt à en découdre avec toutes les difficultés, prêt à « dévorer » votre job. Mieux : si vous avez le temps, faites cet inventaire par écrit. Qu'au final, la liste soit courte ou longue est sans importance, ce qui compte c'est qu'elle soit aussi sincère et complète que possible. Prenez le temps. Quand vous aurez terminé, passez à la deuxième étape, un peu plus difficile mais plus décisive. Regardez maintenant vers le bas : imaginez ce que vous pourriez lire dans la liste de ceux qui vous sont hiérarchiquement rattachés ou, plutôt que l'imaginer, posez-leur la question et notez leurs réponses. À partir du moment où vous disposerez de ces listes (la vôtre et les leurs), vous pourrez vous dire en les regardant : voilà l'essentiel. Le management, c'est ça. Il reste beaucoup à faire pour que chacun soit engagé mais la solution n'est pas loin. Elle n'est pas « extérieure ». Elle est là. C'est moi.

« La solution, c'est moi » est le premier axiome du management fertile.

## Chapitre 3

# La part du manager

Il ne faudrait pas que dans une réflexion passionnée sur le rôle et l'importance du manager, on finisse avec un bilan totalement déséquilibré qui lui laisse toute la responsabilité et rien aux autres acteurs. Ce n'est pas le schéma que je vous propose. Il appartient au manager de mettre en place les conditions de l'engagement, sans aucun doute. Et c'est bien le sens de notre axiome n° 1. Mais il aura impérativement besoin de ces deux points d'appui sans lesquels sa construction ne tiendra pas : une politique sociale attractive et la motivation des salariés pour leur mission.

### Politique sociale

Dans l'affirmation de sa politique sociale, l'entreprise s'adresse soit à la communauté des salariés, soit à une catégorie telle que, par exemple, les ouvriers, les chercheurs, l'encadrement, les livreurs, les fonctions support, etc. Elle édicte et communique ainsi des règles, des procédures, des principes, des mesures qui s'appliquent collectivement. Mais cette politique ne peut avoir pour seul objectif de rendre la « ressource humaine » opérationnelle. L'entreprise doit aussi, à travers elle, s'efforcer d'être attractive pour ses salariés (et pas seulement pour ses clients, ses actionnaires ou les journalistes). À quel point attractive ? À défaut de passion ou de fierté, il faudra qu'elle sache faire naître en eux un attachement solide et sincère pour elle. Il ne sera pas possible d'obtenir l'engagement des salariés, si ce sentiment *a minima* fait défaut.

Pour importante qu'elle soit, la politique sociale n'est pas notre sujet même si de temps à autre, nous serons amenés à en tangenter les contours. Nous allons en effet parler du management des hommes, c'est-à-dire des modalités selon lesquelles le lien hiérarchique, ce lien étroit qui relie directement un manager à son équipe, est mis en œuvre par lui de façon à obtenir l'engagement de ses équipes. Lorsqu'on propose une définition, on ajoute en général, dans le souci d'être bien lu et bien compris, que tous les mots comptent. Je n'échapperai pas à la règle mais je m'autorise ici à souligner l'expression « lien étroit qui relie directement un manager à son équipe ». Elle est déterminante pour éviter définitivement toute confusion entre politique sociale et management. Quand on parle de management, le cadre est défini par la relation directe entre un manager et l'équipe qu'il est en charge de conduire à son objectif. La conception ou la mise en œuvre d'une politique sociale n'entrent pas dans ce cadre.

Il est vrai que la ligne de partage des responsabilités n'est pas toujours d'un tracé très clair, notamment parce qu'il appartient aux managers de mettre eux-mêmes en œuvre certains volets de la politique sociale. En règle générale, on ne peut parler de management que là où existe une « latitude managériale » dans l'exécution de la partition. Cela dit, dès lors que cette latitude existe, il y a d'innombrables façons d'en investir le territoire. En effet, le management est un thème invertébré, sans contour et émaillé de zones floues. On peut facilement s'y perdre et c'est bien ce qui légitime les initiatives de ceux qui cherchent à éclairer et baliser le chemin.

## Motivation

Il faut se méfier de ce mot qui ouvre sur un domaine sans limite où l'on peut finir par tout mélanger si l'on ne cadre pas rigoureusement son propos. Les théories sur la motivation sont innombrables, compliquées et bien souvent grandiloquentes. Cela peut se comprendre : du salaire aux conditions de travail en passant par les facteurs d'ambiance ou la personnalité du manager, qu'est-ce qui dans le contexte du travail en entreprise n'est pas un « facteur de motivation » ? Même le menu de la cantine pourrait trouver sa place dans une pyramide de Maslow<sup>2</sup> optimisée.

---

*2. Psychologue américain célèbre pour avoir schématisé les besoins des êtres humains sous la forme d'une pyramide.*