

COLLECTION L'ESSENTIEL DU BUSINESS



Multi Play

# J'en connais plus que mon patron...

... sur la conduite des hommes  
et des affaires

Didier Reuter

TOME 2

*« En management comme  
ailleurs, les meilleurs sont  
toujours ceux qui osent »*

**M3** Éditions  
Numériques  
TRANSMETTEUR DE COMPÉTENCES

Didier Reuter

# **J'en connais plus que mon patron...**

**sur la conduite des hommes  
et des affaires**

**100 *Best Practices* qui font la différence**

**Collection  
L'Essentiel du Business**

Tome II

**En management comme ailleurs  
les meilleurs sont toujours ceux qui osent !**

M3 Editions Numériques

### **Limites d'utilisation**

La propriété des contenus est exclusivement régie par M3 Editions Numériques par délégation de ses auteurs. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quel que procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans le consentement de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Seules sont autorisées les reproductions pour l'usage strictement privé du copiste et non destinées à une utilisation collective (loi du 1er juillet 1992 - art. L.122-4 et L.122-5 - Code pénal art. 425).

Hormis le cadre d'un usage strictement personnel, d'une licence d'utilisation ou d'une autorisation écrite de l'éditeur, il est interdit de dupliquer les contenus et fichiers téléchargés ainsi que d'en effectuer une présentation publique que ce soit pour un usage interne d'entreprise, médiatique, associatif, d'enseignement ou de formation. L'impression pour autrui, même partielle, n'est pas autorisée ainsi que toute forme de transmission, mise en ligne via l'Internet et applications mobiles. Toute citation nécessite de faire apparaître la mention «M3 Editions Numériques».

## Présentation de l'auteur

### . **Didier Reuter**

- . Marié 3 enfants
- . Spécialiste des Sciences Commerciales
- . Né le 24 Mai 1954 à Boulogne-Billancourt 92100 - France
- . 11 ans d'expérience professionnelle dans l'industrie de 1974 à 1984 : UTA, Hispano Suiza, Snecma, TRW Nelson
- . 10 ans de compagnonnage en ingénierie d'affaires de 1985 à 1994 en tant que consultant indépendant
- . Chargé d'enseignement à l'ESSEC Business School Management Education Paris depuis 1985
- . Fondateur du Journal des Professionnels en 1991 (JdP)
- . Fondateur du Markethon en 1992 (Journée Nationale de la Recherche d'Emploi)
- . Editorialiste sociétal
- . Journaliste professionnel en micro économie et monde de l'entreprise
- . Fondateur/Éditeur de M3 Editions Numériques
- . Producteur de nombreux contenus de culture professionnelle
- . Concepteur de 40 calechettes en Management des Prix
- . Référent national dans la formation de formateurs et consultants en EA
- . Auteur : Bibl'EA, Compil' MemoPro, Négociation Assertive, Grand Abécédaire Sociétal, Motologie, L'emploi c'est l'affaire de tous...
- . Auditeur IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale - La Rochelle 1990)



Best Practices accessibles en bleu

## Sommaire

Présentation de l'auteur .....	5
Préambule .....	10

### Partie 1 - Les Best Practices du Management

1. Anthropologie du management .....	12
2. Les 7 principales étapes du management .....	18
3. Vers quel horizon managérial nous dirigeons-nous ? .....	30
4. Le concept d'agilité .....	36
5. La frénésie du changement .....	40
6. Les nouveaux concepts de management .....	45
7. Introduction au management de l'information .....	52
8. 10 leçons de management pour entrepreneur de choc .....	60
9. Le management en question .....	63
10. La conduite du changement .....	70
11. Les méthodes à l'ancienne ont-elles de l'avenir ? .....	79
12. Les limites du management dur .....	84
13. Faire face aux situations délicates .....	89
14. Le progrès par l'échec .....	95
15. Comment imposer sa volonté ? .....	98
16. Désamorcer un conflit .....	102
17. Comment bien décider ? .....	107
18. Utiliser la force de ses émotions .....	115
19. Manager ses priorités .....	128
20. Affirmer sa différence .....	135
21. Lutter contre le défaitisme .....	140
22. Rebondir et tirer parti de ses erreurs .....	145
23. Animer une équipe performante .....	150
24. Féliciter ses collaborateurs .....	159
25. Manager de jeunes recrues .....	163
26. L'art de motiver .....	167
27. 17 techniques pour motiver .....	174
28. Comment rendre dynamiques ses collaborateurs ? .....	183
29. Manager positivement son équipe .....	188

30. Valoriser les talents .....	199
31. Diriger une équipe par mauvais temps .....	203
32. L'injonction paradoxale .....	212

## Partie 2 - Les Best Practices du Leadership

33. Le métier de dirigeant .....	218
34. <a href="#">Devenir un bon leader</a> .....	230
35. Jeune dirigeant, des règles de leadership posant problème ..	235
36. <a href="#">Fidélité interne, le rôle des dirigeants</a> .....	245
37. Le profil-type du dirigeant du futur .....	251
38. Choisir entre l'ordre et le désordre .....	260
39. Les principaux types d'organisation .....	269
40. 8 conditions de base pour la conduite du changement .....	272
41. Remodeler l'entreprise en permanence .....	277
42. Eviter les dangers .....	280
43. Construire une entreprise agile .....	285
44. Forces et résistances au changement .....	289
45. Les nouveaux défis organisationnels .....	292
46. <a href="#">Les théories de la firme</a> .....	295
47. <a href="#">Les pionniers de l'entreprise moderne</a> .....	298
48. Les nouveaux défis de l'entreprise durable .....	304
49. Accompagner l'émergence d'un néo-management .....	311
50. Les effets du départ du patron .....	321
51. Construire une stratégie efficace .....	324

## Partie 3 - Les Best Practices en Affaires

52. <a href="#">Comment font les Dieux de la vente ?</a> .....	330
53. Comment vendre plus cher ? .....	342
54. Le profil du bon vendeur .....	350
55. <a href="#">Techniques utilisées par les vendeurs d'élite</a> .....	355
56. Etre efficace au téléphone pour le vendeur/fournisseur .....	362
57. <a href="#">5 techniques de closing pour faire signer</a> .....	368

58. «L'elevator pitch» ou comment vendre son idée ? .....	371
59. Le Behaviourscope pour évaluer rapidement un client .....	373
60. Bannir une douzaine de services «Out of quality» .....	376
61. <a href="#">Les pratiques des acheteurs professionnels</a> .....	381
62. Etre efficace au téléphone pour l'acheteur/client .....	392
63. <a href="#">Résister à la pression des acheteurs en Grande distribution</a> ..	395
64. Troc & Echange marchandises .....	402

#### Partie 4 - Les Best Practices en Négociation

65. Guerre & Négociation .....	408
66. <a href="#">L'art de négocier</a> .....	411
67. Les grandes règles de la négociation d'affaires .....	419
68. Négociation internationale .....	423
. Brésil	425
. Chine & Asie du Sud-Est	427
. Espagne	428
. Etats-Unis	430
. Hollande	432
. Inde	433
. Japon	436
. Pays islamiques	441
. Royaume-Uni	443
. Russie	445
69. <a href="#">Les pratiques déloyales de la concurrence</a> .....	447
70. Se positionner dans la guerre des prix .....	455
71. Le modèle «Low cost» .....	460
72. La méthode «R» .....	462
73. Le créneau du commerce équitable .....	467

#### Partie 5 - Les Best Practices dans le Relationnel

74. Reconnaissance et valorisation .....	472
75. <a href="#">Les règles du savoir-vivre en entreprise</a> .....	474
76. Faire confiance à son intuition .....	477

<b>77.</b> Vérité et mensonge en entreprise .....	481
<b>78.</b> Politesse et climat de confiance .....	488
<b>79.</b> Reprendre confiance en soi .....	493
<b>80.</b> Etre adulte c'est quoi ? .....	498
<b>81.</b> Et si on parlait courage ! .....	502
<b>82.</b> La jalousie au travail .....	505
<b>83.</b> Les 8 formes d'intelligence .....	507
<b>84.</b> Résoudre un problème comportemental perturbant .....	512
<b>85.</b> Efficacité, quelques règles pour bien travailler .....	517
<b>86.</b> Utiliser le «lien tactile» .....	519
<b>87.</b> Sourire, le premier lien humain .....	521
<b>88.</b> Pas facile de savoir écouter .....	525
<b>89.</b> Les effets favorables de la relation platonique au travail .....	527
<b>90.</b> Autodérision & Petite manipulation .....	530
<b>91.</b> La théorie de l'anticipation .....	534

## Partie 6 - Les Best Practices en Ressourcement

<b>92.</b> Le bonheur n'est pas dans la consommation .....	537
<b>93.</b> Personnalité, le rôle de la génétique .....	540
<b>94.</b> Vivre zen malgré la pression .....	544
<b>95.</b> Comment bien gérer son stress ? .....	550
<b>96.</b> Savoir positiver .....	559
<b>97.</b> Problèmes de santé et causes de non ressourcement .....	563
<b>98.</b> Apprendre à récupérer .....	567
<b>99.</b> Garder le tonus .....	574
<b>100.</b> Dynamisme, 10 conseils pour être au top .....	580
Citations célèbres utiles en affaires .....	582
Sources générales .....	588

## Préambule

**L**e management appliqué à la conduite des hommes et des affaires suppose l'exercice quotidien d'une grande intelligence relationnelle. Cette obligation est essentielle pour les dirigeants, cadres supérieurs et middle management, afin d'optimiser les potentiels, capacités et talents de leurs collaborateurs.

Cet ouvrage didactique réunit une compilation de milliers d'articles, parutions, études et conseils, parus dans le monde des affaires durant ces dernières années. Il reprend la quintessence des réflexions et conseils de grands consultants, experts, leaders reconnus et chercheurs dans les domaines du management, de la vente et de la psychologie comportementale au sein de l'entreprise. Chacune des 100 *Best Practices* intègre plusieurs contenus directeurs (en noir) et complémentaires (en bleu).

La grande originalité de cet ouvrage est que chaque contenu a préalablement subi un traitement journalistique professionnel sous forme de synthèse afin d'en faciliter la lecture, la compréhension et la mémorisation. Chaque page contient des informations précises, des pépites inédites de savoir, des recommandations pertinentes, des «tuyaux» pratiques et/ou des solutions misant principalement sur le meilleur, l'essentiel et l'utile dans la vie professionnelle.

La variété et la densité des sujets apportent une vision globale des comportements positifs, constructifs et offensifs à adopter dans les affaires, en entreprise et avec son proche entourage. Il devient dès lors possible de comprendre le véritable sens du management des hommes, du leadership et du dynamisme en affaires, ainsi que l'état d'esprit décisif dans la négociation, le relationnel et le ressourcement.

Grâce à cet ouvrage chacun peut, à tout moment, réactualiser ses compétences, affiner sa qualité relationnelle, augmenter sa confiance en soi, entretenir son désir d'engagement et surtout améliorer son efficacité au travail. Il suffit, pour cela, de cibler uniquement les *Best Practices* susceptibles d'apporter des réponses fortes.

Il est également évident qu'en lisant et pratiquant un maximum de *Best Practices*, puis en les diffusant autour de soi, c'est tout un univers de progrès permanent qui s'ouvre dans les relations internes à l'entreprise comme auprès des clients, fournisseurs, tiers et partenaires !

# **1. Anthropologie du management**

## **L'irrationalité toujours présente**

Pour nombre de chercheurs en sciences humaines, le parallélisme avec l'exotisme de certaines tribus est courant dans le milieu de l'entreprise. Les dernières recherches en matière de théorie de la décision des dirigeants d'entreprises confirment que ceux-ci restent largement tributaires d'une certaine météorologie des événements, souvent éloignée de la sacro-sainte rationalité économique. Une évidence que confirme Andreu Solé, professeur à HEC, dans son livre «*Créateur du monde, nos possibles et nos impossibles*» paru aux Editions du Rocher en expliquant, que «*Loin des thèses rationalistes traditionnelles, les dirigeants se laissent conduire par leurs «possibles et impossibles», des décisions en réalité non conscientes. Le détour anthropologique, qui confronte à des mondes primitifs, peut aider à comprendre cette dimension du processus de décision*».

### **LES GRANDS SINGES S'IMPOSENT COMME LES GRANDS PATRONS**

La primatologue Marie Muzard a prouvé qu'il existe une analogie entre le management humain et le comportement des chefs de groupe de primates. Premier constat chez les primates : à quelque espèce qu'il appartienne, le chef doit être "reconnu". Par exemple l'Orang-outang change physiquement et certains macaques grossissent de 3 à 5 kilos. Le chef s'efforce également d'être constamment visible et incontournable. Il se poste sur une haute branche, bombe le torse, fait du bruit, impressionne sa troupe, s'arroge des privilèges ou s'entoure d'une bande de jeunes alliés. Pour intimider, menacer ou sanctionner, les gorilles frappent le sol avec leurs pieds ou leurs poings tandis que les babouins haussent les sourcils.

## **L'organisation kogis**

Pour mieux asseoir une vision globale, anticiper les déséquilibres ou favoriser la complémentarité des fonctions face à des modèles de management rapidement périssables, certains consultants en sont venus à se référer à l'anthropologie et au fonctionnement pérenne et harmonieux de certaines sociétés primitives. Parmi les exemples cités, la préférence va à une tribu primitive d'indiens de Colombie, les kogis. La principale particularité de cette organisation tribale est de fonctionner sans chef, obligeant ses membres à développer un sens aigu de la négociation. Ainsi, par exemple, la prise de décision définitive est toujours précédée de longues réunions dans le noir, de façon à ce que chacun se sente libre de s'exprimer et puisse accepter facilement la contradiction sans le parasitage d'émotions inutiles et/ou de formes d'agressivité habituelles en face-à-face.

En terme d'enseignement pour le management participatif, cette aptitude à «l'intelligence collective» est une qualité particulièrement recherchée par les chefs d'entreprise qui souhaitent faire partager leur vision à l'ensemble de leurs collaborateurs. D'après Jean Michel Mousset, président du *Groupe de Transport Mousset*, «*La recherche des causes en cas de conflit, la part des discussions et d'humain dans les projets des Kogis en font des modèles tout à fait pertinents. Le fait pour nous d'impliquer l'orateur de base dans les décisions de l'entreprise à travers des groupes de qualité est finalement assez proche de la démarche des Kogis*».

### CHAQUE JOUR, UNE SÉANCE DE GROOMING

Les singes sont polis, ils se saluent rituellement tous les matins. Le chef doit répondre aux salutations de ses subordonnés, voire faire le premier geste au risque de perdre sa popularité et son rang. Un rituel baptisé Grooming, permet aux singes de souder leurs troupes. Cela se traduit par des séances de toilettage et d'épouillage mutuel. Le plus "groomé" est bien entendu le Chef. La transposition dans l'entreprise peut se traduire par des poignées de main, des visites impromptues, des mots échangés au détour d'un couloir, les réunions, le pot de départ...

Autre analogie entre chefs singes et managers, c'est que plus les sociétés de singes sont sophistiquées, plus le rôle du chef est limité (délégation) et la créativité démultipliée (implication des subordonnés).

### Les parallélismes de l'anthropologie

D'après Lorenzo Brutti, ethnologue au *CNRS*, il existe de nombreux parallélismes entre les tribus primitives et les entreprises. Par exemple, «*En Mélanésie, dans les tribus Oksapmin et Baruya, le pouvoir n'est pas héréditaire et on devient un «big man» en se distinguant des autres. Guerrier ou chaman on gagne son pouvoir, un peu comme un manager. De même en Nouvelle-Guinée, on est passé d'un état de guerre entre plusieurs sociétés à quelque chose de plus symbolique, qu'on nomme «l'échange cérémoniel compétitif» et qui peut, d'une certaine manière, s'apparenter à de la compétition économique : on échange des cochons contre des terres, le but étant de négocier au mieux avec son voisin et de s'enrichir. Enfin, dans la tribu des Hewa, qui est une société régie par la sorcellerie, rien n'arrive par hasard. Ce qui nous apparaît comme un événement isolé est pour le Hewa une suite tout à fait logique d'événements. Mais n'y a-t-il pas aussi en économie une certaine irrationalité, voire sorcellerie, à suivre aveuglément certaines règles ou croyances du marché ?*».

### GORILLE, MACAQUE RHÉSUS OU CHIMPANZÉ ?

L'exercice de l'autorité, les relations au sein d'un groupe humain vont chercher leurs archétypes très loin dans les replis du cerveau. Sans tomber dans la caricature, on peut dégager en "primatologie" 3 espèces de patrons :

**. LES GORILLES : CHEFS DE CLAN TRADITIONNELS**

Forte stature, voix tonnante, le patron-gorille règne sur son entreprise (souvent familiale) en autocrate généreux capable du meilleur comme du pire. C'est un homme de terrain qui apprécie d'être en contact avec ses troupes. Il veut être aimé même s'il se comporte en despote démonstratif. Il a aujourd'hui les tempes grisonnantes comme le chef gorille à le dos argenté.

**. LES MACAQUES RHÉSUS : DES DURS SOLITAIRES**

Plutôt solitaire et froid, grand et lourd, le macaque rhésus gouverne de haut et sans partage une organisation pyramidale. Il use des privilèges de sa fonction, se moquant de sa popularité et choisissant même d'être craint plutôt qu'aimé. Il préfère la réflexion à l'émotion, agissant en visionnaire conquérant qui n'a peur de rien et prêt à se battre.

**. LES CHIMPANZÉS : DES STRATÈGES MANIPULATEURS**

Le patron-chimpanzé est à la tête d'un ensemble décentralisé. Il n'affiche pas son statut et s'impose grâce à des alliés qu'il n'hésite pas à manipuler pour étendre son influence ou préserver son pouvoir. Il est courtois et conciliateur souvent convivial. Déléguant beaucoup, il laisse une grande liberté d'initiative et de créativité à ses subordonnés.

## Les grands singes comme modèles de leadership

Côté relations humaines, 77% des salariés «trouvent bon» qu'un patron parle de temps en temps avec eux de sujets personnels alors que 90% d'entre eux rejettent les patrons très sérieux en préférant les dirigeants qui savent plaisanter. En matière d'image symbolique du patron, un sondage *Mediaprism Group/L'Entreprise* révèle que 20% des salariés voient leur patron comme un renard, 15% comme un lion et 4% comme un ouistiti... C'est pourtant l'image du St-Bernard qui rallie près de 58% des jeunes de 18-24 ans et 30% des actifs en général devant celle du lion (26%). La frontière entre leadership et comportement animal est un sujet qui intéresse le paléontologue Pascal Picq, chercheur au Collège de France. Selon lui, l'origine du leadership remonte au comportement des grands singes (Gorille, babouins, macaques, bonobos...) et s'apparente même souvent à celui de nos cousins les chimpanzés. Sans tomber dans le piège de l'anthropomorphisme, ce maître de conférences confirme qu'il existe au moins 6 analogies dans le comportement de l'homme et du primate.

### 1. L'autorité c'est d'abord de la négociation ?

En général, l'autorité respectable et respectueuse d'autrui ne va pas de soi, faisant que celui qui la manifeste doit s'activer continuellement pour la réaffirmer. Dans l'observation du comportement des grands singes, l'autorité légitime (non pas brutale ou imposée) se construit, au jour le jour, à travers de négociations plus ou moins subtiles laissant à chacun la possibilité de s'exprimer surtout dans un cadre de contestation. Par exemple, si une femelle chimpanzé conteste la place d'une autre en bloquant son passage sur l'arbre et en faisant mine de ne pas voir sa congénère, cette dernière s'arrête un moment pour montrer qu'elle respecte la position avant de faire comprendre, sans injonction ou conflit, qu'on doit lui céder le passage.

La posture est souvent identique chez l'humain lorsque que pour avoir le dernier mot en réunion, il faut d'abord donner à chacun un temps de parole destiné à laisser cours aux frustrations faisant que, au final, celui qui a le dernier mot (souvent le responsable) est mieux accepté.

### QUI DOIT SALUER EN PREMIER ?

Chez les macaques rhésus, adeptes d'une hiérarchie pyramidale digne de l'armée, il revient au subalterne de saluer en premier le dominant. A l'inverse, chez le chimpanzé plus évolué, le mâle leader s'attache tous les matins à répondre aux salutations, voire à faire le premier geste via un regard franc et une petite tape amicale sur l'épaule, au risque sinon de perdre sa popularité ou son rang.

### 2. S'interposer vite en matière de conflit

Chez les chimpanzés, il revient au mâle dominant d'intervenir pour éviter que les conflits ne s'enveniment. Si, par exemple, une bagarre éclate, celui-ci se place entre les deux protagonistes, hérissé ses poils afin de manifester sa prestance tout en effectuant une démonstration de force. Mieux que cela, les grands singes sont devenus des as en matière de prévention des conflits grâce à la pratique de l'épouillage (grooming) qui consiste en une multitude de petits gestes et de petites attentions. Grâce à cela, plus une espèce de primates est évoluée moins elle enregistre de conflits internes. Chez les humains, les petits gestes qui consistent à envoyer des signes de reconnaissance (bonjour, signe de la main, hochement affirmatif de la tête, poignée de main ferme, parler de la pluie et du beau temps, utiliser le prénom, s'enquérir de l'état de santé...) favorisent également l'échange social et préviennent l'agressivité dans le groupe.

### 3. Récompenser le bon chasseur pour en faire un exemple

Chez les chimpanzés, les plus beaux morceaux reviennent toujours au meilleur chasseur et pas au mâle dominant même si celui-ci est invité au festin. Le chasseur N°1 ne s'attribue jamais toute la gloire mais rend hommage aux collègues qui l'ont aidé à capturer sa proie en partageant la viande avec eux. Ce type de comportement fait que lors de la prochaine chasse, le chasseur d'élite sera motivé pour un nouvel exploit qui reviendra à lui seul (et non au chef), alors que les autres membres du groupe ne rechigneront pas à l'aider sachant que leur mérite également sera reconnu. De la même manière chez les salariés qui ont participé à une action commune, il existe un besoin latent de reconnaissance, d'être reconnu et valorisé, ne serait-ce que par un remerciement sur les efforts entrepris. Si le patron ne le fait pas, c'est qu'il est en dessous de son cousin le chimpanzé...

### SI LE PATRON ÉTAIT UN ANIMAL...

Un sondage Mediaprism Group/L'Entreprise réalisé début 2011 classe le comportement et l'image des patrons selon un bestiaire de 10 animaux avec, entre parenthèses, la préférence des salariés s'il y avait le choix :

Le renard	20%	(13%)
Le lion	15%	(26%)
Le Saint-Bernard	13%	(30%)
Le serpent	13%	(0%)
Le requin	10%	(3%)
Le paon	10%	(1%)
L'écureuil	7%	(9%)
L'éléphant	5%	(8%)
Le cerf	4%	(7%)
Le ouistiti	4%	(3%)

#### 4. Favoriser les échanges de compétences pour motiver

Dès que l'intérêt du groupe est en jeu, les chimpanzés collaborent tout naturellement en ayant parfaitement intégré la nécessité d'effectuer des échanges de bons procédés et la mutualisation des compétences. Par exemple que fait un chimpanzé en possession d'une noix de coco qu'il n'arrive pas à ouvrir ? Il va négocier un deal avec une femelle compétente en lui proposant de partager le fruit. A l'instar des bonnes pratiques dans l'entreprise, le partage des ressources doit être un jeu gagnant/gagnant pour pouvoir fonctionner positivement sur le long terme. Chez le chimpanzé, la coopération fonctionne également pour renverser l'autorité du mâle N°1. Ainsi le mâle N°2 prend rarement le pouvoir seul mais fait une alliance avec le N°3 en lui proposant comme récompense de devenir le prochain N°2. La transcription intelligente dans l'entreprise consiste à veiller à ce que les collaborateurs trouvent dans chaque mission un rôle à part entière et un intérêt à collaborer.

#### 5. Ecouter ceux qui osent travailler autrement

Chez l'homme comme chez le singe l'information horizontale fonctionne mal à cause d'une hiérarchie souvent rigide et conformiste. C'est le cas notamment avec l'observation en 1950 de cette femelle macaque sur l'île de Koshima au Japon qui avait appris à se nourrir de patates douces que la population lui jetait régulièrement. Pour se débarrasser des grains de sable elle avait eu l'idée de nettoyer les patates douces non plus dans la rivière mais dans l'eau de mer, ce qui leur donnait semble-t-il un meilleur goût. Alors que l'information circule verticalement et selon le lignage chez les macaques, cette femelle a divulgué sa trouvaille uniquement à ses enfants qui eux-mêmes en ont parlé à leur seule progéniture. Il faudra alors plus de 5 générations pour que l'ensemble des macaques de l'île en profite.

Ce genre d'aberration est également présent chez les chimpanzés avec le cas de ce mâle qui ayant découvert comment ouvrir les noix de coco a continué à faire semblant de ne pas savoir de peur que sa trouvaille ne soit accaparée par les dominants et qu'il n'en tire aucun mérite. On comprend pourquoi la rétention d'informations est si forte en entreprise... Pourtant, à l'inverse chez l'humain, on s'aperçoit que plus un système est souple, plus les innovations se diffusent rapidement et profitent ensuite à l'ensemble du groupe.

#### **6. Miser sur l'expérience des seniors en période de crise**

Chaque matin, les jeunes mâles babouins Hamadryas d'Ethiopie procèdent à un rituel afin de décider de la direction à prendre pour trouver un point d'eau. C'est alors à celui qui se montrera le plus arrogant et se dressera le plus haut devant le leader pour se faire entendre. Pourtant lors de la saison sèche, aucun des jeunes mâles ne sait quelle orientation prendre conduisant ainsi le groupe à prendre des risques pour sa survie. Un jour, lorsqu'un vieux mâle et sa femelle descendent de la falaise où ils ont élu refuge et prennent une direction, tout le reste du groupe les suit dans le plus grand respect sachant qu'ils sont les seuls à pouvoir les mener vers une source non asséchée. La métaphore dans l'entreprise est que les seniors jouent le rôle de vieux babouins en étant les dépositaires de l'histoire de leur société. En période de crise, ils peuvent alors se révéler extrêmement utiles supposant de leur attribuer une place de choix...

### **LES 5 GRANDES PEURS DU PARLER EN PUBLIC**

Elles sont courantes chez tous les individus amenés à parler en public. Pour les apprivoiser, cela nécessite un long travail individuel sur soi et/ou un médiatraining :

1. La peur du «trou»
2. La peur de bafouiller
3. La peur du lapsus
4. La peur d'ennuyer
5. La peur de paraître mal à l'aise

[Retour](#)

## **2. Les 7 principales étapes du management**

Si le premier stratège de l'entreprise est celui qui en tient le manche, son comportement managérial est le plus souvent inspiré, voire dicté, par la littérature du management moderne, par les modes et/ou les préceptes de consultants inspirés. Durant tout le XX<sup>e</sup> siècle, la direction généralisée des entreprises et la conduite des marchés ont été initiées par la pensée avant-gardiste de quelques auteurs théoriciens qui ont façonné, peu à peu, l'univers micro et macro économique que nous connaissons aujourd'hui. En ces domaines, les meilleurs modèles, procédures et stratégies de management sont quasiment tous issus des Etats-Unis et du Japon, qui bien avant les Européens ont su anticiper les actuelles lois du marché. C'est notamment le cas du continent Nord-Américain qui favorise la libre entreprise, la pratique opérationnelle, l'initiative, l'innovation, l'anticipation, la prise de risque, le libéralisme et le respect des valeurs entrepreneuriales, que sont nés la plupart des grands principes d'organisation, les clés de compréhension et de maîtrise efficace des sociétés et des hommes.

### **Le paradoxe de l'exception française**

A l'inverse, l'exception française joue depuis près d'un siècle le paradoxe, en favorisant les rapports dominants, de pouvoir et d'autorité, le contrôle étatique, le dirigisme de l'administration, tout en articulant la communication politique et entrepreneuriale sur des discours creux et insignifiants de modernisation, de changement et autre volonté de révolution socioculturelle. Si notre passé est fortement marqué par l'autocratie, le droit régalien et par l'influence d'institutions soumises principalement aux dogmes d'une culture judéo-chrétienne, il est alors naturel de constater que des générations de dirigeants ont été conditionnées à la défense d'organisation hiérarchique pyramidale, au primat de la compétence technique, à la promotion de l'élitisme ou à la valorisation et à la soumission aux titres, aux statuts et aux fonctions. Aujourd'hui, rien n'est moins homogène que la pratique managériale et plus hétéroclite que la direction d'entreprise, faisant qu'il existe autant de style de management que de managers et de leaders que d'entreprises.

### **Les grandes étapes du management**

De l'organisation scientifique du travail inspirée par les travaux de Frederick W. Taylor en 1911, aux grandes théories modernes du management inventées par Peter Drucker le gourou des gourous (plus de 30 livres à son actif), la réflexion stratégique et les pratiques managériales ont révolutionné depuis le début de ce siècle la conduite des hommes, des marchés, des organisations et des entreprises.

En matière d'organisation et de littérature managériale, l'influence dominante provient pour une large part des Etats-Unis, même si l'Armée et l'Eglise ont su créer, chacune à leur manière, des modèles pérennes d'organisation, remarquables de stabilité et de cohésion. 7 grandes étapes de management jalonnent le XX<sup>e</sup> siècle, constatant à chaque fois que le dernier modèle en place devient le nec plus ultra. L'art du management moderne procède ainsi de sauts et de trajectoires opportunistes. L'import en entreprise de chaque nouvelle culture n'est souvent utilisé qu'à la marge, dans des pratiques souvent superficielles, mal comprises et mal intégrées. Des options largement médiatisées, destinées à assurer le profit et la survie du capital, plutôt que le développement rassurant des hommes. De ce fait, l'usage quasi hystérique de solutions clés en main remplace l'investissement immatériel dans la qualité des hommes. L'avantage de l'utilité matérielle immédiate est plus important que tout autre investissement, reflétant une sorte d'incapacité et d'instabilité collective à maîtriser sereinement un milieu changeant. Alors que la plupart des concepts de management reposent presque tous sur du bon sens, nous ne savons pas discerner par nous même, ni l'évidence ni la relativité, pour nous en remettre à chaque fois au jugement éclairé des autres.

#### L'ORIGINE DU MOT MANAGER

Selon Manfred Kets de Vries, professeur, économiste, psychanalyste et auteur du livre *«Les Mystères du leadership : diriger c'est vendre de l'espoir»* paru aux Editions Village Mondial, il existe une large distinction de sens entre leader et manager. Leader vient du verbe «laeden» qui veut dire voyager (à cheval ou autrement) en suggérant l'atteinte d'un objectif lointain. Appliqué à l'homme, il se caractérise par une vision motivante de changement, de progrès, d'évolution. Le terme manager est également influencé par ses origines étymologiques. Si en France, il vient du vieux français «manège», c'est-à-dire le lieu où s'effectue le dressage des chevaux, la racine latine est «manus» qui signifie «main». Il est ainsi possible de dire que le management appliqué à l'homme relève principalement du travail immédiat et d'une «prise en main», destinée à faire adopter des comportements souhaités et/ou atteindre des résultats prévus.

#### 1900-1920 : Les principes du management scientifique

Bien que Henry Ford soit un précurseur en matière de rationalisation de la production industrielle avec la fabrication à la chaîne de son unique modèle automobile baptisé Ford T, il puise le principal de son inspiration dans les travaux d'un certain Frederick W. Taylor (1856-1915). Ingénieur-Conseil à la Bethlehem Stelle, ce dernier préconise dès 1911 une «organisation scientifique du travail» (OST) censée accroître la productivité, tout en réduisant la «flânerie» des ouvriers.

En fait, dans l'esprit de cet homme passionné par l'étude du travail humain et grand maniaque du chronomètre, s'impose la conviction qu'une coopération rationnelle, amicale et cordiale entre le patron et les travailleurs doit permettre d'augmenter considérablement les gains de productivité pour le bénéfice du premier et pour les avantages salariaux et sociaux des seconds. En réalité, cette vision idyllique du travail est rapidement détournée de son sens initial par la plupart des chefs d'entreprise qui essaient de profiter à sens unique de cette nouvelle doctrine, en n'hésitant pas à déshumaniser les tâches afin d'augmenter leur propre profit. Il est néanmoins clair que l'exaltation productiviste de cette époque va donner naissance à de grands préceptes d'organisation.

### **Les uns conçoivent et les autres exécutent**

La direction des hommes clés en main inspire de nombreux auteurs comme Harrington Emerson qui, dès 1913, pose les «*douze principes de l'efficacité*». En France 3 ans plus tard, Henri Fayol dénombre dans son ouvrage «*Administration industrielle et générale*» 14 critères propres au commandement tels que : l'autorité, la discipline, l'obéissance, la hiérarchie, la prévoyance en matière de planification, la bonté, l'équité ou la bienveillance envers les ouvriers... Des clés de management qui deviendront rapidement des classiques sur l'ensemble du territoire français, mais qui seront jugées un peu simplistes à l'étranger. Tous ces concepts productivistes vont toutefois fonder l'organisation traditionnelle des entreprises en mettant l'accent sur l'autorité pyramidale et la séparation des tâches, système dans lequel les uns conçoivent et les autres exécutent. Pourtant déjà à cette époque, l'américaine Mary Parker Follett «*ose*» prétendre à l'inverse de Fayol, que l'intérêt de l'individu ne doit pas s'effacer devant celui du groupe et que la logique de la responsabilité doit remplacer celle de l'obéissance. Des idées jugées iconoclastes par le milieu patronal, qui ressurgiront de manière quasi intacte 7 décennies plus tard, influençant l'ensemble des modèles de management à partir du milieu des années 80.

### **1920-1950 : L'organisation scientifique du travail**

Tout de suite après la «grande guerre», les principes du Taylorisme sont diffusés dans l'Hexagone grâce au chimiste Henry Le Chatelier (un fervent admirateur de Taylor). Ils s'infusent alors peu à peu dans les grandes entreprises, favorisant la prise en compte des mesures de temps, de coûts ou de délais. Si durant les années 20 la productivité grandit, la grogne des salariés s'installe également. Dans l'industrie française par exemple, commence à s'imposer une mesure de rendement baptisée point-Bedaux. Du nom de son illustre inventeur Charles Bedaux, cette norme s'apparente à un «jugement d'allure» destiné à évaluer la productivité horaire des exécutants, faisant ainsi dire qu'un ouvrier fait du 70 Bedaux à l'heure !

En 1926, le patronat français se dote d'une commission générale d'organisation scientifique (CGOS) qui deviendra plus tard la *Cegos*. Les préceptes de Saint Frederick (Taylor) sont alors largement diffusés par les gourous de l'époque et par les cabinets de consultants en vogue, lesquels ont pour mission de reformater les entreprises selon les règles de ce nouvel évangile. Pourtant aux Etats-Unis, ces étapes sont déjà dépassées avec des géants comme *General Motors* ou *Dupont de Nemours* qui commencent à expérimenter les principes modernes du marketing, c'est à dire la prise en compte adaptée des besoins du consommateur. Pour la première fois, le géant de l'industrie automobile *General Motors* utilise, sous l'inspiration révolutionnaire de son patron Alfred Sloan, la segmentation de marché et propose des modèles variés «*selon les moyens et les besoins de chacun*». La fabrication, la distribution, les prix, la publicité (appelée à l'époque réclame) se plient dès lors à cette nouvelle stratégie, faisant que le secteur automobile devient peu à peu, le berceau des plus grandes innovations managériales de ce siècle, jusqu'à l'arrivée de l'informatique et des NTIC avec leur nouvelle vision du monde et une cohorte de technologies bousculant nos plus intimes habitudes.

### LEADER OU MANAGER ?

. Principales distinctions entre les objectifs du leader et du manager :

#### 1. Le leader...

- . est tourné vers l'avenir
- . apprécie le changement
- . privilégie le long terme
- . est engagé dans une vision
- . cherche à connaître le pourquoi
- . sait déléguer
- . simplifie les tâches, les raisonnements
- . se fie à son intuition
- . tient compte dans sa vision de l'environnement social

#### 2. Le manager...

- . se concentre sur le présent
- . préfère la stabilité
- . s'oriente vers le court terme
- . est centré sur la procédure en étant soucieux des règles et des réglementations
- . cherche à connaître le comment
- . veut tout contrôler
- . se plaît dans la complexité
- . s'appuie sur le raisonnement logique
- . se limite au niveau social à ce qui se passe dans l'entreprise

### La supériorité de l'organisation américaine

Au début des années 1930, la contestation s'installe face à des chaînes industrielles qui favorisent la productivité mais qui ignorent la flexibilité et le respect des hommes. Durant cette période de «spleen industriel», Elton Mayo (psychologue et professeur à Harvard) mène une série d'expériences scientifiques qui le conduisent à affirmer *que «le seul fait de s'intéresser aux travailleurs leur redonne de la motivation*». A la logique des coûts et de l'efficacité, il oppose la mise en place de relations humaines et une «logique du sentiment». La seconde guerre mondiale et notamment la logistique du débarquement en Normandie, va démontrer aux européens la supériorité de l'organisation américaine.

C'est le début de la fascination exercée par le pragmatisme du management américain avec notamment la recherche de MBA (Master of Business Administration) et le recours à des cabinets prestigieux de conseils comme *McKinsey*. Avec plus de 20 ans de retard sur les Etats-Unis, l'Europe rentre dans la société de consommation et commence à se relever des effets de la guerre, grâce au plan Marshall mis en place dès 1947. Le fameux baby boom démarre dans l'ensemble des pays occidentaux.

### **1950 - 1960 : L'administration des entreprises**

C'est l'heure de la reconstruction et de nombreux patrons vont aux Etats-Unis pomper un savoir-faire qu'ils rapportent en pièces détachées. Parmi les différentes découvertes rapportées ; le TWI (Training Within Industry) qui permet aux agents de maîtrise de former les ouvriers (instructions, relations du travail, simplification des tâches, sécurité...). D'anciens chefs militaires se chargent d'organiser le service du personnel et des organismes commencent à enseigner la culture managériale américaine en matière de vente, de contrôle de gestion ou de management par délégation et division des structures de commandement. En ces domaines, la *Cegos* devient l'un des plus importants vecteurs de diffusion des idées «made in USA». L'*Insead*, l'école pour managers européens installée à Fontainebleau s'ouvre en 1959. .

#### **Peter Drucker et le management moderne**

De son côté, l'Etat français prend à sa charge le développement économique du pays en le mettant sous tutelle et en nationalisant le charbon, le gaz, l'électricité, l'aéronautique, les transports, les banques... Les technostructures ont dorénavant pour vocation d'encadrer l'ensemble de l'Hexagone et d'orienter l'effort national, en arguant du prétexte de la prévention des gaspillages, de la répartition de la pénurie et de l'allocation de ressources. Alors qu'en France fleurit le temps de l'administration des entreprises, une nouvelle leçon de management émerge en 1954, sous la plume d'un viennois émigré aux Etats-Unis en 1937 (Peter F. Drucker) avec un livre fondateur intitulé «*The Practice of Management*» (La pratique de la direction des entreprises). Ce premier ouvrage aborde un nouveau concept révolutionnaire qui sera repris une dizaine d'années plus tard en France. La DPO ou direction par objectifs, fruit de multiples observations approfondies au sein d'entreprises américaines (*General Motors, General Electric...*) stipule que l'individu doit se voir fixer des objectifs précis et rendre compte de ses performances à la fin de sa mission. L'objectif du DPO est «*d'assurer le rendement en transformant des besoins objectifs en ambitions personnelles*». En fait, il assure que «*c'est là, la véritable liberté. Une liberté sous la loi*». Depuis, tous les gourous de la planète vont trouver leur inspiration sur la base des travaux de ce consultant.

## 1960 - 1973 : La planification rationnelle

La période des «Trente Glorieuses» (1945-1974), expression inventée plus tard par l'économiste Jean Fourastié, a donné le goût de consommer en favorisant l'innovation des produits par une liaison étroite recherche-marketing. Au milieu de la décennie 60, les cogitations se multiplient sur l'art de piloter les entreprises. La priorité est donnée aux forces de vente, au traitement de la concurrence, aux applications marketing, à la décentralisation géographique de l'offre via le MIS (Management Information System). Le «*Big is beautiful*» (plus c'est gros, plus c'est efficace) devient un horizon stratégique avec l'arrivée de lourds appareils de gestion financière qui servent à l'élaboration de politiques d'entreprise sophistiquées. L'émergence de l'ordinateur et des études statistiques (sondage, étude de marché, recherche opérationnelle) favorisent une recherche tout azimut de planification. La planification infiltre toutes les organisations : planification d'entreprise, planification stratégique, management stratégique, prospective stratégique sont autant d'applications qui arrivent par vagues successives.

### 12 SLOGANS À MÉDITER

- . Il n'y a que la création de valeur qui compte, c'est une obligation d'efficacité.
- . La première des armes tactiques, c'est la vitesse de réaction en ramant plus vite que le courant.
- . Il n'y a pas de profit durable sans croissance interne, sans investissement ou développement.
- . Créons notre propre croissance par de nouveaux produits et de nouveaux marchés, sans s'arrêter en chemin.
- . Il existe des gisements inexploités, utilisons l'imagination de tous.
- . La vérité sort de la bouche du client, les études de marché de papa sont mortes.
- . Il n'y a plus de position acquise, gérons et créons l'imprévisibilité.
- . Le changement ça se gère, même en prenant le risque de se tromper.
- . Le changement ça fait du bien, la remise en question permanente aussi.
- . Il faut partager une vision commune à la fois entraînant et de rassemblement collectif.
- . Un seul message à la fois en mobilisant les énergies sur un objectif unique.
- . Ne pas s'enfermer dans son bunker, établir des passerelles, explorer toutes solutions possibles en dehors de son métier.

*Source : l'Expansion*

### Le temps des abscisses et des ordonnées

En 1965, Igor Ansoff devient le gourou de la planification stratégique avec son livre «*Corporate Strategy*» qui restera longtemps la bible de l'école rationnelle. Il énonce les principes de l'avantage concurrentiel (bien avant Michael Porter), indiquant que la performance d'une entreprise s'améliore lorsque sa stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent aux turbulences de l'environnement.

A la même époque, le *Boston Consulting Group* (BCG) impose sa courbe d'expérience qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30% et élargit la part de marché. Il propose également sa fameuse matrice de portefeuilles d'activités destinée à orienter les choix stratégiques. Cette matrice prétend déterminer une position concurrentielle à partir de 2 indicateurs (la part de marché et le taux de croissance) et de 4 catégories de produits : les *stars* (produits étoiles ou leaders qui confortent la position ; les *cows* (produits dits vaches à lait qu'il faut maintenir et rentabiliser) ; les *question marks* (produits dits à dilemme obligeant soit à investir, soit à abandonner) et les *dogs* (poids morts qu'il faut abandonner progressivement). Alors que le management devient l'enjeu d'une bataille d'abscisses et d'ordonnées, de flèches et de variables, on assiste à la montée du phénomène «Cadres». C'est l'époque des 5 M (men, money, machines, methods, markets) résumant toute la responsabilité des nouveaux managers. Avec le premier choc pétrolier et l'entrée en vigueur de la Communauté économique européenne à 9, une autre grande mutation se prépare.

### 1973 - 1980 : Le modèle japonais

Les innovations tombent en avalanche depuis 1971 (microprocesseurs), 1972, (fibre optique) ou scanner en 1973, redonnant l'avantage à ce qui est petit, mobile et interactif. Dans les entreprises on commence à alléger les structures avec des méthodes participatives comme le BBZ (budget base zéro). L'objectif prioritaire est de revoir l'organisation en classant les activités par ordre d'utilité décroissante et en éliminant celles qui sont jugées superflues. Conjointement, une nouvelle fascination commence à s'exercer sur les entreprises occidentales qui durera une quinzaine d'années. Institués au Japon dès 1957, les cercles de qualité arrivent aux Etats-Unis et en Europe vers 1980. Le nouveau culte de la qualité baptisé «kaisen» dans les entreprises nippones est la traduction japonaise d'une philosophie initiée par deux américains W. Edwards Deming et Joseph Duran débarqués à Tokyo en 1950. Ces deux consultants, dont le message qualité n'intéressait personne dans leur propre pays, entreprennent dans les années 50 une croisade au pays du soleil Levant (pays anéanti par la défaite militaire et le feu nucléaire) fondée sur la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) qui stipule de planifier l'action, de la réaliser, d'examiner les résultats puis de poursuivre ou de corriger.

#### La démarche de qualité totale

En fait, le constat d'Edwards Deming est simple mais révolutionnaire : tous les processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. Si l'on parvient à gérer ces variations, il devient alors possible d'en réduire les effets et d'augmenter globalement la qualité.

Cette base de réflexion va faire naître par la suite, plusieurs notions «exotiques» comme le «just-in-time» (juste-à-temps) associé à la politique des zéros (zéro délai, zéro défaut, zéro stock...), dont l'objectif est de réduire les pannes, les accidents, les grèves, les déchets et la pollution. Les signes les plus spectaculaires du management à la japonaise se déclinent alors en banderoles, calicots, panneaux d'affichage, slogans, objectifs scandés, boîtes à idées et naturellement cercles de qualité et de progrès... La mise en place de ces techniques s'accompagne, en particulier chez *Toyota*, d'une recherche approfondie de la satisfaction du client. Ainsi naît la production en flux tendus (le fameux kanban) avec ses fiches cartonnées qui accompagnent la commande du client tout au long du processus de fabrication. Il s'agit également du «jidoka» ou autoactivation de la production, interrompant la ligne de fabrication en cas d'anomalie, afin d'éviter la correction des défauts à la sortie. En fait, l'expression «qualité totale» issue du modèle japonais reflète une véritable culture d'entreprise intégrée à tous les niveaux, signifiant que chaque membre du personnel doit s'impliquer en «totalité» pour satisfaire le client.

### LES 3 NIVEAUX DE MANAGEMENT

Selon Henry Mintzberg auteur de «*Grandeur et décadence de la planification stratégique*» Ed. Dunod 1994, le manager moderne doit assurer simultanément 6 niveaux de management avec une interface interne et externe :

#### 1. Le management par l'information

En interne, il est **contrôleur** : il s'appuie sur l'ensemble des indicateurs de l'entreprise pour diriger et définir le circuit de l'information.

En externe, il est **porte-parole** : Il informe et influence les décideurs (notamment les analystes boursiers) en apportant une expertise unique.

#### 2. Le management par les hommes

En interne, il est **chef d'équipe** : Il motive ses troupes, définit la culture d'entreprise et les méthodes de travail, supervise la politique de ressources humaines.

En externe, il est **Ambassadeur** : Il entretient des contacts haut niveau afin de promouvoir l'entreprise et obtenir des informations.

#### 3. Le management par l'action

En interne, il est **Entrepreneur** : Il s'implique dans les projets et les décisions, prend les choses en main en cas de difficulté.

En externe, il est **Négociateur** : Il se charge des relations stratégiques avec les autres organisations (administrations, sociétés...) afin de faire aboutir les grosses affaires.

### Une «plomberie» à la mode européenne

Chaque individu est jugé sur ses compétences et sa capacité à intégrer le groupe pour améliorer les performances de l'entreprise. Une culture que les européens vont essayer de copier, en n'accordant d'intérêt qu'aux aspects pratiques de ces outils, croyant que ces derniers peuvent transformer par eux-mêmes les organisations en place et ordonner la bonne marche des choses.

L'intégration du modèle japonais jusqu'à la fin des années 80 reste imparfaite et superficielle, faisant dire au consultant Hervé Sérieyx que *«si la personne qui les met en place ne se transforme pas elle-même, on aboutit alors toujours à pire qu'hier»*. Même si la démarche qualité semble avoir fait bouger les esprits durant ces dernières décennies, force est de constater que l'usage des normes ISO 9000 vise le plus souvent, moins un souci de qualité, qu'un but commercial destiné à parfaire l'image de l'entreprise.

### **1980 - 1993 : La recherche d'excellence**

En pleine période d'incertitude, les recours au pilotage stratégique, au rationnel, au calcul et à la prévision deviennent des méthodes imparfaites. A la difficulté de prévoir l'avenir s'oppose dorénavant une vision de «pilotage à vue» mettant l'accent sur le courage, l'enthousiasme et la volonté. En 1982, le best seller *«Le Prix de l'excellence»* de Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Junior fait un tabac en librairie. Il indique notamment que les entreprises *«brillantes sur les choses essentielles»* ont presque toujours un leader capable d'instaurer une culture d'excellence. Ils recensent ainsi 8 caractéristiques communes observées dans 43 entreprises leaders comme : le parti pris de l'action, l'encouragement pour l'innovation, l'engagement des managers, la productivité issue du personnel, etc... Depuis, force est de constater que les 2/3 des entreprises prises pour exemple ont subi des revers sérieux ou ont complètement disparu (*Atari, IBM, Wang..*). Quelques années plus tard, *«Le Chaos Management»* de Tom Peters et *«L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type»* d'Hervé Sérieyx affirment que les nouveaux «excellents» sont ceux qui parviennent à changer et à s'améliorer sans cesse, permettant aux organisations de mieux résister et de s'affirmer dans le changement.

#### **Du leader emblématique au vocabulaire en «ing»**

Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de 4 présidents des Etats-Unis affirme que le salut est dans le leadership et que celui-ci doit reposer sur des individus d'idées et de concepts. Il martèle alors son fameux aphorisme : *«Les managers savent ce qu'ils doivent faire, les leaders savent ce qu'il faut faire»*. C'est également le temps où les médias façonnent l'image de leaders emblématiques comme Lee Iacocca chez *Chrysler*, Jan Timmer (*Philips*) ou en France, Bernard Tapie, lequel confondra souvent affaires et affairisme. Parallèlement, les entreprises usent et abusent des techniques de motivation avec des séminaires extrêmes de type out door (saut à l'élastique, marche de nuit, paint ball, épreuves physiques...) prônant des valeurs de dépassement de soi et d'esprit d'équipe. De leurs côtés, les théoriciens du management inventent un nouvel alphabet managérial en «ing», comme le Benchmarking (recherche chez le voisin des bonnes idées sous forme des forces, faiblesses, menaces et opportunités utiles pour son propre compte), le reengineering (restructuration des activités), le downsizing (élagage en matière d'emplois), etc.

Des notions plus conceptuelles comme pôle de compétences ou arbre de compétences font leur apparition. Cette dernière représentation est d'ailleurs inventée par Marc Giget d'*Euroconsult* qui modélise l'entreprise sous la forme d'un arbre disposant de racines (le savoir-faire et les compétences), d'un tronc (capacités de production et de mise en oeuvre), de branches (produits et marchés). Nourri de données exhaustives, la vocation de l'arbre de compétence est d'établir un diagnostic stratégique permettant d'y voir plus clair dans le déploiement et/ou l'élimination d'activités (notamment les branches).

### DES EXPRESSIONS SOUVENT SANS AUCUN SENTIMENT

Une autre façon d'appréhender la terminologie managériale est de considérer comme V. Cornet, consultante chez Personnel Décisions, qu'«*Il est légitime, parfois, d'utiliser des termes novateurs pour faire passer l'idée de changement, de renouveau. Par exemple, la traduction d'empowerment en «délégation des responsabilités» anéantit la substance même de cette méthode. L'expression américaine va plus loin dans l'idée de confiance accordée, de réel pouvoir donné à celui qui veut le prendre. Alors que la délégation implique que l'on confie à l'autre ce que l'on n'a pas envie de faire soi-même.*

Ce qui est sûr en matière d'usage de sabir professionnel réservé aux initiés est qu'il ne véhicule aucun sentiment. Un vrai paradoxe, alors même que les hommes et les femmes du XXI<sup>e</sup> siècle salariés, consommateurs, spectateurs, pratiquants d'activités, sont constamment pris dans une recherche dominante de l'émotion. Une tendance lourde qu'ont d'ailleurs bien compris les politiques et les médias en utilisant, à l'inverse, des messages simplistes voire au ras des pâquerettes !

### 1993 - 2015... : Le management par réseau

L'arrivée médiatique fracassante des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) vient bousculer près d'un siècle de management vertical. Après l'automobile «made in Detroit» du début du siècle, l'informatique «made in Silicon Valley» devient la principale source d'innovation capable de relier en temps réel les hommes, dans un monde devenu global. Une nouvelle dimension qui s'agrémente d'un bond fantastique dans l'accès et le traitement de l'information, grâce notamment à l'émergence des mégabases de données et à la déferlante Internet.

#### Du maillage au «roi client»

Les rapports de concurrence s'éloignent de la «guerre de positions» pour se transformer en «guerre de mouvement». La règle stratégique est de considérer que le succès se fonde sur la rapidité de réaction aux évolutions et sur la volonté d'innover. L'organisation passe alors du schéma pyramidal au maillage, considérant que l'entreprise forme un réseau interactif avec ses fournisseurs, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et ses différents partenaires.

L'organisation traditionnelle s'aplatit pour devenir horizontale, obligeant le dirigeant à descendre de son sommet «pharaonique» pour ne devenir qu'un nœud de compétence parmi les autres. La notion de «valeur client» s'affirme comme déterminante et dessine les bases d'un nouveau culte. Le client prend place au sommet de la nouvelle pyramide, obligeant l'entreprise toute entière à se mobiliser pour le satisfaire, le séduire et le fidéliser.

### **La naissance du nouveau consommateur**

Au centre de cette stratégie marketing orientée consommateur, le client évolue parallèlement dans un cocktail individualisme-matérialisme qui donne naissance à un nouveau type de consommation. En plus de la satisfaction directe du besoin, l'acte d'achat s'associe à la recherche d'un lien social et d'un sens. Il induit dans la construction de l'Offre, la prise en compte de typologies clients de plus en plus fines assortie d'un positionnement sélectif des produits dans le cadre d'une démarche d'adéquation et de proximité. Alors que le marketing tribal fait son apparition, se prépare dans le même temps l'ère des alliances stratégiques (fusion, cession, partenariat...). Dans un monde des affaires qui commence à se recomposer sur fond de network society et d'entreprise virtuelle, la désintermédiation s'impose par l'élimination d'un maximum de relais entre le décideur et le client final. Avec l'émergence des bases de données et l'arrivée d'Internet, de nouvelles techniques de marketing et de gestion se mettent en place (e-business, data mining, call center...).

### **La création de valeur**

Un autre personnage commence à s'imposer dans l'entreprise : l'actionnaire. Les dirigeants sont dorénavant soumis aux lois de l'efficacité et doivent veiller à créer de la «valeur» : EVA (Economic Value Added) ; MVA (Market Value Added) ; Roce (Return on Capital Employed) ; ABC (méthode de comptabilité par activité) ; shareholder value... Si le concept de création de valeur a été initié aux Etats-Unis dès 1958, par les économistes Franco Modigliani et Merton Miller, sa prise en compte par les dirigeants ne date que de 1995. Dorénavant, au risque d'être eux-mêmes évincés, les managers sont assujettis à dégager grâce aux capitaux investis dans l'exploitation, un résultat opérationnel suffisant pour que le coût des capitaux engagés soit couvert et l'investisseur rémunéré. Autrement dit : il ne suffit plus de gagner de l'argent, mais il s'agit également de ne plus gaspiller trop de capitaux pour cela. Le «corporate governance» fait son apparition dans les grandes entreprises en redonnant du pouvoir aux administrateurs. C'est également la naissance des fonds de pension et des stocks-options qui sont destinés à prévoir l'après-entreprise des salariés (notamment américains) et à valoriser préférentiellement le travail des cadres supérieurs. Le management du savoir (Knowledge management) fait irruption dans la stratégie de l'entreprise, conjointement à la généralisation des pratiques de flexibilité dans le travail.

## Le recours à la mythologie grecque

La prise en compte du capital intellectuel, de l'expérience et de la compétence commence à remettre en question les relations entre les collaborateurs. On assiste à un aplatissage des niveaux hiérarchiques (delaying), à l'évaluation mutuelle des collaborateurs (360° feed-back), au passage de la responsabilité de la décision à celui qui est le mieux placé (empowerment), à la conduite et à l'orientation des compétences (coaching). Le gonflement artificiel de la bulle financière, l'attrance du rêve de mondialisation, l'arrivée d'Internet et de l'e-business plongent encore davantage le manager dans la contradiction de ses moyens, de ses performances et de sa culture. Pour l'Irlandais Charles Handy spécialiste des organisations, le pilote idéal de l'entreprise devient celui qui, à l'instar des dieux de la mythologie grecque, est capable de combiner 4 formes d'intelligence : intuitive (Zeus), logique (Apollon), pratique (Athéna), relationnelle (Dionysos). Une prédiction originale qui a le mérite de se distinguer des modèles américains et nippons des dernières décennies...

### DIFFÉRENCE ENTRE UN LEADER MOTIVANT ET UN LEADER NÉGATIF

Susciter chez les autres le désir d'exceller est un art maîtrisé par un petit nombre de personnes. La différence entre un leader motivant et un leader négatif, c'est que...

#### le premier :

- . Est intègre
- . Demande
- . Ecoute activement
- . Complimente souvent
- . Entraîne à sa suite
- . Cherche les forces
- . Coopère
- . Apprécie le changement

#### alors que le second :

- . N'est pas irréprochable
- . Dit de faire
- . Ecoute de façon négative
- . Est avare de compliments
- . Exerce de la pression
- . Traque les faiblesses
- . Favorise la concurrence interne
- . Se méfie du changement

[Retour](#)

## **4. Le concept d'agilité**

### **Opter pour l'adaptation permanente**

L'agilité est la capacité de s'adapter instantanément au moindre changement et de manière simultanée dans toutes les fonctions internes (conception, fabrication, ressources humaines, commercial, logistique...). Cette nouvelle forme de plasticité (adaptabilité) permanente au sein de l'entreprise est surtout destinée à relever 3 défis :

- . L'émergence d'un concurrent inconnu ;
- . La satisfaction optimale d'un nouveau besoin émanant de la clientèle ;
- . Saisir une nouvelle opportunité liée à la technologie.

Sachant qu'il est très difficile de prévoir précisément le futur, le seul vrai maintien de l'avantage compétitif sur le moyen terme consiste à construire une organisation totalement réactive, c'est à dire agile. L'impératif de réactivité n'est pourtant pas récent. Il est apparu dans les années 60 avec la production en juste-à-temps et s'est ensuite, progressivement propagé en «morceau» de la conception (time based competition) aux approvisionnements (production en flux tendus), de la logistique (supply chain management) aux ressources humaines (management du changement). Le concept d'agilité ne remet pas en cause ces différents modes de gestion et de management mais va beaucoup plus loin, en considérant que c'est toute l'organisation qui doit être rapidement réactive, y compris la stratégie. Il est vrai que le temps de réactivité s'est lui-même fortement raccourci, en passant d'une durée de mise en place assez longue (année) à l'unité de mois, voire de semaine et bientôt de jour. Cette compression du temps suppose de ne plus perdre son temps dans une trop longue réflexion stratégique, quitte à se tromper et à rectifier immédiatement ses erreurs. De toute façon, il est devenu évident qu'un choix même excellent aujourd'hui, peut devenir demain très rapidement obsolète. Le temps des stratégies éphémères est venu.

### **Construire une entreprise agile**

4 points semblent essentiels pour construire une entreprise agile en vue de satisfaire les demandes précises du client. Simple en apparence, leur application nécessite toutefois un véritable bouleversement dans les comportements et les mentalités. Il s'agit de pratiquer le «act-learn-act-learn» comme disent les Américains, c'est à dire agir et apprendre pour ensuite agir et apprendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'agilité nécessite d'abord de prendre son temps pour mettre en place ses principes. Une étude du cabinet *Bain & Cie* montre que les résultats financiers s'améliorent lorsque les principes d'agilité sont mis en oeuvre avec intelligence et sur la durée.

Si l'économie est devenue une course d'endurance et de vitesse, l'entreprise doit savoir dorénavant utiliser et la tête et les jambes !

### **1. Mettre le client au coeur de la stratégie**

Depuis plusieurs années, le client est devenu la référence unique et majeure pour la plupart des entreprises et ce d'autant plus, que la fidélisation du parc clientèle coûte 5 fois moins cher qu'une prospection dure destinée à favoriser l'arrivée de nouveaux comptes. Pour appréhender en temps réel l'évolution du client, 4 objectifs s'avèrent nécessaires :

- . Traquer en permanence son comportement d'achat et ses attentes, en évitant de se référer à des typologies figées.
- . Effectuer un «reporting» quotidien des actions menées en les planifiant, en les mesurant et en étudiant à l'avance plusieurs scénarios, training qui permettent d'improviser ensuite plus facilement.
- . Saisir les opportunités d'une erreur, d'un défaut ou d'un manque pour rebondir immédiatement dessus.
- . Sacrifier ses anciens produits à succès, lorsque ceux-ci se trouvent dépassés par de nouvelles activités plus rentables.

### **2. Adopter une organisation centrée sur le client**

50% des entreprises mondiales envisagent d'abandonner dans les 5 ans qui viennent leurs divisions par produit, dans le but de s'orienter vers une organisation par client. Une nouvelle organisation capable de gérer le changement et de répondre très rapidement aux demandes. 5 conditions s'imposent :

- . Alléger sa structure en supprimant des niveaux hiérarchiques, en décentralisant et en réduisant au minimum les procédures.
- . Changer régulièrement son organisation (maximum tous les 2 ans) en l'adaptant à l'environnement et aux priorités du moment.
- . Réduire les délais de développement, en pratiquant l'ingénierie simultanée et la simulation sur ordinateur.
- . Intégrer l'ensemble des processus (production, logistique, vente, planification, achats...) afin de réduire les coûts, les délais et les stocks. Il ne s'agit plus de produire d'après les prévisions mais uniquement à partir de la réception des commandes.
- . Travailler par projet, en animant simultanément plusieurs équipes de recherche. L'innovation doit devenir une quête permanente (et non pas du coup par coup) en s'intégrant au coeur du quotidien de l'entreprise.

### LES RECOMMANDATIONS «MANAGÉRIALES» DE SAINT BENOÎT

Dans la Règle rédigée en 537 par le fondateur de l'ordre des bénédictins, Saint-Benoît avait déjà inventé avec bon sens la corporate governance à l'adresse des pères abbés des abbayes en vue d'organiser leurs communautés monastiques. En cela, les pères abbés devaient :

. «Varier sa manière d'agir selon les moments et les circonstances, joignant les caresses aux menaces, montrant tantôt la sévérité d'un maître et tantôt la tendresse d'un père».  
**Traduction managériale** : savoir s'adapter à la situation et à la personnalité de chacun.

. «Toutes les fois qu'il y aura dans le monastère quelque affaire importante à traiter, l'abbé convoquera toute la communauté, puis il exposera lui-même ce dont il s'agit. Après qu'il aura entendu l'avis des frères [...], il fera ce qu'il aura jugé le plus utile.»  
**Traduction managériale** : Tenir compte de l'avis des collaborateurs et des actionnaires tout en prenant et assumant seul la décision.

. «Il doit distribuer la doctrine à ses disciples en deux manières, leur montrant tout ce qui est bon et saint par ses œuvres plus encore que par ses paroles.»  
**Traduction managériale** : Montrer l'exemple par l'action concrète et non le discours théorique.

. «Qu'il sache que l'on imputera au pasteur, comme faute, tout ce que le père de famille trouvera de mécompte dans ses brebis.»  
**Traduction managériale** : Etre tenu pour responsable du comportement de ses collaborateurs.

### 3. Créer une culture interne de l'agilité

Il faut du temps pour apprendre à réagir rapidement. Selon Marc Pénan de Gemini Consulting : *«L'entreprise ne doit pas se contenter d'avoir une structure réactive. Elle doit la faire vivre au quotidien. Pour cela, il faut que les salariés eux-mêmes soient réactifs, qu'ils aient le goût du risque et du changement, une culture de travail en réseau, qu'ils aient une certaine liberté et puissent évoluer en permanence, en se formant».*

#### Pour y arriver, il existe 6 manières différentes :

- . En impliquant tout le personnel dans différentes étapes du projet, afin que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans le produit final.
- . En créant un état d'alerte permanent et d'incertitude quant aux risques possibles pour l'entreprise. L'objectif est d'éviter que s'installe le «ronron» professionnel.
- . En stimulant les échanges via un intranet mais aussi, par des «primes à la réussite» sous forme d'allocation de petits objets chargés de symboles ou par un système de rémunération variable, modulé selon les résultats obtenus par l'entreprise.
- . En favorisant l'ouverture d'esprit par l'implication active de tous les opérateurs (techniciens, ouvriers, employés) sur les problèmes concrets rencontrés par le client.

- . En libérant la prise d'initiative de l'impulsion et du contrôle de la direction ; en faisant confiance aux salariés partant du principe qu'ils savent ce qu'il faut faire.
- . En formant dans la continuité tous les salariés au même stage de «managing personal growth», jusqu'à alterner (comme chez *Honda*) les postes opérationnels qui sensibilisent à la réalité «client» et les postes fonctionnels qui aident à rester à la pointe de son métier.

#### **4 FAÇONS INFAILLIBLES DE RUINER SON ENTREPRISE**

1. Planifier chaque action en ne laissant aucune place à la spontanéité et surtout, en ne réalisant jamais aucune étude sur le terrain.
2. Rationaliser (reengineering), licencier et élaguer (downsizing) puis faire de la croissance un but unique en continuant à licencier, afin de maintenir la pression.
3. Ne s'intéresser qu'aux résultats financiers en réalisant des opérations financières, ou en ne misant que sur la bourse.
4. Changer régulièrement les responsables intermédiaires de poste, afin d'être sûr qu'ils ne maîtriseront jamais toutes les clés de l'entreprise.

#### **4. Faire de son infrastructure technologique, une arme stratégique**

Par technologie, il faut entendre l'utilisation des NTIC, d'Internet pour développer de nouveaux services et l'intégration de logiciels comme les CRM (Customer Relationship Management) destinés à aider l'entreprise à rassembler les informations sur chaque client, les ERP (Entreprise Ressource Planning) qui permettent une gestion intégrée de tout le back-office (facturation, comptabilité...) ou encore, les ECR (Efficient Consumer Response).

#### **4 précautions doivent néanmoins être prises pour choisir le bon système :**

- . Choisir une technologie qui serve la stratégie, sans rechercher pour autant le dernier petit bijou ultra-sophistiqué.
- . Vérifier l'intégration technologique dans le système actuel, afin que ce dernier puisse évoluer facilement dans le futur.
- . Former les utilisateurs de manière approfondie et non superficielle, afin qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- . Calculer la performance acquise grâce à la technologie, dans le souci que l'investissement initial et sa maintenance puissent être compensés par des réductions de délais et de coûts d'usage.

[Retour](#)

## **6. Les nouveaux concepts de management**

### **Copieur ou innovateur ?**

D'après Brigitte de Saint-Martin, dirigeante d'Ephata Consultants, *«En matière de management, nous n'avons rien inventé de majeur depuis Saint-benoît il y a 1500 ans. Mais dans le détail beaucoup de choses ont évolué car l'homme aime le changement. Nous manquons d'humilité par rapport aux outils de management que nous croyons avoir découverts. Nous ne sommes que de malins copieurs de ce qui existait déjà bien avant nous»*. Il est vrai, comme le confirme Jean-Louis Viargues, auteur de *Manager les Hommes* aux éditions d'Organisation, que *«Le management c'est dur ! tellement dur que les théories existantes sont loin de tout régler. Alors on continue à inventer de nouveaux concepts, en espérant qu'ils marcheront mieux que les précédents»*. Au cœur du business moderne, maîtres des affaires, les Américains sont depuis le XX<sup>e</sup> siècle les champions du monde dans la proposition de nouvelles méthodes de management par le fait de consultants gourous et d'universitaires médiatiques. Même avis de la part de Philippe Mahaut, consultant en ressources humaines chez Praxia et expert en analyse sémiologique, pour qui *«La recherche en management vient soit des Etats-Unis, soit des pays scandinaves qui ne publient leurs travaux qu'en anglais. Qui est ensuite chargé de vulgariser et de généraliser ces nouvelles théories auprès des entreprises ? Les cabinets de conseil en stratégie ou en organisation et les ténors du conseil en systèmes d'information, tous d'origine anglo-saxonne...»*

### **Les concepts et méthodes en vogue**

Parmi les concepts actuellement les plus utilisés en France, il y a ceux qui favorisent l'accès à une meilleure rentabilité en permettant *«de baisser les coûts et de gagner du temps»* selon Bertrand Pointeau, partner chez Bain & Company. La production de concepts managériaux est utile même si selon Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP-EAP, *«Souvent les concepts durent cinq ans puis tombent en désuétude pour resurgir des années plus tard sous un autre nom»*. Tout l'art dans l'utilisation d'une méthode de management est aujourd'hui dans sa rapidité de mise en place, car une fois que celle-ci devient banalisée et utilisée par la concurrence, l'avantage compétitif qui en résulte disparaît. Pour Romain Bureau, consultant chez IDRH, *«L'erreur classique consiste à choisir trop de méthodes. En appliquer une ou deux suffit»*. Par ailleurs, comme le révèle Ted Moser, consultant chez Mercer, *«Seulement 20% des sociétés ont des perspectives de croissance claires, soit trois fois moins qu'en 1985 dans un monde incertain où la compétition est exacerbée, il faut donc anticiper les mauvaises surprises»*. L'usage avec modération et discernement des nouveaux concepts de management peut aider utilement les entreprises à mieux «barrer» en temps de crise.

## RÉUSSITE, LES 12 EXEMPLES À SUIVRE

D'après Adrian Slywotzky, auteur de *How to grow when markets don't*, «auparavant, toutes les sociétés étaient bâties sur un modèle simple et identique : inventer un bon produit ; le lancer ; le vendre à fond ; l'imposer à l'international ; racheter d'autres sociétés ; réduire les coûts ; augmenter les prix... et répéter la même mécanique à l'infini». Une analyse menée par le magazine L'Entreprise auprès de PME-PMI ne connaissant pas la crise, malgré un contexte peu favorable, révèle les secrets de leurs 12 leviers de croissance :

- 1. Maintien d'une ligne stratégique forte** : Dans la tempête, il faut maintenir le cap et savoir rester coûte que coûte sur une même ligne stratégique. Le mieux est d'éviter de s'écarter de son métier de base en se recentrant sur son savoir-faire.
- 2. Flexibilité et souplesse** : Il faut bannir tout dogmatisme et toute certitude en acceptant d'adapter aussi souvent que possible ses méthodes. En temps de crise, il est nécessaire d'accepter les corrections, de rester souple et réactif.
- 3. Gestion dans la rigueur** : Il faut s'obliger à faire de petites économies qui, mises bout à bout, finissent par représenter une somme importante. Cela suppose également de ne pas externaliser certaines tâches que l'on peut réaliser par soi-même en interne.
- 4. Ne jamais perdre son optimisme** : Considérer qu'après la tempête revient toujours le beau temps. En engrangeant du stress, du repli, de la négation dans la vision ou dans les propos tenus, on contribue à contaminer le moral et le dynamisme de tous les acteurs au sien de tous les services.
- 5. S'attendre en permanence au pire** : Il convient de diriger sa société avec une logique d'épicier en ne perdant jamais de vue la nécessité de garder l'œil rivé sur les tableaux de bord.

### . BALANCED SCORE CARD

Cette technique inventée en 1995 par Robert Kaplan et David Norton se présente sous la forme d'un "tableau de bord équilibré" destiné à mesurer la performance globale de l'entreprise. Elle comprend 4 types d'indicateurs dont la note finale indique si l'entreprise est performante ou pas :

- . Les résultats financiers
- . La satisfaction du client
- . La formation permanente du personnel
- . Le rendement de la production

Par exemple, si l'entreprise enregistre des bénéfices mais démontre une hausse des réclamations, des pannes machines ou une augmentation des accidents du travail, la note finale redevient mauvaise.

...

- 6. Accroître la proximité avec ses clients** : Se positionner comme une entreprise au service permanent de ses clients en vue de se démarquer de ses principaux concurrents. Il convient alors de privilégier les relations humaines, le conseil et la capacité de prescription.

**7. Jouer sur la qualité des produits et/ou des services :** C'est la base de tout, ne jamais décevoir ses clients après la commande en les surprenant et en restant à leur écoute. Il s'agit surtout de développer une interaction accrue avec la clientèle en recourant à l'exploitation fine des fichiers de consommateurs. Il faut garder à l'esprit que les clients ne savent pas jusqu'à quel point l'entreprise peut leur simplifier la vie en les aidant à mieux utiliser les produits (donc à les utiliser plus).

**8. Conserver un esprit d'innovation :** L'innovation doit être sans relâche et tout azimut, c'est-à-dire dans tous les domaines possibles. Ce n'est pas en baissant les prix que l'on peut trouver une issue dans un marché en crise. Il vaut mieux être prêt à diversifier ses produits et services en fonction de la spécificité de chaque marché.

## . 5 S

Née dans les usines Toyota au début des années 60, les «5S» consiste à trier (seiri), classer (seiton), nettoyer (seiso), standardiser (seiketsu) et pérenniser (shitsuke) son poste de travail. D'après Philippe Rémy, consultant au Kaizen Institute, cette méthode est très efficace et permet d'«*Éliminer les mudas, c'est-à-dire les zones de non valeur ajoutée de l'entreprise*». *Initialement et principalement dédiée à la production, cette méthode commence à être utilisée dans les bureaux, les services administratifs et chez les commerciaux. Par exemple, au siège de l'entreprise Daikin, groupe nippon d'appareil de climatisation, chaque année les salariés font leur «inventaire personnel».* Durant toute une journée, ils trient les tiroirs et les armoires dans le but de gagner de l'espace, mieux aménager les bureaux et surtout doper l'efficacité générale en matière de productivité horaire avec : moins de temps de recherche de dossiers mal rangés, élimination des déplacements superflus...

## . DISCIPLINE (Retour de la)

Selon Jim Collins, auteur de Good to Great (De la performance à l'excellence), les patrons des entreprises américaines les plus performantes fondent leurs actions sur 3 principes :

- . Recruter des collaborateurs autonomes et responsables
- . Faire preuve d'un état d'esprit impitoyable afin d'appréhender la réalité
- . Mener une stratégie lucide en ne s'engageant que là où l'on peut être le meilleur

De ce fait, «*Un patron avec ce comportement ne perd pas son temps à motiver ses troupes*» bien qu'il allie souvent un mélange paradoxal d'humilité au plan personnel et une volonté de fer dans la vie professionnelle. Jim Collins constate que «*Les meilleurs dirigeants ne confondent pas discipline et tyrannie en management.*»

\*\*\*

**9. Ne pas ralentir ses investissements :** Dit de manière simple et directe, lorsque l'on veut cartonner, il faut accepter de réinvestir ses profits. Ainsi lorsque la concurrence devient frileuse, c'est le moment idéal pour se démarquer et investir dans des actions de promotion, de communication, d'événementiels, etc. C'est lorsque tout va encore bien qu'il faut prendre une longueur d'avance.

**10. Recruter lorsque c'est nécessaire :** La politique de recrutement doit être effectuée à bon escient, en faisant attention à la qualité des profils comme en imposant le fait qu'une partie variable du salaire soit directement liée aux performances.

**11. Ne pas négliger la formation :** Pour motiver les troupes ou pour être capable de trouver des solutions efficaces face à la crise et/ou en étant confronté à de nouveaux enjeux, il est recommandé de former son personnel tant qu'il est encore temps.

**12. Privilégier une vision à moyen et long terme :** Si le plus difficile en temps de crise consiste à concilier une gestion à court terme avec une vision stratégique à plus longue échéance, il faut néanmoins que les réglages homéopathiques du quotidien ne fassent pas perdre de vue les enjeux fondamentaux en s'obligeant notamment à résister, coûte que coûte, aux lois du contexte financier.

#### . ENTREPRISE À LA CARTE

Ce concept élaboré par Hamid Bouchikhi, professeur à l'Essec et John Kimberley son homologue américain, est surtout destiné aux PME et TPE de services. Le principe peut se résumer dans la formule de Bill Gore, fondateur des tissus Gore-Tex, pour qui il faut *«faire de l'argent tout en s'amusant»* sachant que plus les salariés sont motivés et mieux ils travaillent. Dans le quotidien de l'entreprise, il peut s'agir, par exemple, de laisser la conduite de projets ou l'initiative de missions transversales à certains salariés volontaires, en plus de leur travail habituel. Ainsi, le comptable peut proposer une action de mécénat en menant de A à Z son projet dès lors que celui-ci reste naturellement cohérent avec les objectifs et les moyens de l'entreprise. C'est le cas également des salariés qui peuvent s'accorder entre eux sur leurs horaires de travail, une pratique qui implique *in fine* un taux d'absentéisme quasi nul et une productivité largement améliorée.

#### . «EXPERIENCE MANAGEMENT»

Selon Langdon Morris, consultant dans le cabinet WDHB à Berkeley, *«Pour une entreprise, un service de qualité ne suffit plus. Pour se distinguer et fidéliser le client, elle doit l'impliquer»*. Cela signifie que l'entreprise doit tout faire pour que le consommateur n'ait pas l'impression qu'on lui vend un produit mais qu'il l'adopte de lui-même. Pour cela, rien de tel que d'impliquer le client dans son acquisition en lui permettant de goûter, tester, composer lui-même avant de choisir ou encore, en personnalisant l'objet, en lui offrant la possibilité d'intégrer ses propres données ou habitudes dans le fonctionnement du produit, etc. Tout l'art consiste à ce que le client s'approprie le produit en y mettant sa propre valeur ajoutée à côté de celle de la marque achetée.

#### . INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le concept de l'IC est issu du Collective Intelligence Network, un réseau regroupant des chercheurs du MIT et de l'université d'Ottawa ainsi que des patrons et consultants. Le principe consiste à améliorer la coopération dans les entreprises en utilisant au mieux les ressources intellectuelles de chacun. Pour cela *«On utilise des logiciels collaboratifs pour optimiser la communication interne. On réduit ainsi de moitié le temps passé en réunion et on facilite la prise de décision»* précise Olivier Zara, un expert de la question. Par exemple, un manager qui prépare une réunion soumet l'ordre du jour sur l'intranet de son entreprise. Les participants prennent simultanément position sur chaque point en s'expliquant brièvement.

Chaque avis est ensuite noté par les autres personnes concernées. Avec ce «tour de table virtuel», chacun s'est ainsi exprimé et le manager n'a plus qu'à cibler la réunion sur les thèmes choisis ou les avis divergents, en contentant ainsi tout le monde.

### LES «SALES CONS» EN ENTREPRISE

Dans son dernier ouvrage *«Objectifs zéro-sale-con»* paru aux éditions Vuibert, Robert Sutton, professeur de management à l'Université Stanford, définit les sales cons en entreprise en fonction des vacheries qu'ils font quotidiennement à leurs collègues. Selon lui, le comportement quotidien d'un sale con se caractérise par le fait de :

- . Proférer des insultes personnelles, des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales
- . Imposer des contacts physiques importuns et envahir l'espace personnel d'autrui
- . Dissimuler des propos vexatoires sous des plaisanteries sarcastiques et autres taquineries
- . Envoyer des e-mails cinglants
- . Critiquer le statut social ou professionnel
- . Humilier par des remontrances publiques
- . Couper grossièrement la parole
- . Porter des attaques hypocrites
- . Jeter des regards mauvais
- . Traiter les gens comme s'ils étaient invisibles

### . MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

Applicable notamment dans les entreprises industrielles, cette méthode est directement inspirée des nouvelles normes ISO 2000. Le principe consiste à éviter les erreurs, la non qualité, les rebuts, les pertes de temps, en décortiquant chaque tâche, étape par étape, en établissant pour chacune d'elles un mode d'emploi strict dans lequel tout est écrit dans les moindres détails. Ce taylorisme moderne fondé sur des protocoles internes ne concerne pas seulement la production de toutes les entreprises certifiées ISO mais commence également à s'appliquer à la plupart des départements et services de l'entreprise (comptabilité, formation, SAV...). Il s'agit d'un outil «lourd» nécessitant au minimum 1 année pour sa mise en place.

### . MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

D'après Grégory Kochersperger, directeur de Mercer Management Consulting, *«Les entreprises ont finalement compris que les «petits chefs» étaient les mieux placés pour relayer les messages de la direction et motiver les troupes»*. Le management de proximité prône donc, sans ambiguïté, le retour des «petits chefs» ou managers intermédiaires. C'est, par exemple, un chef pour 6 salariés chez Coca-Cola ou encore un animateur pour chaque équipe chez General Motors à Strasbourg. Selon Marc Schiff, directeur du site français, *«Sans lien hiérarchique, il est chargé de résoudre les conflits et de motiver le personnel»* avec à la clé, un taux d'absentéisme divisé par 3 en 3 ans.

## UN COÛT POUR L'ENTREPRISE

Le CTSC (Coût total des sales cons) est parfois non négligeable en terme de turn-over du personnel, de démotivation, de fléchissement des performances individuelles et surtout de temps énorme gaspillé en gestion de conflits sur de faux problèmes. Robert Sutton a listé les principaux postes affectant l'économie de l'entreprise :

- . Détournement des efforts et/ou moins d'effort «librement consenti»
- . Détérioration de l'ambiance, augmentation du stress voire de la détresse morale
- . Perte de motivation et d'énergie
- . Augmentation de l'absentéisme, des congés maladie, coûts d'assurance-maladie
- . Rotation élevée du personnel
- . Temps passé à apaiser les collaborateurs, les clients, fournisseurs
- . Honoraires en conseils juridiques, coaching, thérapie
- . Entraves à l'amélioration du système
- . Affaiblissement de l'innovation et de la créativité
- . Moins de coopération et de cohésion entre les équipes
- . Augmentation des tarifs facturés par les acteurs extérieurs
- . Difficulté à attirer les meilleurs éléments

### . MARKETING ÉMOTIONNEL

Selon Nany Bachrach, directrice du marketing de l'agence de publicité Grey à New York, «60% de l'acte d'achat est dicté par les émotions engendrées par une marque ou un produit. Si une entreprise veut se distinguer, ce sont ces émotions qu'elle doit stimuler».

Il existerait ainsi 9 «déclis émotionnels» poussant le consommateur à acheter :

- . l'accessibilité
- . la confiance
- . la curiosité
- . le désir
- . la familiarité
- . l'émancipation
- . la fierté
- . l'identification
- . l'intérêt

### RÉPLIQUES POSSIBLES

Exemples de réponses à apporter aux sales cons internes et/ou lorsqu'ils sont clients :

- . Augmenter les tarifs (taxe sale con) ou pour le moins ne faire aucun geste ni remise
- . Faire de la résistance passive en étant beaucoup moins réactif dans les délais et les temps de réponse
- . Faire baisser les prix, demander des concessions supplémentaires comme «prix à payer»
- . Zéro tolérance en indiquant à la personne qu'elle cause du tort non seulement à l'entreprise mais surtout à elle-même

### . NETWORKING ATTITUDE

Inventé en 2004 par Benedikt Benenati, directeur des organisations chez Danone, ce concept est destiné à faire partager entre membres d'une même multinationale des informations utiles et les micro solutions opérationnelles de chacun sous forme d'échange de bons procédés.

L'objectif déclaré est de créer des raccourcis dans la transmission des idées et des pratiques à l'occasion d'un séminaire, d'une convention, d'un événement d'entreprise. Sous l'angle festif, par exemple chez Danone, une quarantaine de directeurs financiers déguisés en marchands hongrois lors d'un séminaire annuel en Hongrie, ont harangué leurs confrères pendant 2 heures pour leur «vendre» leurs astuces de travail : recette infallible pour boucler les comptes à temps, tableau révolutionnaire sur Excel... La diffusion sur l'intranet est également un bon moyen de créer des échanges informels entre experts et spécialistes du même groupe.

#### **. OPEN-MARKET INNOVATION**

Cette technique s'apparente au modèle Linux (logiciel ouvert) né en 2001 aux Etats-Unis, dans lequel n'importe quel informaticien peut ajouter un nouveau programme de sa création. La déclinaison est possible dans de nombreux domaines d'activité en mettant en place des réunions internes ou encore des forums Internet de créativité. Il peut s'agir, par exemple, de faire phosphorer les salariés sur de nouveaux produits, de nouvelles solutions pour améliorer la sécurité ou la productivité interne. Dans cette pratique, il n'existe pas de censure ni d'orientation créative en prenant, comme elles viennent, les suggestions du panel maison. Il peut également s'agir pour un fabricant d'utiliser le Net pour questionner les internautes (consommateurs) en leur demandant de proposer eux-mêmes des visuels, des noms, couleurs, formes ou un choix élargi parmi une sélection, puis en leur demandant de voter pour choisir le préféré. Une récompense est offerte.

#### **. SIX SIGMA**

Le Six sigma est une méthode (mathématique) inventée par Motorola dont les experts s'appellent les «Black belt» à l'instar de la pratique du judo et de ses ceintures noires. Conçue pour l'industrie, cette technique est arrivée dans le commerce et la logistique en visant à améliorer la qualité au niveau le plus fin. Elle permet de mesurer la qualité en décomposant et décortiquant chaque activité de l'entreprise en étapes très fines dont on mesure ensuite la différence entre la réalité et la qualité optimale. Dans le processus Six Sigma la qualité optimale est atteinte lorsqu'il n'existe plus statistiquement que 6 défauts maximum par million de produits fabriqués ou livrés. Il faut en général 2 ans pour mettre la méthode en place en s'obligeant à former simultanément plusieurs salariés.

### **LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER UNE CULTURE INTERNE**

D'après Chun Wei Choo, maître de conférence à l'université de Toronto, pour qu'un système d'information fonctionne bien, il est nécessaire de privilégier et d'encourager le partage de l'information. En effet, si les collègues de travail comptent parmi les meilleures sources d'informations, paradoxalement les membres d'une organisation donnée (telle que l'entreprise par exemple) consomment de plus en plus de savoirs mais partagent de moins en moins facilement les informations. Il est donc fortement recommandé que les managers élaborent et favorisent des cultures internes favorables au partage de l'information et du savoir.

## **8.** 10 leçons de management pour entrepreneur de choc

*«Le rôle d'un chef d'entreprise est de décider et d'agir. Un patron qui ne sait pas exécuter doit être exécuté»* tel est le message fort, clair et pragmatique adressé aux jeunes entrepreneurs par Philippe Houzé, président du groupe Galeries Lafayette et élu consulaire. Ce dernier, livre sa longue expérience sous forme de 10 leçons pour un management de choc et sans complexe dans le cadre de ce qu'il appelle le «warketing» associant l'esprit du guerrier et le marketing offensif.

### **Leçon 1 : On n'apprend pas à nager en restant sur la plage**

Un métier s'apprend uniquement sur le terrain en touchant les produits et en testant les services qu'on commercialise. Pour prendre les bonnes décisions, l'entrepreneur doit avoir les 2 pieds sur terre et les 2 mains dans son activité. Il doit constamment se mouiller en discutant avec les clients et les fournisseurs comme en interrogeant régulièrement ses collaborateurs qui sont en contact avec les réalités quotidiennes.

### **Leçon 2 : Vous devez toujours aller chercher la face Nord**

Par principe d'action, il faut toujours viser le plus haut possible car plus le défi qu'on se lance est difficile, plus on va loin. En se fixant un objectif élevé nous n'arrivons pas toujours à l'atteindre mais l'expérience montre que la réussite est proportionnelle au risque pris. Un entrepreneur qui va toujours chercher la face nord, la plus difficile, maximise ses chances de succès au final.

### **Leçon 3 : Surfez sur le vent du changement**

Comprendre son marché ne suffit plus, il faut savoir en anticiper les évolutions. La capacité de s'adapter en permanence est indispensable pour un chef d'entreprise. Il faut donc imaginer l'évolution des attentes sans forcément recourir aux études de marché car les clients ne peuvent se projeter que dans ce qu'ils connaissent. Ce n'est pas en les questionnant sur leurs attentes qu'on peut créer les produits ou les services qui vont révolutionner leur vie !

### **Leçon 4 : Ne gaspillez pas vos forces, investissez sur le bon business model**

Quelle que soit la quantité d'énergie dont vous disposez, vos forces sont forcément limitées. Utilisez-les au mieux en vous concentrant sur les leviers clés qui vont vous permettre de croître. Investissez sur le bon business model qui est la véritable colonne vertébrale d'une société en développement. Si vous vous êtes trompé, changez-en... et n'investissez pas toutes vos ressources tant que vous n'avez pas trouvé la bonne formule.

### Leçon 5 : On ne réussit pas tout seul

Par nécessité, le créateur d'entreprise a appris à tout faire par lui-même. S'il veut que sa société grandisse, il doit absolument s'entourer de collaborateurs aux qualités complémentaires des siennes.

### Leçon 6 : L'ego doit être un moteur et pas un volant

L'ego est le moteur de l'énergie entrepreneuriale. Il en faut une bonne dose en sachant le canaliser et le maîtriser. Etre une personnalité passionnée ne veut pas dire être ivre de son pouvoir. Un patron gouverné par son ego est sous une emprise néfaste, il devient un danger pour son entreprise et pour ses collaborateurs.

## CONSEILS DE GRANDS PATRONS

Pour réussir dans les affaires, chacun a sa méthode. Florilège de quelques conseils évoqués par de grands patrons ayant réussi leur carrière professionnelle et parus dans le magazine *L'Entreprise*.

- . «**Deviens bon ou dégage !**» *Peter Drucker, pape du management*
- . «**Si vous avez raison, ce n'est pas parce que les autres sont d'accord avec vous, mais parce que vos propos sont justes.**»  
*Warren Buffet, PDG de Berkshire Hathaway*
- . «**Fais le fou, sinon tu ne survivras pas**»  
*Richard Branson fondateur du Groupe Virgin*
- . «**Laissez votre ego au vestiaire et identifiez les compétences et talents qui vous manquent, et embauchez les gens qui les possèdent**»  
*Howard Schultz, PDG de Starbucks*  
*Jack Welch, PDG de General Electric*
- . «**Reste toi-même**»  
*Jack Welch, PDG de General Electric*
- . «**Sois sympa, fais de ton mieux, et surtout, garde ça à l'esprit**»  
*Meg Whitman, PDG d'eBay*
- . «**Aie le courage de t'accrocher à un job difficile**»  
*A.G. Lafley, PDG de Procter & Gamble*
- . «**Suis tes instincts, pas ceux des gens qui voient les choses autrement**»  
*Sumner Redstone, PDG de Viacom*
- . «**Ne vous contentez pas de vos performances passées**»  
*Vivek Paul, DG de Wipro Technologies*
- . «**N'écoute pas les rabat-joie**»  
*Sallie Krawcheck*
- . «**Quand vous négociez, lâcher du lest**» *Dick Parsons, PDG de Time Warner*
- . «**Quand tout le monde pense savoir, c'est que personne ne sait rien**»  
*Andy Grove, ancien PDG d'Intel*
- . «**Extirpez-vous d'une entreprise qui n'a pas de croissance**»  
*Mickey Drexler, PDG de J. Crew*

### Leçon 7 : La chance ne doit rien au hasard

Dans la vie, il y a les «Yes but...» et les «Why not ?». L'entrepreneur doit être un «Why not ?» à l'affût de toutes les idées et de toutes les opportunités.

Les personnes qui se voient comme chanceuses sont d'une nature optimiste : elles voient le verre à moitié plein, cherchent à le remplir, se démènent dans tous les sens pour trouver une solution...et, quand elles la trouvent, pensent que c'est un coup de chance !

#### **Leçon 8 : Doutez parfois mais décidez toujours**

Le rôle principal d'un dirigeant est de prendre des décisions et après avoir décidé, faire exécuter. Ma conviction est que dans une période de guerre économique comme celle qui fait rage, un entrepreneur n'a pas d'autre choix que d'opter pour un marketing guerrier. Il faut occuper le terrain, prendre la place de ses concurrents, conquérir de haute lutte des parts de marché. J'ai baptisé cette stratégie le «warketing» qui ne peut être conduite que par un leader hyper orienté sur la prise de décision et l'exécution.

#### **Leçon 9 : Créez de la valeur sans trahir vos valeurs**

La capacité à créer de la valeur est une compétence indispensable pour un dirigeant d'entreprise. Un entrepreneur qui n'arrive pas à développer sa société de manière profitable la voue, à plus ou moins long terme, à la déchéance. Toutefois *«Il ne faut pas perdre sa vie à vouloir la gagner»* ce qui est valable pour l'individu est également valable pour l'entreprise qui ne doit pas perdre ses valeurs à vouloir gagner de la valeur ! En d'autres termes, vous ne devez jamais perdre de vue les valeurs qui ont fait la réussite initiale de votre entreprise et qui lui ont permis de se développer et vous devez veiller à rester en phase avec ces mêmes valeurs.

#### **Leçon 10 : «Humour», la pierre philosophale de l'entrepreneur**

La pierre philosophale de l'entrepreneur s'obtient en agrégeant les 3 premières lettres du mot «humilité» (en toutes circonstances) et les 3 dernières lettres du mot «amour» (pour ses clients, collaborateurs, entreprise, produits). Cela donne le mot «**humour**» dans une alchimie toute particulière qui permet de transformer le plomb en or. L'entrepreneur qui réussit est celui qui parvient à conjuguer au quotidien ces 2 attitudes majeures, sachant que l'humour n'est pas mal non plus !

[Retour](#)

## **9. Le management en question**

### **Une pléthore de méthodes**

Le management est un art qu'il convient de repenser continuellement face à l'évolution incessante du contexte économique et social. Depuis les années 80, de nombreux modèles de management se sont succédés en apportant des vagues continues de nouvelles règles et de nouvelles théories aussi séduisantes les unes que les autres. Des cercles de qualité à la pyramide inversée, du management participatif au re-engineering, du benchmarking aux «best practices», du «think global, act local» à la corporate governance, de l'avantage concurrentiel à l'actuelle création de valeur, les méthodes managériales sont pléthores. Offrant toutes un schéma de référence à suivre dans un contexte précis, elles ont le mérite d'apporter une plus grande sagacité dans les réflexions et les décisions stratégiques des grandes comme des petites et moyennes entreprises. Toutefois le ralentissement de l'économie mondiale, l'explosion de la bulle spéculative Internet, le naufrage inattendu de nombreuses et prometteuses start-up bâties sur de nouvelles formes d'organisation avec disparition du modèle hiérarchique traditionnel, ainsi que la dérégulation financière, la globalisation de la concurrence et la révolution des techniques de communication, induisent l'obligation d'une conduite permanente du changement. La remise en cause de la Valeur Travail accentue encore davantage cette nécessité d'ancrer le changement dans les mentalités avant que de l'imposer dans les actions.

### **Surtout pas une science exacte mais une pratique évolutive**

Il est vrai que l'ensemble de ces événements contribue à alimenter chez les dirigeants un questionnement sur les bonnes techniques de management à adopter. D'après Hervé Serieux, auteur et spécialiste du management, il est étonnant «*D'observer l'écart grandissant entre les discours des dirigeants, ce qu'ils font sur le terrain et le ressenti des gens*». Pour lui, le management n'est pas une science mais une pratique : «*Rien n'est pire que de l'apprendre à l'école comme on apprend la gestion ou la comptabilité et de croire que cela suffit pour devenir un bon manager*». Il poursuit en soulignant qu'en tant que pratique «*Le management évolue avec le contexte économique. Or nous vivons une période où ce dernier se transforme de manière radicale. Avant, la stabilité était la règle et l'incertitude l'exception. Aujourd'hui, c'est l'inverse*».

## LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES D'IMPOSER SON AUTORITÉ

### Ce qui donne de bons résultats :

- . Respecter soi-même les règles que l'on impose aux autres
- . Tenir les engagements pris envers ses collaborateurs
- . Dire «je» pour montrer que l'on s'implique dans les décisions
- . Adresser des félicitations à son équipe lorsqu'elle le mérite
- . Appliquer un traitement différent à un collaborateur expérimenté et à un junior
- . Savoir s'opposer (avec diplomatie) à sa hiérarchie lorsque les intérêts de son équipe sont en jeu

### Ce qui ne marche pas :

- . Commander sans expliquer
- . Vouloir tout contrôler
- . S'appesantir sur les erreurs
- . Laisser pourrir une situation
- . Dire à ses collaborateurs qui ont échoué «vous êtes mauvais»

## Le mythe du changement

Il est clair que la «conduite», la «gestion» ou «l'accompagnement» managérial du changement sont dorénavant entrés dans la réflexion stratégique de chaque entreprise. Ce processus irréversible a pour finalité d'améliorer constamment la pertinence «business» de l'entreprise, que ce soit en terme de fidélisation de clientèle en tissant des liens de confiance et de proximité. Il consiste également à exploiter le meilleur des énergies, ressources et talents des collaborateurs, en élaborant des solutions innovantes en avance sur la concurrence et/ou en améliorant la performance globale de l'organisation afin de satisfaire aux exigences des actionnaires. En fait quel que soit le contexte économique, les règles du jeu restent toujours les mêmes et les fondamentaux du business demeurent invariables. D'après Philippe Korda, directeur à la Cegos, *«Les véritables clés de la réussite en affaire reposent nécessairement sur le marketing, l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts et la recherche de performance sous toutes ses formes, pourvu que le résultat soit là»*. Pour lui, la conduite du changement stratégique apparaît comme un mythe de plus pouvant conduire à l'élaboration de projets surdimensionnés et stériles. Et de citer une enquête récente du Standish Group aux Etats-Unis qui révèle que moins de 20% des projets de changement aboutissent aux résultats attendus !

### Mais en réalité de quelle conduite du changement s'agit-il ?

Pour de nombreux dirigeants, la véritable conduite du changement dépasse largement les notions d'organisation, de productivité et de compétitivité face à une situation donnée.

Elle commence par la constance de la qualité du leadership exercé en interne sur les troupes et se termine par la maîtrise optimale des ressources humaines et du capital humain et intellectuel disponible en chaque collaborateur. Elle doit pouvoir garantir la pérennité de l'entreprise sur son marché tout en améliorant constamment son efficacité globale en interne comme en externe.

### **Les préalables intangibles de l'entreprise**

Pour Hervé Serieyx, il convient de s'orienter vers un management qui reconnaisse enfin les personnes en transformant notamment les modes de récompense (sanction, responsabilisation, promotion). Selon lui, il faut promouvoir ceux qui innovent et rétrograder ceux qui ne jouent pas le jeu. *«Si on continue à demander aux cadres de travailler selon les méthodes de demain (en réseau, par projet...) en appliquant un système de récompense et de management d'hier, où seuls grimpent ceux qui sont dociles et ne font pas de vagues, on restera à hier !»*. Dès lors, avant d'envisager tel type d'action, il convient de revenir aux préalables intangibles de l'entreprise qui sont certes d'atteindre la performance commerciale et financière par la pérennisation de son outil de travail et de son portefeuille clients, mais en le faisant dans un souci de création de valeur à partir d'un cadre de travail épanouissant pour chacun des collaborateurs. Cette règle de base étant posée, il devient alors possible d'asseoir la bonne méthode aux bonnes personnes au bon moment !

### **LES RESSORTS DU MANAGEMENT EFFICACE POUR LE SALARIÉ**

Le management consiste à transformer les talents en performance. C'est sur ce constat que l'entreprise *Gallup Organisation* a mené sur 25 ans une vaste enquête auprès de 1 million de salariés et de 80 millions de managers dans le monde entier, afin d'établir les corrélations entre les comportements, les pratiques et les résultats. La première découverte a été que les résultats d'une unité de travail (équipe, service, département), et plus largement de toute organisation, sont directement liés à la façon dont les salariés perçoivent la qualité de leur travail, laquelle dépend directement du comportement du manager. Les questions de salaire, de notoriété de l'entreprise, de son organisation, de la qualité des hauts dirigeants et des outils mis à disposition n'apparaissent pas comme primordiales, dans les limites du raisonnable naturellement.

#### **Les 7 principales attentes récurrentes du salarié vis à vis de son manager direct en vue d'améliorer sa fidélité et sa productivité sont :**

- . D'être mis au courant précisément de ce que l'on attend de son travail
- . De faire quotidiennement ce qu'il sait faire de mieux
- . De recevoir régulièrement des marques de reconnaissance
- . Que le manager s'intéresse réellement à l'individu et à son travail
- . De voir encourager son développement personnel et professionnel
- . D'avoir l'occasion d'apprendre
- . Que ses opinions soient prises en compte

## Transformer profondément les modes de management

Si les entreprises veulent survivre, elles doivent impérativement miser sur la révolution du comportement des managers. C'est l'opinion développée par Hervé Serieyx dans l'un de ses derniers ouvrages *Est-ce que la management ?* considérant que «*les salariés ne continueront pas longtemps à accepter les cadences qu'on leur impose. Nous sommes à la limite de l'acceptable*». Pour ce consultant également PDG d'entreprise, «*L'une des principales tâches du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, c'est l'éducation, au sens que lui prête le professeur Albert Jacquard qui explique qu'éduquer vient de 2 verbes latins : educare, transmettre et exducere, conduire dehors, c'est à dire libérer l'autre de moi-même*». Pour pratiquer un bon management, il convient donc de «*Transmettre à son collaborateur les normes, les règles du jeu, les procédures... et l'aider à devenir lui-même, à s'émanciper de moi pour qu'il puisse innover, prendre des initiatives*».

### Les 3 devoirs du manager

Parmi les autres recommandations pragmatiques de cet auteur, «*Le manager n'a pas pour rôle d'être gentil mais d'améliorer la performance. Quand on gère une équipe, on peut faire ce que l'on veut chez soi. Ce principe est également valable pour le middle management qui ne doit pas s'avouer prisonnier du mode de management de son propre patron. Un bon chef doit être capable d'être un peu hypocrite et de parler à sa hiérarchie le langage de la hiérarchie, tout en continuant à appliquer ses propres critères au sein de son équipe*». Chaque jour, le manager doit s'obliger à 3 devoirs dans l'animation de son équipe :

#### 1. Donner du sens et «montrer l'étoile»

Pour rassembler les gens, il est nécessaire de réunir un minimum d'objectifs communs en se posant 3 questions : «*que peut-on faire ensemble ?*» ; «*comment l'équipe peut-elle se positionner par rapport au projet d'entreprise ?*» ; «*quelle est notre valeur ajoutée ?*».

#### 2. Pratiquer le devoir d'enthousiasme

«*Etre manager, ce n'est pas qu'un statut et qu'un salaire. C'est également un boulot, même les «jours sans», car personne n'est obligé d'accepter des responsabilités. Il faut donc assumer les obligations de ce rôle, en se forçant chaque jour à faire le tour des bureaux pour prendre des nouvelles des gens et des projets, à sourire, à donner l'exemple. C'est fatigant mais nécessaire, d'autant plus que des attitudes comme faire la gueule, être soucieux ou manifester de l'humeur sont particulièrement contagieuses et néfastes à l'ambiance en général*». D'après H. Serieyx, le manager doit rester en toute occasion «un passeur d'enthousiasme».

### 3. Développer l'esprit d'équipe

«*Il est suicidaire de nommer des chefs qui ne savent pas faire travailler les gens ensemble*». La première qualité d'un bon manager est de savoir écouter. C'est le b.a.-ba parce que «pour motiver les gens, les convaincre de travailler ensemble, il faut comprendre ce qui les fait courir. Le seul moyen d'y parvenir, c'est de les écouter. Ça suppose qu'on laisse tomber ses certitudes, et qu'on ne prenne pas l'autre pour un abruti». La seconde qualité, c'est de pratiquer l'équité «*En récompensant chacun selon ce qu'il apporte*».

#### Que font les «grands» managers ?

Le second enseignement tiré de l'exploitation du gigantesque travail réalisé par *Gallup* recouvre 4 règles de base du management. Il apparaît ainsi que les «grands» managers, en terme de performance économique et de développement de leurs équipes, ont des constantes communes dans leurs pratiques en sachant miser sur les points forts de gens.

##### 1. Ils savent identifier les talents

Le terme talent signifie ici «*Un mode stable donc fréquent de pensée, de sentiment et/ou de comportement susceptible d'engendrer des résultats positifs*». Ainsi, «*Tout rôle joué à la perfection exige du talent, et la clef de l'excellence réside dans la concordance entre le rôle joué et le talent possédé*». De ce fait, les «grands managers» ne croient pas qu'on puisse transformer les gens, ils préfèrent recruter des profils qui paraissent adaptés au rôle à jouer. Par exemples : des infirmières qui ont besoin de soigner, des commerciaux qui anticipent les besoins des clients, les cadres qui ont un projet de développement...). Pour eux, la formation et le soutien sont utiles mais seulement comme appoints.

#### CHANGEMENT, LA RÉPONSE GRADUELLE DES SALARIÉS

Tout changement annoncé par le manager suscite toujours une réponse graduelle en 5 phases chez chaque salarié :

1. **Indifférence** : «je continue comme avant !»
2. **Résistance** : «j'essaie de faire contrepoids»
3. **Adhésion, non adhésion** : «soit je craque, soit je reste, par choix»
4. **Mobilisation** : «j'accepte d'adapter mon comportement»
5. **Engagement** : «je m'investis dans le nouveau système»

##### 2. Ils savent toujours définir les bons objectifs

D'après ces leaders, les résultats doivent être mesurables et évalués à l'aune de ce qui colle le mieux à la réalité des clients, de l'entreprise et du personnel. Ils s'obligent à résister, dans la limite de certaines normes, à la tentation de corriger le style et les moyens de leurs collaborateurs pour les atteindre.

Peu importe que le vendeur réussisse à cause de ses qualités relationnelles ou de ses compétences techniques pourvu qu'il réussisse dans la durée la plus longue.

### **3. Ils misent systématiquement sur les points forts de leurs collaborateurs**

Le «grand» manager préfère gérer les fortes individualités que de sages clones. L'objectif est de s'appuyer sur des forces et des ressources réelles, même un peu rebelles ou individualistes, que de s'encombrer d'insuffisances à combler au sein d'une collectivité à la médiocrité brillante. Pour eux, l'exercice du talent et du besoin de leadership ne conduit pas forcément à la première place de l'entreprise, sachant qu'il existe d'excellents 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> couteau heureux, épanouis et satisfaits de leur place.

### **4. Ils favorisent l'harmonie**

La majorité d'entre eux savent aider les individus à être en harmonie avec leur rôle, en les faisant évoluer à l'intérieur de l'entreprise. Il ne s'agit pas nécessairement d'être en phase avec les systèmes de promotion et de grille de salaire traditionnels, mais d'écouter les attentes de chacun et de favoriser l'accès à leurs motivations profondes. C'est la prise en compte réelle des besoins spécifiques de chaque collaborateur, comme il pourrait en être de ceux de chaque client, qui crée la véritable performance du salarié comme d'ailleurs celle du manager.

## **LA COURBE DE MOTIVATION AU TRAVAIL**

Dans un emploi, la motivation varie selon une courbe immuable articulée selon 4 phases successives, dont la durée (n) dépend naturellement de la personnalité du sujet :

### **1. APPRENTISSAGE (1 an) - année n**

C'est la phase de découverte et de maîtrise du poste pour le salarié. C'est également la phase principale d'investissement pour l'entreprise.

### **2. IMPLICATION MAXIMALE (2 à 3 ans) - années n+1 à n+2/n+3**

C'est la phase de rendement pour l'entreprise comme pour le salarié qui tend à s'investir au maximum dans un rythme soutenu. Son départ durant cette période a pour effet de déstabiliser l'entreprise qui a investi, l'équipe qui s'ajustait, le client qui commençait à s'habituer et le salarié lui-même qui n'a pas pu encore profiter de la phase suivante.

### **3. IMPLICATION/DÉTACHEMENT (2 ans maximum) - années n+3 à n+5**

C'est la phase où le salarié «capitalise» et «savoure» son job en s'installant dans un certain confort d'habitude. C'est également un moment charnière à risque, propice au changement de fonction ou d'entreprise.

### **4. DÉTACHEMENT (1 à 5 ans) - années n+4 à n+10**

C'est la phase de routine et de «fonctionnarisation» du job avec service minimal, faible motivation pour les efforts supplémentaires, aigreur envers la hiérarchie...sauf si le travail sait s'enrichir de nouvelles tâches.

## Respecter 4 principes cardinaux

La qualité d'un bon management doit également se juger sur des critères simples et invariants. Selon Dominique G. Mars, chairman de *Mars & Co*, le chef d'entreprise doit s'astreindre à respecter certains principes cardinaux. D'après lui, la plupart des échecs retentissants dans la nouvelle économie comme dans l'économie traditionnelle s'expliquent par leur non observation.

### 1. Se défier des modes, de la pensée dominante ou d'une frilosité extrême

La plupart des entreprises fonctionnent au rythme de la personnalité de leur dirigeant, de leur formation, de leurs informations et de leurs convictions. L'influence omniprésente des réseaux d'appartenance, l'exemplarité de démarches médiatiques bien dans l'air du temps, la réussite de certains patrons, les conseils avisés de proches sont autant de tentations qui conduisent les dirigeants à des emballements réguliers suivis ensuite de purges rationnelles.

### 2. Maîtriser à fond la micro-économie de son secteur d'activité

La maîtrise d'un métier suppose que le dirigeant connaisse parfaitement le mécanisme d'ensemble de son entreprise, sache évaluer les attentes profondes de la clientèle, anticipe les orientations probables de son marché et évalue correctement la manière de réagir de ses concurrents. La perspicacité de ce travail doit s'actualiser en permanence, afin de produire de l'action et des objectifs rationnels.

### 3. Utiliser des outils adéquats de mesure de performance

Les 3 principaux «juges de paix» permettant de mesurer la constance des faits et la réalité des chiffres, et non leur interprétation, concernent en priorité :

- . Le retour sur capitaux employés afin d'éviter d'investir pour un rendement inférieur au coût du capital.
- . Le cash net, c'est-à-dire le tout bête «compte d'épicier»
- . La croissance relative de l'activité qui indique l'écart favorable ou défavorable par rapport à celle de la concurrence.

### 4. Résister à la tentation de promettre «tout azimut»

Ce principe concerne principalement les entreprises cotées en Bourse et celles souhaitant y entrer. Il s'agit de refuser de promettre aux analystes (et/ou aux autres partenaires financiers) de bons ratios à venir, si tel n'est pas le cas, ou de leur dire complaisamment ce qu'ils souhaitent entendre.

[Retour](#)

## 12. Les limites du management dur

### 3 manières de diriger

D'après les études menées par l'observatoire du magazine *L'Entreprise* sur les sociétés et les patrons les plus performants, il existe 3 grandes manières pour diriger une entreprise se résumant en 3 maximes :

- . La manière dure qui fonctionne par la crainte et la contrainte que l'on peut qualifier par une formule de type «Marche ou crève».
- . La manière humaniste qui utilise le charisme et l'adhésion et se traduit par un état d'esprit du type «Qui m'aime me suit».
- . La manière efficace qui se fonde sur l'auto-conviction et sur la responsabilisation dans une approche de type «Je participe, donc je suis».

Il semble que si la première méthode fonctionne aussi bien que les deux autres dans certains cas particuliers, l'idéal est d'avoir affaire à un manager dont «*Le style correspond avec les besoins de la structure qu'il dirige à un moment donné de son histoire*» d'après Christine Kerdellant, directrice de la rédaction du magazine. En d'autres termes, il n'existerait pas de style de management dominant et unique dans la durée sauf, peut-être, en disposant d'une personnalité chez le manager capable de s'adapter avec une égale pertinence dans l'une ou l'autre de ces 3 manières d'agir au gré des situations.

### Le standard type du patron paternaliste et autoritaire

Loin d'avoir disparu depuis l'émergence du «managérialement correct» impulsée par la nouvelle économie, le socle conservateur des patrons paternalistes et autoritaires continue d'utiliser des techniques efficaces et simplistes dans la conduite des hommes :

- . Ils font miroiter l'argent, le salaire, les primes, les bonus et les avantages comme manière de motiver le meilleur de leurs troupes.
- . Ils sont parfaitement informés de la vie privée et naturellement professionnelle de leurs collaborateurs afin de mieux les diriger et de les aider le cas échéant.
- . Ils cassent régulièrement les routines afin d'obliger chacun à se remettre en question et progresser.
- . Ils aiment commander en disant clairement ce qu'ils veulent en cherchant plus à représenter la statue du commandeur que d'atteindre un haut niveau de popularité.

## CONFLITS DU TRAVAIL, L'EGO SOUVENT EN CAUSE

Selon l'enquête réalisée par OPP, le leader mondial des tests psychotechniques, les conflits au travail augmentent partout dans le monde. L'étude montre que 85% des salariés y sont confrontés et que surtout, la moitié des conflits proviennent principalement de chocs de personnalités ou d'ego et 34% directement du stress et de la surcharge de travail. Parmi les principales raisons évoquées par les salariés français fondant la source des conflits : le manque d'honnêteté de leur hiérarchie. En moyenne, 25% des salariés reconnaissent que l'existence d'un conflit a déclenché chez eux une maladie ou un arrêt de travail et même, pour 9% d'entre eux, que cela a mis fin à un projet professionnel. Si 57% des salariés aux Etats-Unis ont reçu une formation pour gérer les conflits sur le lieu de travail, ils ne sont encore que 25% en France à savoir correctement les éviter et/ou se défendre avec pertinence.

### Les 7 profils types de chefs emmerdeurs

Selon une étude réalisée par l'Institut *Gallup* près de 1/3 des cadres démissionnent à cause du comportement de leur chef. Une réalité confirmée par François Lelord, psychiatre, qui affirme que *«Un cadre sur dix peut être diagnostiqué comme personnalité difficile... et rendre la vie insupportable à ses collaborateurs.»*. Les 7 profils types :

#### . Le dictateur

Il tient son équipe d'une poigne de fer et considère avoir toujours raison. Fermé au dialogue, sa méthode consiste à diriger par la terreur en prenant tout seul les décisions dans un leitmotif de type «marche ou crève». Avec un tel chef, il faut d'abord essayer de le mettre en confiance en lui faisant voir que l'on comprend ses impératifs tout en lui demandant de les expliquer par des faits précis.

#### . Le paranoïaque

Il vit dans un délire de persécution considérant que tout le monde lui cache des choses ou lui ment. Pratiquant la division dans son entourage, il est très difficile à gérer et relativement susceptible. Le mieux est de rester neutre en toute occasion, sans essayer de le rassurer ni de le raisonner, car alors il pensera que l'on monte encore une fois un coup tordu contre lui.

#### . Le colérique

Irrascible mais pas rancunier tel est le profil du colérique qui pique régulièrement sa colère pour mieux impressionner et faire passer ses idées. En général, le colérique agit selon un rituel bien établi (allumer une cigarette, enlever ses lunettes, se lever...) impliquant à ce moment de quitter la pièce sous un prétexte quelconque ou de le devancer en lui disant clairement que l'on sent qu'il se met en colère, dans le but de le priver de son effet de surprise.

### . Le lâche

Il déteste prendre de graves décisions, fuit les responsabilités, délègue les dossiers les plus difficiles et ne donne souvent aucune directive précise. Avec lui il convient de rester diplomate, ne pas le brusquer, tout en sachant profiter de la situation pour prendre encore plus de responsabilités. Il s'agit également de formaliser les décisions importantes par écrit car il y a peu de chance que celui-ci couvre ses collaborateurs en cas de problème.

## LES 6 FACTEURS CLÉS DU GRAND CHANGEMENT

La pensée de Tom Peters se résume en 6 facteurs-clés propices à un changement productif dans l'entreprise. Toutefois, il lui semble impératif de ne pas vouloir changer les individus : *«Non, non, non ! Jamais. On ne change pas les gens. Vous aurez de la chance si vous arrivez à les attirer chez vous au bon moment, mais ils repartiront tels qu'ils sont entrés»*. Le conseil final en ce domaine est donc de devenir le propre acteur de sa vie et de *«faire bien ce que l'on aime !»*. Principales idées-forces :

**1. Détruire pour mieux créer :** Toutes les entreprises courent fatalement à l'échec. Au lieu de s'arc-bouter sur de vieilles formules amenant à disparaître dans l'indifférence, mieux vaut donc détruire la sienne de l'intérieur et en reconstruire une autre en se montrant audacieux et créatif.

**2. Entendre les femmes :** Si les hommes ne changent pas d'attitude vis-à-vis des femmes, ils sont condamnés à l'échec. Dans les pays occidentalisés, les femmes occupent la première place en termes de dépenses. Si elles prennent des décisions clés en matière financière, elles sont encore trop dépréciées, jamais mises en avant et éloignées des postes de commande.

**3. Jouer l'interfonctionnalité :** Malgré le fait d'avoir des idées et de voir grand, vous n'arriverez à rien si les gens ne se parlent pas. Il faut liquider la bureaucratie pour s'appuyer sur la politique (au sens noble) en s'attaquant à un type d'objectif plus ambitieux : la transformation de l'entreprise.

**4. Offrir du rêve :** Il faut vendre un style de vie ou une image plutôt qu'un simple produit. Seules les marques qui se distingueront en proposant, en plus d'une qualité satisfaisante, «une expérience scintillante» auront du succès.

**5. Penser différemment :** Le seul moyen de changer en profondeur est de faire appel à des non-conformistes. Il faut fuir les individus trop conformistes et «politiquement corrects» en préférant davantage les excentriques, les iconoclastes et les inventifs. Il convient de les aider à développer leurs projets secrets, puis de les amener à mettre en œuvre vos propres idées révolutionnaires.

**6. Installer le design partout :** Comme le style de vie, le design est un des rares facteurs de différenciation. Pour Peters, il est si important qu'il devrait figurer à l'ordre du jour de chaque réunion (en présence d'un professionnel) dans chaque division. Aussi ceux qui ignorent le pouvoir d'un design élégant et fonctionnel seront forcément perdants.

#### **. L'obsessionnel**

C'est un perfectionniste à outrance qui contrôle 10 fois le travail de ses collaborateurs afin de traquer la moindre faute. Très allergique au désordre comme à l'improvisation il se blinde dans les procédures et la rigueur en les considérant comme indispensables. Le mieux consiste alors à se montrer aussi maniaque et sérieux que lui.

#### **. Le mégalo**

Se considérant comme exceptionnel, il s'approprie le travail des autres en recherchant pour lui tous les honneurs. Souvent habile manipulateur, il utilise son charisme pour occuper la meilleure place au soleil en n'admettant pas que ses proches collaborateurs puissent lui faire de l'ombre. Avec ce profil de chef, l'idéal consiste à le flatter en le félicitant pour ses succès tout en veillant à rester loyal(e) et fiable pour se rendre indispensable. Une autre méthode encore plus radicale est d'avoir une discussion franche avec lui en lui indiquant que l'on ne vise pas son poste et que plus il vous renverra l'ascenseur mieux vous travaillerez pour lui et plus il sera mis en valeur.

#### **. Le fainéant**

Il fait travailler deux fois plus ses collaborateurs tout en assumant clairement son poil dans la main et le fait qu'il pratique durant les heures de boulot «beaucoup» d'autres activités (golf, voyage, réunion, maîtresse, restaurant...). Souvent très habile à manipuler et disposant d'appuis bien placés, le mieux avec lui est de s'en faire un allié en devenant ainsi, à côté de lui, le véritable chef officieux.

### **Les profils des collaborateurs à sermonner**

De manière légitime ou injuste, 68% des salariés disent ressentir des troubles psychiques ou physiques liés à leur travail alors même que 20% d'entre eux confirment s'être déjà fait admonester devant leurs collègues. Dans le registre du harcèlement moral au travail, 26% des femmes affirment l'avoir déjà subi contre 13% pour les hommes. Considérant qu'un salarié qui a fauté le reconnaît toujours plus facilement si on lui en fait le reproche immédiatement, un bon remontage de bretelles peut être nécessaire à condition toutefois d'adapter systématiquement l'intervention au profil de celui que l'on sermonne.

### **6 profils types de collaborateurs à sermonner :**

#### **. Le jeune chien fou**

Sachant que les jeunes ont souvent un rapport d'ordre affectif avec leur patron, une franche engueulade méritée venant d'un supérieur respecté passe très bien à condition que ce dernier témoigne, par ailleurs, de son estime pour son jeune collaborateur comme pour son travail.

**. Le baron**

Fort de son expérience et de son statut au sein de l'entreprise, il joue souvent «perso» en s'employant même à torpiller ce qui n'émane pas de lui. Aussi pour le recadrer, une bonne technique consiste à mener un entretien à 3 ou à 4 avec un «bon» qui loue les services rendus pour le valoriser et un «méchant» qui met l'accent sur les fautes commises pour le déstabiliser. Avant la fin de l'entretien, le «méchant» doit sortir sous un prétexte quelconque afin de laisser le chef, en tête à tête, avec son collaborateur pour lui proposer une «porte de sortie honorable» et/ou une solution valorisante moyennant une adaptation positive de son comportement.

**. Le timide**

Face à une erreur, le fait d'être dépassé par les événements ou être inhibé par de nouvelles responsabilités, suppose dans le cas du timide de ne jamais lui faire de remontrances ouvertes au risque alors de le bloquer encore davantage. Il vaut mieux le rassurer, l'accompagner, dédramatiser la situation et valoriser publiquement ses actions courantes afin de l'aider à sortir progressivement de son cocon.

**. Le fainéant malin**

Celui qui tourne en roue libre, lève le pied et ne fiche plus grand chose, suppose d'être recadré en choisissant le bon moment. Il peut alors s'agir du classique entretien de debriefing tenu à la suite d'une mission ou lors d'une réunion mensuelle en activant pour lui comme pour les autres, sans agressivité, les bons vieux outils de contrôle : planning, objectifs, résultats réalisés, nouveaux objectifs mensuels, carotte financière...

**. Le Je-m'en-foutiste**

Alors que les remontrances sur ses retards, son manque d'assiduité ou ses erreurs répétées glissent sur ses épaules, ce profil de collaborateur se contente de maintenir une prestation tout juste passable en s'arrangeant pour ne pas commettre d'impair majeur. Aussi pour remettre bon ordre à cet état de fait, le mieux est de lui parler de grands principes (tradition du travail bien fait, règlement intérieur, charte de qualité...) plutôt que de mettre l'accent sur des points de détails ou des faits réels qui n'ont justement pas d'importance pour lui.

**. Le frustré**

La mauvaise volonté dont fait preuve le frustré repose souvent sur un mal vivre professionnel ou une déception antérieure. Sachant qu'il n'est plus autant motivé et performant qu'auparavant, la meilleure manière pour le «remobiliser» est d'abord de faire un point clair, précis et franc sur les raisons du problème. Il faut ensuite lui fixer un nouvel horizon de travail en proposant de réexaminer la situation à l'occasion, par exemple, du prochain entretien annuel.

[Retour](#)

## **13. Faire face aux situations délicates**

### **Se défendre face aux «serpents à deux têtes»**

Cette expression est celle utilisée par le Dr Gary Namie, auteur de *«The Bully at Work»* (Les Tyrans au bureau) pour désigner les faux jetons, les prétendus «amis» et/ou les chefs de service faussement sympas qui frappent dans le dos de leurs collègues ou subalternes. Le plus souvent récidivistes, ces individus n'ont en général aucun scrupule à passer d'un côté, la main dans le dos et de l'autre, critiquer ou laisser courir des rumeurs néfastes sur leur victime.

Parmi les précautions à prendre pour éviter les coups de poignard dans le dos, des spécialistes du coaching et des relations dans l'entreprise livrent leurs conseils éclairés :

- . Eviter les endroits fréquentés par ce type d'individu en veillant à ne jamais le provoquer ;
- . Ne confier à personne ce que vous ne souhaitez pas entendre répéter ou ce qui pourrait être utilisé contre vous (vie privée, opinion...) ;
- . Décoder les signes suspects (amicalité soudaine, compliment, service rendu, sourire engageant). Les spécialistes ont remarqué chez les Chimpanzés, qu'un comportement «altruiste» est le signe d'une profonde agitation. En réalité, l'animal se prépare à défendre son territoire et à affirmer son pouvoir ;
- . Avoir une attitude froide, très professionnelle en fuyant le terrain émotionnel ;
- . Faire savoir aux amis que les bruits de couloir vous intéressent surtout ceux vous concernant directement ;
- . N'affronter jamais l'agresseur sans préparation. Etre très clair sur le type de soutien que l'on attend de ses alliés éventuels ;
- . Savoir anticiper le fait, que l'autre utilisera toujours des dénégations mensongères lorsqu'il sera mis devant le fait accompli. Il aura d'abord tendance à nier mordicus jouer un rôle quelconque. Il se fera ensuite passer pour l'outragé, en s'indignant des reproches qui peuvent lui être faits. Il menacera enfin de représailles ;
- . En cas d'affrontement, ne jamais perdre des yeux l'objectif principal, c'est à dire que votre nom ne soit plus mêlé aux racontars ;
- . Préférer un affrontement en public devant témoin, afin que les turpitudes de l'adversaire soient exposées au grand jour. Selon le Dr Gary Namie *«les serpents sont en général obsédés par l'apparence, ils veulent donner une impression d'assurance et de maîtrise de soi»* ;
- . Garder le contrôle de ses émotions devant les tiers, contraint l'autre à ne pas mordre en leur présence ;

- . Demander sans attendre un rendez-vous à votre supérieur, si vous apprenez que le «tordu» a dit du mal de vous ;
- . Devant la hiérarchie, ne pas en faire une affaire personnelle entre vous et le diffamateur ;
- . Organiser sa défense en la présentant calmement, rationnellement en fournissant des preuves ;
- . Ne pas trop compter sur le soutien de la hiérarchie dans ce genre de situation ;
- . Si le diffamateur est votre patron, demander des éclaircissements sur les méthodes et les résultats attendus de vous, afin de les comparer aux standards de performance utilisés pour votre évaluation personnelle ;
- . En toute occasion, parler clairement met généralement fin à la confusion.

### L'ÉCONOMIE EST UN MATCH

D'après Jack Welch, PDG charismatique pendant près de 20 ans du géant américain General Electric, la clé du succès en matière de management se concentre surtout dans le choix des hommes car selon lui : «*L'économie est un match et l'équipe gagnante est celle qui aligne les meilleurs joueurs*». Il en déduit que les bons dirigeants sont ceux qui font «*La promotion des meilleurs cadres et l'éviction sans états d'âme des moins bons*».

7 conseils s'adressant aux managers et aux dirigeants, contenus dans l'ouvrage «74 réponses iconoclastes pour réussir» paru aux éditions Village Mondial :

- . Se forger la mentalité d'un vrai leader en ayant une énergie positive, c'est à dire la capacité d'aller toujours de l'avant avec une saine vigueur et une attitude optimiste dans les bons comme dans les mauvais moments.
- . Savoir se séparer d'un collaborateur malgré le fait que licencier est pénible notamment dans les petites entreprises. Il faut toujours laisser une chance à ceux qui font preuve de franchise et de réactivité face aux clients.
- . Vaincre les résistances au changement sachant que si 10% des salariés sont des «agents du changement» innés, 75% des collaborateurs deviennent, une fois persuadés, des acteurs actifs même sans états d'âme. Les derniers 15% sont des résistants négatifs à sortir rapidement du jeu.
- . Gagner la confiance de ses équipes en évitant absolument la langue de bois et/ou mentir. Le pire de tout pour un dirigeant est de dire une chose et en faire une autre.
- . Replacer les ressources humaines au premier plan tout en privilégiant les unités opérationnelles.
- . Repérer les commerciaux dignes de confiance, ceux qui sont capables d'empathie et qui excellent à équilibrer les intérêts de l'entreprise en même temps que ceux de leurs clients. Ils se reconnaissent par le fait que leur parole est loyale et leur poignée de main franche tout en étant animé par un cocktail d'énergie, de courage et de confiance en soi.
- . Surveiller les 3 meilleurs indicateurs de la performance concernant celui de la motivation du personnel, celui de la satisfaction du client et celui du cash-flow, c'est-à-dire l'autofinancement disponible pour l'entreprise, lequel ne peut en aucun cas être arrangé de manière comptable.

## **Courage fuyons !**

La lâcheté dans l'entreprise est une valeur-refuge qui offre certains avantages et pas mal de méfaits. Avec le repli de la nouvelle économie, la politique de la «fesse lourde» et de la structure pyramidale font de plus en plus d'adeptes, même avec l'arrivée des jeunes patrons fringants. D'après l'enquête menée par le magazine *L'Entreprise*, 4 types de lâcheté sont le plus couramment utilisés en entreprise :

### **. La lâcheté sourire**

Elle consiste à privilégier la souplesse plutôt que de mettre les points sur les «i». Utile et sans grand danger, elle est d'autant plus pratiquée que ses conséquences sont rarement graves.

### **. La lâcheté bouche cousue**

C'est l'une des formes les plus répandues. Elle s'inspire de la technique des 3 petits singes dont l'un se bouche les oreilles, l'autre se cache les yeux et le dernier se couvre la bouche. Ils symbolisent à l'origine dans le Japon du XI<sup>e</sup> siècle le fait de ne rien voir, de ne rien dire et de rien entendre... qui soit «mal» au sens religieux (ce sont aussi les 3 premiers commandements du Bouddhisme pour accéder au bonheur). Cette forme de lâcheté dans l'entreprise à ne pas s'investir ou s'exposer traduit, en fait, une manière commode d'éviter de subir la réaction des autres ou de ses collaborateurs.

### **. La lâcheté stratégie**

Le plus souvent cynique, cette forme de lâcheté vise à protéger son poste et, accessoirement, celui de ses collaborateurs. Elle peut également avoir pour objectif de «dégommer» les salariés en utilisant l'opportunité des circonstances, la présence de «consultants-parapluies» ou la pratique de «séminaires-paratonnerres». Le principe de base est qu'il n'est pas de problème dont une absence de solution ne finisse par venir à bout, ou à l'inverse, en en créant artificiellement.

### **. La lâcheté abandon**

La forme la plus pernicieuse de lâcheté est sans doute celle qui consiste à ne rien faire du tout, à laisser faire ou à botter en touche. La règle est ici celle «du chacun pour soi», d'autant plus, que celle-ci reste entretenue par un système favorisant les rituels, les codes ou un droit coutumier. La lâcheté abandon s'apparente à une forme de bombe à retardement qui tue à petit feu ses victimes, lorsque les problèmes psychologiques s'en mêlent.

## **Piloter par temps de crise**

Pour éviter en interne l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportunistiser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste.

Elles doivent intégrer plus d'hygiène relationnelle, de solidarité et de reconnaissance individuelle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un contexte qui nécessite également de repenser leur activité de manière encore plus offensive en innovant et en allant sur des niches encore non explorées. Exemples de décisions et de positions à prendre :

- . Geler momentanément les salaires
- . Jouer sur les RTT, les congés individuels ou la formation plutôt que sur le chômage partiel
- . Réduire le délai moyen du crédit client
- . Faire des économies dans tous les compartiments sans démoraliser les troupes
- . Proposer des ruptures de contrat à l'amiable au lieu de licencier
- . Stopper les dépenses d'image de marque
- . Céder des parts sociales pour éviter le dépôt de bilan
- . Proposer des objectifs individuels motivants
- . Développer un climat de solidarité et non pas de rivalité
- . Manifester davantage de reconnaissance envers les collaborateurs
- . Communiquer plus en interne
- . Rendre claire la stratégie menée
- . Donner des repères économiques précis
- . Entretenir et ranimer l'esprit d'équipe
- . Libérer la parole, favoriser des comportements d'entraide
- . Faciliter l'échange des bonnes pratiques en interne
- . Pousser chacun à faire davantage d'efforts productifs dans son job
- . Saisir toutes les opportunités d'affaires qui se présentent
- . Développer l'esprit commercial dans tous les services
- . Mettre sur pied de nouvelles activités, projets
- . Qualifier encore plus les relations avec les clients et partenaires
- . Prospecter davantage et sur de nouveaux segments

### **DÉLÉGATION UN ART DIFFICILE**

La délégation est un outil fantastique de management destiné à accroître la motivation et la compétence des collaborateurs, tout en permettant de dégager du temps pour être encore plus efficace. Cependant déléguer est un art difficile dans lequel il est nécessaire de renoncer aux attributs traditionnels du pouvoir, en prenant le risque de confier à d'autres l'expertise de la situation, tout en gardant la responsabilité des décisions prises. Il est donc recommandé de construire une relation de confiance étape par étape, en exerçant un contrôle souple mais rigoureux dans le but de maîtriser la circulation et la remontée des informations importantes.

## DU TACT ET DE LA DIPLOMATIE

Dans un arrêt du 27 novembre 2001, la Cour de Cassation a rappelé qu'un employeur ne peut reprocher ouvertement à un salarié de ne pas s'entendre avec un de ses collègues, sauf si cette mésentente repose sur des faits qui lui sont imputables et matériellement vérifiables comme par exemple : la tenue de propos outranciers, sexistes, racistes ou vulgaires ou encore, des attitudes non professionnelles comme l'agressivité ou l'impudeur. Dans le même esprit, une Cour d'appel vient de statuer sur le fait qu'un employeur ou qu'un manager ne doit en aucun cas utiliser de formules inutilement blessantes ou vexatoires à l'encontre d'un salarié, si celles-ci sont de nature à atteindre légitimement sa sensibilité. Pour Olivier Bluche, avocat, *«tous les : tu pues ; t'es nul ; ma pauvre si tu te voyais ; et toutes les phrases à la hussarde sont punissables par la loi»*.

### . Ce qu'il est possible de faire par le manager :

- . Mettre la pression à toute l'équipe à partir d'objectifs préalablement identifiés
- . Hausser le ton ponctuellement contre un collaborateur dont le travail est insuffisant, preuves à l'appui et sans propos déplacés
- . Evoquer un manque de performance au cours d'un entretien tout en proposant des solutions

### . Ce qui est interdit par la loi :

- . S'acharner sur un seul collaborateur pour qu'il tienne les délais
- . Être sur son dos continuellement
- . Se moquer d'un salarié de manière régulière devant ses collègues, soit en raillant son travail ou en insistant sur un détail de son physique.
- . Traiter de bon à rien un collaborateur durant un entretien et multiplier les propos humiliants sur sa personne et non sur son travail

## LES 7 RAISONS SUBJECTIVES QUI EMPÊCHENT DE DÉLÉGUER

1. J'aurai beaucoup plus vite fait par moi-même
2. Je suis le seul et le mieux placé pour réussir et mener à bien le projet
3. Sans moi, le risque possible d'erreurs ou de problèmes est trop grand
4. Déléguer va m'obliger à passer deux fois plus de temps que nécessaire
5. Mes collaborateurs n'ont pas selon moi les qualités et l'expérience nécessaires
6. Je suis toujours obligé de «repasser» derrière ce qui me fait perdre beaucoup de temps
7. Personne ne se bouscule vraiment pour prendre des responsabilités

### Miser sur la capacité d'initiative du cadre

Pour Jean-Marie le Goff, il est rare que l'on récompense *«La brebis qui se fond dans le troupeau»*, mais qu'au contraire *«Pour avoir de l'influence, vous devez faire partie de ceux qui ont le pouvoir de modifier le cap du bateau. La reconnaissance d'une personne par sa hiérarchie est liée au degré de liberté qu'elle s'accorde»*. Une position intégralement partagée par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui affirme, dans son livre *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation, que *«L'entreprise vit encore trop souvent sur des relations héritées d'un modèle taylorien où chacun exécute une partie d'un plan défini. Mais ce modèle est dépassé. C'est sur sa capacité d'initiative qu'un cadre est évalué aujourd'hui.»*

#### Les règles de la contestation :

- . Bien choisir son moment, c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard. C'est au moment de la réflexion et avant la prise de décision que l'on doit ouvrir le débat mais jamais durant l'exécution, car toute résistance à ce moment-là peut s'apparenter à du sabotage.
- . Afficher clairement ses divergences de point de vue tout en marquant nettement son désaccord, non par un raisonnement contraire, mais par des arguments, des solutions et/ou une contre-proposition devant amener à un compromis.
- . Dépersonnaliser le sujet de discordance en revenant régulièrement aux faits comme en évitant les jugements de valeur. Le mieux est encore de souligner les incohérences en faisant preuve de pédagogie.

### LES 5 CONDITIONS QUI MOTIVENT LA DÉLÉGATION

1. Déléguer, c'est se donner plus de temps pour faire autre chose
2. Déléguer, c'est faire confiance en donnant aux autres la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités formatrices
3. Déléguer, c'est favoriser une prise d'initiatives et une vision différente capable d'enrichir le traitement du sujet
4. Déléguer, c'est accepter une perte de paternité destinée à valoriser en retour l'action en équipe ou collective
5. Déléguer, c'est relativiser sa propre compétence en donnant un signe fort sur ses propres qualités de management

[Retour](#)

## **15.** Comment imposer sa volonté ?

### **Faire comme le dompteur de fauves**

Certains ont reçu le don inné de l'autorité faisant qu'un simple geste, regard ou inflexion de la voix, suffit pour imposer un silence ou un comportement précis. Il est évident, toutefois, que la plupart des managers ne possèdent pas ce charisme naturel dont le sens latin signifie *auctoritas* «qui rend auteur». D'ailleurs selon Jean Louis Muller, responsable à la Cegos, *«Le pouvoir provient directement du statut et du titre qu'on a dans l'entreprise. Cela peut suffire à la rigueur pour se faire obéir. Mais s'il a de l'autorité, le manager va plus loin : il donne envie aux gens non seulement d'exécuter les ordres mais aussi d'être acteurs et auteurs dans l'entreprise»*. Il est vrai que cette définition ne coïncide pas vraiment avec la réalité directive des organisations pyramidales et militaires prônant l'ordre, le contrôle, la sanction, la discipline, la non délégation... Elle a pourtant le mérite d'éclairer autrement le rapport au management et à la conduite des hommes dans l'entreprise.

Selon Alain Etchegoyen, philosophe et auteur, *«L'autorité est la petite cousine de la responsabilité. Autrement dit, pour en imposer, il faut savoir assumer ses décisions et répondre de ses actes. Or ce n'est pas le point fort des hommes politiques et des grands patrons français»*. En fait, la véritable autorité n'est pas une illusion entretenue par le titre, le grade ou le statut. Elle doit s'exprimer avec courage, souplesse et intelligence, comme chez le dompteur face à des fauves ayant des réactions imprévisibles. D'après Gérard Carton, docteur en psychologie sociale, le bon exercice de l'autorité et de la volonté qui l'accompagne ne doit pas déroger à certaines règles fondamentales. Pour cela, il compare le manager qui dirige une équipe avec le dompteur qui vit une liaison dangereuse avec les fauves en cage. Il existe, selon lui, des ressemblances troublantes et des parallélismes frappants dans le comportement animal et humain dont il convient d'être bien conscient :

**1.** Chaque fauve comme chaque individu est doté d'un cerveau reptilien qui sous l'impulsion de l'égo peut générer à tout moment des réactions inattendues. Ainsi même le plus gentil des «fauves» peut sous la pression normative du groupe devenir un attaquant. Afin de contrôler la situation, le manager doit donc faire preuve d'une extrême vigilance face au groupe et aux individualités en se méfiant également de ses propres réactions «reptiliennes» qui peuvent exacerber le «fauve» en chacun de nous.

**2.** Pour un fauve, le passé ne compte pas et le futur n'est pas la continuation «logique» du passé faisant ainsi que les bonnes relations entretenues peuvent changer lorsque les circonstances changent. Qui dans sa vie n'a jamais été étonné de la réaction brutale ou forte d'une personne qu'on ne pensait pas être capable de ça ?

### BONNES POSTURES EN CAS D'ATTAQUE PERSONNELLE

- . Se libérer du contexte culturel dans lequel le conflit s'insère (raisonner seulement d'adulte à adulte, sans barrière hiérarchique).
- . Ne pas se laisser impressionner par le ton, les mots, les postures inhérents à la violence verbale, en s'attachant à détecter derrière ces comportements les vrais points faibles de l'adversaire.
- . Ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses (non compétence technique, rapport morphologique ou d'ancienneté...) mais découvrir plutôt comment les exploiter efficacement.
- . Rechercher systématiquement une stratégie qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens, par des propositions ou des solutions qui traitent rapidement et efficacement le débat.
- . Essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire, plutôt que de rechercher sa mise à mort ou son humiliation.

**3.** Les fauves attaquent très rarement de face. Tourner le dos est donc une posture d'inconscience ou de peur augmentant le danger dans les 2 cas. Il faut donc être capable, à tout moment, de regarder le fauve en face afin de réduire sa pulsion d'attaque ou de garder (au sens figuré) un contact direct et franc avec ses collaborateurs, afin que ceux-ci ne puissent pas penser que l'on ignore ce qu'ils font et comment ils le font.

**4.** Un dompteur qui a peur est un homme mort. Quand nous avons peur, nous sécrétons une certaine hormone dont l'odeur est captée par la plupart des êtres vivants, dont les fauves. La peur fait donc de nous une proie en déclenchant un signal d'attaque. En management, le chef qui a peur donne le signal de sa faiblesse et déclenche, dans son entourage, l'envie d'attaquer. Le processus est identique pour le bouc émissaire, ou la victime qui se laisse faire, lequel devient alors la proie facile des prédateurs alentour. Il faut donc se sentir capable d'affronter une situation d'engagement avant d'y être confronté en démontrant toujours de l'assurance à travers une attitude calme et de sang-froid.

**5.** Pour les fauves l'estimation d'une relation est basique : elle est soit bonne ou mauvaise. Cela suppose d'avoir avec eux un comportement constant pour que leur «jugement» soit équilibré. Dans le cas contraire, leur comportement devient vite instable et imprévisible ou rend, comme chez les humains, l'entourage nerveux et la délégation difficile. Il est donc nécessaire d'avoir «dans la cage aux fauves» une relation simple, cohérente et prévisible, afin que tout se passe bien.

**6.** Les fauves qui ne sont pas en forme peuvent avoir des accès de colère soudains ou de la contre-performance. Dans l'entreprise mieux vaut donc dispenser le collaborateur «fatigué» sachant qu'il risque alors de se montrer peu efficace et peu réceptif, même dans une situation où normalement il excelle.

**7.** Dans la cage, si un fauve attaque, les autres l'observent. S'il a le dessus, les autres se joignent à lui, c'est la loi de l'instinct. Par extension, cela signifie que les bonnes relations établies avec certains individus n'en font pas forcément des alliés sûrs dans les moments difficiles. Dès lors, le manager ne doit jamais compter sur autrui pour l'aider dans un conflit où il est lui-même impliqué. Il ne doit pas non plus engager de combat qu'il n'est pas en mesure de gagner car, dans le meilleur des cas, le reste du groupe se limitera à ne pas prendre parti et ne viendra quasiment jamais à son secours.

**8.** La récompense est pour le fauve un repère clair et objectif de son niveau de performance et de sa compréhension des comportements attendus de lui. La récompense doit donc être équitable eu égard à l'ensemble des performances et juste dans le sens positif. En matière de management, le fonctionnement doit d'être identique avec un «feedback» juste et équitable pour la performance accomplie, au risque alors de voir cette dernière se détériorer rapidement.

#### LA «PROFESSIONNELLE ATTITUDE»

Dans tout conflit, c'est celui des deux adversaires qui sait le premier dépassionner l'antagonisme, raisonner froidement et lucidement qui l'emporte au final. La mise en œuvre pratique d'une stratégie de désamorçage de conflit repose sur plusieurs attitudes de base :

- . Laisser toujours parler l'interlocuteur le premier.
- . L'écouter avec attention.
- . Conserver une attitude calme et ouverte, sans marque d'impatience ou d'agressivité.
- . Repérer les points faibles de son argumentation.
- . Ne pas s'opposer directement aux attaques mais les accepter par une écoute attentive en créant le vide devant elles, c'est à la fois par le silence puis en posant des questions orientées.
- . Résumer le discours ou reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer indirectement leur inutilité.
- . Proposer que l'interlocuteur tire lui-même les conclusions de sa première prise de position.

#### 5 principes pour asseoir son autorité

Hors exceptions, plus l'autorité est directive moins elle donne de résultat dans l'entreprise alors que bien d'autres approches plus «discernées» offrent un meilleur rendement dans les relations humaines. Il s'agit notamment de la mise à exécution de 5 principes :

**1.** Avoir d'abord un projet solide à proposer capable de donner du sens et un supplément d'âme à l'activité de chacun. Selon Renaud Paquin, Directeur du cabinet Mix RH, «*Les gens ont besoin pour se mobiliser de savoir où ils vont et où on les emmène*».

- 2.** Fixer clairement les règles de fonctionnement qui doivent assurer la réussite du projet. En prenant des mesures concrètes et précises au service du projet, la conviction que l'on démontre prouve ensuite que l'on a eu raison dès l'arrivée des premiers signes de succès. Cette attitude renforce inévitablement la crédibilité du manager.
- 3.** Montrer l'exemple, être exemplaire, en étant le premier à respecter les consignes imposées «*Sinon, la sanction ne tarde jamais: vos directives n'ont ensuite plus guère de poids*» assure Sylvie Roussillon, Professeur en RH à l'ESC Lyon.
- 4.** Défendre les intérêts de son équipe en cas de besoin, surtout auprès de la hiérarchie, en sachant dire non car : «*Les salariés ont de la considération envers ceux qui prennent des risques pour eux*» souligne Sylvie Roussillon.
- 5.** Ne jamais outrepasser les tendances dominantes de sa personnalité ni forcer sa nature ou son style dans des relations ou des challenges impossibles à tenir. En résumé, pour avoir vraiment de l'autorité sur les autres, il est absolument nécessaire d'avoir la conviction intime... de sa propre légitimité à l'exécuter ainsi !

[Retour](#)

# 17. Comment bien décider ?

## Savoir prendre une décision

Il semble que dans les sociétés modernes les individus ne sachent plus vraiment prendre de décisions. C'est du moins l'avis de Lucien Sfez, universitaire, qui affirme qu'«*Il existe un mythe permettant aux décideurs de se sécuriser en faisant croire aux autres et à eux-mêmes qu'ils prennent encore des décisions rationnelles libres, alors que ce n'est plus le cas depuis longtemps*». D'après lui, les organisations en général, et l'État en particulier, «*Sont devenus si complexes que plus personne ne peut avoir la prétention d'en maîtriser tous les paramètres. A ce niveau, la plupart des décisions ne sont jamais que des rationalisations a posteriori de choix déjà faits*». Il est vrai que rares sont les cas où la décision joue pleinement son rôle de processus de rupture en étant capable de créer une véritable percée modifiant les habitudes et le conformisme ambiant.

## 3 étapes immuables

Depuis Descartes, les sociétés modernes ont formalisé des mécanismes décisionnaires conçus à peu près tous de la même manière : celle du choix rationnel. Celui-ci repose sur un calcul de rentabilité entre la fin et les moyens utilisés. D'après ce paradigme, toutes les décisions ont un mécanisme identique qui se décompose en 3 étapes selon un ordre immuable : préparation-décision-exécution. Pour faire simple, nous commençons d'abord par examiner les différentes alternatives possibles en recueillant pour cela un maximum d'informations. Ensuite nous déterminons, via un calcul rationnel de rentabilité coût-profit, la solution optimale permettant de satisfaire au mieux les intérêts ou besoins en jeu. Enfin, l'individu transforme sa réflexion en passage à l'acte en fonction de différentes modalités d'action.

## Le cadrage de la décision

Pourtant dans la réalité, il en va souvent tout autrement. Pour atteindre une «*décision optimale*», il faudrait que nous soyons d'abord capables de déterminer précisément toutes les solutions alternatives possibles ; ce qui est rarement le cas. En effet, le cadrage d'une décision selon l'expression des psychologues, c'est-à-dire la manière d'envisager le problème et de se poser les questions de base, détermine en grande partie notre choix ultérieur. Par exemple, pour acheter un véhicule on ne sélectionnera à l'évidence pas le même modèle selon que celui-ci doit rester purement utilitaire, être destiné à se faire plaisir ou distiller une certaine image de soi.

Le cadrage implicite qui en découle (avantages immédiats, risques éventuels, inconvénients à venir...) a donc peu de chance de s'avérer naturellement rationnel, d'autant plus que dominant des *a priori* émotionnels, des habitudes et/ou des conformismes en tout genre. Il est dès lors possible de dire que chaque individu décide la plupart du temps soit sur un coup de tête, un coup de cœur ou une habitude dominante.

### LES MÉCANISMES PHYSIOLOGIQUES DE LA DÉCISION

Sur le fond, l'aptitude à décider est un peu la colonne vertébrale de la personnalité des individus et de leur capacité d'action. Si le sujet perd cette aptitude, il s'effondre sur lui-même en devenant végétatif. Tout commence donc sur le plan physiologique en mettant en jeu 3 sortes de mécanismes dans le cadre d'un choix simple :

- . **L'intégration des données** : A ce premier stade, l'information perçue est transmise à l'aire visuelle, auditive ou sensorielle puis traitée par l'aire temporale qui analyse la forme et l'aire pariétale qui situe l'objet.
- . **La réflexion** : Au second stade, les données passent au cortex frontal qui analyse la situation en la comparant avec des situations connues et/ou mémorisées. Il opte alors pour un choix virtuel d'action lui paraissant le plus judicieux et/ou adapté.
- . **L'action** : Une fois toutes les données collectées, celles-ci sont transmises à l'aire de commande motrice. L'ordre est alors envoyé à la main ou au membre destinataire par le canal de la moelle épinière et des nerfs. Il ne reste plus alors au système musculaire du membre sollicité qu'à s'activer conformément au schéma de décision.

### Une rationalisation après coup

Il y a quelques années, des journalistes spécialisés du *New England Journal Medicine* ont réalisé un test éloquent en demandant à des médecins quel type de traitement ils choisiraient pour eux-mêmes en cas de cancer du poumon (opération chirurgicale ou irradiation). Selon que l'on présentait l'alternative en termes de probabilités de survie ou de décès, le même docteur répondait de manière opposée. Ainsi, celui qui choisissait l'irradiation comme offrant les meilleures chances de survie changeait d'avis, quelque temps plus tard, dès lors qu'on lui présentait les mêmes chiffres mais de façon négative, en terme de risque de décès. Cet exemple démontre parfaitement notre tendance à rationaliser après avoir pris nos décisions, même envers les plus irrationnelles. Le décideur justifie après coup, *a posteriori*, sa décision par moult arguments plus ou moins rationnels, alors qu'*a priori* les raisons de sa décision ont été influencées par les informations dont ils disposent et/ou sa subjectivité naturelle.

### Le principe de «reproduction»

Toujours d'après Lucien Sfez, «*Le mécanisme décisionnel s'apparente à l'analyse marxiste de la «reproduction»*».

Pour le philosophe Marx, tout système s'organise afin de se maintenir en l'état à l'infini. Ainsi plus la machine est lancée, devient structurée et complexe, plus elle tend à fonctionner par elle-même en autogérant ses priorités comme en les reproduisant en permanence de manière identique, sans avoir besoin aucunement de la nécessité d'une intervention de prétendus «décideurs». C'est notamment le cas du fonctionnement de l'Etat, où d'une politique des fins on est passé à la gestion quasi essentielle des moyens. De ce fait, les gouvernants et les partis au pouvoir sont devenus davantage des gestionnaires d'un système qui les dépasse, que de vrais décideurs qui orientent véritablement les destinées éclairées du pays. En fait, tout fonctionne comme si chaque organisation structurée tendait à se suffire de la présence itérative (répétée fréquemment, plusieurs fois) de ses propres besoins, rouages et mécanismes, en les reproduisant de manière identique dans une continuité sans fin. Ainsi dans la dimension sociétale et d'entreprise, seule la véritable rupture tranchant avec l'ordre existant apparaît comme une véritable décision. Malgré la présence bruyante et/ou brillante d'interprètes symboliques du pouvoir que sont les politiques, les médias, les décideurs économiques, les élus, les artistes ou les intellectuels, la pratique habituelle de la décision ressort principalement de la justification (rationalisation) d'une nécessité existante, en vue de satisfaire d'abord un ordre établi, hors ajouts secondaires, dans le cadre d'une «reproduction» sans fin de celui-ci.

## LE BIAIS COGNITIF

Les psychologues utilisent le terme de «biais cognitifs» pour définir les manquements à la rationalité. Ils font remarquer que nous sommes tous plus ou moins sensibles à des critères particuliers plus importants à nos yeux que l'ensemble des autres. Du désir de ne pas souffrir à la couleur rouge de la voiture, en passant par l'idée que l'on a de soi, de son rôle ou de l'humeur du moment, c'est à partir de ce type de critères que nous apprécions la valeur des critères dominants et de ceux qui ne le sont pas.

En résumé, nous cherchons rarement la «solution optimale» mais une «solution satisfaisante», de nature à satisfaire d'abord nos besoins ou intérêts dominants. Nous agissons le plus souvent par approximations successives de la réalité et de nos désirs de façon totalement heuristique (par la découverte progressive), autrement dit de manière pifométrique.

## La modélisation de la décision

Depuis plus de 50 ans, les mathématiciens et les économistes n'ont cessé de chercher le modèle unique et définitif de la prise de décision. Théorie des jeux, méthode «multicritères», rationalisation des choix budgétaires, analyse des systèmes (approche systémique), systèmes informatisés d'aide à la décision (SIAD), personne n'a encore trouvé la martingale pour prendre une décision optimale.

La raison principale en est que malgré la sophistication des modèles, tout repose encore sur un développement de l'esprit de rationalité en intégrant les mêmes hypothèses de linéarité, de raisonnement et de libre choix cadré du décideur à partir du connu et/ou des habitudes. Manque à cela le créatif, l'aléatoire, l'inattendu et le réflexe d'opportunisation. Il semble que la voie de recherche la plus porteuse aujourd'hui soit celle qui privilégie, en lieu et place du calcul économique simple et alternatif, la recherche opérationnelle conçue à partir de véritables algorithmes de décision et de chaînes de «graphes» assimilant la complexité adaptative du vivant.

### **De la décision à la négociation**

Cette nécessité en matière d'opérationnalité tend à se compliquer à l'infini, dès lors que la décision implique tout une collectivité d'individus. Les critères de décision deviennent alors non seulement innombrables mais influent les uns sur les autres. Par exemple en fonction de la multitude d'acteurs concernés, la conception d'un produit n'interagit pas uniquement sur la dimension technique ou de R&D, mais également sur celle de l'économie, du commercial, du design, du marketing, de la communication, du social, des relations humaines, des ressources technologiques, environnementales, financières ou juridiques... La cohérence de cet agrégat multicritères est d'autant plus compliquée à obtenir qu'elle repose elle-même sur une orientation stratégique donnée. A cela s'ajoute le niveau de rationalité/subjectivité des différents acteurs, dont les priorités, les enjeux et/ou les conséquences ne sont pas forcément comparables, compatibles ou allant dans le même sens. Dans ce cas, le raisonnement ne se limite plus seulement à de simples alternatives de choix mais à la modélisation de véritables scénarios. Il repose alors sur un processus de négociation, et non plus uniquement de décision au sens strict, sachant que l'excès de paramètres isolés empêche de choisir efficacement et donc de décider avec sérénité. Le passage de la simple alternative de la décision à l'espace de la négociation induit d'autres chaînes de conséquences intégrant les décisions alternatives de détail dans une décision dite globale.

### **7 règles pour bien décider**

Sachant que faire des choix et décider d'engager des moyens et des ressources financières, humaines et/ou d'image reste au cœur de la fonction du dirigeant et du manager, il convient naturellement de ne pas se tromper. 7 règles de base permettent de trancher vite et efficacement:

#### **1. Dégager le terrain**

Le premier postulat est de ne pas s'encombrer de décisions que les autres peuvent prendre. C'est le fameux principe de délégation. Son corollaire direct est de ne pas surencombrer d'informations le stade de la préparation de la décision.

Si la décision suppose un minimum d'informations utiles, l'accumulation d'informations (chiffres, statistiques, études de marché...) ne peut aucunement favoriser la résolution du problème, sauf à procurer une aide à l'analyse et à l'interprétation des faits. La tendance inconsciente des décideurs à se nourrir d'un maximum d'informations ne sert le plus souvent qu'à calmer leur angoisse. Au-delà d'un certain seuil d'informations, l'individu devient incapable de décider. Pour Arnould d'Hautefeuille, DG des spiritueux *Jacques Bollinger*, «*Je sais que l'excès d'analyse conduit à ne plus savoir choisir, à force de peser le pour et le contre*». Pour cet ancien jésuite expert en rhétorique, il faut se dire que «*La décision n'est pas un acte purement rationnel découlant d'une analyse mathématique irréfutable*.» Même avis de la part d'Etienne Odon, DG de *TSI*, qui confirme que «*L'analyse ne conduit pas à la décision, elle aide à préparer les intuitions*.»

## 2. Se poser les bonnes questions

Il est bien plus utile de considérer le problème sous des angles variés, nouveaux et inattendus, en se posant les bonnes questions que de rechercher la petite bête ou l'inspiration métaphysique dans une introspection sans fin. La méthode 3QO2C2P permet de trouver des réponses pertinentes en privilégiant la qualité de la vision globale sur la quantité d'informations traitées. Le cabinet *Démosthène 2001*, conseil en management, préconise une méthode radicale pour cerner rapidement tous les aspects d'un problème afin d'en dégager très vite les solutions possibles. Pour cela, il suffit de tracer 8 colonnes sur une feuille de papier en y inscrivant dans chacune d'elle une question type en fonction de l'inspiration du moment. A titre d'exemple, dans le cas du départ imprévu (démission) d'un collaborateur important en plein milieu du guet (affaire importante avec un nouveau client), le questionnement doit porter sur les 8 points suivants, sachant que chaque point d'interrogation peut comporter en lui-même plusieurs questions :

- . **Qui...** a dans l'entreprise les compétences pour le remplacer sur-le-champ ?
- . **Que...** proposer pour le faire changer d'avis vis-à-vis de l'entreprise ?
- . **Quand...** faut-il que ma décision soit prise au plus tard ?
- . **Où...** sont les principaux documents du dossier ?
- . **Comment...** expliquer à notre client les raisons de cette défection ?
- . **Combien...** nous coûtera un retard ou la perte de ce client ?
- . **Pourquoi...** n'a-t-il pas cherché à négocier en m'avertissant au dernier moment ?
- . **pour Quoi...** (dans quel but) suis-je obligé de mettre rapidement quelqu'un d'autre sur le coup ?

En général, la simple relecture de ces questions permet de recadrer le sujet en dégageant rapidement une synthèse du problème. Elle produit une vision plus globale facilitant la compréhension, par conséquent le «solutionnement» possible.

### NOS PULSIONS GUIDENT NOS CHOIX

Selon le professeur Dan Ariely, auteur de *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, paru aux Ed. Flammarion, nous sommes assez fréquemment «*La proie de nos pulsions, préjugés, passions et surtout de la puissance de suggestion de tous ceux (publicitaire, marketeur, homme politique...) qui s'ingénient à nous duper pour des raisons faciles à imaginer*». Ce spécialiste de l'«*Economie comportementale*» est passé maître dans la manière de décortiquer les mobiles cachés de nos décisions en s'opposant au postulat de l'économie conventionnelle qui veut que «*L'être humain soit naturellement doué de raison et agisse toujours objectivement au mieux de ses intérêts*». Pour lui, en fait, «*Nous ne sommes pas seulement irrationnels dans nos décisions mais d'une irrationalité prévisible et répétitive*». Pire que cela, «*Les gens sont soumis aux influences néfastes de leur environnement (politique, économique, commercial, médiatique...) mais aussi de leurs émotions et d'un manque de perspicacité*». Point positif, avoue-t-il, «*Quand on a pris conscience de cela, on réalise que ces erreurs nous offrent également la possibilité de nous améliorer.*»

### 3. Favoriser la contradiction

La troisième règle consiste à favoriser l'avis de 3 catégories différentes de personnes : les esprits libres, les gens concernés et les proches. La préférence doit être accordée aux esprits libres, c'est-à-dire aux individus critiques, irrespectueux et/ou décalés dans le raisonnement par rapport à l'ordre établi. Sachant que le béni-oui-oui n'apporte rien de constructif, seul l'individu qui apporte la contradiction oblige à argumenter et, parallèlement, à prendre conscience de la portée de son propre raisonnement en fouettant l'ego. Pour Agnès Arnaud, coach de dirigeants, «*Plus on structure sa pensée pour la communiquer, plus on rend ses propos intelligibles, et plus on progresse soi-même dans la résolution du problème*». Dans la seconde catégorie des professionnels ou des gens concernés par le problème, l'objectif est de se procurer un éclairage autorisé, compétent et riche en détails utiles, que personne d'autre ne peut apporter. Mais selon Jean-Luc Grolleau, président du directoire d'*Algoé Management*, «*Ne prenez pas chacune de leurs critiques pour argent comptant. Les personnes confrontées au problème peuvent parfois manquer de recul*». Il faut donc éviter de s'enfermer dans une seule perspective, même apparemment unanime, en imaginant plusieurs scénarios possibles. Par principe, la meilleure décision est celle qui tient toujours la route malgré le changement de contexte et permet facilement de prendre un autre itinéraire alternatif déjà envisagé. Enfin utiliser l'avis des proches permet de mieux arbitrer les avis déjà reçus. Pour Olivier Basso, directeur du cabinet de stratégie *Advisor*, «*Décider ne consiste ni à jouer à la roulette, ni à se reposer aveuglement sur une étude. C'est faire son choix entre plusieurs possibilités, tout en se préparant à en changer rapidement en cas de besoin. Prétendre exclure le risque et pratiquer dans sa décision la tactique du plus probable est un leurre. L'approche probabiliste vous déstabilise totalement lorsque ce qui avait peu de chances de se produire se produit quand même...*»

#### 4. Miser sur les échanges transversaux

Sachant que tout décisionnaire a besoin d'imaginer l'improbable et d'envisager des solutions nouvelles en dehors du champ de sa propre expérience, la meilleure façon pour lui consiste à envisager derechef des angles neufs. Il peut avoir recours de manière formelle ou informelle à une séance de brainstorming dans laquelle tout peut être évoqué, même le plus farfelu, à condition qu'il y ait une recherche de solution créative sans aucune censure ni contrainte d'opinion. Une autre méthode consiste à favoriser des croisements de points de vue différents à l'occasion d'échanges ou de réunions transversales avec la présence de personnes aux fonctions différentes.

#### LES 4 PIÈGES JOUANT SUR L'IRRATIONALITÉ DE LA DÉCISION

Notamment en matière de consommation avec :

- . **Le Juste milieu** : Une technique utilisée par les restaurateurs qui consiste à inclure dans leur carte un plat plus cher que les autres afin que le client se reporte spontanément au tarif juste en dessous pensant ainsi se montrer raisonnable.
- . **La fausse gratuité** : C'est le fameux 3 pour 2, 13 à la douzaine ou port gratuit.
- . **Le prix leurre** : Il s'agit de glisser dans le catalogue une ou plusieurs offres aberrantes avec un prix trop cher et/ou une performance technique moindre, avec pour but d'inciter le client à acheter les produits que l'on souhaite le voir acheter.
- . **Le suivisme** : Faire de l'animation sur le lieu de vente afin que le mouvement créé attire d'autres personnes croyant ainsi flairer la bonne affaire.

#### 5. Laisser mûrir

Une autre règle importante est de tenir compte de ses propres pesanteurs et des penchants naturels de sa personnalité. Chaque individu a forcément des inclinations, des valeurs, des habitudes ou des fantasmes qui influencent indirectement sa décision. En matière de décision, le connais-toi toi-même est un sage précepte qui oblige à prendre en compte ses émotions, son affectivité et son ego. Sachant que tous les facteurs personnels agissent à un moment ou à un autre, il faut donc se demander s'il n'existe pas une raison cachée qui oriente le choix principal. Si par exemple le sujet est quelqu'un de «speed» et «d'overbooké», il aura tendance à décider sans prendre le temps d'une analyse complète de la situation. Il décidera au feeling et à l'intuition en faisant confiance à son jugement. A l'inverse, celui qui donne du temps au temps, tend à différer sa décision en attendant un signe favorable du destin ou une opportunité objectivement sûre pour lui. La bonne décision à l'intérieur même du processus de décision, c'est de s'accorder une nuit ou quelques jours de mûrissement ou de décantation avant de s'engager définitivement, alors même que l'axe de décision est déjà prédéterminé. Un planning ou une date butée, par exemple 48 heures, semble être la meilleure des solutions car elle crée un deal, un contrat clair et loyal avec soi-même et les autres.

## 6. Prévoir une chronologie des événements

Pour Jean-François Casanova, associé du réseau *KPGM*, *«Le succès dépend davantage du suivi de la mise en œuvre que de l'acte de choix initial. Car s'il n'y a pas adhésion des acteurs, le meilleur des choix devient mauvais»*. Dans un groupe ou dans une entreprise il est par conséquent essentiel de définir, étape par étape, une chronologie de la mise en œuvre en prévoyant précisément quels sont les acteurs qui y participeront. L'objectif est à la fois de permettre une appropriation de la décision par chacun mais aussi de fidéliser leur adhésion. Aussi impliquer ses proches ou ses collaborateurs dans une explication de la décision permet de les «mouiller», afin que ceux-ci puissent trouver en eux-mêmes les meilleurs arguments pour s'en convaincre.

## 7. Se montrer enthousiaste

La stricte pratique du rationnel est un «tue motivation» qui n'emballe vraiment personne, alors que l'enthousiasme est rapidement contagieux. Défendre sa décision avec conviction et chaleur en la présentant comme un challenge, ou une occasion unique de progresser, passera 10 fois mieux qu'un empilement de bonnes mais froides raisons. *«Un bon décideur doit apprendre à mettre les autres en phase»* commente Jean-François Casanova. Il doit aussi se montrer raisonnablement audacieux, savoir foncer et s'exposer avec courage. C'est d'ailleurs dans la prise de risque inhérente à la prise de décision que se reconnaît l'homme de trempe. Comme l'a dit le maréchal Joffre en 1914, *«Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais bien qui l'aurait perdue...»*

[Retour](#)

# 19. Manager ses priorités

## Le stress comme priorité dans l'entreprise

La plupart des entreprises et des organisations humaines fonctionnent selon le paradigme de la méfiance. On stresse les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, qu'ils se défontent. En fait, d'après Allan Rabinowitz, psychologue américain et directeur de *Stress Strategies Resources*, «*On sait que, lorsque le stress augmente, la quantité de travail diminue et que l'absentéisme et les conflits entre salariés se multiplient. Si vous voulez que vos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes vous ne pouvez ignorer leur niveau de stress*». Comme quoi les managers «stressants» ont tout faux lorsqu'ils dirigent leurs salariés avec une pression permanente, la menace, l'urgence ou la contrainte. D'autant que pour Robert MacGarvey, auteur de plusieurs études sur le sujet, «*Si vous ne prêtez pas attention au stress, votre business peut carrément disparaître*». Il est vrai qu'aux Etats-Unis, le stress constitue la principale charge d'une entreprise, juste après le salaire.

### LE TRAVAIL DE DEUIL EN ENTREPRISE

La fermeture d'une usine ou la fusion entre 2 entreprises oblige la plupart des salariés à passer par plusieurs étapes émotionnelles :

- . **Le déni** ou refus que l'opération se fasse ;
- . **La colère** dans laquelle toute l'énergie est mobilisée pour dire *non* ;
- . **Le marchandage** en disant *oui* au changement mais à condition de ne perdre aucun des avantages acquis ;
- . **La tristesse** assortie d'un certain abattement et d'un manque de réactivité ;
- . **La dépression** qui permet de lâcher prise définitivement. Toutefois parmi les salariés les plus vigoureux les 2 dernières étapes se transforment souvent en :
- . **Hostilité cachée** et/ou rancune tenace avec l'arrière-pensée que la nouvelle direction se plante et/ou les nouvelles directives échouent.
- . **Saturation** des promesses, enjeux et mots d'ordre avec perte de confiance et de motivation dans l'entreprise ou le projet.

## Apprendre à gérer ses priorités

Si les méthodes d'efficacité personnelle et de gestion du temps popularisées par les auteurs américains apparaissent attractives et convaincantes, leurs effets réels restent souvent temporaires. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène sous nos latitudes. D'abord le temps «managérial» que reflète la culture nord-américaine est qualifié de monochronique, c'est à dire axé sur un comportement à faire «bien» une chose à la fois.

A l'inverse, les cultures latines sont dites «polychroniques» parce qu'elles autorisent la réalisation simultanée de plusieurs choses. Selon l'expression de Gilles Amado, docteur en psychologie, «*Le culturel résiste en nous*» lorsque s'impose un univers de maîtrise parfaite, tel que celui proposé dans les manuels de management. Il existe d'autres raisons d'ordre psychologique dans le rapport au temps. Chacun d'entre nous perçoit et utilise le temps différemment selon les situations rencontrées. Par exemple, «perdre du temps» en flânant, méditant ou en se reposant contribue souvent à l'équilibre de ceux qui sont censés en gagner, notamment lorsqu'il s'agit pour eux de résister au stress suscité par les pressions professionnelles. De la même manière, prendre son temps pour «*Une rencontre agréable peut nous aider à être deux fois plus efficace*».

### **La notion de priorité, un problème de personnalité**

Le tempérament reste un facteur clé de la gestion du temps, faisant que la personnalité d'un individu détermine directement son «rapport au temps». Ainsi, un affectif hésite à fermer sa porte pour travailler au calme, alors qu'un cadre motivé préfère rester sous pression en traitant au dernier moment ses dossiers urgents. Si les diverses représentations du temps ont forcément des conséquences directes sur le comportement professionnel, nous persistons à croire que les autres voient le temps et l'utilisent comme nous ! Pour Stephen Covey, consultant et fondateur du *Covey Leadership Center*, «*La réussite dépend de notre capacité individuelle à consacrer suffisamment de temps et d'énergie à nos priorités personnelles, professionnelles et familiales, en sachant hiérarchiser convenablement nos différentes activités quotidiennes sans pour autant sacrifier à nos loisirs*». Il estime d'autre part, que la quasi-totalité de notre temps est absorbée par des activités importantes mais pas urgentes, alors que ceux qui réussissent savent parfaitement se concentrer sur les tâches les plus importantes et les plus urgentes pour eux et pour les autres. Rappelons que la loi de Pareto appliquée à la gestion du temps stipule que 20% de nos actions produisent 80% de nos résultats. De la même manière, la loi de Parkinson affirme qu'une activité (notamment administrative) a tendance à occuper tout le temps disponible qui lui est affecté.

### **ASTUCES DE SPÉCIALISTE POUR GÉRER SES PRIORITÉS**

- . Réserver la matinée aux travaux de réflexion personnelle ;
- . Ne pas consacrer plus de 2 heures de suite à un même dossier ;
- . Effectuer un rendez-vous avec soi-même (revenir sur la journée écoulée, réfléchir à celle du lendemain, faire le point sur les objectifs à moyen terme) ;
- . Exercer «la force du moi», c'est à dire la capacité à tenir bon ses objectifs en se donnant le droit de dire non face à toutes les situations d'interactions «parasitantes» imposées par les autres.

### 3 étapes pour gérer ses priorités

La bonne démarche pour bien gérer ses priorités suppose d'abord de clarifier ses objectifs en revenant toujours à l'essentiel. Cette première étape de définition des priorités est décisive. Elle permet d'organiser solidement son emploi du temps au quotidien. Il s'agit ensuite d'analyser sa manière de consommer le temps sous forme d'auto-diagnostic (livre, séminaire de formation). L'analyse durant cette seconde étape a plusieurs avantages. Elle oblige à prendre du recul sur la façon dont la personne croit travailler. Elle pointe du doigt ce que les spécialistes appellent les activités chronophages ou «croque-temps» (interruptions diverses, réunions interminables, bavardages, problèmes imprévus...). Dans le cadre d'évaluations menées en groupe, elle génère parallèlement une prise de conscience sur la manière dont les autres utilisent leur temps. La 3<sup>e</sup> phase de la méthode concerne la mise en œuvre de nouveaux comportements. Celle-ci est à double détente. Elle concerne d'abord l'amélioration personnelle (planification, lutte contre la temporisation, utilisation du téléphone...) puis, la gestion du temps passé avec les autres .

#### HIÉRARCHISER SES PRIORITÉS : LA MÉTHODE EISENHOWER

Des milliers de patrons américains ont adopté une méthode (matrice en carré) s'inspirant de celle utilisée par le général Eisenhower, lequel classait ses tâches selon leur degré d'urgence et d'importance. Ordre de traitement des priorités dans la gestion courante des tâches :

**A. Important et urgent :** à effectuer en priorité

**B. Important mais pas urgent :** à traiter dans un moment de creux

**C. Urgent mais pas important :** à déléguer

**D. Pas important et pas urgent :** poubelle !

### Vivre au rythme de la chronobiologie

L'ensemble de nos réactions et de nos rythmes biologiques sont expliqués grâce à une science, la chronobiologie. L'efficacité intellectuelle optimale, les phases de forme physique ou d'échange affectif s'expliquent physiologiquement par la régularité de nos horloges internes. Par exemple en 24 heures (cycle circadien), toutes les fonctions de l'organisme passent par des hauts et des bas : sécrétions d'hormones, température, pression artérielle, force musculaire, vigilance, mémorisation... Ainsi lorsque nous nous sentons en forme, c'est qu'il est l'heure biologique durant laquelle notre production de cortisol est à son maximum (hormone qui stimule la production de glucose, source d'énergie et de nourriture du cerveau). A l'inverse, lorsque la production d'adrénaline (hormone qui répond au stress) et nos défenses immunitaires sont au plus bas de leur production, c'est que nous sommes à l'heure d'un creux biologique. L'heure de vulnérabilité maximale pour un humain se situe à 3 heures du matin, moment des accidents de voiture mortels et des catastrophes collectives (Tchernobyl).

### CHRONOBIOLOGIE : AVOIR LE BON TIMING

Considérant que nos performances varient selon les heures de la journée, la chronobiologie permet d'identifier nos plages de vigilance maximale en prenant en considération notre rythme circadien. Il s'agit, chez l'homme, d'un rythme biologique d'environ 24 heures réglé en fonction de l'environnement général (soleil, lune, nuit...). Le principe est que chaque organe est au maximum de son activité à un moment de la journée et qu'il ne fonctionne pas de la même façon à 7H., 12H. ou 20 heures. Exemple de timing chez un individu vivant en harmonie avec ses rythmes naturels :

#### Le bon timing pour être en forme durant la journée

- 6H00** : La production de cortisol, l'hormone du réveil, est à son pic. Le cerveau se met en route.
- 8H00** : Premier pic de tonus corporel avec la conjugaison de plusieurs hormones permettant de brûler idéalement les graisses et développer les muscles.
- 10H00** : La vigilance du cerveau est optimale avec un fort taux de sucre dans le sang et une température corporelle élevée favorisant l'activité intellectuelle.
- 12H00** : Moment pour prendre un déjeuner léger mais complet afin d'éviter une baisse de tonus et d'attention.
- 15H00** : La mémorisation est moins bonne que le matin mais le taux de glycémie (sucres dans le sang) est encore haut si le déjeuner a été normal permettant d'effectuer des tâches de routine.
- 17H00** : Second pic de tonus musculaire à mettre à profit pour une activité physique.
- 19H00** : La tension retombe avec une sécrétion de mélatonine (hormone du sommeil) qui s'accélère.
- 20H00** : C'est le temps de décrocher et de dîner au plus tôt afin de faciliter ensuite le cycle d'endormissement.

#### Le bon timing pour bien récupérer la nuit

- 22H00** : Faire une petite promenade relaxante en vue de s'aérer et permettre ensuite de mieux dormir.
- 23H00** : Phase d'endormissement progressif durant laquelle l'hormone de croissance est à son taux de concentration maximale pour renouveler les cellules durant les 3 à 4 heures suivantes.
- 2H00** : Endormissement nécessaire sous peine de dérégler gravement la mécanique interne sachant qu'à ce moment précis la capacité de mémorisation et de récupération physique sont en jeu. L'hormone acétylcholine aide les muscles à se relaxer totalement.
- 4H00** : Le sommeil se fait plus léger à cause du fait que la sécrétion de cortisol a repris. Un réveil régulier à cette heure nécessite de voir un spécialiste.

## Être en phase avec soi-même

En matière de chronothérapie (connaissance des horaires d'action des médicaments), il est avéré que le moment de prise d'un médicament amplifie son effet ou le réduit. Ainsi, l'aspirine prise le soir entraîne 2 fois moins de risques d'hémorragie digestive que le matin. Une anesthésie dentaire agit 3 ou 4 fois plus longtemps à 15 heures, qu'à 8 heures ou à 19 heures. De la même manière, les anti-inflammatoires calment mieux les douleurs rhumatismales l'après-midi que le matin. Il arrive également que notre horloge interne avance ou retarde par rapport aux horaires de la vie sociale et professionnelle (10% des gens sont du «matin» ou du «soir»), ou que des circonstances (décalage horaire, travail posté...) puissent dérégler notre chronobiologie. Dans ce cas, il existe des «synchroniseurs» qui remettent automatiquement l'horloge «à l'heure». Par exemple, le rythme veille-sommeil peut être modifié grâce à la lumière naturelle ou artificielle. Contrôler sa chronobiologie en s'appliquant à être en phase avec ses meilleures heures, permet de vivre au plus haut de son rendement et de sa santé.

### CHRONOBIOLOGIE : À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

#### À FAIRE

- . Connaître son propre rythme en notant l'heure de son réveil spontané le dimanche ou en vérifiant si ses performances sportives se situent le matin ou le soir ;
- . Interrompre ses activités intellectuelles toutes les 90 minutes afin de maintenir sa vigilance ;
- . Prendre un café vers 10 heures, afin de se sortir au plus vite de la période matinale de latence ;
- . Faire une sieste en début d'après-midi ;
- . Fixer ses rendez-vous galants entre 17 et 19H., lorsque la température du corps et les neurotransmetteurs de l'émotivité sont à leur maximum ;
- . Pour se resynchroniser, si l'on est un couche-tard, il est conseillé de prendre quelques gouttes de teinture mère de *Passiflora incarnata* pendant 2 ou 3 semaines.

#### À NE PAS FAIRE

- . Essayer de battre ses records le matin au réveil en se croyant plus performant après une bonne nuit, alors que les sources d'énergie ne sont pas encore à leur maximum ;
- . Se priver de sucres par peur de grossir, alors que le glucose est la principale source d'énergie et d'activité cérébrale ;
- . Manger peu à midi de peur de somnoler (ce qui surviendra de toute façon) et se rattraper au dîner (qui est source de stockage) ;
- . Se coucher avant d'avoir sommeil, sachant qu'on ne s'endort pas pour autant ;
- . Conduire en milieu de nuit, même si l'on n'a pas sommeil ;
- . Prendre toutes ses vacances en été, alors que l'organisme a besoin de repos au soleil ...surtout en hiver.
- . Faire un maximum de ski pendant ses vacances d'hiver, sans tenir compte de la baisse de ses défenses naturelles.

## 10 conseils pour bien gérer son temps

### 1. Evaluer la durée des entretiens

Le mieux est de tracer sur son agenda un rectangle englobant la durée estimée de l'entretien et pas seulement l'heure de début du rendez-vous.

### 2. Changer ses habitudes

Il faut toujours se demander pourquoi l'on veut changer avant de penser comment. Le changement d'habitude est un point clé de la démarche. Certains auteurs estiment qu'il suffit de répéter une action pendant 30 jours régulièrement pour en faire une habitude.

### 3. Se ménager un moment calme

Comme de nombreux dirigeants qui font dire par leur secrétaire qu'ils sont absents ou en réunion, il est bon de s'aménager une matinée par semaine sans aucun rendez-vous, ni aucun contact téléphonique.

## LA JOURNÉE IDÉALE

. Avant 10H	: Ne pas en faire trop (période de latence, charge de batterie)
. 10H-11H30	: Moment optimal pour l'activité intellectuelle ou physique (taux de sucre sanguin élevé)
. 11H30-15H	: Ne rien décider ni entreprendre (baisse hormonale)
. 15H-16H30	: Moment optimal (comme entre 10H-11H30)
. Fin d'après-midi	: A réserver aux travaux (jardinage, bricolage...) qui demandent une dépense physique, mais peu d'activité intellectuelle. La température du corps est maximale ce qui prédispose à l'échange affectif et émotionnel.

### 4. Dire non à son patron

Dire non est essentiel pour bien gérer son temps. La capacité de dire non est liée à l'image de soi et à la faculté de vivre indépendamment du regard des autres. Cette position est fortement recommandée lorsque la surcharge de travail génère du stress. Il faut néanmoins user d'un minimum de diplomatie, en proposant une solution alternative du type «oui, avec plaisir, je serai complètement disponible à telle heure».

### 5. Analyser le déroulé de la journée

Faire le point du timing de la journée est un exercice indispensable, même s'il peut apparaître fastidieux. Il convient de noter l'heure du début de chaque tâche, puis de voir si le temps consacré à la masse d'activité reste compatible avec les priorités du jour.

### 6. Etablir la check-list du jour

Il est conseillé de ne pas lister plus de 10 tâches différentes par jour, afin d'éviter de tomber dans le stress de la surcharge de travail.

Il est souvent conseillé de commencer par des activités de routine (courrier, e-mail...) avant d'affronter les tâches plus difficiles.

#### **7. Laisser de la place à l'imprévu**

L'imprévu, la spontanéité, le plaisir de la relation sont des manières informelles de faire naître la créativité et d'enrichir le contenu de son quotidien. La planification de 60% de son temps paraît être une évaluation raisonnable. En tout état de cause, mieux vaut prévoir l'imprévisible que le laisser bouleverser son emploi du temps.

#### **8. Lutter contre la temporisation**

Le plus souvent lorsque l'on reporte une tâche au lendemain, c'est souvent parce que celle-ci pose un problème. Il faut donc se demander à chaque fois pourquoi l'on souhaite remettre à plus tard, ce que l'on peut faire le jour même !

#### **9. Gérer les interruptions**

Il est recommandé d'éviter de céder à la pression de l'urgence, sachant que toute question urgente peut toujours être différée d'au moins 5 minutes, voire d'un quart d'heure, sans que le monde ne s'écroule entre temps. Aussi, lorsque l'on vous dérange en prétextant l'urgence d'un dossier et qu'«il faut absolument en discuter», le mieux est de répondre «Oui, mais quand ?».

#### **10. Adapter les méthodes**

Dans les sciences humaines, il n'existe pas de méthode universelle qui soit valable à l'identique pour tous les individus. Il faut donc prendre ce qu'il y a de meilleur dans les outils proposés, se faire confiance et miser sur son intuition et son expérience.

[Retour](#)

## **22.** Rebondir et tirer parti de ses erreurs

### **Accepter l'erreur**

La vie professionnelle n'est pas un long fleuve tranquille en étant jalonnée de nombreuses occasions de se fourvoyer : erreurs de décision, mauvais choix professionnels, passages à vide, incompatibilités d'humeurs, comportements inadéquats... Bénignes ou gravissimes, les erreurs sont inévitables et font partie inhérente de la vie des salariés et des managers. Pour Marcel Saigne, consultant associé chez Enori, «*Si l'on veut du zéro défaut, du zéro risque, il ne faut rien entreprendre*». C'est d'ailleurs, selon lui, l'une des clés de l'innovation que d'accepter l'erreur «*A condition, bien sûr, de savoir en tirer les leçons et d'éviter qu'elle ne se reproduise*» car «*La première fois c'est une erreur, la deuxième fois c'est une faute...*». D'après Cécile Moulard, fondatrice de Badiliz.fr, «*Les difficultés sont des occasions idéales pour aller de l'avant*». Il est vrai que la capacité à voir le bon côté des choses se révèle souvent un facteur décisif dans la réussite. De la façon dont on aborde les problèmes, les erreurs ou les échecs, ceux-ci deviennent soit des occasions opportunes de se remettre en question, de rebondir, de se dépasser ou d'accentuer le mal être et l'apitoiement sur son sort. Pour les psychologues, il est clair que la vision optimiste ou positive des choses est la seule qui puisse permettre d'échapper à la peur et à l'immobilisme.

### **L'attitude humaine est déterminante**

Dans l'entreprise, la meilleure attitude à adopter est certainement celle proposée par Neville Isdell, PDG de Coca-Cola, qui lors d'une convention annuelle de son groupe annonçait avec sagesse «*Nous ferons des erreurs et nous devons l'accepter. Elles sont nécessaires si nous voulons être innovants*». Même constat pour Patrick Légeron, psychiatre qui affirme que «*Pour peu qu'on le reconnaisse, l'échec est un inestimable levier de progrès*» car «*Admettre ses erreurs c'est déjà se mettre en position de progresser ou du moins de ne pas les répéter*». L'aléa professionnel doit pouvoir se gérer comme une gestion normale de crise sachant que tout le monde peut subir un imprévu, une «placardisation» ou une tuile contre sa volonté. Selon une étude de la Harvard Business School, 70% des erreurs de management seraient d'ailleurs dues au facteur humain ce qui suppose qu'à la source de l'erreur, l'attitude humaine reste prépondérante. Il est dès lors évident que sans «*S'efforcer d'en faire une sorte de tremplin, de motivation supplémentaire pour rebondir dans l'entreprise ou ailleurs*» l'individu tombe inmanquablement dans un cortège de remises en question, d'angoisses et de découragements comme le souligne Claire Roudot, coach et formatrice en relations humaines.

Les spécialistes de la gestion de carrière sont toutefois unanimes pour considérer que *«Même si interrompre brutalement son activité professionnelle pour raison de santé (ou autre) peut générer de légitimes interrogations chez le cadre angoissé à l'idée de se voir dépossédé de dossiers clés ou de perdre des points dans la course vers les sommets hiérarchiques, il convient de prendre du bon côté un tel épisode»*. Ce que confirme Isabelle Méténier, coach et formatrice, pour qui *«Le cadre doit profiter de ces moments rares pour se dire qu'une trajectoire professionnelle n'est pas forcément linéaire, que tout est possible. Il est peut être temps pour lui de se livrer à des activités dont il a perdu l'habitude : lire, s'occuper de ses enfants, flâner»*.

### LA PEUR DE FAIRE UNE ERREUR

Pourquoi la peur de paraître stupide après avoir commis une erreur conduit-elle à mentir aux autres puis à se mentir à soi-même ? Deux psychologues américains, Carol Tavris et Elliot Aronson, tentent de répondre à cette question en expliquant que *«faire une erreur»* est incompatible avec le fait d'être *«une bonne personne»*. Selon eux, cette fâcheuse tendance à l'autojustification et à la mauvaise foi qui s'ensuit repose sur un phénomène de *«dissonance cognitive»* fondé sur *«un sentiment intellectuel désagréable lié à la tension entre deux choses que nous tenons pour vraies»*. Par exemple, un salarié qui commet une erreur dans son travail a tendance à *«minimiser son erreur ou s'obstine à prétendre qu'elle n'en est pas une, ce qui revient à ajuster la réalité à la théorie»*.

En fait, l'individu considère plus ou moins consciemment que commettre une erreur le remet fondamentalement en cause vis-à-vis de la normalité des autres ce qui a pour effet d'altérer l'estime de soi. Aussi pour combattre cette tendance infantile, les auteurs de l'étude préconisent de commencer tout simplement par admettre que l'on en est victime. En mettant ainsi sa fierté de côté, il redevient possible de faire preuve d'honnêteté intellectuelle envers les autres et soi-même. Ainsi dans le cadre d'une *«mauvaise»* décision entraînant une erreur, il convient de considérer celle-ci comme synonyme de prise de risque (ce qui est un plus) et/ou de réflexion faussée à partir d'informations partielles (influence néfaste des sources utilisées).

Au lieu de se culpabiliser il convient, au contraire, de rebondir dessus en considérant que l'erreur est un *«droit»* sur le chemin de la réussite et confirme parfaitement l'adage qui dit qu'*«Il n'y a que ceux qui ne font rien, ou qui ne s'exposent pas, qui ne se trompent jamais !»*

### Positiver ses ennuis

*«Une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger»* J.F Kennedy. Aussi pour sortir du cercle vicieux de la culpabilisation et de la déprime, les spécialistes recommandent de retrouver rapidement une estime de soi en positivant ses ennuis de la manière suivante :

- . Admettre son erreur et ne pas attendre d'être démasqué(e) pour en parler
- . Rester humble, ne pas se chercher de fausses excuses

- . Communiquer clairement et franchement en expliquant le contexte qui a conduit à faire cette erreur
- . Parler ouvertement des conséquences et faire son *mea culpa* sans verser dans l'autoflagellation
- . Accepter définitivement la responsabilité de l'échec ou de l'erreur
- . Analyser complètement son erreur (erreur personnelle d'estimation, de relation à l'équipe, à la hiérarchie...)
- . Chercher le positif en envisageant la meilleure solution pour redresser la situation
- . Elaborer un projet de sortie de crise en évitant qu'une telle situation se représente
- . S'adapter précisément aux conditions de la situation ou du marché
- . Se fixer de nouveaux objectifs en prenant une série de décisions intermédiaires
- . Se faire de nouveau confiance pour y arriver...

### **LE SYNDROME DE LA NÉGATION DE L'ERREUR**

Tout le monde commet des erreurs. Ce qui est inquiétant, c'est de ne pas le reconnaître. Nombre de patrons, de responsables et d'hommes politiques (et pas seulement eux) ont pris la fâcheuse habitude de ne pas reconnaître explicitement qu'ils ont commis une faute, une erreur d'appréciation ou pris la mauvaise décision. Selon Eric Albert, psychiatre consultant en entreprise, la tentation est d'autant plus forte de nier l'erreur commise que l'on assimile ce que l'on fait à ce que l'on est. Cette position mentale qui s'appelle la confusion entre la valeur personnelle et la performance, conduit à se protéger en niant les faits. Afin d'éviter de se remettre en cause, ce qui peut être douloureux pour le sujet, celui-ci se conditionne alors à ne pas admettre qu'il y a eu faute. A force de le répéter aux autres, il finit par y croire lui-même en se persuadant du bien fondé de sa position.

Le symptôme devient d'autant plus pervers, que l'individu sait faire preuve de sincérité et d'objectivité sur certains points, lui donnant en retour le «droit» de cacher, mentir ou altérer sciemment par ailleurs d'autres faits. Ce mix permanent de mensonge-erreur-sincérité tend à devenir la pire des choses dans le relationnel professionnel et public, car il détruit peu à peu tous les fondamentaux liés aux valeurs de loyauté, de respect, de courage, d'honnêteté et de crédibilité. Le fait de s'arroger une conscience «claire» dans la pratique de l'erreur engendre le risque de reproduire constamment celle-ci, en faussant gravement le comportement du sujet vis-à-vis de lui-même et des autres. Pourtant en psychologie, l'erreur est un déclencheur de changement qui oblige à s'interroger sur notre manière de faire. Elle favorise la créativité et l'évolution intime en recherchant à faire autrement. Elle peut même devenir une chance de progrès si l'on sait correctement l'opportunistiser.

### **Les raisons qui conduisent à l'erreur**

L'être humain semble programmé pour persister dans l'erreur. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Cela s'explique en psychologie expérimentale par un faisceau de tendances entretenues par nos propres décisions»*.

En fait, poursuit-il : «*On refait ce qui ne marche pas ou mal, tout simplement parce qu'on ne sait pas faire autrement et qu'on ne se donne pas les moyens de trouver. On persiste dans un souci de prestance vis-à-vis du regard des autres, pour sauver la face à tout prix*». Afin d'éviter de tomber dans ce piège, Christian Morel, DRH chez Renault Véhicules Utilitaires et auteur de l'ouvrage *Les Décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes* paru chez Gallimard, tente de les expliquer au travers des dissonances cognitives, le stress, ainsi que la persistance de troubles psychologiques bien ancrés chez l'individu. Selon lui, il existe des constantes à la source de l'erreur telles que :

- . Rester perméable et sensible à l'avis négatif des autres, être influençable en suivant à la lettre les conseils d'autrui lorsque c'est au détriment de son propre jugement ou intuition, produisant ainsi une forme d'**imprégnation négative**.
- . Décider dans une subjectivité dominante faisant que l'on cherche alors naturellement des informations et/ou des raisonnements destinés à justifier la décision prise en s'enfermant encore davantage dans l'**acte manqué** comme en mettant ainsi beaucoup plus de temps pour reconnaître l'erreur.
- . Éviter sa propre remise en cause ou ne montrer aucune humilité face à l'erreur, une attitude qui tend à reporter la faute sur les autres comme à augmenter la paresse à ne rien changer tout en favorisant ainsi le **statu quo**.
- . Répéter cent fois de manière volontariste qu'il faut changer, ou que l'on risque de faire une erreur, ne préserve en rien de la faire, bien au contraire, dès lors que l'on ne mobilise pas un véritable **désir à 150%** à l'accomplir.
- . Evoquer l'occurrence d'un risque d'accident, visualiser une situation défavorable ou entrevoir un objectif négatif, c'est déjà l'**autoprogrammer de manière subliminale**.
- . Être obnubilé par ses certitudes, la réussite d'hier ou un simple bon sens, peut conduire rapidement à l'**erreur d'appréciation** notamment dans un contexte complexe, imprévu ou dans une situation de changement permanent.

### **Les tâches répétitives entraînent l'erreur**

Des chercheurs de l'Université de Bergen (Norvège) ont démontré que le cerveau humain, qui adore la routine, finit toujours au bout d'un certain temps par se mettre en mode automatique. C'est à ce moment là que l'erreur d'inattention survient généralement. Le cas est bien connu dans la pratique routière sur autoroute où le conducteur finit par ne plus se rendre compte des kilomètres parcourus. De fait, plus le cerveau se met en «roue libre», ou en pause, dans l'accomplissement d'une tâche routinière, plus l'erreur survient chez certains individus. Le «temps de l'erreur» intervient même entre 6 secondes et 30 secondes après l'apparition de l'état de relâchement. Ces scientifiques ont ainsi pu observer précisément la mise en place du profil d'activité de la routine.

Ils ont constaté que lorsque le lobe frontal qui contrôle la cognition et la mémoire de travail baisse d'activité, un réseau de plusieurs autres régions situées à l'arrière du cerveau et impliquées dans l'état de repos, augmente d'intensité.

### **L'ESPRIT DE VENGEANCE**

Des sociologues de l'université de Bonn ont mis en évidence le fait que la vindicte agressive ne paie pas. Après avoir dépouillé le profil psychologique de 20 000 personnes, ils en ont déduit que les individus qui appliquent la règle «*œil pour œil, dent pour dent*» face à une injustice réelle ou supposée, sous forme de vengeance froide ou violente, font que «*ceux-ci sont plus souvent victimes du chômage, ont moins d'amis et sont moins satisfaits de leur vie que la moyenne de la population.*»

[Retour](#)

## **23.** Animer une équipe performante

La création d'une équipe performante repose, *a priori*, sur une démarche élémentaire si l'on considère les principales étapes : recrutement, réunion des individus, attribution des tâches et production finale d'un résultat. En réalité, cette approche relativement simpliste ne permet que très rarement d'atteindre les objectifs souhaités. Pour créer l'esprit du «Team building» gagnant, il est nécessaire de coupler compétence, compatibilité, croissance, tout en fortifiant constamment les relations humaines entre les collaborateurs. Dynamiser une équipe suppose, par conséquent, des exigences multiples en vue d'éviter de buter sur les inévitables problèmes de dissensions internes et d'apathie qui freinent l'atteinte d'une excellence possible.

### **Les conditions de base de la vie en équipe**

En acceptant le postulat de base qui fait que rien ne peut se faire sans une confiance mutuelle, il est obligatoire que les membres de l'équipe apprennent à se connaître en prenant tout le temps nécessaire. De la même manière, si la plupart des initiatives destinées à améliorer le fonctionnement de l'équipe sont axées sur la cohésion interne, ce type de démarche ne doit en aucun cas étouffer l'esprit de compétition naturel. C'est notamment le cas dans une équipe transversale, internationale, multiculturelle ou de haut niveau, dans laquelle l'esprit de compétition devra être nécessairement développé et la concurrence entre individus considérée comme normale. Pourtant, il est courant de constater dans les situations incertaines ou ambiguës, comment les équipes les plus brillantes, en dépit de leurs ressources et de leur dynamisme initial, tendent à s'enliser assez vite dans des dissensions internes et ne parviennent pas à établir un véritable consensus. Pour être performante, l'équipe doit disposer de 3 conditions initiales :

- . Qu'elle dispose d'un savoir-faire réel ;
- . Que les individus partagent volontiers leurs compétences ;
- . Que chaque membre coopère totalement en vue d'atteindre l'objectif commun.

### **Les comportements qui freinent**

En théorie, une équipe est censée produire plus d'idées, prendre des décisions plus réfléchies et les mettre en œuvre de manière plus efficace, que des individus isolés. Pourtant de nombreux mécanismes psychologiques viennent constamment réduire l'efficacité du groupe et produire, au final, plus de complexité et de solutions inexploitablement d'avancées productives et originales.

Quand on cherche à déterminer pourquoi une équipe ne fonctionne pas convenablement, on s'aperçoit le plus souvent qu'il existe un «manque», un flottement de nature à briser son élan et/ou à perturber son orientation. D'après certains auteurs, il existe des comportements et des prises de décision qui ralentissent l'efficacité collective tels que :

- . L'apathie, avec des personnes qui, par désillusion, ne participent plus à la discussion ni au travail de groupe.
- . Le fiasco, avec une proposition ou une suggestion émise par un participant mais dont personne ne fait l'écho ou ne tient compte.
- . La domination s'exerçant par la prise de parole régulière d'un même membre du groupe (chef ou leader) provoquant ainsi l'apathie et la docilité du reste du groupe.
- . Le tandem qui forme un groupe à l'intérieur du groupe et dont l'alliance procure à chacun de ses membres un relatif réconfort psychologique.
- . Le vote, dont le recours tantôt approprié ou malvenu met un terme au débat ou a un désaccord sans vraiment approfondir les solutions possibles.
- . Le faux consensus qui consiste à formuler une décision en termes si vagues que se dessinent derrière plusieurs interprétations possibles et qui éclate en vol, dès sa première mise en œuvre, par le fait que chaque partie a sa propre idée de ce qui a été convenu.

### **La dynamique de l'équipe gagnante**

Pour les spécialistes, créer une dynamique gagnante dépend de 3 facteurs importants : les objectifs, les hommes et la croissance. Seules la combinaison et l'intégration adéquates de ces facteurs donnent toutes les chances à l'entreprise d'obtenir de bons résultats. Pourtant, si au départ, il s'agit de recruter les membres de l'équipe, puis de réunir les individus, puis d'assigner des tâches, la dynamique gagnante nécessite de rassembler des individus qui travaillent habituellement seuls et possèdent une spécialité précise (compétence) dans le cadre d'un savant mélange de qualifications et de connaissances devant se conjuguer ensemble (compatibilité), le tout dans un processus dynamique d'évolution (croissance). C'est cette parfaite adéquation qui permet l'éclosion d'un état d'esprit innovant au sein de l'équipe, en associant des personnes qui possèdent les compétences requises afin de mener à bien leurs tâches respectives mais qui sont aussi suffisamment assorties pour travailler harmonieusement ensemble.

#### **Le triptyque gagnant :**

1. La compétence représente un facteur essentiel de réussite. Elle repose obligatoirement sur des qualifications appropriées, sur une expérience appropriée et sur des performances reconnues.

2. La compatibilité doit permettre la collaboration efficace de personnes compétentes afin de doter l'équipe de la dynamique nécessaire. De ce fait, les qualités et les comportements de chacun doivent être en adéquation avec l'orientation et la coordination des efforts et des contributions de tous.
3. La croissance est synonyme de dynamique mais aussi de développement signifiant par-là, que l'information doit être partagée et comprise par tous dans le processus décisionnel. En cela, il est essentiel au sein de l'équipe d'écouter les opinions qui s'expriment et d'accueillir toutes les contributions.

### **ÊTRE VAINQUEUR OU PERDANT**

Le vainqueur est celui qui agit.  
 Le perdant est celui qui réagit.  
 Le vainqueur voit une solution à chaque problème.  
 Le perdant voit un problème dans chaque solution.  
 Le vainqueur a toujours une proposition.  
 Le perdant a toujours une excuse.  
 Le vainqueur dit «laissez moi faire ceci pour vous».  
 Le perdant dit «ce n'est pas mon affaire».  
 Le vainqueur dit «ce n'est pas facile, mais c'est possible».  
 Le perdant dit «c'est peut-être possible, mais c'est trop difficile».  
 Le vainqueur est toujours disponible et passionné.  
 Le perdant est toujours surchargé.

*Source : CRECI Consultants*

### **L'obligation de croissance**

La croissance signifie également que les membres de l'équipe doivent élargir leur champ d'action au-delà de leur propre spécialité, afin de pouvoir mieux appréhender toutes les facettes du projet et contribuer ainsi, à une prise de décision efficace. Toutefois, il est courant de constater que les individus ont souvent du mal à s'adapter à une nouvelle équipe et ont tendance à se concentrer sur leurs points forts afin de protéger leur image, leur emploi et éviter les erreurs. C'est précisément sur ce point que se situe la cause majeure de la croissance limitée d'une équipe et son incapacité à réaliser ses objectifs. Pourtant la croissance est essentielle pour espérer réussir un projet commun dans la durée et permettre un véritable développement de l'équipe. Cela suppose que l'équipe sache tout particulièrement analyser ses erreurs, ainsi que le risque lié à ses propres décisions et soit capable d'en tirer des enseignements profitables pour que cela devienne un moteur puissant de certitude dans l'action.

### **Les méthodes qui accélèrent**

Par principe, une équipe ne peut fonctionner harmonieusement que si ses membres prennent le temps de construire entre eux de véritables relations.

Aussi, en dehors du consensus qui traduit une véritable entente et une véritable implication des uns avec les autres, il existe des méthodes pour assurer le bon fonctionnement interne d'une équipe :

- . Le libre échange et la communication des informations entre membres du groupe en vue de défendre ses points de vue comme à admettre son ignorance dans tel ou tel domaine précis.
- . La modification fréquente du lieu de réunion et des places assignées aux participants. En changeant régulièrement de lieu et/ou de place, l'objectif est d'éviter de se laisser enfermer dans des schémas habituels de pensée et d'interactions réflexes entre membres. Cela évite également l'apparition de tandems ou de clans au sein de l'équipe.
- . L'organisation de réunion de la «dernière chance» avant de trancher définitivement. C'est une manière de se donner un nouveau temps pour la réflexion afin de peser le pour et le contre et/ou d'éviter que sous l'effet de l'enthousiasme ou de l'urgence se prennent des décisions irréfléchies.
- . La rédaction de comptes rendus de réunion en notant le nom de chaque personne chargée de telle ou de telle mission. Le but est que tous les participants sachent avec précision, à tout moment, ce qui a été arrêté et ce que chacun doit faire.
- . L'information régulière sur le résultat du travail en cours et surtout le fait de féliciter chacun lorsque l'objectif est atteint et satisfaisant.
- . La mise en place d'un «groupe T» destiné à améliorer les relations à l'intérieur de l'équipe. Il s'agit ici de réunir tous les membres dans un même lieu, sans fixer aucun programme de travail précis, afin que chacun puisse prendre le temps de mieux connaître ses collègues.
- . Développer le sens de coopération en privilégiant des activités communes, des épreuves sportives ou de plein air.
- . Favoriser en interne le débat et la critique constructive, à condition que les membres limitent leurs critiques aux problèmes examinés en se gardant bien d'attaquer la personnalité de leurs pairs. Pour cela, il est nécessaire d'inculquer au départ une méthode de résolution de conflit et familiariser tout le monde à l'art d'émettre et d'accepter les critiques.

### **Construire un Team building, les conditions de la réussite**

Comme dans l'organisation du cerveau humain, c'est la multiplicité et la qualité des connexions entre les neurones, et non les neurones seuls, qui conduisent à l'efficacité dans le traitement de l'information. Le principe est identique dans le cadre d'une équipe en s'obligeant précisément à travailler sur les «connexions» internes. Plusieurs conditions doivent être réunies pour rendre performante l'action commune dans la nécessité de ses interconnexions.

### 1. D'abord disposer d'une volonté claire et sincère du dirigeant

Le rôle exemplaire du leader est essentiel à tout point de vue. Ce dernier doit rester constamment solidaire de son équipe en sachant que le produit final attendu (résultat) n'est jamais la somme des parties (moyens, ressources, hommes en jeu) mais le plus souvent la conséquence des interactions complexes du fonctionnement de l'équipe.

### 2. Mettre en place la boucle ORA

Dans l'accompagnement d'une équipe, le temps doit se structurer plus ou moins autour de 3 phases clés :

- . La gestion Opérationnelle, c'est-à-dire l'élaboration d'une information, la formalisation d'objectifs et la prise de décision ;
- . La Régulation avec notamment l'évocation du non-dit, la gestion du stress, le «solutionnement» des petits problèmes personnels de chacun ;
- . L'apprentissage en matière d'acquisition de méthodes ou de techniques de communication, de résolution de problèmes techniques ou de découverte d'outils structurels.

### LES 10 APTITUDES DU BON MENEUR D'HOMMES

- . **COMPÉTENCE** : souci d'actualiser son savoir-faire, maîtrise des techniques indispensables à son métier.
- . **COMBATIVITÉ** : démonstration de pugnacité, de persévérance dans les situations difficiles.
- . **COMMUNICATION** : art de créer un réseau de relations.
- . **CONSISTANCE** : capacité à mettre ses idées en actes.
- . **ÉCOUTE** : aptitude à faire dire plutôt qu'à dire.
- . **ENGAGEMENT** : souci de fixer des objectifs collectifs et individuels, en évitant de dire «on va essayer».
- . **INNOVATION** : aptitude à prendre le contre-pied.
- . **MOBILISATION** : qualité de fédérateur, de rassembleur.
- . **ORGANISATION** : capacité à fixer priorités et durées.
- . **STRATÉGIE** : aptitude à tirer des enseignements d'une réussite ou d'un échec et capacité à anticiper les situations.

*Source : L'Essentiel du Management*

### 3. L'équipe doit être demandeuse

Pour mettre en place un Team building, il est obligatoire que l'équipe soit elle-même demandeuse du projet. Pour cela, il est nécessaire de bien vérifier lors des entretiens individuels préparatoires si la motivation existe. Pour cela, il existe un mode opératoire en 3 points :

- . Créer une alliance forte avec le responsable de l'équipe et analyser sa vraie demande ;
- . Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe en vue d'évaluer les attentes et les problèmes (jeux de pouvoirs, non-dits, conflits existants ou larvés...).

- . Faire remplir un questionnaire par chacun des membres dans le but d'effectuer une évaluation objective du fonctionnement de l'équipe notamment sur des points majeurs tels que : le stress, la circulation de l'information, le leadership...

### LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

#### LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

- . Curiosité intellectuelle
- . Désir de grandir, d'évoluer
- . Envie de donner un sens à la vie

#### LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE

- . Travail plaisant ou stimulant
- . Salaire
- . Conditions de travail
- . Intéressement
- . Ambiance de travail
- . Statut valorisant
- . Qualité de la relation avec le supérieur

#### 4. Gérer l'accompagnement dans la durée

Il faut éviter l'effet «soufflé» qui fait monter au début puis redescendre ensuite l'implication des membres de l'équipe. A cet égard, le processus et le rythme d'activité sont aussi importants que le changement de comportement et/ou que le système de fonctionnement interne. Il convient dès lors de définir un rythme d'accompagnement sur mesure combinant des temps «live» lors de séances ordinaires de travail de l'équipe et des temps «au vert» afin de prendre du recul par rapport à l'opérationnel. Il peut être également utile d'utiliser les ressources d'un coach extérieur comme agent catalyseur. L'intérêt de sa mission doit être de faciliter, accompagner, former et aider le système humain à générer des interactions positives, efficaces et pérennes, sans pour autant ne jamais se substituer au rôle du leader.

#### 5. Travailler autant sur l'équipe que sur son environnement

Que l'environnement soit horizontal (plusieurs services) ou vertical (un seul service), l'équipe doit s'insérer dans un système de relations ouvertes et adaptatives. Elle doit pouvoir anticiper les remises en question, les changements dans les positionnements individuels, comme s'attendre à générer des attentes dont il convient de prévoir les incidences possibles. Dans certaines cultures très techniques il est, par exemple, difficile de faire comprendre l'importance du processus (la manière dont on fait les choses ensemble) ou encore la façon de s'y prendre pour décider, face aux habitudes bien ancrées de travail ou face à la mentalité ambiante.

## 6. Mesurer régulièrement les progrès

Afin d'analyser le niveau de développement de l'équipe, il est conseillé de mettre en place un baromètre fondé sur des critères de mesure d'efficacité que l'équipe aura elle-même préalablement définis. Son usage doit s'effectuer au moins tous les 6 mois avec pour objectif de faire évoluer le fonctionnement de l'équipe par rapport à ses membres comme par rapport à son environnement.

### MOTIVER UNE ÉQUIPE ÇA CONSISTE EN QUOI ?

Au-delà de la satisfaction directe de besoins, de la confiance et de la création d'une énergie tendue vers l'action, motiver c'est la capacité à mobiliser les individus en respectant patiemment leur fonctionnement intime, leur mode de réaction et d'intégration, tout en sachant :

- . Savoir manifester de l'estime envers les personnes
- . Faire preuve d'équité en vers tous
- . Créer une stimulation positive mais non excessive
- . Reconnaître le résultat en question, l'importance et la place de chacun dans la réussite commune
- . Savoir rendre l'équipe «actrice» de ses objectifs et de ses résultats

### Le processus de mise en place d'une équipe

Le plus souvent les équipes pratiquent l'esprit du «Team building» comme Monsieur Jourdain fait de la prose, c'est-à-dire sans le savoir en réalisant la plupart des étapes de manière implicite et informelle. En réalité, une équipe passe obligatoirement par 7 phases progressives de développement :

#### 1. Les opérations

Elles s'appliquent à traduire la compétence technique et le savoir-faire des membres de l'équipe dans un objectif de résultat. Le principal point faible est que compte tenu de son niveau global de compétence, l'équipe ne ressent pas le besoin de se poser des questions sur son fonctionnement et tend à reproduire des schémas connus ou prévisibles.

### LES MANAGERS NON APPRÉCIÉS

Tous les salariés sont attentifs au renouvellement des pratiques managériales et ne supportent plus les comportements provenant de chefs tyranniques, complices ou auteurs d'harcèlement moral. Les défauts considérés comme les plus insupportables en provenance de ces managers honnis sont :

- . La violence verbale
- . Les insultes personnelles
- . La menace directe
- . L'hypocrisie
- . Le caractère hautain

## 2. La régulation

Cette étape concerne la vie relationnelle de l'équipe avec la prise en compte de conflits latents et/ou plus ou moins traités, de non-dits pouvant bloquer l'évolution des contributions de chacun ou encore, de comportements inadéquats entre membres et/ou vis-à-vis du leader.

## 3. L'apprentissage

Il faut considérer ici que l'équipe développe un transfert de savoirs entre ses membres ainsi qu'une capitalisation de son savoir-faire collectif. En cela, elle est considérée comme apprenante en développant, parallèlement, un réflexe de vigie face à son environnement. Durant cette étape, il est nécessaire d'examiner de près sa manière de résoudre les tâches afin de développer une approche qui s'attache à examiner autant les causes des problèmes que leurs solutions.

## 4. Le sens

Il est important d'évoquer les valeurs, la vision du monde, les expériences saillantes des membres de l'équipe, afin que chacun puisse donner un sens personnel et professionnel à sa mission. Cela est d'autant plus important qu'un fonctionnement optimal nécessite de mobiliser le maximum de résultats avec un minimum d'énergies. Aussi, plus le sens de l'action est clair pour chacun, plus il est facile de créer de la compatibilité entre individus.

## 5. Le projet

Il s'agit là de définir une ambition collective au travers d'un plan annuel et d'un objet final (réalisation, solution...) dont la synthèse doit bénéficier d'une valeur ajoutée inédite et permettre de faire progresser objectivement l'entreprise ou le service.

## FORMER UN GROUPE DE TRAVAIL PERFORMANT

Il existe 7 rôles clés au sein d'une équipe performante, même si un même individu peut en assumer plusieurs simultanément dans la conduite d'un projet :

- **Le responsable** : C'est le «patron» qui assure la direction des opérations. Il doit savoir juger les autres, prendre les bonnes décisions, avoir le goût du travail collectif et de l'écoute.
- **Le pilote** : C'est lui qui met le projet en œuvre, tient l'agenda du groupe et rappelle sans cesse les échéances à respecter. Il possède du volontarisme et de l'enthousiasme.
- **Le coordinateur** : Il favorise les contacts au sein de l'équipe et désactive les éventuelles sources de conflits en essayant de créer un consensus aussi large que possible.
- **Le penseur** : C'est le créatif du groupe qui amène sans cesse de nouvelles idées. Il brille avant tout par son dynamisme et son appétit intellectuel.
- **Le critique** : Il exige sans cesse que l'on apporte des corrections et des améliorations au travail de l'équipe. Il met en évidence les défauts cachés des solutions proposées.
- **Le vérificateur** : Ce rôle difficile à tenir consiste à focaliser les efforts de l'équipe sur l'objectif fixé en prenant appui sur des standards rigoureux.
- **Le communicateur** : Il est chargé des relations extérieures ce qui suppose un talent de diplomate et une capacité à savoir parler mais sans trop en dire.

### 6. Le maillage

Il consiste à pratiquer des relations multiples, croisées, transverses avec d'autres services, équipes, clients ou fournisseurs. Cela a pour but d'ouvrir constamment le dialogue, de s'enrichir de la diversité des expériences, d'intégrer les avis y compris contraires ou différents comme d'actualiser la pertinence du projet.

### 7. L'excellence

Cette dernière étape consacre le produit final de l'intelligence active de l'équipe et la démonstration opérationnelle de sa performance pour avoir su atteindre de manière synergique, utile, qualitative et compétente un résultat concret et manifeste en fonction des moyens mis à sa disposition. En cela, l'excellence doit être l'aboutissement naturel du travail intellectuel, humain et opérationnel de toute l'équipe.

## LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Le Team-Building importé des Etats-Unis dans les années 80, peut se définir comme un ensemble de comportements managériaux censés faciliter une coopération fructueuse, porteuse d'énergie entre les membres de l'équipe.

**La première règle** pour construire et faire fonctionner une équipe, c'est d'adapter son management de manière individuelle en fonction de la personnalité de chaque membre de l'équipe. Le manager doit donc comprendre quels sont les moteurs de chaque individu, son mode de fonctionnement, ses points forts, son degré d'autonomie et son niveau de motivation pour pouvoir ainsi définir le type de mission dans laquelle les complémentarités s'exerceront le plus efficacement.

**La seconde règle** consiste à structurer l'équipe autour d'un objectif et d'un langage communs, en faisant en sorte que chaque membre soit informé des règles du jeu qui en régissent le fonctionnement. Ces règles doivent être initiées et garanties par le manager. Elles doivent obligatoirement reposer sur un objectif clairement identifié par tous que ce soit un simple souhait, une exigence, un interdit ou une tolérance.

### 3 catégories de règles :

- . Les règles d'organisation qui encadrent l'activité quotidienne de l'équipe ;
- . Les règles de relation, c'est à dire comment s'organise la communication entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de l'extérieur ;
- . Les règles techniques qui normalisent les méthodes de travail.

Cependant l'existence et l'acceptation des règles ne suffisent pas, il est nécessaire de créer et d'entretenir l'esprit de cohésion par l'instauration d'un coaching entre membres expérimentés et nouveaux, par des séminaires, des challenges, par la communication faite autour des réussites de l'équipe, etc. En fait le Team-Building est une forme de système de motivation à l'échelle d'une équipe bien définie (vendeurs, techniciens, cadres...). Ces fondamentaux peuvent également être utilisés à l'échelle de l'entreprise, moyennant des aménagements collectifs.

[Retour](#)

## **26.** L'art de motiver

### **S'inspirer des méthodes de champions**

L'art de se motiver et de reprendre confiance en soi est une pratique courante et habituelle chez les sportifs et les champions. Aussi en entreprise, il est tout à fait possible de se les approprier en les adaptant au cas de chacun, en y mettant un peu de concentration et beaucoup d'application. Pour y arriver, 5 objectifs complémentaires doivent être chaînés ensemble :

- . Hiérarchiser ses objectifs
- . Se fortifier
- . Se relaxer
- . Positiver
- . Se ressourcer

#### **1° HIÉRARCHISER SES OBJECTIFS**

Pour progresser efficacement et méthodiquement vers la réussite, la première règle consiste à se fixer 3 types d'objectifs :

##### **. Objectif à long terme**

Un objectif à long terme qui définit le but ultime à atteindre en terme de réussite, de résultat, de solution ou de performance. C'est ce type d'objectif qui permet de mobiliser et de tendre l'énergie vers une issue décidée et choisie dans une durée établie. Plus l'objectif final est clair, précis et puissamment désiré plus il a de fortes chances de prendre forme. En ce domaine, partout là où il y a une volonté, il y a un chemin... Cependant, le but du long terme ne doit pas être une fin en soi car une fois atteint, la motivation risque de se transformer en relâche, en démotivation ou en insatisfaction. Le conseil est alors de prévoir à l'avance une autre série d'objectifs différents, afin de pouvoir conserver la dynamique énergétique ainsi mobilisée et profiter de la lancée de ses bienfaits.

##### **. Objectif intermédiaire**

Un ou des objectifs intermédiaires sont nécessaires pour baliser les progrès accomplis et fixer l'ordre de progression. Il s'agit ici de mettre en place des actions successives et/ou des repères aux ambitions plus réduites assortis d'échéances de résultat plus rapprochées dans le temps. Les objectifs intermédiaires sont obligatoires pour progresser. Ils sont à la base de la motivation, car à l'échelle de leurs réalisations ils tracent progressivement la voie ou le chemin vers le but ultime, en renvoyant en retour le message que celui-ci approche et/ou qu'il est toujours à portée du possible.

Ils permettent surtout de ne pas se décourager devant l'ampleur de l'effort global à accomplir, par un retour concret de petites réussites concrètes et automotivantes.

#### **. Objectif d'amélioration**

Un ou des objectifs d'amélioration sont utiles pour donner du ressort motivationnel à ce que l'on fait dans la petite réalité du quotidien. L'amélioration consiste à pratiquer chaque jour un certain nombre de conduites nouvelles ou différentes invitant à pratiquer un effort supplémentaire par rapport aux habitudes. Ces conduites nécessitent la mise en place d'objectifs de progrès destinés à mettre en oeuvre le changement à l'échelle de sa propre organisation du travail et/ou de sa personnalité. Des actions d'implication personnelle, qui même si elles font souffrir et/ou nécessitent du courage à se dépasser en luttant contre la facilité ou la fuite, permettent de remporter des petites victoires sur soi-même. Pour y arriver, chaque type d'amélioration doit être couplé à la recherche d'un petit plaisir, d'une satisfaction de la tâche réalisée, du sentiment d'avoir accompli quelque chose de bien et d'utile. En fait, il s'agit ici d'entretenir son moral, comme on entretient son corps ou son physique face au stress ou aux difficultés du contexte.

### **LES SIGNES DE LA POPULARITÉ**

Il existe un certain nombre de signes permettant d'évaluer la cote de popularité du manager au sein d'un groupe ou d'une équipe.

#### **. L'applaudimètre**

A l'occasion d'une intervention ou d'un séminaire, le fait d'applaudir est un indicateur qui « mesure » la satisfaction ou non des participants. Il est vrai que « L'estime que l'équipe porte au chef c'est également un peu l'estime que l'équipe se porte à elle-même » confirme Romain Bureau, Directeur adjoint du cabinet IDRH.

#### **. L'assistante**

Lorsqu'elle se montre amicale et disponible cela est un bon signe, considérant qu'elle est la caisse de résonance des doléances de l'équipe, qu'elle connaît toutes les rumeurs ainsi que la réputation des uns et des autres. Lorsqu'elle semble distante ou bouder, la disgrâce n'est pas loin.

#### **. La prise de parole**

Il n'y a rien de pire que le silence glacial à l'annonce d'une décision. En fait, tout est une question de nuance dans la façon dont les collaborateurs parlent à leur manager : proposent-ils des initiatives ? sont-ils dans l'opposition systématique ? se livrent-ils à la confidence ?

#### **. Le temps donné**

Le temps octroyé par un collaborateur au-delà de ses horaires habituels (soir, déjeuner, libre discussion...) est un signe fort d'intérêt vis-à-vis du manager.

### **2° SE FORTIFIER**

La performance ou pour le moins l'endurance dans tout projet nécessite d'entretenir une forme physique optimale. Plus l'effort demandé est important, plus le corps doit être à même de supporter la charge et la pression liées à ces nouvelles conditions.

Ainsi, plus le corps est amené à affronter la souffrance, plus il développe naturellement des forces. C'est d'ailleurs le dénominateur commun à tous les sportifs de haut niveau, que de valoriser par l'effort la valeur physique de l'individu. Le corps humain doit par conséquent se fortifier par un entraînement physique régulier, des conditions d'exercice et une alimentation correcte de façon à ne pas s'user, s'appauvrir ou être inutilement contraint. Le corps humain apprécie être aimé et bien traité mais pas forcément dans la discipline. L'important dans la préparation et l'entretien physique est surtout de pouvoir tester de nouvelles sensations, de redécouvrir des émotions et des perceptions oubliées. Dans ces conditions, tout corps bien soigné a tendance à rendre positivement son bien-être en l'accompagnant du sentiment de force face à l'adversité extérieure. A l'inverse, laisser son corps à l'abandon ou en routine, c'est à la fois prendre le risque de le dégrader, de l'assécher, de le durcir tout en instillant parallèlement un climat psychologique et mental négatif et peu enclin à être serein. C'est dès lors entretenir une boucle d'insatisfaction permanente qui se répercute en soi, sur soi et sur les autres.

### **3° SE RELAXER**

La relaxation est une forme d'état de performance intérieure qui repose sur 5 principes :

- . Ressentir calmement et profondément sa présence corporelle ici et maintenant (principe de base de la sophrologie) ;
- . Avoir confiance en soi en s'abandonnant à ses propres rythmes intérieurs sans rien censurer ni critiquer par le conscient et la raison ;
- . Prendre plaisir à profiter des sensations de repos et de sérénité le corps étendu dans une position agréable ;
- . Rechercher un calme intérieur en laissant venir les pensées dans le désordre et en se détachant des contraintes du temps ;
- . Contrôler son énergie en chassant d'abord les mauvaises tensions du visage et/ou celles concentrées dans les différentes parties du corps, soit par l'échauffement imaginaire des muscles et/ou par des contractions ciblées, puis tout relâcher en laissant le fonctionnement des parties du corps reprendre naturellement et en douceur leur place et leur rythme.

En fait, il s'agit surtout de se mettre à l'écoute de son corps sans se laisser dominer par des pensées raisonnables ou anxieuses et/ou par ses émotions, tout en relâchant les tensions musculaires dans la plus parfaite maîtrise de sa respiration. La relaxation doit permettre de mieux pouvoir se concentrer sur la réalisation de l'action en s'y impliquant à 100%. Ce principe Zen, indique qu'il faut d'abord mieux penser comment réaliser parfaitement l'action dans ses différentes phases d'exécution, que penser au seul résultat final en faisant l'impasse sur ses modalités de réalisation.

### 3 TYPES D'ENTRAINEMENT RÉGULIER

Pour fortifier le corps, les préparateurs sportifs conseillent d'associer 3 activités différentes en les dosant selon le style et le goût des personnes :

- . **Training cardiaque** : Il est recommandé de panacher des activités (VTT, marche, natation, jogging, ski de fond) au moins 2 fois par semaine, car les effets favorables ne durent pas plus de 2 à 3 jours.
- . **Assouplissement** : Faire tous les jours 10 minutes d'exercices d'assouplissement et d'étirement (stretching) au levé du lit, au bureau ou devant la télévision afin de détendre les muscles, ainsi que le soir pour soulager les tensions du dos.
- . **Musculation** : Pratiquer 1/4 d'heure à 20 minutes de gymnastique tous les jours, de préférence le matin après avoir assoupli son corps. Les exercices qui font travailler le bassin et les abdominaux sont parfaits pour améliorer l'équilibre général.

#### 4° POSITIVER

Les plus récentes recherches en psychologie convergent sur le fait que «l'on est ce que l'on croit être». En d'autres termes, une personne qui se traite de «nul ou d'incapable» en se disant qu'elle n'y arrivera jamais, n'a en effet pas beaucoup de chance d'y arriver. En psychologie, le négatif induit en retour le négatif comme le positif induit en retour le positif. Ainsi, une personne qui positive lucidement la situation et/ou l'échec vécu en acceptant d'affronter les raisons objectives et l'évidence de leur conclusion, a de fortes chances de repartir sur un axe de réussite en s'animant d'une énergie nouvelle à vouloir ainsi gagner sur le sort. En matière d'autosuggestion, l'homme qui gagne est l'homme qui pense qu'il va gagner, tout comme l'homme qui perd est l'homme qui pense qu'il va perdre. Positiver c'est également rompre avec les habitudes en ne craignant pas d'innover et en favorisant la création spontanée. Sortir de temps en temps des sentiers battus, des interdits, des usages ou des conditionnements et apprendre à s'évader mentalement sont les meilleures façons de reprendre possession de soi. Il est clair que reproduire à l'identique des schémas existants, c'est appauvrir l'effort et l'énergie qui leur est sous-tendus. La véritable performance nécessite d'agir dans la créativité, la rupture, le changement dans un sentiment de liberté et de bien-être. Pour arriver à s'échapper mentalement de la situation du moment, la méthode la plus simple consiste à visualiser une scène motivante ou plaisante fortement chargée de plaisir ou d'émotion. La visualisation consiste à répéter dans sa tête le geste ou le comportement que l'on souhaite atteindre.

#### Cette représentation virtuelle a deux objectifs :

. Le premier objectif est de façonner par avance des chemins d'informations (ou flux neuronaux) dans le subconscient, avant que la réalité ne se présente effectivement. Il s'agit alors d'orienter préférentiellement les stimuli qui en résultent sur l'axe de solution déjà virtuellement programmé (ou autoconditionné), selon le même principe du réflexe qui facilite une réponse rapide et appropriée dès que l'action s'engage.

. Le second objectif est de se donner confiance en préparant à l'avance un scénario de vie, dans lequel il est déjà envisagé les meilleures solutions pour soi. Il est évident que pour bien visualiser, il est nécessaire d'avoir une vie riche et satisfaisante, une forte motivation et des objectifs clairement définis. Positiver c'est également se nourrir de mots positifs dont la résonance est chargée de sens. L'usage de mots fétiches, de mots clés et de mots positifs entretiennent directement l'esprit positif. Ils forment autant de stimulations plaisantes et libératrices d'énergie, alors que les mots négatifs induisent des résistances et des freins à l'expression naturelle.

#### 5° SE RESSOURCER

Prendre de la distance avec les événements est la première condition pour récupérer. Il s'agit de savoir lâcher prise plusieurs fois par jour en séquences de quelques minutes. Sortir, faire autre chose, pratiquer des exercices de décontraction, s'allouer une pause ou un repos physiologique sont autant de façon de se ressourcer. La meilleure d'entre toute est semble-t-il de récupérer dans ses autres vies, c'est à dire avec la famille, dans ses violons d'Ingres ou avec les amis. La seconde condition est de limiter la quantité d'informations que traite le cerveau. Un break minimum de 20 à 60 minutes sans échanges d'informations lors de la mi-journée en s'occupant uniquement de l'essentiel utile à ce moment là (marcher, déjeuner, lire...) est salutaire pour décompresser l'esprit. Ce type de pause permet d'éviter la surcharge d'informations en prenant de la distance sur le sujet ou les préoccupations en cours. La troisième condition pour récupérer au mieux est de s'allouer un temps de sommeil suffisant avec un minima de 8 heures par nuit avec à l'idéal une sieste l'après-midi. Dans les cas moins faciles où dormir longtemps n'est pas possible, il suffit alors de pratiquer plusieurs pauses «parking» de 20 minutes dans la journée ou dormir 4 fois 1h30 par 24 heures.

#### LE MANAGER DOIT-IL ÊTRE POPULAIRE ?

*Selon Jean-Yves Arrivé, coach, «A force de répéter aux salariés que le management a changé, leur niveau d'exigence a grandi. Ils ont maintenant l'occasion d'exprimer très directement leur opinion dans les 360°». C'est même devenu le moment idéal pour chaque manager «De prendre conscience qu'on peut lui reprocher éventuellement un manque d'écoute, de communication, une incapacité à déléguer. Autant de points d'amélioration sur lesquels sa propre hiérarchie va ensuite l'inviter à travailler».*

*Il est vrai que dans un contexte où la pression est forte, les salariés apprécient d'avoir devant eux un vrai meneur d'homme à la fois humain et qui les traite avec un minimum de respect et de courtoisie. Ils ne supportent plus tous ces petits chefs qui abusent de leur fonction en s'exonérant des règles élémentaires du savoir-vivre en entreprise. A l'inverse, le manager qui recherche avant tout la connivence affective peut se retrouver rapidement dans l'impossibilité de procéder à des recadrages nécessaires pour le bien de son service.*

En quémendant de la sympathie et/ou en abolissant la distance hiérarchique, ce type de management produit sans le vouloir des conséquences multiples ainsi que des dérives comportementales envers ses collaborateurs telles que :

- . Difficulté à dire vraiment ce que l'on pense réellement du travail effectué ;
- . Evitement des reproches même en cas d'erreur objective ;
- . Perte progressive de respect et d'autorité pouvant remettre en cause la légitimité même du poste ;
- . Réputation de laxisme, voire de lâcheté dans certains circonstances ;
- . Contournement délibéré du manager lorsqu'il s'agit de prendre une vraie décision ;
- . Questions posées sur ses compétences réelles avec, à la clé, un désir de changer de manager au sein de l'équipe.

### **La motivation ne se décrète pas**

La différence d'appréciation entre dirigeants et cadres sur la définition de la motivation en entreprise prouve que le sujet est loin d'être simple. Pour les spécialistes du sujet, il n'est pas question de réduire la motivation à un simple catalogue de comportements ou pire, prétendre motiver les cadres et les collaborateurs à l'aide de séminaires aussi pompeux et chers, qu'inutiles. Il ne peut y avoir de tonus individuel et collectif sans motivation. La motivation ne se fabrique pas et ne se décrète pas à partir de comportements seulement positifs. C'est un processus «vivant» très personnel qui se renouvelle et se modifie en permanence, prenant des formes particulières et nuancées. La motivation est ancrée profondément dans l'humain, à la fois comme une source d'énergie et de potentiels à libérer que comme une mission ou une voie d'objectifs (satisfaisants) à atteindre. En fait, une personne est motivée lorsqu'elle perçoit que son propre système est en résonance avec celui de l'entreprise, de son contexte ou de son entourage. Elle puise le ressort de sa motivation, quand elle accepte ou comprend que sa dynamique peut lui permettre de donner un sens à un scénario de vie personnel et/ou professionnel, tout en lui apportant une reconnaissance pour elle-même ou pour ses actions. Les cadres ne s'y trompent pas en revendiquant avant tout de la reconnaissance, une reconnaissance quotidienne et personnelle très loin devant les médailles en chocolat, les primes distribuées à la sauvette ou les compliments murmurés du bout des lèvres. A cet égard, il convient de noter que la rémunération ne vient qu'au sixième rang des sources de démotivation. Les cadres d'aujourd'hui font, semble-t-il, une nette distinction entre motivation et rémunération satisfaisante. Ainsi, 84% des cadres insatisfaits de leur salaire se disent motivés.

### **D'abord la reconnaissance du travail**

Malgré une bonne motivation générale, les cadres expriment des attentes très fortes qui se concentrent principalement autour de la reconnaissance, les responsabilités et l'intérêt du travail. Ils ne rejettent qu'une seule attitude, le manque de reconnaissance, le manque d'écoute et d'intérêt vis à vis d'eux.

La reconnaissance est de loin leur 1<sup>re</sup> revendication, le pivot de toutes les attentes. Elle est devenue le fondamental à partir duquel chacun souhaite être considéré pour ce qu'il est, pour le travail fourni, pour les responsabilités assumées, en un mot, pour son identité professionnelle. Pourtant la définition de la reconnaissance n'est pas moins aisée que celle de la motivation. Pour certains, la reconnaissance c'est d'abord celle du client, pour d'autres, celle de l'entreprise ou de l'entourage dans un souhait commun d'échange gravitant autour des valeurs et des références liées au vécu de l'individu. Le collaborateur a en effet besoin que son manager lui parle, l'encourage et lui adresse des compliments lorsqu'il le mérite ou qu'il le critique de manière constructive le cas échéant. L'important pour lui, est surtout de ne pas rester absent du discours, de la dynamique en cours, du regard, du jugement ou de l'avis du leader. Le défaut chronique de reconnaissance induit en réaction un comportement de refus, faisant que tout collaborateur a tendance à ne pas adhérer au changement et aux objectifs menés dans l'entreprise, en lui opposant même une force de résistance. C'est dire toute l'importance pour un bon leader et pour un bon meneur d'homme qui souhaite motiver ses troupes, d'entretenir un relationnel de qualité prenant en compte l'écoute attentive et l'intérêt sincère portés à chacun de ses collaborateurs. En ce domaine, il est vrai que la culture française ne favorise pas le naturel et la spontanéité. Il faut donc considérer la motivation, et son corollaire la reconnaissance, comme un «métier» nécessaire du dirigeant, un système de communication qu'il convient d'entretenir par toute sorte de «petits» détails révélateurs. En somme pour les dirigeants, il est clair que la motivation ne peut s'entretenir que par la transparence des informations, une cohérence très forte entre la clarté du discours et les décisions prises.

[Retour](#)

## **27.** 17 techniques pour motiver

### **Les bases d'un bon leadership**

Pour essayer de mettre en place un leadership efficace vis à vis de ses collaborateurs il est recommandé, au-delà des primes, des augmentations et des intéressements, de leur donner le sentiment que leur travail est reconnu et utile. Si la reconnaissance est la première motivation des salariés, il faut aussi donner à chacun ce qu'il attend, à savoir : des responsabilités, un titre, un juste salaire, des primes et des compliments mérités. Plusieurs techniques simples et de bon sens permettent d'entretenir un climat agréable dans l'entreprise, l'adhésion du plus grand nombre ainsi que l'entretien d'un comportement individuel qui soit positif, mobilisateur d'énergie et enthousiaste à la tâche.

#### **1° Exprimer des attentes claires et précises**

La motivation passe par des objectifs clairs et bien définis rejetant absolument le flou, l'imprécision, l'équivoque ou le doute. Aussi pour être motivé à la tâche, chaque collaborateur doit savoir exactement ce que l'on attend de lui. C'est le rôle du manager que de créer ces conditions en inspirant confiance, respect et sympathie mais aussi en sachant écouter, arbitrer, coacher, être solidaire des résultats qu'ils soient au demeurant bons ou mauvais. C'est aussi, pour lui, la nécessité de savoir reconnaître et valoriser les performances de chacun en étant lui-même exemplaire, en s'appliquant exactement les mêmes règles du jeu que celles de son équipe ou de sa troupe.

#### **2° «Demander» plutôt que de «dire»**

De la manière dont on fait passer le message, il est possible d'enrichir ou d'appauvrir la motivation. Lorsque l'on «demande» à un collaborateur, on le responsabilise, on le valorise en lui donnant pleins pouvoirs, ce qui a pour effet naturel d'obtenir davantage en retour. Au contraire, lorsque l'on dit de faire, que l'on ordonne ou que l'on assène des directives, on recherche alors à être obéi, ce qui a pour effet de rabaisser les autres et de réduire le potentiel de leurs actions.

#### **3° Saluer par le prénom**

Tout salarié ou collaborateur apprécie de se savoir reconnu par un signe de reconnaissance (poignée de main, bonjour, sourire amical). Lorsque le prénom est utilisé, c'est alors la dimension intime qui est éveillée favorisant alors un rapport plus authentique et plus amical. L'usage du prénom doit être naturel et jamais forcé comme l'on tisse un premier lien d'amicalité.

#### 4° Donner le sentiment que le collaborateur est important

Tout leader doit naturellement valoriser le travail et les actions de ses collaborateurs. En ce domaine, le vrai pouvoir ne s'obtient que par le respect d'autrui en sachant déléguer une partie de son pouvoir. Montrer la voie ce n'est pas imposer ses idées ou ses principes. C'est surtout impliquer les personnes, de façon à ce qu'elles pensent que les idées viennent d'elles et par conséquent se les approprient avec force de conviction.

#### ÉVITER LE SYNDROME DU CHIC TYPE

Cette expression utilisée par Robert Glove, auteur de *Trop gentil pour être heureux* paru aux éditions Payot, souligne le fait qu'«A force de chercher la conciliation et l'approbation générale, le manager risque tout simplement la frustration, elle-même susceptible d'engendrer au bout du compte un comportement moins sympathique». Selon lui, *gare à ne pas tomber dans le piège de la séduction à tout prix, même si «être populaire facilite bien les choses pour le manager qui peut espérer que son équipe dévouée donne le meilleur d'elle-même»*. S'il est vrai également «qu'il vaut mieux inspirer la sympathie que de passer pour le grincheux de service», il n'en demeure pas moins que tout meneur d'homme doit savoir rester lui-même et trouver une juste ligne en matière de savoir-être et de savoir-agir avec les autres puisée constamment dans son affirmation naturelle. En fait, *«Il existe trois cercles de pouvoir dans l'entreprise»* affirme Gilles Alexandre, directeur d'étude à Entreprise & Personne : *«Le pouvoir légitime qui émane de la fonction même de chef ; le pouvoir conféré par les compétences ; le pouvoir consenti, c'est-à-dire ce que les autres me permettent de dire ou de faire»*. En fait, le charisme du chef repose sur la synergie entre ces 3 pouvoirs en recherchant, parallèlement, la considération et l'estime sincère de ses collaborateurs. *«La popularité n'est pas synonyme de management»* estime Gilles Alexandre pour qui *il existe dans les relations de travail «le besoin d'éprouver à la fois un mélange d'estime et de crainte»*. En réalité, le management au quotidien doit être issu d'un comportement équilibré qui ne doit surtout pas être stéréotypé dans un sens trop conciliant, mou ou séducteur (démagogie) ou dans un autre plus dur, colérique, autoritaire (autocratie). D'après Thomas d'Ansembourg, auteur de *Cessez d'être gentil* paru aux Ed. de l'Homme, *«Même en entreprise où les comportements sont codés, le manager doit apprendre à parler vrai plutôt que se cacher derrière un masque bien policé.»*

#### 5° Montrer l'exemple

Le bon leader montre l'exemple par le travail mais aussi par le désir d'apprendre, de progresser et de rester en permanence dynamique. En fait, il s'agit de personifier «l'énergie positive» dirigée sur un but ou un objectif à atteindre. A l'inverse, le mauvais leader a plutôt tendance à générer du stress négatif, source d'anxiété, de maladie et de souffrance. L'exemplarité est à la base de fixation de la motivation en faisant ce que l'on dit et en disant ce que l'on fait.

#### 6° Pratiquer une écoute active

Ecouter sans prêter attention à ce qui est dit, laisser parler l'autre de manière impatiente ou polie en attendant qu'il termine est une écoute négative forcément démotivante.

Au contraire, pratiquer une écoute active, réactive en reformulant ce qui est dit, en laissant l'autre librement parler, en faisant des synthèses et en posant des questions permet d'aller plus loin, par conséquent est de nature à favoriser une plus grande «constructivité» dans l'échange. Etre à l'écoute, ce n'est pas laisser parler l'autre pour lui dire ensuite non ou que cela est impossible. C'est au contraire avoir l'esprit disponible, être prêt à entendre ce que dit ou ne dit pas l'autre, en lui donnant l'occasion de pouvoir s'exprimer librement. Cela suppose de savoir se mettre dans la peau de l'autre, mais aussi de rechercher les critiques en les favorisant sans se complaire dans le feed-back toujours positif des flagorneurs.

#### **7° Donner le feed back des actions**

Il est clair que la tendance habituelle en entreprise est plutôt de contester et de réprimander, par une sorte de pudeur qui rend le reproche plus facile à formuler que les encouragements. Pourtant, le fait de féliciter est un fort accélérateur de motivation surtout lorsqu'il procède d'un feed-back sur le travail accompli, c'est à dire d'un retour précis, objectif et commenté sur ce qui a été fait. En fait, rien n'est plus démotivant que d'avoir le sentiment de travailler pour rien, dans le vide ou dans l'indifférence générale.

#### **8° Aider les salariés à être bien dans leur peau**

Les bons managers aident leurs équipes à résister à la pression par différents moyens. Selon un précepte japonais, lorsque l'employé se développe en se cultivant, en voyageant ou en sortant, l'entreprise se développe elle-même plus rapidement. Il convient dès lors d'encourager les sorties utiles même en dehors du cadre habituel de l'entreprise. Enlever le mauvais stress en apprenant à mieux se nourrir, respirer, dormir ou gérer son temps contribue également en retour, à la performance globale en entreprise.

#### **9° Savoir inspirer confiance**

Selon un PDG, la peur réduit le potentiel humain de 50%. Aussi, les bons managers doivent s'efforcer de renforcer l'assurance de leurs collaborateurs en recourant à divers procédés. Le premier consiste à donner confiance en soi en faisant justement confiance, en accordant une latitude d'initiatives élargie. Le second est de ne pas déstabiliser le collaborateur en le critiquant, car alors il risque de perdre confiance en lui-même, de ne plus se sentir capable de rien. Le troisième est d'éviter de trop demander au cadre ou à l'employé, en lui confiant une mission trop difficile pour lui. Il risque alors de se démotiver rapidement devant la difficulté de la tâche. Enfin, tout bon manager doit être capable de faire son propre *mea culpa* en admettant spontanément être responsable d'une erreur ou d'un état de fait. Cela le rend plus humain et tranquillise son monde de le savoir également vulnérable et capable de faire aussi des erreurs.

#### **10° Cultiver le plaisir et la convivialité**

La recherche du plaisir est une attente naturelle que les dirigeants se doivent de satisfaire dans la mesure du possible, à l'intérieur de l'entreprise.

Les sociétés les plus performantes savent utiliser différentes formes de convivialité comme, par exemple, offrir une rose aux dames à l'occasion de Noël, d'un anniversaire ou de la fête des secrétaires. Dans un autre registre, cela peut également se traduire par l'allocation d'une prime au «boute en train» de service, au «bouffon» qui fait rire et décontracter ses collègues. De manière plus conventionnelle, il est aussi possible de se tutoyer à la suédoise lorsque les employés, y compris le PDG, se connaissent et apprécient de travailler ensemble. Il est également envisageable d'aménager des «bureaux à vivre», de créer des événements (bal annuel, journées de pêche, rallyes...) où collaborateurs, famille et amis sont les bienvenus, ainsi que d'organiser un pot quand ça va mal ou quand la journée a été dure ou décevante...

#### 11° Jouer la vraie transparence

Pour un vrai manager, il ne s'agit pas de se contenter de prodiguer des discours lénifiant sur la santé de l'entreprise mais d'assurer des comportements managériaux sains et spontanés, prenant l'ensemble des collaborateurs pour des adultes capables de comprendre parfaitement la situation. C'est par exemple, être capable de mettre les problèmes sur la table lorsque la société traverse une passe difficile. C'est aussi rendre les décisions transparentes en les motivant, en les argumentant et en les commentant, voire même en acceptant un «candide» qui peut poser sans retenue toutes les questions possibles. C'est aussi laisser la porte ouverte de son bureau ou encore, accorder le droit de savoir aux salariés en ce qui concerne le bilan et les salaires des uns et des autres.

### LE BON MANAGEMENT, UNE DOUBLE QUALITÉ

Il ressort, en fait, que la vraie qualité du management dépend étroitement de la combinaison active du couple manager/collaborateur à partir de l'existence d'une double qualité chez chacun d'entre eux : qualités humaines et compétences réelles. Il ressort ainsi 3 types de management :

#### • Bon management

- Manager (double qualité) + collaborateurs (double qualité)
- Manager (double qualité) + collaborateurs (1 qualité)

#### • Management médiocre

- Manager (1 seule qualité) + collaborateurs (1 à 2 qualités)

#### • Mauvais management

- Manager (1 qualité) + collaborateurs (0 qualité)

#### 12° Avoir une vision de l'entreprise

Les entreprises qui réussissent savent donner du sens et une direction à leurs objectifs en s'adossant à un noyau dur de valeurs fortes. Pour cela, il est nécessaire de faire passer le profit au second plan, car «*Les chiffres ne capturent pas l'âme des gens*». Il vaut mieux une vision qui soit clairement mémorisable et compréhensible en une phrase, un slogan capable de créer une image positive dans l'imaginaire des actionnaires, des clients et dans celui du personnel.

Toutes les entreprises performantes savent exprimer clairement leur raison d'être et n'hésitent pas à demander à leurs salariés ce dont ils sont le plus fiers dans leur travail. Il est alors nécessaire de replacer le travail de chacun dans une perspective globale, en fixant des objectifs personnels. La vision de l'entreprise, c'est également la multiplication de projets concrets, dont le but est d'impliquer le personnel au quotidien. Des projets sur lesquels on puisse collectivement être fiers, même si la conjoncture reste mauvaise.

### **13° Responsabiliser au lieu de déléguer**

Favoriser le comportement entrepreneurial auprès des collaborateurs, c'est agir sur les 3 ressorts de l'efficacité en leur donnant le pouvoir de décider et d'agir directement sur le terrain, en générant chez eux une créativité nouvelle et en les rendant plus réactifs par l'autonomie. Pour cela, il convient de refuser de récupérer les «singes», c'est à dire les problèmes, les décisions à prendre ou les dossiers difficiles. Il est également nécessaire de fédérer l'entreprise, en accord avec le principe de subsidiarité qui implique que la décision soit prise le plus près possible du terrain. Les entreprises les plus performantes sont d'ailleurs souvent organisées en «mini-centres de profits» comprenant de 10 à 20 personnes spécialisées par clients chez l'un ou par étapes de production chez l'autre, sans être obligés d'en référer au siège. Il s'agit également de supprimer le maximum de hiérarchie intermédiaire en considérant que les titres ne créent aucun droit, mais que c'est au contraire la mission qui crée la fonction. Dans cet esprit, il est recommandé de supprimer les services fonctionnels lorsque cela est possible (achats, ordonnancement, planning...) en créant une interface directe entre l'ouvrier (exécutif) et le client afin de gagner du délai de réaction. La suppression des privilèges est également une conséquence de la responsabilisation en partageant du PDG à l'ouvrier la même salle de réfectoire, le même parking ou les mêmes sanitaires. Le devoir d'alerte est également une disposition qui permet au collaborateur d'avertir sa hiérarchie en cas de situation inhabituelle. De la même manière, il ne peut y avoir de délégation sans contrôle, lequel doit d'ailleurs davantage servir à susciter des échanges d'expérience et à former les salariés qu'à sanctionner des erreurs.

### **14° Recruter d'abord des bons**

Tous les patrons savent que la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise est d'embaucher des collaborateurs enthousiastes et de se débarrasser des gens sans enthousiasme. Aussi avant même de motiver leurs troupes, plusieurs techniques sont utilisées pour repérer les meilleurs candidats capables de s'intégrer facilement et positivement dans l'entreprise. Il est nécessaire pour cela :

- . D'apprécier si les candidats correspondent aux valeurs clés de l'entreprise (avoir une éthique, être ouvert, être adaptable, bonne volonté, bonne humeur...).
- . Laisser les salariés se coopter entre eux.
- . Instaurer une période de pré-période d'essai en venant passer 3 jours dans l'entreprise pour visiter tous les services.

- . Distribuer un livret d'accueil aux nouveaux candidats afin de leur faciliter l'intégration dans l'entreprise.
- . Ne pas hésiter à donner de son temps pour répondre aux questions des nouvelles recrues et les informer sur le système de management ou le fonctionnement de l'entreprise.
- . Multiplier les rencontres avec le nouvel arrivant en lui facilitant des contacts en tête-à-tête avec l'ensemble des salariés.
- . Développer le parrainage avec un parrain de même niveau hiérarchique que l'embauché, ce qui permet d'accélérer la formation terrain et l'intégration.

### **TOURNER L'ENTREPRISE VERS UN CONTENU DE BONHEUR**

Il est clair que l'entreprise a une responsabilité directe en matière d'épanouissement des salariés, d'autant plus qu'elle est devenue «*Le dernier lieu collectif de lien dans une société déstructurée*» affirme Jacques-André Autret. Pour Yvonne Altorfer, consultante, les managers doivent obligatoirement insuffler un esprit combatif à leurs collaborateurs en remettant en question leur rôle car «*Le lien de subordination n'est plus adapté ni aux organisations ni aux mentalités. Il faut avoir le courage de définir avec chaque collaborateur un lien contractuel : ce que j'attends de lui et ce qu'il attend de moi. S'inscrire dans un «parler vrai» pour fédérer les équipes et tourner l'entreprise vers un contenu de bonheur, un contenu de reconnaissance, d'autonomie, sans nuire à l'objectif essentiel de la pérennité économique de l'entreprise.*»

#### **Les 12 lois du bonheur en entreprise :**

- . Trouver du sens à sa tâche pour conserver l'esprit serein ;
- . Avoir la conviction profonde de l'utilité de son travail ;
- . Inventer son organisation pour reprendre du plaisir au travail ;
- . Disposer d'une rémunération équitable pour avoir l'esprit libre ;
- . Communiquer de manière positive pour mieux s'engager dans la vie de l'entreprise ;
- . Adopter une vision à long terme pour maîtriser son destin ;
- . Imaginer de nouvelles solutions pour sortir des routines ;
- . Explorer des voies inconnues, se confronter à des défis inédits ;
- . Fuir le confort des conditions de travail qui mène à l'ennui ;
- . Etre sans cesse à l'affût de nouvelles opportunités ;
- . Exprimer clairement ses insatisfactions à sa hiérarchie ;
- . Savoir couper complètement avec l'entreprise (pauses, maison, vacances...).

#### **15° Garder les meilleurs**

Si le climat de l'entreprise conditionne l'attachement des collaborateurs, il est également important de mettre en place un système de contreparties tangibles et individuelles. Pour conserver les meilleurs, il est recommandé de faire le point même quand tout va bien, de multiplier les sources d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques de niveau (N+1) mais également par les subordonnés avec la participation active de l'intéressé.

Alors que trop de managers français ne savent faire que des reproches en privé, les américains passent leur temps à féliciter leurs collaborateurs devant leurs collègues et leurs proches. Il s'agit ici de passer selon un sociologue de l'habitude ou «avant, la sanction était l'absence de récompense, à la situation inverse ou la récompense est l'absence de sanction». Il est par conséquent souhaitable de multiplier les occasions de distribuer des récompenses (prix mensuels pour cadres ou employés responsables de progrès «discrets», tirage au sort parmi les meilleurs pour le présentisme...) en personnalisant à chaque fois les attributions, selon le principe où chaque cas est particulier avec une attente différente. En ce domaine, il est possible de scinder les 3 principaux types de collaborateurs en :

- . «**Immobilistes choisis**» : c'est à dire ceux qui préfèrent s'épanouir à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cas, il convient d'améliorer les conditions de travail en réduisant les contraintes.
- . «**Immobilistes contraints**» : Ils concernent ceux qui souffrent d'un management trop directif et non participatif. La meilleure solution consiste à les responsabiliser dans leur travail quotidien.
- . «**Progressistes**» : ce sont ceux qui sont sincèrement désireux de s'épanouir et de s'affirmer dans l'entreprise. Il est judicieux pour ce type de collaborateurs de jouer davantage sur la promotion et la formation.

#### **16° Offrir un avenir**

A part l'administration qui peut offrir une sécurité à vie en matière d'emploi, aucune entreprise ne peut garantir une telle assurance emploi. Aussi, il est important que l'entreprise aide ses salariés à se construire un futur. Cela est possible par le biais de la formation et de la promotion interne. Les entreprises les plus performantes consacrent de 5 à 10% de leur masse salariale, voire quelquefois de leur chiffre d'affaires pour favoriser l'amélioration des compétences de leurs collaborateurs, sans compter la pratique de l'alternance et des stages pour les jeunes. Pour bâtir un plan de formation motivant et pas uniquement utile, il est donc envisageable de :

- . Varier les plaisirs en proposant des formations à la carte sans forcément créer un lien direct avec les tâches à accomplir.
- . Fixer un objectif précis d'avancement au rythme de chacun, après analyse de chaque session du programme de formation.
- . Définir des mesures d'efficacité par l'intermédiaire d'un comité de pilotage composé d'intervenants extérieurs qui se réunissent 2 à 3 fois par an.
- . Délivrer un diplôme interne ou national après passage d'épreuves intermédiaires et un examen final.
- . Faire des piqûres de rappel : l'objectif est ici de combattre les «vieux» automatismes en procédant ultérieurement à des formations complémentaires.

En matière de promotion interne, il s'agit d'abord de recruter des personnes ayant un potentiel supérieur à celui requis par le poste, afin de les faire évoluer ultérieurement vers d'autres fonctions. Cependant offrir des perspectives ne suffit pas. Il faut aussi permettre à chacun de savoir comment évoluer dans l'organisation en lui donnant des repères clairs. C'est le rôle du «carnet de compétences», lequel est destiné à mieux gérer l'évolution personnelle, culturelle et technique au profit de la vie professionnelle possible au sein de l'entreprise.

## 12 CONSEILS POUR DYNAMISER ET MOTIVER SES COLLABORATEURS

Aider ses collaborateurs et employés à être plus productifs et plus enthousiastes dans leur travail n'est ni difficile ni coûteux. Cela nécessite simplement pour le management de démontrer quotidiennement des marques de considération en développant des relations amicales, courtoises et respectueuses. Il s'agit notamment de :

- . **Montrer un peu de considération** : dire bonjour, au revoir, bavarder un peu avec chacun, organiser un pot pour fêter un événement ;
- . **Commencer** par dire s'il vous plaît et merci : tout le monde doit recevoir des signes de reconnaissances, un sourire, un regard amical, une poignée de main...;
- . **Ecouter avant d'agir** : se montrer attentif aux demandes et aux préoccupations spécifiques de chacun ;
- . **Favoriser la polyvalence** : faire participer le personnel à des tâches différentes;
- . **Donner l'exemple** : ne pas se contenter d'un rôle hiérarchique strict mais être capable de se retrousser les manches et mettre la main à la pâte pour des tâches jugées subalternes ;
- . **Bannir les malpolis** : éloigner ceux qui ne disent jamais merci, se fichent des ennuis des autres, claquent les portes ou se mettent en rogne pour un rien ;
- . **Partager l'information** : créer de la transparence en diffusant largement les informations internes afin de créer un climat apaisé et de confiance ;
- . **Favoriser l'autonomie** : laisser travailler avec un minimum de supervision ;
- . **Donner à chacun** l'occasion de se surpasser : confier des responsabilités, des missions non évidentes, des défis à relever ;
- . **Etre souple** : introduire une dose de flexibilité dans le travail en permettant une organisation personnalisée du travail ;
- . **Se renseigner** sur l'ambiance de travail : demander régulièrement l'avis de salariés sur les changements souhaitables, l'appréciation de leur travail dans le service, les propositions d'amélioration.
- . **S'informer** sur sa propre image : Favoriser un 360° afin de se faire évaluer par ses propres subordonnés. L'objectif est de tenir compte des remarques sans chercher à savoir qui les a formulées.

**17° Un système de rémunération adapté**

Tout le problème n'est pas de payer plus mais de payer mieux. A salaire de base égal avec les entreprises du même secteur, il est recommandé de jouer sur l'intéressement au résultat, à la qualité et/ou à la performance afin que chacun ait envie de donner le meilleur de lui-même en se «défonçant» pour son entreprise. La seule règle est d'éviter que l'argent ne devienne la seule carotte de motivation en obligeant à jouer «perso». Il faut donc associer chacun au succès de l'entreprise au travers d'une contribution prévue dans des objectifs personnels. L'objectif est de rémunérer la performance globale et collective, même si des primes individuelles sont possibles. L'allocation de primes surprises est un excellent moyen pour réduire l'aspect routinier des différentes formes prévisibles d'intéressement, lesquelles sont souvent considérées comme un dû, par conséquent perdent progressivement de leur attraction motivante. Le déclenchement de ces primes «plaisir» peut concerner des primes vacances, anniversaire de l'entreprise ou du salarié, fêtes de Noël, primes spéciales pour les non-commerciaux lorsqu'ils contribuent à favoriser un contrat en remontant une bonne information... L'essentiel est que ces primes restent toujours spontanées et non institutionnalisées. Il devient par conséquent possible d'exiger beaucoup d'un collaborateur lorsqu'on le récompense tout autant.

[Retour](#)

## **29.** Manager positivement son équipe

### **Favoriser les «contributeurs intelligents»**

D'après Dave Ulrich, professeur de management à l'université du Michigan, les vrais managers doivent tenir 4 rôles clés auprès de leurs collaborateurs : être un «expert administratif», un «acteur stratège», le «champion du service» et un «agent de changement». Pour Charles Handy, professeur à la London Business School, le bon manager est également celui qui est capable de renverser les modes traditionnels de pensée dominante dans l'entreprise. Plus encore pour Warren Bennis, professeur au MIT, les 4 facteurs décisifs du leadership sont selon lui : avoir une vision, donner du sens, créer la confiance et déployer sa personnalité. C'est, en fait, la conjugaison de toutes ces qualités qui rend d'ailleurs si difficile l'exercice du rôle de manager. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Les entreprises qui veulent se doter de capacités d'innovation leur permettant d'élaborer des produits complexes en évolution permanente ont besoin d'un mode de management plus sophistiqué. On passe d'un modèle mécaniste où l'organisation est déterminante, à un modèle vivant où ce sont les interactions entre les individus qui produisent la valeur. L'enjeu n'est plus d'avoir des salariés obéissants qui reproduisent ce qu'on leur a montré mais des contributeurs intelligents qui s'adaptent à la diversité des situations rencontrées pour progresser dans un sens qu'ils ont fait leur. Alors qu'on pouvait se contenter (encore récemment) de faire en sorte que chacun soit performant individuellement, on a maintenant besoin que chacun contribue à rendre encore plus performant le système dans lequel il évolue»*. Avec un tel ordre de mission, il est clair que le management moderne a le devoir de tout faire pour utiliser au mieux le gisement de potentiels de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en le débridant et en l'épanouissant toujours davantage.

### **Assouplir la directivité**

Chaque contexte, circonstance, genre d'équipe à encadrer correspond à un type de manager. Selon Eric Bohn, gérant d'Euro Consulting Partners, lorsque l'on pose la question aux candidats d'un recrutement de savoir *«Avec quel type de manager ils voudraient travailler»*, tous disent rêver d'*«Un chef à leur écoute, charismatique, sachant fixer des objectifs précis et donner les moyens de les atteindre, disponible quand c'est nécessaire, qui délègue, contrôle, entraîne et respecte ses troupes, tranche, prend des décisions...»*. Même si le profil est trop beau pour être vrai, il n'en demeure pas moins que *«Le point saillant qui ressort toujours est l'écoute semblant faire défaut aux managers»*. Il est vrai que les entreprises ont une tendance chronique à recruter des managers aux profils «directifs» en considération directe d'impératifs de rentabilité, de restructuration ou de fusion.

Elles veulent à la fois des «autocrates» (monarque absolu dans le service ou le département) et des personnalités qui sachent s'adapter en démontrant du charisme. Ainsi pour Jean-Louis Muller, directeur de la Cegos, le mode directif est nécessaire car *«Dans un monde où les gens vivent inquiets, un chef qui affirme savoir ce qu'il faut faire avec aplomb rassure»*. En réalité, il est tout à fait possible de passer d'un style de management à un autre, c'est même la marque de fabrique du vrai manager qui de directif en temps de crise peut favoriser l'écoute et redevenir disponible en temps normal. Pour J.L Muller, il est évident qu'aujourd'hui les managers *«Doivent apprendre à s'adapter à leurs équipes et aux circonstances, alors que dans les années soixante, les collaborateurs devaient s'adapter à leur patron.»*

### COMMENT BIEN COMMUNIQUER ?

Vaccinés par des années de langue de bois, la plupart des salariés accueillent souvent avec méfiance les mails émanant du sommet. C'est alors la communication réalisée par et avec le management de proximité qui devient cruciale en situation de crise. Sachant que l'information a horreur du vide il faut éviter de laisser le champ libre aux supputations et aux cancanes délivrés autour de la machine à café en préférant plutôt :

#### **. Communiquer en permanence**

Eviter un silence prolongé du manager qui devient alors lui-même un sujet de rumeurs. Pour cela, ne pas attendre d'avoir quelque chose d'important à dire pour échanger avec ses collaborateurs en instaurant, s'il le faut, des rituels de partage de l'information à échéances précises.

#### **. Faire preuve de volontarisme**

Toujours s'en tenir aux faits en s'appliquant à mettre en valeur les atouts réels dont dispose l'équipe, ou l'entreprise, en fixant à chacun des responsabilités et des objectifs réalistes à atteindre. Il s'agit également de valoriser chaque bonne nouvelle (nouveau contrat) en la diffusant très vite par mail.

#### **. Eviter l'optimisme inconsidéré**

Le fait d'annoncer un avenir radieux pour calmer les angoisses des collaborateurs alors que personne n'en sait rien du tout, a toutes les chances, au final, de discréditer de manière irrémédiable le manager.

#### **. Savoir dire «je ne sais pas»**

C'est un gage de crédibilité et d'honnêteté intellectuelle bien accepté par l'équipe, à condition toutefois que le manager soit aussi le premier à l'informer clairement dès que la situation évolue ou qu'une solution apparaît.

#### **. Lutter contre le désœuvrement**

*«Rester actif représente un excellent moyen de lutter contre sa propre peur et celle de son équipe»* confirme Pierre Crozier, consultant chez Ascend Partners. C'est même une condition de base pour éviter la démobilisation à la tâche et la gamberge parmi l'équipe. Toutefois, il ne faut pas occuper les gens uniquement pour tuer le temps mais en faisant en sorte que toutes les actions menées soient cohérentes avec la stratégie du service ou de l'entreprise. Sans cela, la manœuvre risque de devenir inutile voire contre-productive.

#### **. Partager les éléments d'analyse**

C'est certainement la meilleure façon de pratiquer avec ses collaborateurs en les aidant à comprendre la situation et à réduire leurs incertitudes. Pour Maurice Thévenet, professeur au Cnam, c'est clair : «Rassurer un collaborateur c'est aussi l'aider à comprendre ce qui se passe».

### **4 grandes catégories de manager**

L'équation managériale est devenue relativement compliquée car le chef doit, à la fois, être à l'écoute, soigner l'ambiance dans son équipe, préserver son autorité et conserver sa capacité à recadrer ses troupes. En fait, il existerait 4 styles de management dominants demandés par les employeurs et les collaborateurs. Dans tous les cas, pour Hélène Lacroix-Sablarolles, d'HEC Executive, il est clair que *«Les managers doivent tenir compte des limites de l'humain car quand les marchés sont matures ou en récession, il faut remotiver, redonner confiance, jouer les synergies, pour retrouver du cash, et non dire en caricaturant «Si vous ne faites pas cela, on ferme !».* Il faut également selon elle *«Des gens qui redressent, pas qui compressent. C'est-à-dire des managers engagés qui coopèrent avec leurs équipes, peuvent faire passer des mesures de changements difficiles en tenant compte de l'humain. Et à qui, lorsque la situation le permet, on laisse le temps de le faire».* En résumé, pour elle, *«Il ne faut plus d'un management usant»* car l'humain a ses limites *«Même si lorsque l'on est un jeune manager on est souvent sans recul ni complexe et que l'on attaque ou agresse facilement.»*

#### **. LE COOPÉRAFFECTIF**

Il travaille avec une équipe plutôt que «pour» quelque chose. Il est dans l'écoute, reste disponible, fait circuler l'information, se montre performant dans les situations inédites et complexes en favorisant des axes de solution dans la coopération. Plus motivé par la confiance réciproque que par le rôle hiérarchique, il laisse ses collaborateurs décider à sa place en sachant fêter leurs succès comme en transformant les erreurs en occasion d'apprentissage.

**Ses points faibles :** Un peu démagogue, il ne veut pas voir les rapports de pouvoir qu'induit la hiérarchie. Son souci de ne pas gâcher l'ambiance le fait faire facilement «copain» avec ses collaborateurs au risque de perdre progressivement son autorité et sa crédibilité.

#### **. L'ENGAGÉ**

Souvent jeune, il construit une équipe autour d'un relationnel fort et d'un management relativement avancé. Attentif aux nouveautés, il expérimente volontiers dans son service et se veut efficace dans les situations de changement. Il a une énergie créative mobilisée dans une dynamique de progrès permanent. Pour ce manager qui a besoin d'être aimé et de preuve de reconnaissance, «il faut rendre à César ce qui appartient à César». Des conditions essentielles qui lui permettent de monter sur tous les créneaux avec son équipe.

**Ses points faibles :** Le manque de projet motivant ou, au contraire, une tendance à croire qu'il a trouvé le Graal peut entraîner chez lui des dysfonctionnements sur le plan du comportement. Il fera, par exemple, beaucoup de bruit pour des résultats quelquefois insignifiants.

#### . LE PLANIFICATEUR

Assez froid sans être stressant, ce type de délégué individualiste réussit à faire gérer par d'autres les phases de stabilité et de gestion courante en s'occupant plus volontiers de projets d'avenir plus «intéressants». C'est, en général, un manager au sommet de la pyramide ou «*Un stratège de haut niveau, soit un petit chef ennuyeux*». En fait, pour lui, des directives claires ont été données méticuleusement et individuellement à chaque collaborateur, faisant que chacun sait ce qu'il doit faire et ce que l'on attend de lui. Il n'y a plus qu'à !

**Ses points faibles :** A une tendance à se réfugier derrière les décisions prises, est peu communicant et tend à reporter à plus tard les idées venant de ses collaborateurs. En fait, il n'assume guère l'autorité et ouvre le parapluie dès qu'un problème survient.

#### L'IMPORTANCE DE L'OPTIMISME

Pour Philippe Korda, PDG du cabinet conseil Korda-Parnters, «*L'optimisme est un état d'esprit sans lequel il ne peut y avoir ni motivation, ni persévérance, ni volonté. Les entreprises ne valorisent pas suffisamment cette qualité pourtant cruciale*». A tout moment, l'individu optimiste reste convaincu qu'il existe une issue favorable et met tout en œuvre pour la trouver. Face à un monde complexe et imparfait, il se révèle finalement extrêmement réaliste et pragmatique dans ses décisions en cherchant systématiquement les bons côtés d'une situation sans se focaliser sur les mauvais. Une expérience menée en 1990 par le chercheur américain Martin Seligman prouve que l'optimisme est un puissant facteur de réussite. En 1988, 4 mois avant les jeux Olympiques de Séoul, ce psychologue a soumis toute l'équipe de natation américaine à un test de personnalité destiné à mesurer notamment leur degré d'optimisme. Quelques semaines plus tard, avec la complicité de leur coach, Seligman les a tous piégés en leur faisant parcourir lors d'un entraînement la même distance que celle du jour J Olympique mais en communiquant à chaque nageur un chrono nettement moins bon que celui que les champions s'attendaient à voir (et avaient réellement effectué). Les nageurs ont été déstabilisés puis ont recommencé un peu plus tard un nouveau chronométrage. Résultat du test : la moitié de l'équipe a nagé moins vite la seconde fois alors que l'autre moitié a amélioré son temps. Parmi ces derniers, ceux qui ont amélioré leur chrono sont aussi ceux dont le questionnaire avait révélé un degré exceptionnel d'optimisme dont celui de Matt Biondi, lequel a battu son record personnel à cette occasion (et plus tard d'autres records lors du championnat du monde en 1991).

#### . LE TYRANODIRECTOR

Pour lui la relation hiérarchique est directe et s'impose sans ambiguïté. Il n'a pas peur de prendre des décisions sur la base de critères factuels, précis et axés sur les résultats.

C'est un autocrate qui sait s'impliquer personnellement en étant, selon l'expression d'Hélène Lacroix-Sablayrolles, un «One minute man» rapide et plus soucieux des objectifs que des moyens.

**Ses points faibles :** Par son comportement autoritaire, il tend à infantiliser ses collaborateurs en manquant d'écoute et de charisme. En voulant paraître fort, il manque d'intuition et de nuance ce qui induit dans son service un turn-over important.

### **La solution 70%**

Dans la marine américaine, les règles de leadership sont souvent bien plus efficaces que celles rencontrées dans un grand nombre d'entreprises. Selon David Freedman, auteur d'ouvrages sur le management, la préparation des commandants de la Navy repose sur un modèle de leadership relativement exemplaire fondé sur le 70% qui préconise en toute occasion :

- . Une solution acceptée par 70% des hommes est préférable à un consensus à 100%.
- . L'indécision doit être évitée à tout prix ; c'est une erreur fatale beaucoup plus grave qu'une mauvaise décision.
- . Les objectifs poursuivis lorsqu'une décision est prise doivent être clairement expliqués en laissant ensuite les subordonnés gérer les points de détails.
- . Les erreurs doivent être tolérées, voire encouragées, lorsqu'elles se traduisent par une amélioration des résultats la fois suivante.
- . Chacun, y compris les personnes en première ligne, doit être préparé à prendre la direction des opérations si nécessaire.

### **Le cas exemplaire du commandant du «Benfold»**

Il est intéressant de sortir du cadre de l'entreprise pour s'inspirer de certaines méthodes militaires de management considérées comme relativement avancées. C'est notamment l'histoire de Michael Abrashoff, aujourd'hui promu à un poste de premier plan au commandement aéronaval de l'US Navy, et qui a été nommé à 38 ans commandant de la pièce maîtresse de la flotte américaine du pacifique «le Benfold». Un monstre de 8 300 tonnes d'acier doté d'un système d'armement parmi les plus perfectionnés au monde avec un équipage d'élite de 300 hommes. Ce commandant est le précurseur d'un modèle de management considéré comme exemplaire en temps de paix comme en temps de crise. D'abord sur les principes, il avoue dès sa prise de commandement que son but est de *«Donner la priorité aux objectifs plutôt qu'aux procédures, à la performance plus qu'à l'obéissance»*. Selon lui, *«Il n'y avait là rien de magique. Aujourd'hui, dans la plupart des structures, les idées viennent encore du sommet. Peu après avoir pris mon commandement, j'ai constaté que les jeunes sur ce bateau étaient intelligents et bourrés de talent. J'ai alors compris que mon job était de les écouter, de profiter de leurs idées pour améliorer le fonctionnement du navire. Le plus important pour un commandant, c'est de tenir compte du point de vue de l'équipage»*.

Le style de commandement d'Abrashoff se fonde sur le postulat qu'il faut bien «*Connaître ses hommes et leur cadre de travail*» considérant que «*Quand on rend les gens responsables de leur job, la motivation devient contagieuse*» forcément !

#### **Comportements managériaux appliqués sur un navire de guerre américain :**

. «*Plus la vie à bord est agréable, plus les gens apprécient ce qu'ils font et meilleurs sont les résultats*». Par exemple, en descendant dans les cuisines, Abrashoff a abandonné les produits spécialisés et coûteux fournis par la Marine en préférant des marques plus classiques et moins chères. Avec les économies réalisées, il a pu envoyer 5 des 15 cuisiniers suivre des cours de cuisine. Résultat avec le même budget, le Benfold est devenu l'une des cantines favorites des équipages basés à San Diego en Californie. En pratiquant de la sorte dans d'autres domaines de vie du navire (peinture, tâches avec et sans valeur ajoutée...), il a réussi à économiser 1/4 de son budget annuel de fonctionnement.

**Résultat :** le plus faible taux d'incidents matériels pendant les missions et les meilleurs scores de tir de toute la flotte du Pacifique.

. Face à des hommes confrontés au risque, «*La règle est de disposer non seulement du meilleur matériel mais aussi d'un entraînement parfait et d'une organisation sans faille.*» Pour cela, après l'arrivée à bord des nouvelles recrues, Abrashoff les reçoit personnellement afin d'en apprendre davantage sur eux : pourquoi sont-ils entrés dans la Navy ? Quelle est leur situation de famille ? Quelles sont leurs ambitions pendant leur service, et après ? Comment puis-je les aider à penser leur avenir ?

**Résultat :** le fait de connaître chaque membre par son nom, son origine, différents détails de son parcours personnel et ce que chacun veut faire dans sa vie, a favorisé une relation très rapide de respect mutuel permettant de s'affranchir des règles protocolaires d'autorité.

#### **10 CONSEILS POUR REMONTER LE MORAL D'UN COLLABORATEUR**

- . Le laisser parler sans le bousculer ni le contrarier
- . L'inviter à déjeuner pour le décoincer
- . Oser la complicité et le ton de la confiance
- . Le questionner pour lui montrer que l'on s'intéresse à lui
- . Le responsabiliser davantage en définissant avec lui des objectifs clairs
- . Expliquer en quoi sa présence et son action sont indispensables pour l'entreprise
- . Désamorcer les éventuels conflits en cours avec ses collègues
- . Faire un petit cadeau, un geste de reconnaissance pour regonfler son moral
- . Améliorer son cadre de travail
- . Utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère

. Pour connaître les motivations et les idées de tout l'équipage, la méthode est également centrée sur *«L'écoute individuelle sans aucune idée préconçue et dans le cadre d'une invitation sincère dans le bureau du commandant»*. Pour cela Abrashoff a mis au point, dès le début de sa prise de fonction, un programme de 5 interviews par jour avec 3 questions posées à chacun et ce, auprès de tout son équipage : *«Qu'est-ce qui vous plaît le plus sur le Benfold ?»* ; *«Qu'est-ce qui vous plaît le moins ?»* ; *«Que changeriez-vous si vous le pouviez ?»*.

**Résultat :** de nombreux micro changements réalisés à l'initiative des hommes ayant amélioré les conditions de vie de l'ensemble de l'équipage mais aussi le fait que 100% des marins de carrière du Benfold ont rempli alors que la moyenne dans la Navy est seulement de 54%.

. Ce qui compte avant tout pour ce commandant c'est l'équipage, avouant que *«Pour moi, l'important c'est de responsabiliser. Dans de nombreuses unités et d'entreprises, on perd beaucoup de temps à entourer le type au sommet. Tout le monde vous dira que sur mon bateau je demande un minimum d'attention. Ces premiers entretiens ont donné le ton : dans ma chaîne de commandement, le vrai patron c'est le résultat. Mes hommes ne sont pas là pour me dire ce que j'ai envie d'entendre ; ils me disent la vérité sur ce qui se passe à bord ; Ils n'attendent pas une inspection officielle ni l'accord de toute la hiérarchie : ils passent simplement à l'action»*.

**Résultat :** *«Sur mon passage, les hommes se mettent au garde-à-vous. Ils respectent la fonction mais savent que je me fiche des paillettes. C'est la substance qui m'intéresse et la substance, c'est la préparation au combat, le bonheur des matelots dans leur boulot et le respect avec lequel ils doivent être traités.»*

. Comme dans une entreprise, le rôle du commandant de navire est de lutter contre le turn-over en s'obligeant à former constamment de nouveaux marins et de jeunes officiers, tout en préparant les hommes de plus haut niveau à assumer des tâches de commandement. Aussi, selon Abrashoff *«Si vous vous bornez à donner des ordres, vous n'aurez en face de vous que des béni-oui-oui. Nous avons besoin de vrais décideurs pas de somnambules qui suivent les manuels à la lettre. Il faut du temps pour apprendre. En éliminant une bonne partie des tâches annexes, nous avons pu consacrer du temps à l'apprentissage des techniques sophistiquées de notre système d'armement et aux «jeux de guerre» informatisés.»*

**Résultat :** Un taux de promotion interne inégalé pour 1/3 de l'équipage considérant que *«La mission du chef est de créer un environnement dans lequel non seulement les gens font bien, mais aussi où ils ont envie de bien faire.»*

. A l'instar de toute société, les bâtiments de la Navy reflètent généralement la personnalité de leur commandant. Sur le Benfold *«Ni mon équipage ni moi-même ne nous inquiétons de ce qui va se passer maintenant que j'ai pris un autre commandement. Nous avons créé ensemble un cercle vertueux qui permet à chacun de savoir que l'on compte sur lui. Une fois la perestroïka installée, vous ne pouvez plus l'arrêter. Les hommes sur ce bateau sont conscients des résultats obtenus et ils ont le courage de lever la main et de se faire entendre. C'est irréversible.»*

**Résultat :** *«Quand les gens que vous chargez d'une mission savent qu'ils peuvent bousculer les règlements et les procédures, les innovations fleurissent !»* dit le commandant Michael Abrashoff.

### **Responsabiliser les collaborateurs**

Le concept de responsabilisation personnelle part du principe que les collaborateurs, quel que soit le poste qu'ils occupent dans l'entreprise, sont responsables de leurs actions. Pour cela, il est nécessaire de donner le pouvoir aux salariés leur permettant ainsi de prendre des décisions concernant leur propre travail (délégation d'autorité). En ayant l'impression d'être maître à son poste de travail, chacun s'acquitte spontanément mieux de sa tâche, satisfait davantage les demandes des clients et participe activement à la vie de l'organisation. Le principe consiste à concéder à chaque collaborateur *«Toutes les décisions jugées par lui comme appropriées à prendre à un instant donné»*. Au niveau de la direction, la mise en place de la responsabilisation ne résulte pas forcément du souhait de satisfaire les salariés en vue d'améliorer leur productivité personnelle mais plutôt de favoriser la recherche pragmatique d'une meilleure efficacité globale pour :

- . Un meilleur service à la clientèle en satisfaisant rapidement les demandes des clients ;
- . Créer des liens transversaux solides entre les multiples niveaux de l'entreprise ;
- . Une plus grande flexibilité dans les temps de réponses comme à saisir les opportunités ;
- . Un meilleur moral et engagement à la tâche favorable à l'ambiance générale ;
- . Une compensation gratifiante dans le cas où la promotion interne et/ou les augmentations de salaire restent limitées.

### **Faire passer le changement auprès de ses collaborateurs**

Faire accepter le changement et/ou une réorganisation interne à ses collaborateurs n'est pas chose facile. Mais lorsqu'il s'agit de faire en sorte que ceux-ci s'approprient le changement et en deviennent les acteurs et non les victimes, alors là c'est du grand art ! Pour faciliter de manière positive la transition dans un contexte de changement, il est recommandé de pratiquer de la manière suivante :

### . Evaluer sa marge de manœuvre

Pour cela, il est d'abord nécessaire de valider certains points auprès de la direction générale ou d'un collègue expert en leur posant des questions afin de dessiner peu à peu les réponses les plus pertinentes. Exemples de questions : Quel est l'objectif poursuivi ? En quoi répond-il aux attentes de l'entreprise ? L'équipe a-t-elle déjà vécue une expérience similaire ?... L'objectif des questions-réponses est de pouvoir présenter, au final, le projet de façon positive à ses collaborateurs.

### COMMENT FIDÉLISER LES MEILLEURS ?

Selon Gordon Binder, ex-PDG d'Amgen leader mondial des biotechs, *«Des cadres auxquels on permet de progresser ne se laissent pas séduire par les sirènes de la concurrence»*. Dans son dernier ouvrage intitulé *Science Lessons* paru aux Ed. Harvard Business Press, il préconise un triangle «miracle» destiné à fidéliser ses managers et les motiver, un recueil de conseils valables pour toutes les entreprises et qui repose principalement sur :

1. L'autonomie de décision permettant à chacun de trancher dans sa propre sphère d'activité
2. La qualité des locaux et des équipements dans un environnement soigné comme clé du succès
3. La possibilité de formation permanente afin de pousser les meilleurs à s'améliorer toujours plus.

#### Il conseille également de :

- . Pratiquer le 360° pour embaucher le bon profil jusqu'à faire venir 10 à 12 fois chaque candidat retenu dans le cadre d'entretiens approfondis
- . Privilégier le talent plutôt que l'expérience
- . Faire de ses propres collaborateurs des chasseurs de tête dans l'entourage
- . Régler les «petites misères» des collaborateurs afin de se faire adorer !!!

### . Anticiper les éventuels blocages

Selon le principe qu'un problème prévu est déjà à moitié réglé, il convient de se mettre dans la peau de ses collaborateurs afin d'anticiper leur première réaction et trouver à chaque fois un argument adapté. Le but du jeu est de les rassurer, en particulier ceux qui se montrent les plus hostiles au changement du fait de leur personnalité, de leur ancienneté au poste, de leur âge... Il est alors nécessaire de prévoir avec eux une communication spécifique de type tête à tête, délivrance d'informations privilégiées, etc.

### . Maîtriser sa communication

Si jusqu'au dernier moment du bouclage du projet il faut résister à la tentation d'en parler, dès que celui-ci est fin prêt il est absolument nécessaire que chacun puisse apprendre de la propre bouche du manager ce qui va lui arriver. Le pire de tout, c'est quand l'équipe se braque en apprenant la nouvelle par «radio moquette».

#### **. Permettre à l'équipe de s'exprimer**

Pour cela, le mieux consiste à réunir les membres de son équipe en leur donnant un maximum d'informations factuelles sur les enjeux, les résultats à atteindre, le calendrier, les outils et la méthodologie à suivre. Il est conseillé de faire de cette entrevue un espace de dialogue en encourageant l'expression directe des craintes et des réticences. Face aux objections et humeurs manifestées durant cette première phase, il faut se contenter de dire que l'on comprend bien les réactions exprimées et que l'on répondra volontiers dans la mesure de ses moyens.

#### **. Repérer l'hostilité latente**

En général, il existe 3 types de réactions face à la découverte d'un projet de changement : l'enthousiasme, l'indifférence et l'hostilité. La méthode consiste alors à s'appuyer sur les enthousiastes favorables au projet mais minoritaires, garder un œil sur les indifférents ou attentistes et surtout se concentrer sur les hostiles et opposants afin de les convaincre. Avec eux, il ne faut pas confondre l'hostilité passagère qui se manifeste par un mouvement d'humeur et l'hostilité profonde qui ne se manifeste pas tout de suite mais survient après une phase d'inhibition durant laquelle la personne ne réagit pas. De la même manière, il ne faut pas confondre ce type d'inhibition avec une acceptation passive de la situation.

#### **. Ne pas masquer les difficultés**

En aucun cas il ne faut cacher les obstacles et les difficultés à venir en s'adressant de manière claire et précise. Toute la crédibilité du projet passe par la conviction à vouloir affronter les éventuelles difficultés à venir et à ne pas faire l'impasse sur les risques et problèmes possibles. Dans le même temps, il est important d'argumenter sur les objectifs à atteindre et naturellement sur l'intérêt de la méthode utilisée et de ses solutions.

#### **. Recourir à un tiers extérieur**

Une argumentation ou une opinion apparaît toujours plus crédible lorsqu'elle est formulée par un tiers indépendant au projet. Son analyse objective de la situation passe beaucoup mieux si ce dernier est déjà auréolé d'une compétence en la matière et ce, d'autant plus, qu'il sait faire face aisément aux questions et aux inévitables critiques.

#### **. Verrouiller la mise en œuvre**

Bien plus que l'annonce du projet et son acceptation de principe, le plus difficile reste dans la réalisation effective de celui-ci. Pour cela, il faut prévoir un suivi très serré dans la mise en œuvre (reporting, réunions d'étapes, tableaux de suivi...) afin de maintenir l'enthousiasme du début. Il faut également laisser chaque collaborateur s'exprimer régulièrement sur les difficultés rencontrées afin d'éviter chez lui le découragement et le retour de la routine. Lorsque, en cours de chemin, des modifications imprévues sont apportées dans le plan initial, il est alors nécessaire de faire bien comprendre que *«C'est l'itinéraire qui est changé et non la destination finale.»*

**. Stimuler régulièrement**

En cours d'accomplissement du projet, il est judicieux de prévoir des étapes stimulantes (pots, primes, promotions...) afin que chacun puisse mesurer de manière effective les efforts accomplis. Pour cela, il est recommandé de quantifier précisément les objectifs intermédiaires (délai tenu, budget respecté..) et surtout les fractionner afin de multiplier les occasions de mesurer le chemin parcouru.

**LES 7 DOMAINES DE LA COHÉRENCE INTERNE**

Afin de dynamiser les personnes, renouveler les idées et optimiser les résultats, tout dirigeant doit créer un système cohérent au service des hommes et au bénéfice de la performance. Il ne peut y avoir de motivation ou de contribution individuelle et collective positive sans un fort sentiment de cohérence dans l'entreprise reposant sur 7 piliers :

- . Un recrutement de qualité
- . Un système de promotion
- . Un style managérial
- . De bonnes structures et une bonne organisation
- . Une évolution des compétences
- . Un consensus et une vision partagée
- . Une bonne gestion des crises et des séparations

[Retour](#)

## **34.** Devenir un bon leader

Ni bluffés par les attributs du pouvoir, ni tétanisés par son exercice, 60% des cadres aspirent à prendre du galon et 41% pensent qu'ils feraient mieux que leur supérieur direct. L'autorité agressive et normative est dorénavant perçue comme une valeur ringarde en préférant largement fondée la relation aux autres à partir d'une vision stratégique, en entraînant et en motivant leur équipe sur des objectifs clairs pour chacun. La nécessité de la mobilité est également parfaitement intégrée en acceptant d'évoluer et de s'adapter en permanence, mais en refusant les sacrifices dans la vie familiale. En définitive, le challenge actuel du cadre ambitionnant d'être chef est de savoir et de pouvoir d'abord compter sur lui-même en devenant «*entrepreneur de soi-même*».

### **Un producteur de sens**

Dans les nouvelles organisations, le rôle d'arbitre du chef s'exerce davantage au niveau des collaborateurs en veillant à ne rien imposer avant d'avoir écouté les différents avis, compris les attentes et les enjeux. Fini le temps où le chef imposait sa vision comme la seule possible et disait «*Faites ceci ou cela, nous n'avons pas le choix*». Il doit dorénavant convaincre, partir de la position de l'autre pour le faire venir jusqu'à lui. Le leader est devenu un «*producteur de sens*» selon l'expression de Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise : «*Il veille en permanence à ce que les arbitrages faits au-dessous de lui s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble*». Actuellement, la grande démarche managériale est de faire en sorte que tout le monde circule sur le mode du «*banc de poisson*».

### **La capacité de convaincre**

Plus l'organisation de l'entreprise bouge, plus le leader doit instiller, instaurer ou restaurer de la confiance. Pour Eric Albert, «*Il doit faire de la dynamique du mouvement un outil de management. Il doit savoir vendre le changement en faisant comprendre aux collaborateurs qu'être en situation de changement permanent est leur meilleure garantie. Il doit entretenir ce qui est, à l'heure actuelle, le plus précieux, c'est-à-dire l'adaptabilité.*» Un manager doit donc savoir faire comprendre que la vraie protection ce n'est pas l'immobilisme mais «*l'adaptabilité permanente*». Selon Eric Albert, ce qui rend légitime un dirigeant «*c'est que son autorité de chef repose d'abord sur sa propre estime de soi*». Ce spécialiste affirme, d'autre part, que «*La véritable autorité positive s'exprime, en grande partie, par une communication non verbale perçue comme calme et ferme à la fois. Couper la parole, élever la voix, paraître agité sont autant de signes captés par l'entourage qui affaiblissent l'autorité*».

*En ce sens, «L'évolution actuelle implique que le manager ait plus d'autorité pour être moins autoritaire. Cela passe par une maturité et une confiance en lui. Qu'est-ce qui le rend légitime vis-à-vis de collaborateurs qui sont souvent plus compétents techniquement ? Que peut-il répondre à ceux qui remettent en cause ses décisions ? C'est en ayant les idées claires sur ces questions que le manager peut construire son autorité. Sinon, il tentera de s'imposer autoritairement.»*

## 20 RÈGLES POUR RÉUSSIR COMME MANAGER

Sur la base des 75 Lois de Fox utiles dans le management des hommes, plusieurs règles confirmées par de nombreux patrons s'appliquent parfaitement à la culture française :

- . Eviter les postes fonctionnels en privilégiant l'opérationnel ;
- . Ne pas faire l'autruche en cas de problème, crever l'abcès ;
- . Rester visible dans l'entreprise, ne pas s'isoler ;
- . Etre toujours prêt à rendre service, donner plus que nécessaire ;
- . Garder ses distances, éviter la familiarité mais favoriser les relations de proximité ;
- . Eviter les erreurs et les surprises à son propre patron ;
- . Aider son chef et le chef de son chef à briller ;
- . Reconnaître ses erreurs et dire clairement que l'on s'est planté ;
- . Revenir à la charge quand tout le monde a abandonné ;
- . Ne pas s'attribuer le mérite des actions menées par ses collaborateurs ;
- . Savoir dire merci et reconnaître l'intérêt du travail réalisé par les membres de l'équipe ;
- . Rester maître de soi en toute circonstance ;
- . N'embaucher que les meilleurs ;
- . Accorder toute sa confiance aux battants ;
- . Laisser de l'indépendance dans le travail de chacun ;
- . Etre soi-même exemplaire dans la relation avec ses propres clients ;
- . S'ouvrir en permanence à de nouveaux centres d'intérêt, évoluer ;
- . Enseigner aux autres ;
- . Pratiquer parallèlement à son travail une activité exigeante, voire austère ;
- . Etre impeccable, toujours d'attaque et surtout sourire.

### Ne plus s'accrocher à sa compétence technique

Les 2 principales questions cruciales pour devenir chef sont : En ai-je vraiment envie ? et suis-je prêt à me débrouiller tout seul sans devoir me cacher derrière les signes traditionnels de la chefferie ? Entre le fait de naviguer constamment entre familiarité et distanciation avec les membres de son équipe, et faire en sorte que l'autorité ne vienne pas de soi mais du projet sur lequel on travaille ensemble, cela oblige à totalement refaçonner l'idée même des relations hiérarchiques. Un autre aspect décisif est la capacité à ne plus s'accrocher à sa compétence technique, celle à laquelle l'on pense devoir sa nomination. Le nouveau dirigeant ou manager doit s'efforcer de faire rapidement le deuil de son expertise technique.

De l'avis de Bertrand Poulet, formateur chez *Demos*, c'est une erreur classique que de vouloir montrer que l'on est toujours le meilleur commercial ou financier de l'entreprise : *«C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses collaborateurs, c'est rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre»*. Il faut donc savoir faire preuve de renoncement et accepter d'être surpassé dans certains domaines par ses subordonnés, même si cette forme d'humilité est peu compatible a priori avec l'idée que l'on se fait de la fonction de chef.

### ENTREPRISE/DIRIGEANT, UNE HISTOIRE INDISSOCIABLE

Rapide rappel des 7 principales étapes menant des premiers entrepreneurs à l'entreprise mondiale :

#### 1. Haute Antiquité

Les échanges commencent dès le paléolithique avec les caravanes, les bateaux et l'exploitation des premières mines.

#### 2. Grèce et Moyen Age

Présence de petites unités grecques au pourtour du bassin méditerranéen, suivie de l'interventionnisme romain en Gaule et ailleurs. Avec la révolution technique du Moyen Age, épanouissement de l'entreprise marchande à partir du XI<sup>e</sup> siècle.

#### 3. De la Renaissance au XIX<sup>e</sup> siècle

Couplage du progrès technique avec les innovations juridiques et financières. Première révolution industrielle et naissance progressive de la notion moderne de marché.

#### 4. Naissance de la grande industrie (fin XIX<sup>e</sup> siècle)

L'entreprise devient technique et structurante avec notamment l'industrie du chemin de fer. Création de la société anonyme et début de l'influence déterminante du secteur bancaire.

#### 5. Apparition du taylorisme (première moitié du XX<sup>e</sup> siècle)

L'automobile remplace le chemin de fer. L'entreprise s'organise et devient un foyer d'innovation en matière de management et de marketing. Apparition du marché des biens de consommation de masse.

#### 6. L'entreprise déstabilisée (années 70 et 80)

Déclin du modèle de production né au début du siècle avec l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise intégrant l'économie de marché (adaptation, flexibilité, partenariat, communication...).

#### 7. L'entreprise mondiale (années 90 et suivantes)

Prédominance de la bulle financière avec émergence d'un nouveau capitalisme. Nouvelles formes d'organisation s'appuyant sur l'arrivée de la mondialisation et des NTIC.

### Disposer d'un talent relationnel

Si dans l'imaginaire collectif, un bon leader est avant tout une personnalité charismatique qui a de la vision et de l'intuition, de nombreux excellents dirigeants ont des profils très divers selon des tests réalisés par Jean-Jacques Coisy faisant notamment apparaître 4 profils distincts :

- . «**le bon samaritain**» qui fait le bonheur du peuple ;
- . «**le réaliste prudent**» qui a le sentiment d'avoir accédé à une «charge» avec un certain nombre de «devoirs» ;
- . «**le réformateur**» qui n'arrive pas à savoir s'il est de la caste supérieure ou s'il est le représentant de ses troupes ;
- . «**le concret**» qui dirige en enfermant ses propres sentiments dans un coffre dont il a jeté la clé.

En fait, les nouvelles compétences du manager sont avant tout relationnelles affirme Catherine Blondel, conseillère au cabinet Vis-à-vis. Le manager nouveau est celui qui est jugé sur «*La qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute (intéressée et dépassionnée) et de négociation*». Même avis de la part d'Henri Vidalinc, directeur des ressources humaines chez Ford France, qui souligne que «*La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation et son empathie.*»

### MATRICE DE PERSONNALITÉ MYERS-BRIGGS

Elaboré à partir des travaux de Carl Jung, cet indicateur constitue l'un des instruments d'évaluation de la personnalité parmi les plus utilisés au monde. Grâce à lui, il est possible de déterminer 16 types de personnalité à partir de 4 paires de caractéristiques :

#### . **Introversion/extraversion**

Les introvertis tirent leur énergie mentale directement d'eux-mêmes alors que les extravertis tirent cette énergie et/ou information des autres.

#### . **Sensation/intuition**

Les personnalités qui privilégient la sensation s'appuient sur l'information perçue par leurs 5 sens, alors que les types intuitifs se fient davantage aux schémas, aux relations et aux pressentiments.

#### . **Réflexion/sensibilité**

Les types privilégiant la réflexion utilisent l'information pour prendre des décisions logiques fondées sur des critères objectifs. Les types privilégiant la sensibilité s'appuient sur des valeurs personnelles afin de différencier le bien du mal.

#### . **Jugement/perception**

Les types privilégiant le jugement parviennent rapidement à une conclusion en utilisant les informations disponibles. Les types privilégiant la perception s'abstiennent de trancher rapidement et prennent le temps de collecter suffisamment d'informations.

### La racine de la légitimité

Bruno De Courrèges, président de *Sustainable*, utilise une formule explicite en disant que «*C'est de l'horticulture. Il faut veiller à ce que chacun soit au meilleur de ce qu'il peut être*». Pour lui, le vrai management nécessite de bien connaître ses collaborateurs, de passer du temps avec eux, de savoir à quoi ils réagissent car on ne manage pas un commercial comme un financier. Pour cela, il faut passer du temps sur le terrain pour comprendre ce que font les gens, quelles sont leurs attentes et leurs difficultés au quotidien. Selon lui, cette attention et réceptivité aux mouvements de base de l'entreprise apporte au dirigeant et au manager «*La racine de sa légitimité, laquelle vient de la capacité à reformuler les problématiques exprimées par les gens du terrain*». Quoiqu'il en soit «*La solitude est l'habit du manager*» confirme Bertrand Déroulède, consultant, qui n'hésite pas à enfoncer le clou en affirmant qu'«*Un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme*». De fait, plus l'équipe grossit plus ce phénomène s'amplifie nécessitant de perdre peu à peu le côté affectif, pour ne travailler que sur l'image de leader.

[Retour](#)

## **36.** Fidélité interne, le rôle des dirigeants

Les études montrent que les PME-PMI qui réussissent vraiment ne sont pas les entreprises qui dégraissent, qui gèrent au plus près ou qui exploitent leurs salariés, mais les entreprises qui remplissent 4 conditions essentielles :

- . L'obsession de la satisfaction du client ;
- . La gestion fine des coûts ;
- . La rapidité, l'agilité et la flexibilité organisationnelle ;
- . La recherche permanente d'amélioration de l'environnement des salariés.

C'est d'ailleurs presque toujours sur ce quatrième point que les entreprises montrent leur limite de moindre performance. Pour Ken Blanchard, fondateur d'un grand groupe américain de formation au management, *«Le principal handicap des entreprises est leur gestion des hommes et des femmes qui en est restée à l'âge de la pierre»*. Pour lui, si *«Vos résultats vous déçoivent, c'est de votre faute ! Vous avez oublié l'essentiel. A force de déresponsabiliser vos salariés en rajoutant des échelons hiérarchiques, ou tout simplement en oubliant de les remercier quand ils font du bon travail, vous finissez par les écoeurer»*. Un avis partagé par Xavier Alix du cabinet *Berndtson-Paul-Rey*, qui affirme que *«Le jour où le personnel sera considéré comme un actif dans le bilan et non plus comme une charge dans le compte de résultats, les chefs d'entreprise trouveront bien le moyen de le faire fructifier»*.

### **Le principe du «Gung ho»**

Si le dernier livre de Ken Blanchard a pour titre *Gung Ho* qui signifie en chinois *«être ensemble dans l'harmonie»* ce n'est pas par hasard. La reprise de cette expression symbolise le cri de ralliement durant la seconde guerre mondiale d'une division de marines américains particulièrement soudée, performante et coriace. Pourtant loin de l'approche virile et guerrière, la philosophie animant cet ouvrage est celle de la libération des enthousiasmes au sein de l'entreprise. Pour l'auteur, il existe 3 secrets permettant d'atteindre l'enthousiasme au quotidien :

- . le secret de «l'esprit de l'écureuil» : Les salariés veulent avoir un travail intéressant.
- . le secret du «savoir-faire du castor» : Les salariés veulent contrôler leurs objectifs.
- . le secret du «don de l'oie» : Il s'agit d'enthousiasmer l'esprit de l'écureuil pour décupler le savoir-faire du castor.

Ainsi pour réussir dans l'action et devenir profitable, il est nécessaire que le profit devienne non une finalité en soi mais un sous-produit de l'enthousiasme des clients et des salariés. Rendre l'environnement commercial et professionnel motivant est, selon cet auteur, la clé de la réussite durable pour l'entreprise.

## Le Seagull management

A l'inverse, les entreprises qui traitent mal leurs salariés doivent savoir que ceux-ci finiront forcément par traiter mal ou non correctement les clients, voyant ainsi s'envoler les perspectives de fidélisation et de profit. La leçon principale du *Gung Ho* est qu'en traitant mal les hommes et les femmes, l'entreprise a beaucoup plus à perdre qu'à gagner. Pour Ken Blanchard, il est clair que l'«*On traite parfois les salariés avec moins de précautions que les trombones ou les rames de papier ! Après, il ne faut pas s'étonner que les gens ne soient pas plus productifs que des trombones*». D'après lui, les pratiques managériales modernes sont en cause, notamment l'une d'elles qu'il appelle le management de la mouette «Seagull management». Les «Seagull managers» représentent une espèce encore trop répandue qui se repère facilement par le fait qu'«*Ils fixent leurs objectifs à leurs collaborateurs et puis disparaissent du paysage. On ne les voit pratiquement jamais. Jusqu'au jour où ils ont vent que quelque chose va mal dans tel service ou telle direction : alors ils accourent comme les mouettes, font énormément de vacarme comme des mouettes, donnent des coups de bec partout comme les mouettes. Et puis s'envolent à nouveau comme des mouettes !*».

### RENDRE LES INDIVIDUS ENTHOUSIASTES

La compétition souvent malsaine qui règne dans les entreprises, associée à des services humainement mal gérés, peut être facilement inversée par un management basé sur l'enthousiasme communicatif. Pour rendre les individus constamment enthousiastes dans l'entreprise plusieurs conditions sont nécessaires :

- . N'embaucher que les personnes partageant la culture de l'entreprise ;
- . Informer clairement les candidats sur les tâches à accomplir en soulignant à la fois les bons et les éventuels mauvais aspects de la mission ;
- . Satisfaire les besoins matériels des individus par une rémunération juste et adaptée en évitant toute forme d'exploitation ;
- . Permettre le contrôle des actions par le salarié lui-même en lui accordant une relative autonomie de décision ;
- . Partager ses sentiments avec ses collaborateurs en leur faisant savoir clairement ce que l'on pense d'eux (agréablement surpris, épaté, fier, excité...) ;
- . Complimenter le plus souvent et sincèrement possible en réagissant immédiatement aux actions des salariés, en les félicitant aussi près que possible de l'événement justifiant le compliment ;
- . Etre créatif dans la manière de remercier notamment en privilégiant le principe de «l'employé du moment» en fonction de sa dernière initiative, et non en valorisant tous les mois ou tous les 3 mois un employé modèle, ce qui risque de démotiver tous les autres s'étant également défoncés.

### D'abord, des hommes et des femmes

Pour ce spécialiste du leadership situationnel (développement de l'autonomie des collaborateurs), ce type d'approche managériale ne renforce aucunement le sentiment d'enthousiasme, ni la motivation des salariés qui ont ainsi tendance à ne pas attirer l'attention des mouettes et à rentrer instinctivement la tête dans les épaules. Dans ces conditions, il n'est pas anormal que le salarié se dise *«Moins je prends d'initiatives, moins je prends de risque de faire une erreur et moins je m'expose aux représailles de ma hiérarchie»*. Pour K. Blanchard, afin d'inverser cet état d'esprit, il est nécessaire que les entreprises favorisent l'usage d'un slogan tel que celui utilisé dans la chaîne d'hôtels américaine *Ritz Carlton* : *«Nous sommes des hommes et des femmes qui servons des hommes et des femmes»*. L'idéal est alors atteint lorsque les entreprises ont compris qu'il est fortement préférable de traiter les salariés comme des hommes et des femmes dignes de respect et de confiance. En fait, il n'y a qu'en responsabilisant les individus et en leur donnant du pouvoir qu'on les rend enthousiastes. En les rendant enthousiastes, on rend alors les clients satisfaits et fidèles avec à l'arrivée, des entreprises qui gagnent de l'argent et qui font du profit.

### La remontée de la transparence

*«Il est évident que le monde des affaires a besoin d'une profonde transformation pour élever en pleine lumière les individus honnêtes et intelligents, animés par la passion de leur travail»*. Exit donc les médiocres, les salauds et les requins qui lissent le monde professionnel vers le bas de la qualité humaine. Cette courageuse et pragmatique affirmation de Tim Sanders, dirigeant de *Yahoo*, a le mérite d'être sans aucune ambiguïté. Il justifie ainsi la nécessité de cette mutation par le fait qu'il existe dorénavant une pluralité de choix de vie, de parcours professionnels, d'éventail de produits de consommation, de médias, de formations, etc., faisant qu'il devient inutile de tolérer un produit, un service ou des individus qui ne tiennent pas leurs promesses. *«Aujourd'hui plus que jamais, pourquoi tolérer ce qui ne correspond pas ses attentes, une société où vous vous sentez mal à l'aise, un patron que vous ne respectez pas ?»*. Pour lui, la seconde raison réside dans l'avènement de ce qu'il appelle «le nouveau télégraphe». *«Il devient, en effet, presque impossible pour un produit médiocre, une entreprise détestable ou un individu antipathique de camoufler longtemps sa triste réalité. Trop de gens avisés et bien informés ont accès au courrier électronique, à la messagerie instantanée et à l'Internet»*. En résumé, face à ce constat d'une remontée générale de la transparence *«Si certaines personnes vous déplaisent, il est aujourd'hui plus facile de leur échapper. Si vous êtes un salaud, il vous sera plus difficile de maintenir une équipe autour de vous.»*

## Le savoir, la sympathie, les réseaux

Toujours d'après Tim Sanders, le secret pour devenir un leader reconnu et se tailler une authentique réussite professionnelle et personnelle consiste à *«Apprendre le plus possible, le plus vite possible, à savoir transmettre ses connaissances, à développer des réseaux avec les gens qui partagent vos valeurs en favorisant toujours plus les interconnexions. Le plus important est encore de rester humain en trouvant le courage d'exprimer de véritables émotions dans l'environnement tourmenté et impitoyable de l'entreprise»*. Tout cela n'est toutefois possible, que s'il existe la puissance du lien affectif dans la vie professionnelle. Pour T. Sanders le message est clair : *«Comportez-vous ainsi non parce que vous attendez quelque chose en retour, mais parce que c'est la façon normale de se comporter. Moins vous attendrez des autres, plus il vous sera donné»*. Selon lui, les 3 secrets du succès professionnel dans l'environnement de l'entreprise recouvrent : le savoir, les réseaux et la sympathie. En effet, *«Pour avoir un poids dans le milieu de l'entreprise, il faut d'abord en savoir plus que ceux qui vous entourent. Ce qui signifie prendre au sérieux le pouvoir des idées, lire avec acharnement, et être capable de mettre en pratique ce que vous avez acquis. Mais toutes ces connaissances ne vous seront utiles que si vous avez un réseau avec qui les partager et assez de sympathie envers ceux qui le constituent pour comprendre que votre succès dépend directement de leur succès.»*

### LES 3 CERCLES DE LA FIDÉLITÉ

Pour Frederick F. Reichheld, vice-président de *Bain & Company*, la fidélité est à la base de la fidélisation dans une relation de cause à effet faisant que *«Les salariés fidèles font les clients fidèles, qui eux-mêmes engendrent des actionnaires stables et satisfaits»*. Pour lui, la fidélité engendre une boucle vertueuse qui ouvre directement sur les perspectives d'une croissance rentable à long terme en évitant, selon ses chiffres, une perte moyenne annuelle de 10 à 30% des clients et de 15 à 25% des salariés. Exit donc les modes de management de type reengineering et downsizing (réduction d'effectifs), les méthodes de cost cutting (réduction des coûts), les systèmes comptables axés sur le bas du bilan et la course aux profits à court terme, car si *«Licencier des employés est une source d'économies, les conséquences réelles de leur départ dépassent de loin tout ce que les dirigeants peuvent imaginer»*. D'après cet auteur, la fidélité des salariés, clients et actionnaires recouvre le véritable gisement de profits pour l'entreprise, car :

- **Les salariés fidèles** permettent par leur stabilité de fidéliser les clients qui ont besoin de temps pour construire une relation forte. Les collaborateurs fidèles sont également plus efficaces en matière de valeur ajoutée et contribuent à faire réaliser des économies à l'entreprise en matière de recrutement et de formation (baisse du turnover).
- **Les clients fidèles** sont les plus rentables car ils consomment davantage que les clients occasionnels ou nouveaux, paient plus vite et sont plus faciles à servir. Ils sont aussi prêts à payer plus cher les services rendus en amenant de nouveaux clients.
- **Les investisseurs fidèles** sont de bon conseil pour l'entreprise et créent de la valeur à long terme, alors que les actionnaires «court terme» ne s'intéressent qu'au rendement immédiat de leurs actions et nullement au développement pérenne de l'entreprise.

### **Prodiguer son savoir et son expérience**

Si le prosaïsme de cette approche relativement positive de la vie en entreprise s'oppose directement à l'autre conception plus radicale de la conduite des hommes en entreprise (valeurs de conquête, de travail, de contrat, de hiérarchie, d'autorité et de pouvoir), les 2 conceptions ne sont pas inconciliables. Tout repose en fait sur la qualité des hommes aux commandes et sur le terrain. Dès lors que les individus s'avouent relativement affirmés, autonomes, autodisciplinés et compétents, ce qui existe déjà à l'échelle de la plupart des micro activités libérales, artisanales et commerciales, alors un grand pas peut se produire dans toutes les organisations semi-fermées que sont les entreprises traditionnelles. T. Sanders affirme même avoir constaté que *«Les responsables d'entreprise les plus productifs, les plus heureux et les plus prospères sont aussi les plus prodigues de leur savoir et de leur expérience. Ce sont eux qui, finalement, créent le plus de valeur et font progresser leur société»*.

### **La valeur d'un salarié varie de 1 à 5**

Il n'est pas le seul à affirmer cette évidence. Phil Harkins, président du cabinet de consultants *Linkage* dans le Massachusetts, déclare que dorénavant *«On ne peut plus continuer à traiter tout le monde de la même façon. Si on veut fidéliser les meilleurs éléments, il faut savoir ce qu'ils veulent, les satisfaire dans la mesure du possible et faire en sorte qu'ils le sachent»*. Or il est clair que dans bien des entreprises, le sentiment d'appartenance s'est dissous et est dorénavant rangé parmi les accessoires illusoire de la communication interne triomphante. Pour Xavier Alix, directeur du cabinet parisien de chasseurs de têtes *Berndtson-Paul-Ray*, *«Ce sont les entreprises qui ont engagé les hostilités en montrant le peu de cas qu'elles faisaient de leur main-d'œuvre»*. Ainsi dans la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines, la plupart des entreprises tendent à adopter, par facilité, des politiques globales tenant peu compte des particularismes. Par crainte d'être taxées de favoritisme, elles ne répondent pas avec pertinence aux besoins actuels des collaborateurs, ce qui fait dire à Charlotte Evans, vice-présidente de *Linkage*, qu'*«Il faut se préoccuper de ce que veulent (vraiment) les individus»*. Elle se base pour cela sur une étude interne montrant que la valeur d'un salarié pour une entreprise varie de 1 à 5 selon sa performance, sachant que cette performance est elle-même directement reliée au niveau d'implication motivée du salarié. Pour cette spécialiste, il ne s'agit pas de prôner l'arbitraire mais *«D'utiliser la latitude que le droit du travail autorise pour faire du sur-mesure quand cela est possible.»*

### **Fidélisation interne, les 5 pistes du sur-mesure**

La clé de toute fidélisation interne est de rester à l'écoute des besoins des salariés et de favoriser des solutions sur-mesure. Il existe 5 pistes principales pour retenir les meilleurs éléments en période de crise et de reprise :

### **. Recruter des collaborateurs partageant l'esprit de l'entreprise**

Tous les experts du recrutement sont formels : la politique de fidélisation commence le jour du recrutement. Il faut donc éviter d'embaucher des gens dont on est convaincu qu'ils ne seront pas heureux dans l'entreprise, en s'intéressant à la personnalité profonde du sujet et à son système de valeurs, bien au-delà de l'existence des seules compétences professionnelles. Pour éviter toute erreur de casting, il est conseillé de «*Recruter des candidats en phase avec votre culture d'entreprise*» conseille Andy Esparza, vice-président chargé du recrutement chez Dell.

### **. Comblent le fossé des attentes**

Selon une étude menée par 2 professeurs de la *State University Florida Region*, l'une des tactiques les moins coûteuses et les plus efficaces consiste à «*Comblent le fossé des attentes*». Il s'agit en l'occurrence de fournir aux candidats une description fidèle du job qui les informe des aspects positifs mais aussi des écueils. Cela permet de réduire fortement l'habituel turnover.

### **. Décrypter les aspirations profondes**

Une autre étude menée par le cabinet de consultants *Sibson & Company* de New York montre que la première chose à faire pour définir une politique de fidélisation individualisée est d'analyser les «*causes profondes*» du turnover au sein des différentes populations constituant l'entreprise. La prise en compte des raisons précises du départ des collaborateurs permet de mieux anticiper les sources de démotivation et d'apporter des réponses conformes aux attentes.

### **. Eviter les solutions de type «taille unique»**

Les programmes de motivation qui ne ciblent qu'un seul type de population et/ou qu'un même groupe de récompenses (augmentation de salaire, prime, avantage en nature...) relèvent d'une erreur sociopsychologique. La mise en oeuvre d'une véritable politique de fidélisation nécessite une approche par l'individualisation des cas. Il s'agit de considérer que les salariés n'ont pas les mêmes besoins en termes de carrière, salaire, temps libre, retraite... Ce principe fondamental de différenciation oblige à privilégier une approche «à la carte» permettant à chacun de choisir une solution adaptée à son besoin de différence.

### **. Mettre en oeuvre un marketing interne d'opportunités**

Offrir des opportunités sur-mesure aux salariés que l'on veut conserver ne génère pas forcément une source potentielle de conflits entre eux. En la matière, le mieux est de ratisser le plus large possible dans l'éventail des mesures ciblées à proposer dans le cadre d'un marketing interne d'opportunités qui sorte des habitudes stéréotypées. Il peut s'agir aussi bien du soutien de projet personnel (création d'entreprise, congé sabbatique...) à l'appui personnalisé en matière de formation (congés sans solde, remboursement de frais de formation qui ne font pas partie du programme standard, stages en interne pour ceux qui veulent découvrir un autre service...).

[Retour](#)

## **46.** Les théories de la firme

### **Avec ou sans l'état**

De nombreuses théories ont tenté d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise, de l'entrepreneur, du management et de la gouvernance. En 3 siècles d'affrontements entre économistes, il existe encore aujourd'hui 2 grandes certitudes. La première est que confier la maîtrise de tous les leviers de l'économie à l'Etat mène fatalement au désastre. C'est le cas notamment de tous les régimes qui ont tenté d'appliquer les théories de Karl Marx et qui ont abouti au même résultat de désastre économique et de répression de la population. La seconde, c'est que se passer de l'Etat, en régulant uniquement l'économie au niveau du marché, aggrave les injustices sociales ainsi que la durée et les conséquences des crises. Aussi, il semble que le grand axe de progrès soit dans l'amélioration de l'efficacité des administrations dont l'évolution ne se fait pas au même rythme que celle des entreprises et génère un écart plus ou moins grand dans la moindre rapidité et fluidité des actions menées, voire un retard de cohérence dans les réponses apportées. Parmi les théories qui tentent d'expliquer les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise au sein de l'économie, il en existe 8 principales :

#### **1. Théorie de l'équilibre général**

L'entreprise agit dans un univers de concurrence pure et parfaite. L'entreprise est dite «représentative» et réduite à son expression technique (fonction de production). Elle se résume de la façon suivante  $Y = f(K,L)$  dans laquelle Y est la quantité produite avec K (capital) et L (Travail) formant les facteurs de production. Dans cette représentation, la firme est une «boîte noire» qui maximise son profit sous une contrainte de coût. Elle est preneuse de prix (price taker) et assume le fait que la productivité marginale des facteurs de production est décroissante avec le temps.

#### **2. Théorie de l'entrepreneur de Schumpeter**

L'entrepreneur joue un rôle central dans le système capitaliste. Il est animé par des motivations individuelles de réussite. Pour lui, le profit doit rémunérer la capacité d'innovation de l'entreprise, c'est-à-dire sa manière d'effectuer des combinaisons économiques. Les innovations peuvent être liées au processus de production ou à la découverte de produits nouveaux. Toutefois, l'entrepreneur est menacé par la bureaucratie de la grande entreprise qui, en éliminant l'entrepreneur, éteint alors toute source d'innovation et de croissance. Dans cette optique, le capitalisme est condamné à disparaître par excès de bureaucratie et de normalisation.

### 3. Théorie managériale et gouvernement d'entreprise

La grande entreprise conduit à l'apparition d'une technostructure (managers, cadres supérieurs, ingénieurs) distincte des propriétaires. Les objectifs de la technostructure peuvent alors devenir contradictoires avec ceux des propriétaires actionnaires par des dépenses de prestige ou encore par la maximalisation des parts de marché. Le conflit d'intérêt avec les propriétaires peut contraindre les managers à infléchir leur position dans un sens plus favorable aux actionnaires. Il en résulte alors un effet pervers imposant une gestion de l'entreprise au jour le jour en fonction de l'évolution de la conjoncture et non de choix stratégiques de long terme.

### LES 3 RÉVOLUTIONS DU CAPITALISME

Selon Jacques Attali, il existe 3 phases d'accélération particulièrement déterminantes dans la dominance du capitalisme. Des ruptures dans l'histoire économique qui ont profité, à chaque fois, de conjonctions particulièrement favorables : 1340, 1492 et 1989.

**1340** : Le gouvernail d'étambot donne son essor au commerce mondial. En se fixant à l'arrière du navire (poupe) par des charnières, il donne ainsi un meilleur contrôle sur la direction et réduit l'espace nécessaire pour les manœuvres tournantes. Alors que Bruges est à cette époque le premier centre mondial des affaires, l'arrivée de ce gouvernail permet d'étendre rapidement le trafic sur les routes maritimes de la soie et des épices entre l'Europe, la Turquie et même la Chine, ouvrant ainsi un véritable réseau entre marchands de l'Occident et de l'Orient.

**1492** : Grâce aux caravelles plus manoeuvrables et plus solides, la découverte de l'Amérique relance l'économie européenne en favorisant un fantastique champ d'expansion bien supérieur à celui de la route des épices. L'or et l'argent de l'Amérique du Sud nourrissent abondamment le commerce du monde alors que la pomme de terre et le maïs bouleversent les modes alimentaires en Europe, préparant l'arrivée de nombreux autres progrès techniques.

**1989** : La chute du mur de Berlin et l'arrivée consécutive de l'Internet mondialisent les marchés en mal de grands horizons depuis 1973 (marchés saturés, technologies à bout de souffle, ressources limitées). Le capitalisme mondial réussit à y puiser une nouvelle vigueur grâce notamment aux nouvelles technologies de la communication et l'ouverture des marchés à l'Est et en Chine (pays communistes).

### 4. Théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson

L'information est par nature imparfaite et coûteuse. L'entreprise existe car il existe un coût à recourir au marché. Les coûts de transaction liés à l'utilisation du marché reposent sur des facteurs humains (opportunisme dans les transactions, nature de l'information, rationalité limitée) et des facteurs liés à l'environnement de l'entreprise (incertitude, spécificités des actifs, fréquence des transactions). Les coûts organisationnels limitent la capacité des firmes à se substituer au marché malgré l'usage de contrats qui unissent plusieurs personnes ou entités en vue d'effectuer des tâches sans recourir justement au marché. L'intégration verticale de l'entreprise est de ce fait limitée.

### 5. Théorie de l'agence

Cette théorie considère les relations entre le principal (actionnaire) et l'agent (manager) dans un contexte permanent d'asymétrie d'information. Elle permet d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise sachant que, de toute manière, ces 2 intervenants ont des intérêts contradictoires : les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme alors que le manager cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise.

### 6. Théorie A et J de Aoki

Il existe 2 types de firmes : la firme A (pour américain) qui possède une structure rigide avec des règles et des fonctions qui sont préétablies de façon précise et la firme J (pour japonais) qui, au contraire, possède une organisation de travail souple et sans fonction figée. Chacune réagit selon les conditions du marché et les opportunités technologiques tout en possédant sa propre structure d'échange de l'information. Au final, la firme J doit être plus efficiente que la firme A notamment dans le cas d'univers incertains.

### LES CONVERGENCES DANS L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE

Malgré les différents modes de société, il existe une convergence sur 4 points décisifs en faveur de la finalité de l'entreprise et du rôle du conseil d'administration :

- . L'accroissement des bénéfices et ceux des actionnaires
- . Préserver et faire fructifier le plus possible dans la durée les actifs des actionnaires
- . Assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise
- . Faire que l'intérêt social soit l'intérêt supérieur de la personne morale

### 7. Théorie de la firme évolutionniste

3 critères permettent d'analyser les firmes sachant que chaque entreprise possède des compétences spécifiques : l'activité (métier, positionnement) qui la distingue des autres ; le portefeuille d'activités (secteurs, produits, fonctions) ; la logique d'évolution (croissance interne, externe...). En fait, la firme évolue grâce à l'apprentissage et à une information (connaissances, savoirs, compétences) qui n'est pas seulement exogène mais aussi produite à l'intérieur. De ce fait, l'évolution de l'entreprise n'est pas aléatoire mais principalement déterminée en fonction des compétences accumulées faisant que le marché et la concurrence ne sont, en fait, que l'un des processus de sélection des firmes.

### 8. Théorie des entreprises publiques et de la réglementation

Les entreprises publiques cherchent à concilier l'objectif public avec celui du profit. Elles sont critiquées pour leur manque d'efficacité (théories de la capture, de la bureaucratie, des droits de propriété) en considérant que l'interventionnisme d'Etat ou territorial se justifie essentiellement pour corriger les défaillances du marché : absence de concurrence, de rivalité économique, d'exclusion du consommateur, mais aussi existence de rendements croissants et présence d'externalités possibles pour la chose publique.

[Retour](#)

## 47. Les pionniers de l'entreprise moderne

### Une trentaine de précurseurs

La plupart des techniques qu'utilisent actuellement les entreprises sont bien plus anciennes qu'on ne le pense. En fait, l'art du management est aussi vieux que l'activité marchande même s'il s'est largement perfectionné avec l'arrivée des entrepreneurs des temps modernes. Il existe ainsi une trentaine de pionniers qui ont permis au capitalisme de prendre son envol tout en favorisant l'émergence de l'économie de marché. Dans cette évolution mondiale, 2 grandes leçons dominent sur la nécessité d'un bon management : découvrir les produits qui ouvrent de nouveaux marchés et, augmenter continuellement la valeur ajoutée de chaque salarié. En appliquant cette logique à l'économie de services cela signifie qu'il faut tirer parti des talents des collaborateurs en les encourageant constamment à innover !

. **Cosme de Médicis (1389-1464)** : Ce Florentin a créé la première holding qui s'est ensuite transmis de génération en génération en l'associant à une cascade de filiales (commerce de la laine, soie, banque). Il est également le premier à mettre au point la comptabilité en partie double, ancêtre de la nôtre.

. **Jacques Cœur (1395-1456)** : Ce marchand a été le plus riche de France à son époque (laine, armes, métaux, épices, parfums, soie) ainsi que le premier grand exportateur national (notamment vers le Proche-Orient). Accusé des pires malversations, il a terminé complètement spolié de ses biens.

. **Jean-Baptiste Colbert (1619-1683)** : Le surintendant des Finances de Louis XIV est le premier à avoir imposé aux fournisseurs du roi des règles draconiennes de qualité (exemple : 317 règles pour teindre les draps) ainsi qu'un contrôle qualité sévère avec menace du pilori en cas de défauts.

. **Josiah Wedgwood (1730-1795)** : Ce potier a «inventé» la présentation de ses plus belles collections dans des magasins-expositions tout en proposant aux classes moyennes, qui cherchaient à s'identifier aux riches, des produits de moindre qualité et moins chers accessibles en libre-service.

. **Richard Arkwright (1732-1792)** : Marchand de cheveux, il créa la première usine (filature) en 1779 dans laquelle travaillaient 300 ouvriers à filer le coton sur une grosse machine hydraulique qui ne pouvait être actionnée que par des chevaux et de nombreux employés.

. **Robert Owen (1771-1858)** : C'est le premier patron «social» qui, au sein de sa filature en Ecosse, fit passer la journée de travail de 14 à 12 heures avec pause payée pour le repas. Il a interdit également l'embauche d'enfants de moins de 10 ans et a ouvert des cours du soir pour les ouvriers illettrés.

. **James de Rothschild (1792-1868)** : Fils du fondateur de la célèbre dynastie de banquiers, il fit d'abord fortune en prêtant aux gouvernements (emprunts d'Etat de 1823 à 1848) et contribua à l'essor du secteur privé en finançant notamment les chemins de fer.

### LES DÉFENSEURS DE L'ÉTAT ET LES PARTISANS DU MARCHÉ

En 350 ans de débats, rien n'est véritablement tranché entre les partisans du libéralisme et les interventionnistes. D'un côté, existent ceux qui prônent l'intervention de l'Etat dans l'économie et ceux qui s'y opposent au nom de la liberté d'entreprendre.

#### Les partisans de l'interventionnisme d'Etat

##### . **J-B Colbert (1619-1683)**

«Créons des manufactures d'Etat, réglementons les affaires et mettons en place des barrières protectionnistes afin que nulle richesse ne sorte du Royaume.»

##### . **Eduard Bernstein (1850-1932)**

«Grâce aux réformes initiées par les Etats démocratiques, le prolétariat pourra s'élever graduellement au-dessus de sa condition sociale.»

##### . **John M. Keynes (1883-1946)**

«Pour préserver le plein-emploi, les gouvernements doivent dépenser l'argent qu'ils n'ont pas quand la croissance ralentit, en creusant sans hésiter le déficit budgétaire.»

#### Les partisans du marché

##### . **Adam Smith (1723-1790)**

«L'homme est guidé par son seul intérêt et ne cherche pas à promouvoir le bien commun. Mais, sans le vouloir, il actionne une main invisible qui atteint ce but.»

##### . **Friedrich Hayek (1889-1992)**

«L'avantage d'un système de prix libre, c'est qu'il permet à des millions de décisionnaires de répartir de la façon la plus efficace le travail, le capital et le savoir.»

##### . **Milton Friedman (1912)**

«Pas besoin de faire intervenir l'Etat. En surveillant l'accroissement de la masse monétaire, la banque centrale peut réguler l'inflation et le cycle des affaires.»

. **Emile et Isaac Pereire (1800-1875 et 1806-1880)** : Ces jeunes banquiers furent les premiers à drainer l'épargne publique en France pour financer leur propre entreprise en créant le Crédit mobilier (1852). Après avoir investi cet argent en pleine période d'euphorie dans de grands projets (chemins de fer, transports maritimes, mines, immobilier) ils perdirent tout, 10 ans plus tard, lorsque la crise économique a frappé.

. **Thomas Cook (1808-1892)** : A l'origine, ce baptiste cherchait à attirer du monde pour ses réunions antialcooliques. Il organisa pour cela des excursions clés en main et à bas prix vers la ville du meeting avec visite de celle-ci à la clé. Au fil du temps, il a été le premier à offrir tout un ensemble de services à l'occasion des voyages et déplacements créant ainsi le début de l'industrie du tourisme.

. **Aristide Boucicaut (1810-1877)** : D'abord commis dans la boutique paternelle, il révolutionna ensuite le commerce de centre-ville en ouvrant le premier grand magasin de l'histoire : le Bon marché. Afin d'éviter toute forme de marchandage, ses prix étaient bas toute l'année et tous étiquetés. Il proposa également une foule de nouveaux services pour l'époque : SAV, reprise des produits, livraison à domicile, ainsi que le principe de l'animation commerciale (soldes, semaine du blanc).

. **Alfred Krupp (1812-1887)** : Ce maître de la concentration verticale et de la stratégie industrielle a parfaitement réussi à assurer durablement, et sans soubresaut, une activité sidérurgique forte dans un pays divisé (Allemagne) disposant d'infrastructures faibles. Il a unifié toute la chaîne allant de la production de matières premières jusqu'à la vente de produits finis en filialisant les principaux secteurs de la sidérurgie : chantiers navals, usines d'armement, hauts-fourneaux, mines.

. **John Pierpont Morgan (1837-1913)** : A l'origine du plus important groupe sidérurgique du monde (US Steel), il est le premier banquier d'affaires moderne à s'être spécialisé dans les fusions d'entreprises avec plus de 200 à son actif.

. **John D. Rockefeller (1839-1937)** : Ce jeune commerçant devenu par la suite milliardaire (fortune estimée à 900 Millions de dollars de l'époque) est le premier à avoir flairé les ressources liées à l'exploitation du pétrole à partir de sa découverte aux Etats-Unis en 1859. Il fonda la Standard Oil en 1870 intégrant toute la chaîne de production, de l'extraction au transport et du raffinage à la distribution. En quasi monopole (90% du marché) il dû subir la loi antitrust de 1890 conduisant progressivement au démantèlement de son groupe en 1911.

. **Henri Fayol (1841-1925)** : Il est le premier directeur de société à s'être intéressé à la gestion des salariés en posant les premiers principes du management : art de prévoir et d'organiser, aptitude à commander, unicité de direction, primauté de l'intérêt général, initiative à laisser aux salariés, importance de l'esprit d'entreprise...

. **Frederick Taylor (1856-1915)** : Ingénieur dans l'acier, ce dernier réalise une nouvelle organisation du travail pour lutter contre la «flânerie ouvrière» en laissant la conception au bureau d'études et l'exécution à l'ouvrier. Ce dernier doit dorénavant réaliser des tâches simples et répétitives pour gagner en rapidité avec des gestes décomposés le privant ainsi de son savoir traditionnel d'artisan.

Taylor devient ensuite consultant pour diffuser sa méthode dont on connaît l'usage quasi systématique dans le monde industriel jusqu'à la seconde guerre mondiale.

. **Henry Ford (1863-1947)** : Il révolutionne la production de masse dans la construction automobile sur le site de Detroit en introduisant, dans ses usines, une chaîne de montage mobile destinée à assembler le modèle T au prix imbattable en 1908 de 825\$ (puis 500\$ en 1914). Il double également le salaire de ses ouvriers pour en faire des clients. 15 millions de modèles T seront vendus entre 1908 et 1928.

. **Alfred P. Sloan (1875-1966)** : Contrairement à Ford, le PDG de General Motors décide de séduire les clients avec des modèles variés (Buick, Cadillac, Chevrolet...). Très doué en marketing, il révolutionne le management en décentralisant les décisions, en responsabilisant chaque cadre, en rendant autonome chaque division qui est évaluée sur ses résultats, permettant ainsi à la direction de se concentrer principalement sur la stratégie.

. **André Citroën (1878-1935)** : Cet ingénieur exceptionnel a eu le don de faire parler de lui et de ses voitures en lançant plusieurs rallyes dans le monde (Sahara, Afrique noire, Pékin). En plus de ses audaces publicitaires, il révolutionne également le service à la clientèle avec la garantie 1 an, la première révision gratuite après rodage et l'échange standard de pièces mécaniques.

. **Georges F. Doriot (1899-1987)** : Ce militaire français naturalisé américain puis diplômé de Harvard est le pionnier du capital-risque dans le High Tech en créant la société ARD (American Research & Development). Avec elle, il finança notamment Digital Equipment Corporation le futur géant de l'informatique en multipliant sa mise par 6 000 en seulement 15 ans !

### ÉVOLUTIONS DES ATTENTES VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE

. **Hier**, c'était le pays qui était demandeur en privilégiant la satisfaction des besoins de base et en attendant que chacun contribue à la richesse brute dans un cadre d'équipement des ménages et de croissance avec pour enjeu principal celui de «vivre mieux».

. **Aujourd'hui**, c'est le marché qui commande en favorisant la consommation et le principe de précaution tout en misant sur le développement durable dans un enjeu de «vivre mieux sans abîmer».

. **Demain**, c'est la société toute entière qui souhaite réguler les responsabilités et les relations dans un cadre d'attentes différenciées, de partage et de contribution citoyenne, avec pour enjeu majeur une richesse utile pour tous et un «vivre mieux ensemble».

. **William Kelly (1905-1998)** : Dès 1946, à la sortie de la guerre, il propose aux entreprises américaines de pallier leur manque de personnel de bureau en faisant le travail de secrétariat à leur place et dans ses propres locaux. Il est en quelque sorte l'inventeur du travail temporaire en finissant par faire déplacer ses équipes directement au siège des sociétés clientes lorsque le besoin s'en faisait sentir.

. **David Ogilvy (1911-1999)** : Cet Ecossais a réussi dans les années 50 à transformer la traditionnelle réclame par de la publicité moderne destinée à améliorer l'image de marque de ses clients et faire progresser leurs ventes de manière mesurable. Il fut ainsi le premier à rafler les budgets d'Unilever, d'American Express et de General Foods.

. **Taiichi Ohno (1912-1990)** : Ingénieur chez Toyota dans les années 50, il met au point le principe du «juste-à-temps» qui inspire actuellement la *Lean production*. A l'origine du «toyotisme», c'est-à-dire aux antipodes du fordisme, il concilie la fabrication en grande série avec les désirs particuliers des consommateurs, dans un système où l'aval commande l'amont de la chaîne de fabrication en l'informant précisément des pièces à fabriquer (plus de stock inutile et coûteux).

. **Marcel Fournier (1914-1985)** : Initiateur du premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois en 1963 (2 500m<sup>2</sup> et 3 000 articles proposés), il met en place le concept moderne de la grande distribution qui consiste à faire ses courses en une seule fois dans un seul endroit et avec des prix attractifs. Aujourd'hui, 1 235 hypers sont implantés en France.

. **Akio Morita (1921-1999)** : C'est l'inventeur génial de l'électronique de loisirs. Cofondateur de Sony, il a des succès mondiaux à son actif comme le walkman, le magnétoscope, le caméscope ou encore le CD.

. **Jack Welch (1935)** : Sa méthode de management par la pression permanente a réussi à transformer en 20 ans la peu dynamique General Electric en groupe considéré comme le plus rentable du monde. Sa méthode : la peur, en virant tous les ans 15% des cadres les moins performants ainsi que toute filiale insuffisamment rentable.

. **Phil Knight (1938)** : Fondateur et PDG de Nike, le N°1 mondial de l'équipement sportif, il est le premier à disposer d'un groupe international sans aucune usine de production. La fabrication est sous-traitée à 99% dans des firmes installées en Asie en se contentant uniquement d'assurer la conception des modèles et le marketing des produits.

. **Bille Gates (1955)** : Il est aujourd'hui l'un des hommes les plus riches du monde grâce à son groupe Microsoft qui dispose d'un quasi monopole sur le marché des logiciels. Contrairement à Rockefeller il a réussi à gagner tous ses procès antitrust.

. **Sergey Brin (1974) et Larry Page (1973)** : Ces 2 créateurs du moteur de recherche Google dominent actuellement le secteur Internet grâce à une technologie reposant sur plus de 10 000 ordinateurs répartis dans 3 centres de calculs à travers le monde. Une prouesse qui permet de gérer l'exploration de 3 milliards de pages Web par seconde et traiter quotidiennement plus de 200 millions d'internautes du monde entier et bientôt beaucoup plus encore !

#### CROIRE OU PAS AU «LONG TAIL»

La définition en français de ce concept inventé par Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine américain *Wired*, signifie «longue traîne». Le «**Long Tail**» définit un processus économique et culturel qui prédit que l'on est en phase de passer d'un marché global dominé physiquement par un nombre limité de produits et d'entreprises, à une offre virtuelle bien plus diversifiée et segmentée correspondant à des millions de niches. Par exemple, le développement de l'Internet et ses nouvelles méthodes de distribution ouvre de nouvelles perspectives de créations d'entreprises et de nouveaux produits en les rendant disponibles et visibles en permanence sans l'obligation préalable de disposer d'une grosse structure et d'importants moyens financiers.

Sous un angle plus marketing, le «**Long Tail**» fait référence à une courbe de la demande qui se prolonge durablement après l'achat de «best-sellers» (produits de consommation de masse) profitant à bien d'autres produits pouvant être achetés en petite quantité en fonction directe des besoins, désirs, pulsions, moyens et attentes du moment. Pour résumer ce nouveau principe, Chris Anderson utilise une métaphore indiquant que si avant «*Chacun regardait, écoutait ou lisait à peu près la même chose, aujourd'hui nous entrons dans l'ère de la microculture, où nous nous intéressons tous à des choses différentes.*»

[Retour](#)

## **52.** Comment font les dieux de la vente ?

### **Pour devenir un bon vendeur**

La prospection, la relation commerciale et la négociation sont des savoir-faire qui méritent du talent et/ou un apprentissage *ad hoc* sur le terrain de la vente ou des achats. Aussi, telle une véritable leçon de négociation ce dossier s'adresse, avant tout, aux professionnels de la vente et à tous ceux qui sont confrontés à l'activité commerciale. Si le bon vendeur doit démontrer un large cocktail de charme, de culot, de feeling, de talent mais aussi une forte résistance au stress, le goût du défi, une motivation en acier trempé, de l'opiniâtreté et l'envie de gagner, il doit également faire preuve d'une parfaite connaissance de son client et d'un niveau de professionnalisme s'inscrivant dans une stratégie de négociation sans faille ni improvisation. Encore plus important, le bon vendeur doit savoir s'appuyer sur le relationnel en sachant prendre constamment du recul comme en ne mélangeant jamais les affaires et l'amitié. Pour Patrice Huerre, psychiatre, tout vient de l'enfance. Un individu qui dans son enfance *«N'a pas eu face à lui une autorité parentale forte sera plus tard un mauvais négociateur, car il n'a pas appris à gérer l'affrontement»*. Selon lui, il en ressort qu'un bon négociateur est *«Celui qui avec ses parents aura partagé des moments de jeu, source de curiosité, de créativité et surtout de plaisir. Or il n'y a pas de réussite professionnelle sans plaisir. Ou seulement à court terme»*. Exemples de conseils à suivre ou à méditer en provenance de grands professionnels de la vente :

#### **1. RAPPORT AU RÔLE DU VENDEUR**

- . «Un honnête homme rougirait de promettre plus qu'il ne tient.» *Confucius*
- . «Un crack de la vente ne perd pas de vue l'essentiel : faire du profit. Pour cela, il doit éviter d'en dire trop, sans bien sûr, que le client doute, ne serait-ce qu'un instant, de son honnêteté.
- . Même si la «négo» a capoté, un bon vendeur ne coupe jamais le contact avec le client.
- . On reconnaît aussi un crack à son sens de l'observation. Il identifie rapidement ceux qui ont le pouvoir, repère les rivalités, les contraintes. Selon les circonstances, il saura se taire, se montrer mielleux ou bien mettre la pression.
- . Tous les bons commerciaux carburent à l'adrénaline qui accompagne les challenges. Les résultats se jouent souvent sur quelques opérations d'envergure. Ce qui suppose d'avoir les nerfs d'un footballeur qui tire un penalty décisif en final de Coupe du monde !» *Cyrille Pluyette - Management*

- . «L'expérience, le savoir-faire permettent de devenir un bon vendeur, jamais un excellent vendeur. Ce qui fait la différence ne s'apprend pas. Certains appellent cela le talent. Disons que c'est d'abord une «nature». Ouverture, chaleur, exigence voilà les qualités innées d'un commercial d'élite.» *Mike Hessabi - Konika*
- . «S'adapter à son interlocuteur, c'est aussi dans certains cas, faire d'emblée étalage de son professionnalisme, afin de parler d'égal à égal.» *Caroline D - Banque d'affaires*
- . «Signer un contrat ce n'est rien, ce qui compte, c'est toute la chaîne de la vente qui se déroule après.» *Yann Lotte - Smile*
- . «Souvent un contact + du service = une vente.» *Didier Lelièvre - Orange France*

### **COMMENT SE METTRE EN POSITION DE FORCE DANS LA NÉGOCIATION ?**

- . Choisir le bon moment le matin, l'après-midi ou le soir en fonction de son propre biorythme.
- . Envoyer l'ordre du jour par mail en demandant d'éventuels avis ou remarques par retour.
- . Ne pas être en position d'infériorité numérique en évitant d'être seul face à un collègue de décideurs.
- . Choisir de négocier sur son propre territoire afin d'être plus à l'aise en optant pour une salle claire et spacieuse, avec une table ronde ou ovale en vue d'atténuer les oppositions.
- . Serrer la main de tous, sans exception, dans le but de créer un premier lien de reconnaissance et de proximité.
- . Ne pas être dos à la porte, tout en évitant d'être aveuglé par la lumière du soleil dans les yeux.
- . Pendre la parole rapidement afin de se positionner comme leader.
- . Sortir en cas de surchauffe, ou de point de rupture, afin de faire le point avec ses conseillers.
- . Bien respirer avant d'intervenir afin de rendre plus puissante son intervention et éviter ainsi de parler inutilement.

## **2. RAPPORT AU RELATIONNEL**

- . «Rappelez-vous toujours que le nom d'une personne revêt pour celle-ci la plus grande importance.» *Dale Carnegie - Inventeur du développement personnel*
- . «Il faut laisser chanter les cigales. En clair, si je laisse mon interlocuteur exprimer sa demande, choisir la partition, il m'en sera reconnaissant. Un client écouté est déjà à moitié conquis.» *Jean-Philippe Laligand - Fi System*

- . «Dans ses relations avec le client, il faut être chaleureux, simple, sincère et toujours afficher une présentation impeccable.
- . Quand on me dit «non», cela me motive. Quand je me trouve face à un obstacle, je cherche toujours les moyens de le contourner.
- . Il faut amener l'interlocuteur à se dire de vous : lui, j'aimerais bien que ce soit mon pote, mais aussi à le faire très vite parler de lui pour identifier ses points d'intérêts.
- . Je pars gagnant. Même si mon plan n'a pas abouti, je ne baisse pas les bras !»  
*Richard Kbir - Hitechpros.com*
  
- . «Le client adore qu'on lui donne l'impression d'être important. Le traiter comme *persona grata* en jouant sur la rareté des produits est une bonne manière de flatter son ego.»  
*William Coop - L'Entreprise*
  
- . «La puissance d'un commercial, c'est sa capacité d'écoute. En faisant cela, il gagne la confiance de son client et augmente les chances de finaliser sa vente.»  
*Franck Jullien - Comenius*
  
- . «Huit vendeurs sur 10 ne disent pas bonjour. C'est pourtant par ce mot, suivi d'un silence, que tout devrait débiter. Accueilli ainsi, le client entre de lui-même dans la relation d'achat en gardant le sentiment d'être libre, ce qui a un impact déterminant dans la conclusion de la vente.»  
*Jean-Claude Martin - Agence Personnalité*
  
- . «Pour gagner la sympathie du client, un vendeur doit s'adapter le plus rapidement possible à son interlocuteur.
- . Il faut préférer les gestes horizontaux qui suggèrent le calme, l'ouverture et la maîtrise de soi»  
*François Sulger - Auteur Ed. Sand*
  
- . «En matière de communication, 80% de l'argumentation est du ressort du non verbal. La gestuelle et l'apparence vont faire la différence entre deux commerciaux. Tous les détails comptent : tenue vestimentaire, propreté, regard, sourire, gestes ouverts, non agressifs ou directifs, distance privilégiée...
- . Attention au regard, c'est l'élément principal dans la communication non verbale. Ne pas regarder son client, dans nos pays, cela revient à nier qu'il existe. De la même manière, une bouche qui sourit est toujours rassurante.»  
*Nathalie Loux, Franklin Civey France*
  
- . «J'essaie de discerner le registre dans lequel fonctionne le client. Son principal moteur est-il la sécurité, l'orgueil, la nouveauté, la confiance, l'argent ou encore la sympathie. Selon la personnalité que j'ai en face de moi, je fais varier mon discours.»  
*Yannick Ecale - Allibert*

- . «Se faire redouter assure un avantage pour maîtriser l'entretien, notamment face à un interlocuteur en quête de sécurité, de garanties.» *Marie-Hélène Vidron - Canovas*

#### L'ENTONNOIR FINAL DU «OUI»

La technique consiste à récapituler tous les accords de principe manifestés durant la discussion et/ou ayant supposé une claire acceptation de la part du client. L'objectif est à la fois de lever d'éventuels quiproquos ou hésitations mais aussi de créer une obligation morale destinée à passer en douceur à l'acte contractuel. Exemples :

- . Vous **êtes intéressé** plus précisément par notre offre à x €.
- . Nous **sommes donc d'accord** pour inclure les prestations suivantes...
- . Vous me **confirmez bien** votre accord pour un paiement en 3 fois ?
- . Vous **acceptez** d'être livré en 2 fois.
- . Nous nous **en tenons** aux garanties suivantes...
- . Enfin vous **souhaitez bénéficier** des 2 avantages suivants...

### 3. RAPPORT À LA STRATÉGIE

- . «Si tu ne sais pas perdre, tu ne sauras pas gagner !» *Jack Welch - General Electric*
- . «Une vente se gagne avant la rencontre avec l'acheteur. Tout se gagne dans les cinq premières minutes de la prise de contact.» *Corine Moriou - L'Entreprise*
- . «C'est quand on ne s'affronte pas encore qu'il faut emmagasiner le plus d'informations possibles sur ses interlocuteurs. C'est l'occasion de les découvrir. Ces détails pourront se révéler par la suite primordiaux.» *Amadeo Ballester-Flors - Ballester*
- . «Faire signer son client, c'est indispensable, mais rien n'est plus dangereux que de se focaliser sur cet acte. Pensez toujours au coup d'après, ne pratiquez pas la politique de la terre brûlée, ne faites jamais rien à la hussarde.
- . Tous les bons vendeurs savent attendre le bon moment. Un client ce n'est pas qu'une vente, c'est aussi un investissement. Si un client vous a quitté, pas de doute, c'est parce que vous n'avez pas fait suffisamment attention à lui.
- . Il n'y a jamais de fin dans la vente. Le jour où l'on commence à se dire qu'on est vraiment bon, c'est fini.» *François Goupil de Bouillé - Nissan Europe*
- . «Une vente réussie est toujours un accord gagnant-gagnant. Il est bon que le vendeur souligne cette satisfaction partagée.» *Guillaume Huot - Cegos*
- . «Dans tous les cas, la discussion doit être rapidement positivée en insistant sur les éléments de rapprochement. C'est le grand jeu du donnant-donnant. Mon client exige davantage de remise, je vais lui en concéder mais en lui demandant plus de volume.

Il réclame une participation publicitaire, j'accepte en échange d'une meilleure présentation de nos produits. On n'arrive pas à un accord sans faire de concessions.»

*Yannick Ecale - Allibert*

. «Les meilleurs négociateurs sont ceux qui dénoncent, le lendemain de la signature, un contrat ratifié la veille. Dès qu'un contrat est signé, le pouvoir change de côté. Il passe dans les mains de celui chargé de sa mise en oeuvre.»

*Vincent Eurieult - ESCP-EAP*

. «Personne n'aime les accords trop verrouillés. On conserve toujours une marge de manœuvre dans l'application du texte.»

*Roger Poletti - FO transport*

### LES 7 QUALITÉS DU NÉGOCIATEUR

- . **La détermination** : Savoir exactement ce que l'on veut et tenir la position.
- . **La force de conviction** : Démontrer un art certain dans la rhétorique en enchaînant les arguments dans un raisonnement implacablement logique.
- . **La maîtrise de soi et de ses émotions** : A la fois sourire, être chaleureux et convivial sans pour autant se laisser aller aux confidences.
- . **La clairvoyance** : Bien connaître la psychologie de son interlocuteur, agir avec tact en sachant comprendre et anticiper ses réactions.
- . **La créativité** : Savoir construire et/ou adapter son offre sur place en rebondissant sur toutes les opportunités offertes.
- . **La civilité** : Ne jamais agresser et critiquer son interlocuteur, en lui laissant toujours une porte de sortie honorable.
- . **La prudence** : Rester vigilant à tout moment en s'attendant au pire comme au retournement de situation.

### 4. RAPPORT À LA FIDÉLISATION

. «Attention au travers qui consiste à placer le relationnel au-dessus du professionnalisme. Il faut cesser de vendre en tapant sur l'épaule du client : si l'épaule change, il ne vous reste plus rien.

. Fidéliser ses clients, c'est penser à l'étape suivante. Installer une relation pérenne car je ne peux pas planter mes acheteurs, on est liés et on travaillera durant des années ensemble.»

*Georges Quin - Fox Pathé Europa*

. «En général, le prix des prestations n'est pour rien ou presque dans la désaffection des clients. La fidélisation passe par bien autre chose que les caractéristiques du produit ou de la prestation.

. Comme dans un vieux couple, le vendeur doit toujours chercher à surprendre son client, à entretenir la relation par de petits cadeaux pour égayer la routine. Il faut faire comme si c'était la première fois car rien n'est jamais acquis.

. La prospection, plus on en fait, mieux ça marche et plus on aime en faire. Et plus c'est facile, plus les rendez-vous tombent !

- . Trop de commerciaux font du moindre rejet une affaire personnelle. Erreur : le client ne vous dit pas non à vous personnellement. Il dit non aujourd'hui à votre produit ou service. Mais il ne dira peut-être pas non dans trois mois.» *Robert Moscovitz - Coach*
- . «L'art de la fidélisation repose sur des qualités d'organisation, suppose d'être rigoureux, de bien avoir en tête les petits détails qu'on a pu glaner sur le client. Plus le client se sent récompensé, plus il est fidèle.» *William Coop - L'Entreprise*

### COMMENT RÉPONDRE À UNE PRESSION ?

D'après Jean-Louis Dubier, professeur à l'ESC-Toulouse, il existe 7 techniques pour répondre face à une pression et/ou une manipulation :

#### 1. Répondre directement

Quand on le peut, être direct, précis, sûr de soi, permet d'éteindre tout de suite le feu et reprendre l'avantage psychologique.

#### 2. Faire comme si

Ne pas vouloir entendre la question, ne pas s'arrêter sur l'objection ou le propos de son interlocuteur, l'obligeant ainsi à se taire ou à réitérer une seconde fois sa remarque.

#### 3. Faire semblant

Donner l'impression d'être d'accord «vous avez raison», ou faire un hochement de tête mais sans s'appesantir sur l'argument et/ou développer davantage.

#### 4. Répondre par une question

Au lieu de répondre du tac au tac par un argument précis, préférer renvoyer à l'autre une interrogation sous forme de question «C'est-à-dire» ; «Vous pouvez préciser plus clairement votre pensée».

#### 5. Reformuler

Il s'agit de reprendre à l'identique une partie de l'énoncé précédent en le présentant sous une forme interrogative, de manière à obliger l'interlocuteur à s'exprimer encore plus avant dans son propos.

#### 6. Interpréter

Répondre volontairement à côté de la plaque comme si l'on n'avait pas compris la question.

#### 7. Différer la réponse

Ne pas répondre immédiatement en indiquant que l'on y reviendra plus tard.

### 5. RAPPORT AUX BESOINS DU CLIENT

- . «Tactiquement un pro commence par sonder les besoins du client avant de lui montrer les bénéfices qu'il pourra tirer du produit ou du service proposé.» *Cyrille Pluyette - Management*
- . «Un bon vendeur doit d'abord comprendre les processus qui guident le choix de son futur client et sa manière de penser, avant de chercher à identifier ses besoins.
- . Il faut laisser souffler le client, ne pas lui mentir, éviter de lui donner trop d'informations sur la marge.

- . Les vrais pros de la vente sont des modestes. Ils ne comptent pas sur leur seul talent mais s'appuient sur du concret, des connaissances, des faits vérifiés.»  
*William Coop - L'Entreprise*
- . «Chaque client a sa préoccupation qu'il faut savoir découvrir et à laquelle il faut répondre.»  
*Sofia Domingues - Xeros Corporation*
- . «Sans une analyse précise des goûts, des attentes et des besoins du client, pas de fidélisation possible. D'ailleurs, un client satisfait cherchera toujours à suivre le vendeur qui le connaît bien au gré de ses mutations.»  
*Stéphane Piot - Ralph Lauren*
- . «Afin de ne jamais être pris au dépourvu, le commercial doit faire preuve de curiosité : qu'est ce qui intéresse ses clients ? Quelle est la conjoncture du secteur ? Quels sont les projets de développement, les priorités du moment ?.»  
*Patrick D - Xeros France*

#### **LES GAFFES QU'IL FAUT ÉVITER AVEC LE CLIENT**

- . Faire une promesse que l'on sait ne pas pouvoir tenir, au risque alors de ne pas être pris au sérieux, voire même d'être discrédité en cas d'échec.
- . Insister au mauvais moment notamment lorsque l'interlocuteur est pressé, stressé, irrité, ce qui aurait alors pour effet de gâcher toute chance d'être entendu.
- . Se tromper d'interlocuteur en se faisant ainsi piquer bêtement son idée au risque que ce dernier aille ensuite vendre, à son compte, le projet à la bonne personne.
- . Réciter trop mécaniquement son discours en ne lui insufflant pas suffisamment d'énergie et de conviction provoquant ainsi un *a priori* défavorable pour la suite de l'échange.

#### **6. RAPPORT À LA PROSPECTION**

- . «Il n'y a qu'une définition valable de l'objet de l'entreprise privée : créer le client.»  
*Peter Drucker*
- . «J'essaie de donner l'impression que je ne cherche pas d'abord à vendre. Dans un premier temps, je rends service, quitte à aller parfois contre mes intérêts. Si le marché est à la baisse, je peux conseiller au client de différer son achat. Résultat : il a une dette envers moi. Moralement, il doit me donner une chance avant de signer avec un concurrent.»  
*Jacques Bagge - Atis Real Auguste Thouard*
- . «Si le client est agressif, je le laisse vider son sac, puis je le rassure. C'est certainement un affectif ou un timide qui a peur de se faire avoir.
- . Un client me claque la porte au nez ! je reviens la semaine suivante et le salue poliment. La plupart du temps, il en est tellement bluffé qu'il me laisse entrer.»  
*Philippe Lacote - Culligan*

- . «La démarche commerciale efficace, à rebours de la tchatche, exige de la méthode, de la rigueur et un sens aigu du relationnel.
- . Réussir en prospection passe par une stratégie, c'est-à-dire la définition d'une cible à atteindre, d'un argumentaire et d'un timing.» *Etienne Gless - L'Entreprise*
- . «Le défaut le plus récurrent des commerciaux, c'est l'impréparation. Improviser est le plus court chemin vers l'échec.» *René Moulinier - Moulinier & Associés*
- . «Faire la chasse aux fichiers «cimetières», ils sont plein de clients qui ont quitté l'entreprise, de devis périmés, de prospects visités mais pas suivis.» *Wladimir Zandt - Conseil*
- . «Pour trouver de nouveaux clients, j'utilise le pouvoir prescripteur de ceux que j'ai déjà.
- . Quand je signe avec un client, je lui demande qui d'autre pourrait être intéressé par mes services, et si je peux me recommander de lui.» *Béatrice Cochard - Bluecom*

### 3 STRATÉGIES COMMERCIALES

Selon le cabinet *Hay Management*, les stratégies commerciales se répartissent en 3 grandes familles baptisées chacune du nom de l'un des 3 plus grands généraux américains du XX<sup>e</sup> siècle :

- . **Le MODÈLE PATTON** (général qui s'est notamment illustré lors du débarquement en Normandie et à Berlin) : Il s'agit avant tout d'être offensif en faisant du volume, en conquérant des parts de marché et en grandissant le plus vite possible. Dans les faits, cette stratégie conduit souvent à une politique de terre brûlée.

- . **Le MODÈLE EISENHOWER** (lequel a orchestré la victoire globale sur le III<sup>e</sup> Reich) : Il s'agit là de bâtir pour durer. L'objectif est d'investir en profondeur son marché afin de le dominer puis de consolider les positions déjà conquises en continuant à gagner des parts de marché.

- . **Le MODÈLE WEST MORELAND** (commandant en chef ayant géré le borbier vietnamien) : Il s'agit ici moins de gagner des parts de marché que de limiter les pertes commerciales, humaines ou financières. La politique adoptée est carrément défensive en essayant de gérer du mieux possible l'existant dans le *statu quo*, face à des concurrents qui eux progressent.

### 7. RAPPORT À L'ARGUMENTATION

- . «S'il faut toujours dire la vérité à la clientèle, il n'y a plus de commerce possible.» *Marcel Pagnol*
- . «Il ne faut surtout pas dérouler le kit d'arguments du parfait vendeur mais, au contraire, avoir une écoute active en posant quelques questions. Il faut aimer son client et au risque de passer pour un coupeur de cheveux en quatre, poser des questions dénoue bien des situations a priori bloquées.» *Jean-Philippe Lalignand - Fi System*

- . «L'argument qui fait mouche ? une démonstration mathématique de l'efficacité du produit !»  
*Mikael Lhayani - Quotatis*
- . «Un bon commercial ne doit jamais abandonner la conviction de la valeur de ses produits ni les fondamentaux des marques.»  
*Gaël Blanchard - JC Decaux*
- . «Le vendeur doit savoir argumenter sans mettre en doute le fonctionnement et le système du client. Il faut le convaincre sans jamais remettre en cause ses opinions.»  
*Guillaume Huot - Cegos*

### **CHASSEUR OU ÉLÉVEUR ?**

**LE CHASSEUR :** est un vendeur «perso» qui aime la prospection «dure», en allant seul sur le terrain pour convaincre (chasser la signature) et développer quantitativement sa clientèle (rapporter des contrats). Il est surtout stimulé par les objectifs, l'argent et la réussite sociale tout en étant hyper sensible aux récompenses (concours, primes, commissions...).

**L'ÉLÉVEUR :** est un vendeur «soft» qui apprécie nouer et entretenir des relations durables avec ses clients. Il est doué pour fidéliser et développer le potentiel d'un portefeuille clients existants, mais pas très motivé pour «taper dans le dur» de la prospection. Il sait travailler en équipe et utiliser l'arsenal des moyens marketing modernes mis à sa disposition.

### **8. RAPPORT AU PRIX ET À LA CONCURRENCE**

- . «Dans le commerce l'occasion est tout.»  
*Honoré de Balzac*
- . «Il faut éviter de rentrer dans le jeu de la comparaison tarifaire en arguant du fait que toutes les voitures, même les plus bas de gamme, ont un moteur et peuvent rouler jusqu'à 130 kilomètres/heure sur autoroute. Mais toutes ne se valent pas !»  
*Gaël Blanchard - JC Decaux*
- . «Celui des deux interlocuteurs qui, le premier, aborde la question du prix prend un avantage sur l'autre. Il garde la maîtrise de la vente car la discussion s'engage à partir du prix annoncé.»  
*Vincent Eurieult - ESCP-EAP*
- . «Vous avez raison, nos confrères sont très sérieux. Nous n'allons pas aller plus loin. Une fois sur deux, le client n'en revient pas.»  
*Anne Goudot - Havas Voyages*

### **9. RAPPORT À LA DÉCISION D'ACHAT, À L'ACHETEUR, À L'ASSISTANTE**

- . «Ce que le client nous achète est rarement ce que nous croyons lui vendre.»  
*Peter Drucker - Gourou américain*

- . «Un acheteur signe avec le vendeur avec lequel il se sent le mieux.
- . C'est rageant de perdre une affaire quand on a impliqué toute une équipe. J'essaie de comprendre pourquoi j'ai échoué, puis je passe à autre chose.»  
*Yohan Raoult - LeasePlan*
- . «Le produit a beau être technique, la décision d'achat est toujours humaine. Quelle que soit la personnalité du client, je ne lâche pas une vente avant d'avoir tout essayé. Tant que le client ne m'a pas dit «votre truc, je n'en veux pas», je continue...»  
*Inès de Dinechin - Société Générale*
- . «La clé du succès : savoir ce que veut l'autre. Bien identifier son véritable interlocuteur est primordial.
- . Les ventes se compliquent car, dans les grandes entreprises, le processus de décision devient complexe.»  
*Patrick D - Xeros France*
- . «L'essentiel est de toujours valoriser les avantages cédés à l'autre. Je souligne à mon interlocuteur le privilège qu'il a obtenu pour qu'il me fasse, à son tour, des concessions.»  
*Stéphane Laureau - Allibert*
- . «Faire marrer les gens que ce soit pour les mettre à l'aise ou, au contraire, les déconcerter.»  
*Antoine Riboud - Danone*
- . «Proscrivez l'«effet gorille» où l'on campe sur ses positions sans vraiment écouter les arguments. Même les négociateurs les plus durs sont amenés à lâcher du lest.»  
*Alain Pekar-Lempereur - Institut Iréné*

### **LES 3 COMPÉTENCES QUI DÉTERMINENT L'EFFICACITÉ DU VENDEUR**

Selon Didier Weyne, PDG de *Carnegie France*, un bon vendeur doit savoir avant tout adopter une attitude consultative laissant le moins de place possible au bras de fer. Ce comportement professionnel suppose la maîtrise de 3 compétences essentielles pour bien passer en clientèle :

- . **LA DIMENSION HUMAINE** : Le vendeur se doit d'avoir une bonne tenue vestimentaire, une capacité d'entregent, un bon relationnel et une éloquence aisée.
- . **LA DIMENSION TECHNIQUE** : C'est l'architecture qui sous-tend le processus de vente. Elle comprend l'ensemble des techniques de vente (prise de rendez-vous, argumentation sur le produit, négociation, conclusion...).
- . **LA DIMENSION PUBLIQUE** : C'est savoir parler en public à l'occasion de salons professionnels, de conférences ou de réunions, tout en sachant maîtriser les techniques de présentation et d'animation assistées d'outils informatiques (rétroprojecteur, vidéoprojecteur, powerpoint...).

- . «Faites-vous aider par l'assistante du décideur avec qui vous souhaitez entrer en relation. Dites-lui que vous avez besoin de son aide et demandez-lui comment obtenir un rendez-vous avec le décideur. En vous renseignant sur la meilleure façon d'obtenir un rendez-vous, vous montrez que vous ne cherchez pas à forcer le système et vous gagnez le respect de votre interlocuteur.» *Tom Hopkins - Auteur Editions First*
- . «Avec les clients il faut faire de la cartographie. Obtenir un maximum de détails sur qui fait quoi dans la boîte. Pour cela, l'assistante est toujours d'une aide précieuse. On peut lui soutirer plein d'infos utiles et même apprendre des choses sur ses propres concurrents.» *Yann Lotte - Smile*
- . «Et si la décision ne tenait qu'à vous, que feriez-vous ? S'il répond «Je signerais», il se sentira obligé de convaincre son chef, sous peine de passer pour un sous-fifre aux yeux du vendeur.» *Anne Goudot - Havas Voyages American Express*

### LES QUALITÉS DU BON VENDEUR

D'une manière générale, un bon vendeur doit posséder des qualités qui s'apprennent parfaitement en formation et/ou par l'expérience terrain comme par exemples : une solide culture technique, un bon niveau de culture générale, la maîtrise de techniques de communication interpersonnelle, la capacité à défendre ses tarifs, le sens de l'organisation et une sensibilité particulière aux impératifs de gestion. Il doit, en outre, posséder 10 qualités personnelles qui font la différence sur le terrain, à savoir :

- . Une tête bien faite ;
- . Un état d'esprit «business» mixant réactivité, adaptation, sens de l'opportunisme et implication personnelle ;
- . Une envie permanente d'apprendre, de se former et de se tenir informé ;
- . De la curiosité et de l'imagination assorties d'une capacité à solutionner seul les problèmes ;
- . Un appétit de relations humaines grâce à un caractère extraverti ;
- . La capacité de se mettre à la place de l'autre en pratiquant l'empathie, c'est à dire l'écoute active ;
- . Le besoin de s'affirmer, de convaincre, d'influencer ;
- . La combativité, la pugnacité et le dynamisme nécessaires en vue d'atteindre ses objectifs de résultat ;
- . Une résistance à l'échec, des nerfs solides et une volonté à toute épreuve capable de dominer au quotidien les situations récurrentes de stress ;
- . L'ambition de réussir socialement appuyée d'une motivation axée principalement sur l'argent, la reconnaissance et le statut.

### 10. RAPPORT À LA NÉGOCIATION

- . «C'est un grand avantage dans les affaires que de savoir prendre l'offensive : l'homme attaqué transige toujours.» *Benjamin Constant*

- . «Pour bien négocier, il faut savoir écouter son interlocuteur tout en veillant à ne jamais se laisser embarquer. Pour cela, une bonne connaissance des dossiers est indispensable. La négociation, c'est comme le billard à trois bandes. Il faut jouer un coup en anticipant le suivant.»  
*Corinne Lepage - Ancien ministre de l'Environnement*
- . «Il faut appréhender une négociation difficile comme un parcours de saut d'obstacles. Au lieu de se crispier sur la selle, le cavalier doit se mettre à l'avant du cheval et sauter.»  
*Christophe Lauvergeon - Banque Edmond de Rothschild*
- . «Un client n'est pas satisfait s'il n'a pas négocié. Il y a dans la négociation un aspect ludique et il ne faut pas en priver la partie adverse.
- . On négocie avec sa personnalité et l'on ne peut se cacher longtemps derrière un masque.»  
*Arnaud Deltour - Vilmorin*
- . «Jusqu'ici la culture française était plutôt tournée vers le conflit : on veut imposer son point de vue à l'autre. Or négocier, c'est trouver un accord. Aujourd'hui on ne peut plus se contenter de vouloir convaincre.»  
*Alain Pekar-Lempereur - Institut Iréné - Groupe Essec*
- . «En négociation, la modestie peut payer. Certains vont jusqu'à simuler la naïveté. C'est une très bonne manière d'obtenir de l'information. Pas de honte à user de ce stratagème, les grands patrons le font souvent.»  
*Patrick Audebert - CRC*
- . «Dans les grandes négociations, celui qui emporte le morceau est souvent celui qui dort le plus, mange le mieux et fait régulièrement du jogging. La négociation ne supporte pas que l'on néglige sa préparation physique.»  
*Anonyme*
- . «La meilleure position pour négocier, c'est encore de vendre quand on n'en a pas besoin. Du coup nous maîtrisons le calendrier et ne ressentons aucune pression. Le meilleur atout dans la négociation, c'est l'absence de stress.»  
*Marc Simoncini - Meetic*

[Retour](#)

## **55.** Techniques utilisées par les vendeurs d'élite

### **Du mythe à la réalité**

La vente regorge de trucs, de ficelles et de méthodes pour amener un prospect à acheter, après avoir exercé sur lui une influence décisive. Le mythe du vendeur «génial» qui renverse totalement une situation et/ou transforme à 180° l'état d'esprit d'un prospect grâce à ses dons personnels, ressort de l'illusionnisme et de l'imposture intellectuelle. Il ne faut pas oublier qu'un bon vendeur pour arriver à ses fins doit obligatoirement disposer en face de lui d'un prospect qui soit consciemment ou inconsciemment ; aujourd'hui ou plus tard ; avec lui ou avec un concurrent ; pour ce produit ou pour un autre, prêt à s'engager d'une manière ou d'une autre dans un acte d'achat. En fait, pour qu'un acte de vente fonctionne il faut obligatoirement la préexistence d'un besoin latent, affiché ou non de la part du prospect. La véritable compétence du vendeur consiste pour le principal à assumer plusieurs rôles simultanément. Il s'agit d'abord pour lui d'identifier précisément le besoin du client (renseignement militaire), de faire accoucher en douceur ce besoin (maieutique, gynécologie) et, de pratiquer une relation de confiance (psychothérapie) en stimulant les dimensions cognitives, affectives, sensorielle et/ou d'imagination du prospect.

Il s'agit également d'agir comme un praticien (médecin) en exerçant un parfait diagnostic sur «l'état de santé» des besoins de son client afin d'y apporter la médication nécessaire (argumentaire), tout en adaptant avec réalisme ses conditions contractuelles (pilote, gestionnaire, manager de terrain) et/ou en dramatisant la situation (comédien). Dans le plus facile des cas (vente sédentaire), il s'agit pour le commercial de renseigner et de conseiller utilement le visiteur, en exerçant sur lui un minimum de psychologie et de qualité relationnelle, afin de ne pas bloquer son envie d'acheter, sachant que celui-ci a déjà fait l'essentiel de l'effort en se déplaçant.

### **Les bons trucs des vendeurs d'élite**

L'art de la vente procède avant tout d'un bon sens et d'une intelligence relationnelle. Hormis une connaissance suffisante des produits vendus, tout actif motivé peut faire de la vente en s'inspirant des milliers de conseils de bon sens accessibles dans plus d'une centaine d'ouvrages disponibles partout. Afin de résumer l'essentiel de la vente, des commerciaux d'élite ont résumé l'essentiel de leur art dans quelques règles majeures :

**1. L'automotivation**

Elle consiste à avoir en permanence «la pêche» en faisant de l'exercice physique, en s'allouant régulièrement des sources de plaisir et surtout en croyant dur comme fer à l'intérêt de ses produits. La confiance et la croyance que met le vendeur en l'intérêt de ses produits, transparaissent toujours aux yeux de ses clients, amplifiant naturellement ses chances de réussite.

**2. Le plan de tournée détaillé**

Il est la pierre angulaire de la vente terrain. Afin d'être efficace il faut d'abord réduire le temps passé en voiture en établissant un plan de tournée précis. Il convient ensuite de privilégier la télévente pour les petits clients, en effectuant un tri de type ABCD. Il est enfin recommandé d'adopter une fréquence de visite différente selon le coût, la rentabilité et le potentiel de chaque client, ainsi que de favoriser le travail en tandem avec un sédentaire (assistante commerciale, binôme chasseur-éleveur).

**3. La prescription**

C'est développer une chaîne d'amitié avec ses clients (ou prospects) en faisant d'eux des prescripteurs, de façon à ce qu'ils puissent indiquer d'autres contacts possibles dans leur propre réseau de connaissances.

**4. Les ratios d'activité**

Ils permettent de prévoir en amont les chiffres qui conduisent en aval à un nombre de visites ou à des types d'actions nécessaires, afin de pouvoir atteindre un objectif déterminé de contrats. Il est évident que du bon usage des statistiques, il est possible de programmer plus pertinemment encore les efforts à accomplir.

**5. La préparation de la vente**

Ne jamais improviser une vente. La règle d'or est d'analyser le dossier client à l'avance (affaires en cours, volumes, historique du précédent passage...) en formalisant les objectifs de l'entretien. Il est également nécessaire de «bétonner» à l'avance, les réponses aux éventuelles questions et objections à venir.

**6. La veille concurrentielle**

Il s'agit d'établir en marge des rapports hebdomadaires, des fiches terrain contenant des renseignements sur la concurrence, ses nouveaux produits, ses initiatives ou l'état de sa force de vente. Une lettre mensuelle est ensuite éditée en interne puis adressée à l'ensemble des commerciaux, afin de les tenir informés des manœuvres de la concurrence.

**7. Se former régulièrement aux nouveaux produits**

L'objectif est de renforcer, au minimum 1 à 2 fois par an, la compétence des vendeurs sur les nouveaux produits et/ou sur des techniques ciblées de vente, dans le double but de maintenir un bon niveau de confiance en soi et d'être capable de vendre mieux et plus cher.

**8. Défendre son prix**

La valeur ajoutée d'un vrai vendeur consiste à défendre autant son prix, qu'à prendre des commandes. Pour éviter de tomber dans une négociation de type «remise bête et méchante», il faut savoir vendre «le produit du produit du produit», c'est à dire la valeur ajoutée que le client et en droit de retirer de la technologie ou du service en cause. Avec un exemple pris dans le secteur de la photocopie, il ne s'agit plus de vendre le copieur (produit) mais la qualité de la copie (produit du produit) et encore mieux, le gain réalisé par l'entreprise en chiffres d'affaires et/ou en économie sur une période déterminée (gains réalisés grâce à la qualité des documents et par l'absence de problèmes ultérieurs (produit du produit du produit).

**9. Expliquer les gains de productivité réalisés par l'un des concurrents**

Il s'agit de décrire précisément les économies réalisées en faveur d'entreprises du même secteur d'activité que le client en question, en fonction du matériel proposé. L'accent est alors mis par le vendeur sur l'image de marque de ses produits et les références clients.

**10. Occuper le terrain**

Pour un vendeur d'élite, le principe est simple : le vrai business ne se fait ni au bureau ni même au téléphone mais sur le terrain. L'objectif est alors de passer au moins 2/3 de son temps dans les locaux des clients.

**11. Analyser l'échec**

Lorsque l'on n'emporte pas une affaire, il faut se demander toujours pourquoi celle-ci a échoué afin de ne pas perdre une seconde fois face à la concurrence. Rappelons que les meilleurs vendeurs baignent constamment dans un échec relatif, avec en moyenne 7 affaires sur 10 manquées pour 3 réussies. La signature d'1 affaire sur 10 prospectées est d'autre part monnaie courante pour la plupart des commerciaux.

**12. Ne pas ignorer le client, une fois le contrat signé**

Le «hard selling» est une démarche sans avenir dans le BtoB. Il vaut largement mieux fidéliser ses clients, car cela coûte beaucoup moins cher que de conquérir de nouveaux clients. Même en ayant rien à vendre à un client pendant 1 ou 2 ans, il est néanmoins recommandé de garder le contact avec lui, afin de l'inciter à revenir spontanément faire son renouvellement lorsqu'il en ressentira le besoin.

### 13. Faire parler le client

C'est la colonne vertébrale de l'entretien, d'autant plus que le manque d'écoute est un peu le mal chronique chez de nombreux vendeurs qui ne prennent pas le temps nécessaire pour s'intéresser vraiment aux attentes de leurs clients. L'écoute est d'autant plus primordiale que le prospect met souvent plusieurs dizaines de minutes avant de se décider à livrer des informations utiles, c'est à dire celles qui vont permettre de développer le bon argumentaire de vente.

#### DES CLIENTS TRÈS EXIGEANTS

En général, les sociétés consacrent plus de 35% de leur chiffre d'affaires aux dépenses commerciales, frais de publicité et promotion. La rémunération de la force de vente recouvre, à elle toute seule, 13% des dépenses de l'entreprise. Les promotions sous forme de rabais, remises et ristournes en tout genre, absorbent 8,2% du chiffre d'affaires de l'entreprise. La publicité est également un gros poste (7,5% du CA) en tant qu'aide à la vente notamment sous forme de télévision, affichage ou mailing direct. L'utilisation des sites web, les démonstrations et les événements marketing sont considérés comme étant les 3 outils les plus efficaces pour faire connaître les produits.

Sous l'angle de la clientèle, celle-ci est considérée comme très professionnelle dans le BtoB même s'il n'existe que 26% des entreprises interrogées pour considérer que leurs clients «respectent les règles contractuelles» et seulement 20% à apprécier des «paiements en temps et en heure». A l'inverse, les responsables commerciaux sont 21% à penser que leurs clients sont déloyaux. De toute évidence, le reproche le plus largement partagé par les responsables commerciaux est que les clients sont trop exigeants et surtout allergiques à toute hausse de prix en réclamant en permanence de meilleures conditions commerciales.

#### . Combien les entreprises dépensent-elles pour réaliser leurs ventes (% CA) ?

13%	à payer les équipes de vente
8,2%	à faire de la promotion
7,5%	à faire de la pub
5%	à payer les équipes du marketing
2,3%	à former le personnel commercial

Source : Cegos

#### . % d'avis sur les outils marketing qui aident vraiment à vendre :

66%	Site web	59%	Démonstration produits
55,1%	Publicité sur le point de vente	52,8%	Événements
48,6%	Publicité sur le web	44,3%	Publicité dans médias papier
43,3%	Publicité télévisée	41,1%	Echantillons
33%	Affichage extérieur	32,3%	E-mail
15,9%	Mailing classique		

Source : Enquête CPI-Batenboch

#### 14. Amener le client à énoncer lui-même ses besoins

L'idéal est de susciter l'envie d'acheter chez son client sans qu'il s'en rende compte. Parmi les principales techniques utilisées, il y a celles qui consistent à proposer l'opposé de ce que demande le client ou encore de taper volontairement à côté, afin de l'amener à exprimer plus clairement ses attentes et/ou choisir le médian de l'offre. Une autre technique baptisée l'entonnoir consiste à partir d'une vision généraliste de la situation d'un client type à resserrer progressivement l'exposé afin que le prospect s'implique automatiquement en évoquant les besoins de son cas particulier.

#### 15. Se focaliser sur la réponse au besoin

Le bon vendeur est celui qui donne le sentiment d'acheter un produit sur-mesure, même si ce n'est pas le cas. Pour cela une seule solution : avoir clairement défini 2 ou 3 attentes clés du client puis lui démontrer que les caractéristiques du produit y répondent parfaitement.

#### 16. Proposer directement une solution

La «peur de gagner» au moment de faire signer le bon de commande entraîne chez de nombreux commerciaux, le réflexe craintif de jouer «petit bras». Pour éviter ce genre de doute, la meilleure solution consiste après avoir levé les principales objections du client, à faire une proposition directe comme par exemple : «*Je vous en livre combien ?, je vous l'installe quand ?*» ou encore sortir le contrat en vue d'en lire quelques clauses.

#### 17. Accrocher le client

Pour obtenir une information par téléphone (nom d'un responsable, coordonnées...) il est recommandé de faire preuve de franchise, en n'envisageant même pas que l'on puisse vous refuser ce type de renseignement anodin. Il ne faut jamais oublier que la personne que l'on a au bout du fil est une femme ou un homme comme tout le monde, qui n'a aucun intérêt particulier à vous empêcher de faire votre travail.

### LE PRINCIPE DE LA RÉPARTIE

A toute objection existe forcément une réfutation ou une répartie qu'il convient de formuler de manière courtoise considérant là, que l'interlocuteur ne cherche pas à aggraver mais à s'informer. Il existe 3 temps dans la répartie : Oui, Mais, Quoi ? :

#### 1. Oui, en abondant dans son sens

Commencer les phrases par «oui», «tout à fait» «je comprends très bien», «bien sûr»...

#### 2. Mais, en démontant son objection

Le Mais signifie un léger désaccord permettant alors d'exposer un argument (répartie) en faveur d'une rencontre nécessaire.

#### 3. Quoi, ou le fait de poser une question ouverte

Afin de recentrer l'échange le mieux consiste à poser une question ouverte ramenant à l'argumentaire initial ou à proposer directement un rendez-vous.

### 18. Décrocher un rendez-vous

La technique de l'alternative fonctionne assez bien, à condition de la manier avec finesse. Exemple : *«Je suis dans votre secteur lundi après-midi ainsi que jeudi matin, quelle date vous conviendrait le mieux cette semaine ?»*. Une autre technique consiste à faire le pari de la franchise (en évitant tout baratin) en demandant poliment et humblement si le prospect *«Accepterait de vous recevoir tel jour durant une «petite» demi-heure»*.

### 19. Valoriser la secrétaire

Les barrages les plus difficiles à franchir sont souvent ceux que l'on se crée soi-même. C'est du moins l'avis d'une majorité de commerciaux qui préconisent de présenter avec assurance sa demande de rencontre avec le responsable, sans même essayer de louvoyer avec la secrétaire ou l'assistante. Pour d'autres, le mieux est d'écrire très précisément son argumentaire avant de décrocher le téléphone afin d'être le plus pertinent quant aux arguments utilisés. Devant un refus, il est également recommandé de rester aimable tout en sachant faire preuve de fermeté, en refusant par exemple d'adresser une documentation sous prétexte que c'est *«Un acte inutile que je n'accomplirai pas»*. Une autre technique consiste à appeler très tôt le matin ou très tard le soir, afin de se donner une meilleure chance de tomber directement sur son correspondant. Une autre ruse de sieux consiste à changer le dernier chiffre du numéro du standard, en sachant tomber pertinemment sur un interlocuteur étranger. En demandant à parler à M. Untel, il n'est alors pas rare que la personne réponde que vous vous êtes trompé de numéro et qu'elle vous transfère directement vers la personne désignée, sans ne poser aucune question.

### 20. Eviter les pièges habituels de la vente :

- . Remettre sa carte de visite à la fin de l'entretien car le risque d'oublier devient élevé.
- . Accepter un rendez-vous au pied levé entre 2 portes, sachant que l'on n'a jamais signé de contrat «à la verticale» sur le pas de la porte.
- . Commencer par s'excuser en sachant que *«qui s'excuse s'accuse»* en employant des formules du type : *«Je ne veux pas abuser de votre temps ; excusez-moi de vous déranger...»*.
- . Débuter l'entretien dans le couloir ou alors que son interlocuteur est inattentif (rédige une note, consulte un agenda, range un dossier...) même si ce dernier invite à le faire.
- . Parler directement de son produit sans s'être renseigné préalablement sur les attentes et les préoccupations de son prospect.

### Motivation, les techniques qui font la différence

Vers le milieu des années 90, une petite annonce destinée à recruter un commercial informatique pouvait drainer jusqu'à 250 candidatures, actuellement moins d'une dizaine se manifestent. Pour attirer les meilleurs vendeurs, certaines sociétés en viennent à promettre à l'instar des clubs de football, un «bonus» à l'embauche pouvant représenter de 6 mois à un an de salaires.

D'autres utilisent des «carottes» sélectives afin de motiver, attirer et garder leurs meilleurs vendeurs. Dans tous les cas, la motivation de la force de vente requiert un savant dosage entre plusieurs ingrédients. 18 idées de «carottes» efficaces destinées à la motivation des superviseurs (et des cadres à fort potentiel) :

- . Un fixe important plutôt qu'un minimum garanti (dans le cas d'un cycle de vente long) ;
- . Un écart de 1 à 3 entre les vendeurs les plus performants et les «bras cassés» ;
- . La voiture de fonction haut de gamme (plus on monte dans la hiérarchie des vendeurs, plus le modèle devient alléchant) ;
- . L'accélérateur de commission (plus le commercial dépasse ses objectifs et plus le taux de commission est élevé) ;
- . Des primes trimestrielles plutôt qu'annuelles ;
- . Le bonus performance attribué sur la base de critères objectifs et qualitatifs, comme par exemple : la satisfaction client ;
- . Les coudées franches (donner un maximum d'autonomie et de délégation avec possibilité de faire pression en interne) ;
- . La dotation d'un équipement digne de ce nom (ordinateur portable et/ou fixe à domicile, mobile dernière génération...), aménagement de bureau personnalisé (ergonomie et décoration tendance) ;
- . Le titre de «master» vendeur (passage assorti de l'obtention d'une clientèle plus réduite mais d'un montant plus important, de la gestion de comptes clés avec passage au statut cadre ou à l'indice supérieur) ;
- . La perspective de grimper rapidement l'échelle, de faire une carrière brillante (management d'une équipe) ;
- . La création d'un club des meilleurs vendeurs (avec l'écoute réelle du patron sur la stratégie de l'entreprise) ;
- . La distribution de stock-options, intéressement aux résultats de l'entreprise, épargne salariale ;
- . La promotion interne (palmarès, trophées, affichage des résultats du mois, photo dans le hall d'accueil, articles dans le journal d'entreprise, envoi à domicile des informations sur les performances, impliquer les conjoints pour les récompenses...) ;
- . La diversification des objectifs des concours (à la journée, durant 1 mois, 1 trimestre, faire gagner le plus grand nombre sur un laps de temps court, challenges avec sélections élitistes afin de faire sortir du lot les meilleurs éléments...) ;
- . Des sessions régulières de formation à la fois courtes et à fort contenu, permettant de renouveler et d'améliorer le savoir-faire pratique ;
- . Des voyages de rêve inoubliables avec le conjoint (en récompense d'un concours annuel ou d'un challenge précis) ;
- . Des réductions sur les produits vendus par l'entreprise ; tarifs préférentiels chez certains partenaires (voyages, taux de crédit à la banque...) ; services de proximité (réservation d'hôtels, restaurants, transports, spectacles...) ;
- . La grand-messe (ou convention) qui réunit l'ensemble du réseau de vente ;
- . Mise à disposition d'une salle de sport intégrée, activités internes...

[Retour](#)

## **57 ■ 5 techniques de closing pour faire signer**

### **Comment forcer la conclusion d'un contrat ?**

Les techniques de «closing» utilisées par les bons vendeurs visent à forcer la conclusion des entretiens d'affaires lorsque l'acheteur hésite encore. Pour le vendeur, il est d'abord nécessaire de repérer les indices qui indiquent que le client est «mûr» pour signer, c'est-à-dire lorsque celui-ci :

- . Pose de lui-même des questions sur le fonctionnement au quotidien ou sur la façon dont les concurrents utilisent le produit.
- . S'informe sur les possibilités et délais de livraison ou encore se projette dans l'avenir en indiquant, par exemple, l'endroit où il veut installer le produit.
- . Argumente à la place du vendeur en récapitulant les bénéfices et les avantages qu'il va retirer du produit ou du service proposé.
- . Sort sa calculatrice pour vérifier le coût global ou la rentabilité de l'achat, redemande le prix et les conditions de règlement.
- . Tend à émettre des objections plus sur les détails que sur le fond.

### **C'est à ce moment-là que le vendeur peut utiliser l'une ou l'autre des 5 méthodes suivantes :**

#### **. Le fait accompli**

Pour forcer la main, au moment de la signature du bon de commande, il est possible d'utiliser des formules plus ou moins diplomatiques du type :

- . «Puisque vous avez pris votre décision, je vous propose de signer maintenant»
- . «Etes-vous d'accord pour que j'enregistre maintenant votre commande ?»
- . «Si tout est clair, on peut donc passer à la phase administrative»

Il faut ensuite se taire afin que le silence exerce une forte pression sur le client sachant que celui qui parle le premier à ce moment-là perd la partie !

#### **. La fausse alternative**

Il s'agit d'une technique douce qui consiste à donner le choix au client entre 2 possibilités. Même si la ficelle peut paraître un peu grosse elle est oubliée dans le feu de l'action. Il faut alors agir comme si l'accord était déjà acté et qu'il restait uniquement les derniers détails à régler (livraison, paiement, quantité...) comme par exemple :

- . «Cet équipement vous le voulez avec la garantie de 2 ans ou sans»
- . «Souhaitez-vous être livré immédiatement ou plus tard dans 3 semaines ?»
- . «Alors, vous m'en prenez 1 ou 2 exemplaires?»

### . Le coup de l'urgence

Afin de rendre service au client et/ou que celui-ci profite tout de suite de son achat, il est judicieux de proposer de faire le maximum à condition de :

- . «Signer tout de suite pour adresser immédiatement la commande avant 15H.»
- . «Eviter la fin de semaine qui recule de 4 jours le traitement des commandes»
- . «Faire passer en priorité votre dossier (Coup de tél, Internet, passage à l'entreprise) afin de réserver tout de suite le dernier matériel en stock»

## LES 3 POSITIONS QUI TRAHISSENT AU TÉLÉPHONE

Il faut savoir qu'à l'autre bout de la ligne l'interlocuteur «entend» le langage du corps, car la façon dont on se tient a des répercussions sur le rythme de l'échange et sa perception. La bonne position est simple : elle consiste à se tenir droit comme si l'on était assis face à un interlocuteur que l'on regarde droit dans les yeux avec les deux pieds posés au sol, le stylo à la main et un bloc-notes à portée.

### . Parler debout

Dans cette position, l'interlocuteur ressent clairement une envie de couper court à l'échange surtout si l'on se lève d'un coup au beau milieu de la conversation.

### . Se tenir voûté

Cette posture augmente le débit et le rythme devient plus haché faisant que l'interlocuteur a l'impression que vous êtes fatigué, impatient et croit que vous êtes pressé d'en finir.

### . S'affaler sur son siège

En prenant ses aises (avec les pieds sur le bureau) l'effet produit un ton détaché et lointain indiquant à votre interlocuteur que vous êtes peu concentré sur l'échange voire peu concerné. Celui-ci ne tarde pas à se convaincre que vous vous fichez complètement de ce qu'il vous raconte.

### . Le rabais inespéré

C'est un argument à utiliser lorsque le client espère réaliser une «bonne affaire» et ce, d'autant plus qu'il essaie depuis le début d'arracher des rabais ou des conditions particulières. L'argument type à utiliser doit concerner le caractère promotionnel, unique ou limité dans le temps, de l'offre en indiquant que justement :

- . «Un stock (de telle catégorie de produit) vient justement d'arriver à -25%»
- . «Les prix vont être relevés de x% au début du mois prochain»
- . «Vous pouvez bénéficier exceptionnellement de la gratuité de l'accessoire xyz (dont la valeur est de ...) si vous prenez ce modèle précis»

### . L'essai gratuit

Une autre bonne solution consiste à proposer de tester gratuitement le produit pendant quelques jours. Toutes les études montrent que le client le conservera 9 fois sur 10. Proposer un test grandeur nature est d'ailleurs souvent l'ultime argument pour convaincre, à condition de respecter 2 obligations : le produit doit être exempt de défaut et le client doit avoir les moyens de se l'acheter !

### COMMENT ANNULER PROPREMENT UN RENDEZ-VOUS ?

Il arrive souvent dans le quotidien professionnel de devoir décommander un rendez-vous déjà pris à l'avance. Faire face à une priorité de dernière minute, terminer un travail urgent, opter pour un rendez-vous plus important, subir des aléas imprévus ou tout simplement vouloir éviter de perdre son temps pour un contact jugé secondaire, il existe des dizaines de raisons pour ne pas tenir son engagement initial. 11 conseils pour rester élégant et éviter de froisser son interlocuteur :

1. Emettre des réserves dès la prise de rendez-vous, si l'on sait d'emblée qu'un risque d'empêchement peut se manifester.
2. Prévenir le plus tôt possible, sans attendre le dernier moment, afin de permettre à son interlocuteur de rebondir utilement.
3. Décrocher soi-même le téléphone pour annoncer de vive voix le report ou l'annulation sans passer pas un tiers (secrétaire ou collaborateur), ce qui pourrait passer pour un manque de courage.
4. Chercher à contacter directement son interlocuteur (ou sa messagerie), ou en son absence son assistante directe, sans ne jamais laisser de message au standard ou à l'accueil. Au besoin rappeler ultérieurement.
5. Etre naturel et dire simplement ce qui se passe sans se confondre en excuses, ni tourner autour du pot ni user d'explications interminables.
6. Présenter clairement ses excuses en proposant une alternative. Laisser alors à son interlocuteur le choix du lieu, de la date et de l'heure en se montrant souple et plein de bonne volonté.
7. En cas de frustration manifeste de son interlocuteur, il est nécessaire de lui faire comprendre que l'on ressent bien la difficulté de sa position. Dans l'attente de se voir, il est alors judicieux de proposer une solution intermédiaire prise dans l'actualité de la relation.
8. Adresser rapidement par écrit (mail ou fax) la confirmation du prochain rendez-vous, tout en réitérant ses excuses, ce qui a pour effet de donner de l'importance à son interlocuteur.
9. Selon l'importance de l'enjeu, l'inviter à déjeuner pour se faire pardonner ou encore adresser des fleurs ou des chocolats avec un petit mot gentil.

### LES TRUCS UN PEU MOINS PROPRES

10. Après déjà un ou deux rendez-vous reportés, il faut souvent envisager de mentir. Dans ce cas la meilleure façon de rester crédible, c'est de prétexter un problème d'ordre personnel invérifiable par l'autre.
11. Lorsque son interlocuteur est lui-même coutumier du fait, il est possible de mettre les compteurs à zéro en lui faisant remarquer, par exemple, que : *« Cette fois, c'est moi qui suis contraint de reporter mais que l'on finira bien par y arriver ! »*

[Retour](#)

# **61.** Les pratiques des acheteurs professionnels

## **Une posture intransigeante**

Pousser un vendeur à bout afin de lui soutirer les meilleures conditions est une démarche courante chez l'acheteur professionnel. La principale raison en est que la position psychosociologique de l'acheteur est délicate car, le plus souvent, assis le «cul» entre 2 chaises au sein même de sa propre entreprise. Entre des exigences internes contradictoires et un budget qu'il doit impérativement respecter, l'acheteur a l'obligation d'adopter un masque professionnel, des rituels, des procédures relationnelles directives face au vendeur, afin de ne pas montrer ses points faibles structurels. Aussi, en général, plus l'approche, le relationnel, le discours tenu ou les demandes apparaissent durs, intransigeants, méprisants, agressifs, plus cela est destiné à cacher l'évidence de faiblesses techniques, politiques, budgétaires au sein même de l'entreprise, à moins que ce ne soit le reflet de la personnalité controversée de l'acheteur lui-même.

## **Principales techniques utilisées par l'acheteur pour déstabiliser le vendeur :**

### **1. Pures méthodes de voyou**

Le plus souvent elles sont utilisées dans les grandes centrales d'achats ou à l'étranger avec pour principal but d'affaiblir le tonus du vendeur et/ou l'inférioriser. Parmi les techniques les plus courantes : faire patienter des heures dans une pièce froide ou très chaude, bruyante ou enfumée, dans les courants d'air ; laisser ruminer à hôtel en reportant l'heure du rendez-vous ; proposer un petit siège bancal, bas, bruyant et/ou inconfortable.

**Contre-mesure :** Se dire qu'il s'agit d'une épreuve de survie à la «Kho Lanta» où les plus faibles lâchent et les plus forts remportent la mise. Dans ces conditions, il faut garder la forme, éviter de se déshydrater, manger, prendre du sucre, ne pas s'énerver, écouter de la musique à l'oreille, regarder un film sur son portable, engager une discussion avec les voisins, travailler sur son ordinateur... Il est également conseillé de capter le regard du malotru qui ne s'excuse pas, tout en restant digne et courtois dans ses propos afin d'éviter de faire passer une quelconque émotion qui traduirait alors une faiblesse du point de vue de l'autre. Le mieux est d'agir comme si de rien n'était afin de ne donner aucun motif de satisfaction à l'autre. Pour les vendeurs très sûrs d'eux, il est possible de prendre le dessus en marquant son mépris. Pour cela, le mieux est d'attendre le malotru, de se lever en sa présence, de le saluer brièvement puis de partir en claquant la porte, quitte à adresser plus tard un courrier à sa direction générale.

## 2. Attaquer sur un point secondaire

Ce stratagème bien connu en grande distribution consiste pour l'acheteur à faire diversion en se battant sur un ou plusieurs points secondaires de l'offre, sur lesquels il renonce après avoir mollement résisté face à la valise d'arguments déballés par le vendeur. Ce jeu appelé également du «faux pivot» ou «rideau de fumée» consiste à tromper l'adversaire sur son centre d'intérêt principal dans le but de recycler, le moment venu, sa véritable demande après avoir épuisé l'adversaire qui ne peut alors la refuser.

**Contre-mesure** : Ne pas dire «non» systématiquement dès le départ surtout si les conséquences ne sont pas vraiment importantes pour soi, de façon à mieux brouiller ensuite la hiérarchie des concessions et rendre impossible le fait, après les efforts déjà effectués, d'aller beaucoup plus loin.

### LES ERREURS À ÉVITER

Pour Guy Charron, auteur du livre «La Vente» aux Editions Economica, «*La critique fait partie du système de défense de l'acheteur*». Entre les objections, les prises de position inflexibles et les remarques déstabilisantes, le vendeur doit le plus possible éviter de réagir frontalement. Il doit préférer les contourner afin d'éviter 3 grands types d'erreur :

#### 1. Perdre son calme

Lorsque le client campe sur ses positions et/ou multiplie les objections la tension monte naturellement, risquant alors de faire perdre son sang-froid au vendeur. Le mieux pour lui consiste à changer provisoirement le terrain de la discussion ou de reporter, à plus tard, le traitement du sujet en proposant de se revoir sur la base d'une nouvelle proposition.

#### 2. Mépriser l'opinion de l'acheteur

Une objection perçue par le vendeur correspond à une affirmation naturelle pour l'acheteur. Chacun a le droit légitime d'exprimer sa conviction intime. Aussi, le vendeur ne doit ni la critiquer ni ne pas en tenir compte, en cherchant plutôt à valoriser la position du client, donc le client lui-même. Il doit pour cela répondre de manière tolérante par un propos aimable du type «*je comprends ; je vois ; c'est clair ; effectivement...*». Dans un second temps, si la récurrence de l'objection freine l'avancée de la négociation, le vendeur a tout intérêt à utiliser la technique du «*oui mais*» qui consiste à accepter le propos tout en revenant sur les avantages du produit, les qualités de son offre, voire même à démontrer subtilement le contraire.

#### 3. Critiquer la concurrence

- Dénigrer les concurrents est une faute indigne de la part d'un vendeur pour 3 raisons :
- . L'acheteur peut être déjà en affaire avec le concurrent, faisant alors que toute critique acerbe s'adresse également à lui en regard des décisions et/ou des relations passées ou en cours ;
  - . La critique suppose que l'on ne croit pas suffisamment en ses propres produits pour s'abaisser ainsi à une attaque repoussoir qui joue plus sur les faiblesses des autres que sur la force de son offre ;
  - . Cela peut être un test délibéré de l'acheteur pour juger de l'étendue de la concurrence et s'informer ainsi, à bon compte, sur les produits et méthodes commerciales.

### 3. Le feu roulant de questions

Cette technique typique dans la grande distribution consiste à se répartir les rôles entre plusieurs membres d'une commission d'acheteurs. La méthode d'action repose sur un feu nourri de questions de nature à perturber le vendeur, à le couper dans le développement de ses arguments, à changer de sujet ou à feindre l'agacement ou la colère. L'objectif recherché est de faire céder le vendeur sur le terrain du prix, du paiement ou des délais.

**Contre-mesure** : Ne pas se laisser impressionner en déroulant sa proposition sans entrer dans le jeu, comme si l'on avait tout le temps pour soi, en remerciant l'un pour sa question qui sera traitée plus tard, l'autre pour sa précision fort judicieuse et opportune que justement vous allez aborder ou encore en prenant fermement position face au second couteau impoli, sans s'en laisser compter. Cette manière de faire aide à crédibiliser l'image du vendeur face au(x) véritable(s) décideur(s) masqué(s).

#### RÉPARTITION IDÉALE DU TEMPS DE PAROLE AVEC L'ACHETEUR

Pour l'acheteur, près de 75% du temps doit être consacré à la relation spécifique devant le lier au fournisseur. Pour lui, 50% du temps de parole du vendeur doit être consacré à élaborer une offre personnalisée et sur mesure. Répartition idéale du temps de parole du vendeur en % :

1. Parler du produit et des services qui concernent directement l'acheteur (48,2% du temps de parole).
2. Parler de ses compétences, de sa disponibilité, de la manière dont il conduira et suivra le projet avec l'acheteur (24%)
3. Parler de son entreprise, de ses résultats, de son savoir-faire, de son organisation, de sa solidité financière (17%).
4. Parler du rôle et de la contribution dynamique de son entreprise sur le secteur d'activité qu'il représente.

### 4. Se faire attendre

Il s'agit là d'imposer son rythme au vendeur en acceptant, au départ, un horaire précis puis en demandant par l'intermédiaire de l'accueil de faire patienter quelques minutes supplémentaires, jusqu'à ce que cela devienne au final un long temps d'attente.

**Contre-mesure** : Emporter du travail à faire sur place ; ne pas accepter d'autres rendez-vous dans la même partie de la journée.

### 5. Marque d'irrespect

Utilisation permanente du téléphone ; dénigrement de la société ; sorties intempestives du bureau ; remarques déplaisantes, etc.

**Contre-mesure** : Demeurer impassible, demander à son interlocuteur de filtrer les appels ; lui faire éventuellement comprendre que vous n'êtes pas dupe de son petit manège par une phrase polie du genre : «*Que penseriez-vous si vous-même ou vos commerciaux étiez reçus de la sorte ?*».

Lorsqu'il y a plusieurs témoins, le mieux, c'est de quitter la table de négociation en culpabilisant ouvertement le malotru tout en remerciant les autres. L'objectif est d'isoler l'individu au sein même de son centre de décision en créant ainsi un front de révolte chez l'ennemi. Pour Alain Pekar-Lempereur, professeur dans le groupe Essec «*Claquer la porte permet de rétablir l'équilibre des pouvoirs. Cela montre que vous n'êtes pas prêt à accepter n'importe quelles conditions*» en s'obligeant toutefois à tenir la position plusieurs jours ou semaines durant.

#### 6. Fixation sur le prix

L'acheteur se focalise sur le prix et/ou derrière son budget pour obtenir une réduction.

**Contre-mesure** : Bien préparer son offre en connaissant tout du marché actuel ; Demander qui est le responsable du budget et les raisons précises des restrictions ; Grossir l'argumentation sur le retour sur investissement en faveur du client ; Consentir un rabais après l'avoir demandé à sa hiérarchie lors d'un coup de tél. en direct tout en exigeant une contrepartie de sa part.

### RENTREZ DANS LE JEU DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Pour la PME locale, il n'existe que 5 grandes stratégies de conquête de marché :

- . **Vendre sans passer par les grandes enseignes** en s'obligeant à rester «petit» car on se prive alors de 90% du marché potentiel.
- . **Bâtir une marque forte** en communiquant directement avec le consommateur, en sachant qu'il s'agit là d'une aventure longue et difficile requérant de lourds capitaux.
- . **Se faire plumer** par les centrales d'achats en écoulant des produits «premiers prix», en général des produits clones moins chers que ceux des grandes marques, en acceptant de payer des droits allant de 30 à 60% du tarif de base, en contrepartie de marchés annuels permettant simplement de maintenir l'entreprise en activité.
- . **Opter pour la carte de la co-innovation** avec les enseignes en misant sur la fabrication de produits réellement spécifiques réalisés de manière exclusive. L'objectif étant ici de bâtir un contrat de croissance gagnant-gagnant garantissant de l'activité pour au moins 2 ans et une progression de plus de 20% par an pour le fournisseur.
- . **Jouer à fond le jeu de la grande distribution** en produisant directement pour elle sous marque de distributeur (MDD) notamment avec les produits de terroir. C'est ici l'assurance d'un volume d'affaires pluriannuel et une marge de manœuvre bien plus importante. En ce domaine, le fournisseur doit répondre à un cahier des charges portant davantage sur des points techniques, la qualité ou la sécurité, que sur les remises. Les PME qui acceptent de travailler sous MDD affichent un fort degré d'investissement productif en sachant être au top de la traçabilité, de l'hygiène et des normes ISO.

#### 7. Rejet de l'offre

L'acheteur prétexte la présence mieux placée d'un concurrent, d'un non-besoin actuel du produit ou en arguant du fait qu'il peut le faire lui-même dans le cadre de l'entreprise.

**Contre-mesure** : Se montrer conciliant en proposant une solution gagnant-gagnant rapide et efficace ; Faire rêver son interlocuteur en vantant les avantages décisifs du produit et surtout le gain à en retirer ; Dramatiser les conséquences d'une mauvaise décision.

#### 8. Pression par l'urgence

Il montre des exigences du type : *«J'ai besoin d'une offre immédiatement pour raison de réunion directoriale dans l'heure qui suit»* ; *«Je signe tout de suite dans telle condition... (avec naturellement une forte baisse du prix)»*.

**Contre-mesure** : Ne pas se laisser intimider ; Prétexter devoir en référer à sa propre hiérarchie ; Donner un délai de réponse dans les 4 à 24 heures maximum avec une contre-proposition.

#### 9. Exigence de dernière heure

Profitant de l'euphorie, d'un moment de détente dans la négociation ou du départ obligé du vendeur qui doit reprendre son avion, l'acheteur impose une nouvelle concession :

**Contre-mesure** : Ne jamais révéler son timing exact à l'acheteur ; Faire en début de négociation la liste des points à aborder en obligeant ainsi celui-ci à abattre ses cartes, comme à accepter les impératifs de l'ordre du jour ; Fermer d'un coup la négociation en revenant uniquement sur les points déjà discutés ; Jouer son va tout en disant préférer abandonner l'affaire dans ces conditions.

#### 10. L'usage du leurre

Il s'agit pour l'acheteur d'adresser un appel d'offre (sans suivi) à un fournisseur lambda, afin de connaître ses conditions de prix dans le but de pouvoir ensuite mieux négocier, grâce à cela, une baisse de prix dans une négociation déjà en cours avec un concurrent.

**Contre-mesure** : ne pas répondre à distance et de manière impersonnelle sans avoir demandé préalablement un rendez-vous ou des explications plus détaillées au demandeur en question.

#### 11. Le syndrome de Gulliver

La technique consiste à aliéner de manière invisible le vendeur par les «menus fils» du temps passé en rendez-vous, élaboration de la proposition, démonstration, négociation, lesquels peuvent, au final, se chiffrer en dizaines voire en centaines d'heures tout personnel inclus. L'objectif est que le moment venu, le vendeur n'ait d'autre choix que de passer le «Rubicon», c'est-à-dire ne puisse plus faire marche arrière par un refus de négocier une dernière concession lambda, sans que cela apparaisse pour lui comme un gâchis, un échec ou une perte inacceptable de temps.

**Contre-mesure** : Aliéner symétriquement l'acheteur en le faisant également travailler, passer du temps en rendez-vous, s'impliquer dans le processus technique avec les autres services de son entreprise.

## 12. La technique du ciel bleu

Celle-ci se déroule en 5 temps afin de mieux pigeonner le vendeur. Tout l'art consiste à lui faire croire que son offre est intéressante dans le but de lui faire baisser sa garde et le rendre plus vulnérable le moment venu. En général, cette technique se déroule sur une période de 2 rendez-vous téléphoniques et/ou physiques :

**1<sup>er</sup> temps - le soleil** : Faire croire d'entrée de jeu au vendeur que son offre et/ou sa visite arrivent pile à temps et qu'elles sont fortement appréciées avec, à la clé, une forte probabilité de concrétisation.

**2<sup>e</sup> temps - les nuages** : Lors même du premier entretien, l'acheteur fait tout de même passer l'idée qu'une offre sur-mesure sera toujours la bienvenue (supposant ainsi un niveau de prix super compétitif).

**3<sup>e</sup> temps - l'averse** : L'acheteur reçoit froidement le vendeur, ou le fait poireauter au téléphone, en vue de le déstabiliser et le prendre ainsi à contre-pied en lui indiquant qu'il est complètement à «côté de la plaque» et qu'il n'est plus motivé pour travailler avec lui.

**4<sup>e</sup> temps - le vent** : L'acheteur propose alors, pour sortir de cette bévée, un acte fort et de bonne volonté de la part du vendeur lequel complètement déstabilisé, en se voyant ainsi perdre l'affaire, saute immédiatement dessus comme sur une bouée de sauvetage.

**5<sup>e</sup> temps - le ciel bleu** : L'acheteur qui a obtenu gain de cause par ce subterfuge peut alors dire «*Vous voyez bien, on a réussi comme prévu à faire affaire ensemble !*»

**Contre-mesure** : Laisser venir tranquillement l'acheteur en n'étant pas dupe de son stratagème, sachant qu'une personne avertie en vaut deux, tout en préparant son argumentation pour le 3<sup>e</sup> temps. En général trop de facilité dans la vente, de sympathie, de convivialité sont anormales et doivent entraîner une grande vigilance.

### EVITER LA DISCRIMINATION ABUSIVE DES REMISES

Il n'est pas interdit au vendeur de s'éloigner de ses conditions générales de vente (CGV). Toutefois les remises, réductions ou ristournes, dont l'objectif principal consiste à vouloir uniquement fidéliser la clientèle sont considérées comme un abus commercial. Pour que la différenciation tarifaire soit licite d'un client à l'autre, il est nécessaire que :

- . Le vendeur ne soit pas obligé d'accepter les demandes particulières de l'acheteur.
- . Qu'une contrepartie ou justification objective liée à la spécificité de la relation commerciale justifie l'allocation de remises : modalités de livraison ou de conditionnement, services logistiques, délais de règlement, escompte, achats fermes et irrévocables prédéterminés à l'avance...
- . Que des CGV différenciées clairement explicitées existent au départ selon les catégories d'acheteurs.
- . Qu'il y ait une augmentation évidente dans le volume de produits achetés ou que cela favorise des économies d'échelle.
- . Que la réduction soit valable pour tous pendant une durée déterminée (soldes, déstockage, promotion en BtoC).

### 13. Le prétexte de la quantité importante

L'acheteur demande d'abord que le vendeur lui communique ses meilleurs prix pour des quantités importantes. Le but pour lui est d'utiliser l'information des prix communiqués en vue de créer une fourchette de négociation lui permettant de prendre appui sur les tarifs les plus bas pour faire descendre le tarif forcément plus élevé correspondant à la quantité inférieure qu'il souhaite véritablement commander.

**Contre-mesure** : Indiquer systématiquement et clairement dans son offre un éventail dégressif de prix selon les quantités en allant de 1 à x centaines ou milliers.

### 14. La 3<sup>e</sup> personne

Afin que l'acheteur n'essuie pas la verve offensive du vendeur et/ou ne plie éventuellement devant son argumentation, il se cache derrière une fausse 3<sup>e</sup> personne. Celle-ci correspond le plus souvent de manière virtuelle au directeur des achats ou au patron de l'entreprise. Il lui est dès lors bien plus aisé de refuser certains arguments en prétextant que son chef n'est pas d'accord et/ou que ce dernier impose telle condition rédhitoire.

**Contre-mesure** : Demander à voir sur-le-champ le 3<sup>e</sup> homme ou proposer que le directeur commercial entre directement en contact avec lui par téléphone.

### DIFFÉRENCE ENTRE PRIX NET, NET NET, NET NET NET, DANS LA DISTRIBUTION

**Prix net** : comprend les remises et ristournes acquises lors de la vente et indiquées sur la facture de marchandises

**Prix net net** : comprend, en plus, les ristournes conditionnelles non acquises lors de la vente

**Prix net net net** : comprend, en plus, les services spécifiques rendus par le client/distributeur au titre du référencement et de la coopération commerciale.

### DIFFÉRENCE ENTRE REMISE, RABAIS, RISTOURNE

**Remise** : Réduction immédiate sur le prix de vente HT

**Ristourne** : Remboursement au client d'une partie de la somme qu'il a déjà payée en fonction notamment du Chiffre d'affaires réalisé ou de la réalisation d'objectifs précis.

**Rabais** : Réduction de prix à caractère commercial allouée en cas de retard de livraison, défaut de qualité, non conformité, dysfonctionnement du vendeur dans le contrat.

### 15. Le bon garçon - mauvais garçon

Il s'agit d'une répartition préalable des rôles, le plus souvent au sein du service achats, favorisant une mise en scène dans laquelle le supérieur hiérarchique est le mauvais garçon (directeur des achats) dont le rôle est de critiquer vertement et ouvertement l'entreprise ainsi que l'offre du vendeur dans le but de le déstabiliser, alors que l'acheteur se veut être plus conciliant et bienveillant en se faisant l'allié du vendeur.

En fin de compte, c'est le bon garçon qui tempore et propose un compromis afin d'arranger tout le monde en accordant au vendeur une porte de sortie honorable dans laquelle celui-ci tend à s'engouffrer pour sauver les meubles.

**Contre-mesure** : Opposer au mauvais garçon la présence du plus haut de sa hiérarchie laquelle bien consciente du piège propose d'elle-même une solution honorable entre chefs.

### **PRINCIPALES CONCESSIONS COMMERCIALES EN NÉGOCIATION**

- . Remise sous condition (achat immédiat, remise dégressive selon quantité, nouveau client, produit ciblé, parrainage...)
- . Remise à la tête du client (négociation, césarisme de la part du vendeur, mauvaise habitude commerciale...)
- . Remise de fin d'année (RFA)
- . Rabais
- . Ristourne
- . Escompte pour paiement anticipé
- . 3 pour 2 (offre de quantité supplémentaire pour le même prix)
- . Réduction de caisse, avoir sur prochain achat, coupon de remboursement...
- . Points de fidélisation, client privilégié
- . Promotion ponctuelle (anniversaire, lancement produit, durée limitée...)
- . Solde, déstockage
- . Marge arrière (achats de services de coopération commerciale facturés par le distributeur)
- . Marge avant (réduction de prix accordée par le fournisseur sur la vente de marchandises)
- . Bonus, gratuité, cadeau
- . Bakchich, pot-de-vin
- . Paiement différé ou adapté
- . Remerciement (service rendu, dédommagement pour une contrainte occasionnée ou subie...)
- . Aides à la vente (tête de gondole, mise en avant, financement publicitaire...)
- . Prime de référencement
- . NIP (Nouveaux instruments de promotion) : carte de fidélisation, bon d'achat, lot virtuel, offre fédérative...

#### **16. Le salami**

Cette technique est une sorte d'arme fatale destinée à obliger le vendeur à négocier sur certains points de son offre. Pour cela, l'acheteur découpe la proposition en autant de rondelles de saucisson (prix, remises, après-vente, garanties, conditions financières, prestations diverses...) afin d'obtenir des concessions sur au moins une ou plusieurs parties, sachant que le vendeur ne peut pas dire «non» à chaque fois au risque alors de se décrédibiliser ou apparaître de mauvaise compagnie.

**Contre-mesure** : Proposer une offre sous forme de package indissociable laquelle contient déjà une promotion notable en terme de prix et/ou d'avantages.

**17. Jouer la naïveté**

L'acheteur commence par un «*Je n'ai pas bien compris votre offre, pourriez-vous me la réexpliquer en détail ?*». L'objectif est de mettre en confiance le vendeur par une bonhomie et/ou naïveté de façon à ce que ce dernier dévoile une information cruciale, un point non écrit, qui pourra éventuellement être utile pour la suite des discussions.

**Contre-mesure** : reprendre en main et de manière *stricto sensu* l'offre déjà adressée en expliquant ni plus ni moins chaque point décisif, tout en évitant de se laisser piéger par l'atmosphère bon enfant.

**18. Se taire pour faire parler l'autre**

En évitant de parler, en observant des silences pesants, le jeu consiste à faire parler l'autre qui pour combler le vide risque d'en dire plus que nécessaire, tout en masquant soi-même ses propres intérêts. Même si selon un proverbe Inuit «*Le premier qui parle à tort*», il ne faut pas en déduire que cela marche à tous les coups surtout si l'autre est du même gabarit professionnel.

**Contre-mesure** : Utiliser soi-même les silences après avoir posé une ou plusieurs questions claires et précises à son interlocuteur afin de le faire parler à son tour.

**19. Jouer la montre**

L'objectif est de mettre la pression en ne répondant pas aux attentes du vendeur afin d'user sa patience, lequel voyant le temps s'écouler sans avancée notable se voit ainsi contraint d'accélérer le mouvement en faisant des concessions de dernière minute.

**Contre-mesure** : Intégrer les retards, les discours traînant en longueur et/ou les reports de rendez-vous comme un indice de manipulation, en proposant *derechef* des options alternatives : proposer de continuer/arrêter la négociation, aborder tel sujet ou tel autre, prendre telle option à partir de telle date...

**20. Changer de registre à chaque round de négociation**

L'objectif pour l'acheteur est de rester imprévisible et donc non manipulable et «non traçable» par le vendeur. Un jour, le ton est enjoué, constructif et bienveillant afin de détendre l'atmosphère et un autre jour, le ton est critique, peu arrangeant, directif dans le but de mettre la pression et ébranler les certitudes du vendeur.

**Contre-mesure** : Rester soi-même neutre, vigilant et constamment sur ses gardes dès qu'une éclaircie relationnelle apparaît, considérant que cela n'est pas naturel en affaires, et de marbre lorsque le ton change en se disant prêt à affronter la tempête.

**21. Bluffer**

Il s'agit purement et simplement d'inventer ou de surdimensionner un fait et/ou une conséquence de nature à impressionner et/ou agir sur la logique de l'interlocuteur. Pour que cela passe, il faut à la fois du culot et que le «sujet» soit crédible et non aisément accessible à la contradiction.

**Contre-mesure** : Dire OK mais en exigeant préalablement des preuves écrites tangibles.

### LES TECHNIQUES COURANTES DE «RISTOURNAGE»

Les centrales d'achat sont passées maîtres dans la manière de faire baisser légalement les prix des fournisseurs, en pratiquant le jeu des ristournes en cascade. Il existerait paraît-il plus de 450 motifs de remises en pratique dans certaines enseignes. Les taux cumulés de ristournes peuvent même dépasser 50% du prix de vente initial du produit. Exemples de remises habituellement pratiquées par la grande distribution :

**1. Droit de référencement - 8 à 15%**

Il s'applique de manière quasi systématique dès qu'un produit souhaite être vendu dans le réseau de distribution de l'enseigne. Ce droit d'entrée se calcule sur le chiffre d'affaires escompté dans l'année. L'idéal pour un fournisseur «entrant» est d'être référencé au TAN (tronc d'assortiment national) et pas seulement auprès des plateformes régionales.

**2. Prime de tête de gondole - 0,5 à 5%**

C'est un prélèvement pour tout produit mis en avant sur les lieux les plus en vue dans le magasin, notamment les extrémités du linéaire ou «tête de gondole». Il peut s'établir de 0,60 à 0,76 € par produit.

**3. Remise de gestion de produit - 2 à 3%**

Normalement le distributeur s'occupe de l'assortiment du rayon et de sa gestion. En pratique, c'est souvent l'industriel qui s'en occupe.

**4. Remise pour soldes exceptionnelles - 2 à 3%**

L'industriel dédommage le distributeur 2 fois par an, à l'occasion de promotion dans le point de vente. Ainsi, l'effet de promotion qui profite en grande partie au distributeur est payée une deuxième fois par le fabricant en plus de la promotion elle-même.

**5. Remise pour frais de logistique - 2 à 3%**

Elle couvre par principe certains coûts de stockage et de transport assumés par le distributeur.

**6. Primes d'opérations spéciales - 2 à 7%**

Elles se justifient par des opérations de type anniversaire du magasin ou de promotion générale saisonnière.

**7. RFA ou remise de fin d'année - 3 à 5%**

Elle s'applique sur les volumes écoulés en fin d'année et peut être anticipée ou compensée en volume de produits livrés.

**22. Utiliser la rétention d'informations**

Il s'agit de ne pas mentir à proprement parler mais de ne pas évoquer des faits pouvant avoir une incidence défavorable. La rétention n'est toutefois pas condamnable dès lors qu'il n'y a pas de lien direct avec l'affaire en cours.

**Contre-mesure** : Aucune ou alors être soi-même très bien informé.

## LES ASTUCES DES ACHETEURS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

### . Se présenter comme un sous-fifre

L'acheteur dit qu'il ne peut prendre de décision sans en référer d'abord à ses supérieurs. La responsabilité est ainsi reportée sur un IL virtuel, évitant à l'acheteur d'être mis sous pression et lui permettant de remettre facilement en cause la proposition du vendeur.

### . Non enthousiasme et scepticisme

Si l'art de la vente se nourrit d'enthousiasme, l'art de l'achat est celui du contrôle des émotions voire du scepticisme, de façon à déstabiliser le vendeur. Même si la décision est déjà prise, toute décision d'achat doit rester cachée afin de ne pas donner l'avantage au vendeur.

### . Ne pas paraître trop intelligent

Pour faire baisser la garde et la réserve du vendeur rien de tel que de l'amadouer en posant et en reposant des questions de façon à le faire parler, en s'intéressant au moindre détail de l'offre. De l'exaspération à la compassion face à un acheteur «dur à la comprenette», le vendeur se laisse ainsi aller plus facilement à lâcher des concessions.

### . Réagir négativement à toute première proposition de prix

Si le prix est d'emblée accepté par l'acheteur, il lui est beaucoup plus difficile de se battre ensuite sur d'autres postes majeurs que sur des paramètres secondaires. Ainsi, la traditionnelle résistance au prix n'est pas forcément rédhibitoire pour le vendeur, sauf qu'elle l'oblige à entrer clairement en négociation.

### . Concession = contrepartie

C'est le b.a à ba de la négociation que de demander en cas de concession, ce que peut faire le partenaire en compensation de l'effort ainsi réalisé. Cette technique qui est valable dans les deux sens à égalité de force, permet également de donner une plus grande valeur à la position prise. Elle réduit parallèlement la velléité de revenir à la charge ultérieurement, sauf à en payer de nouveau le « prix » par une autre contrepartie.

### . Demander l'impossible

L'objectif tactique est de se donner une grande marge de négociation, tout en faisant voir au vendeur, la bonne volonté et l'esprit de conciliation à en réduire l'importance. Le vendeur a ainsi l'impression d'avoir réussi à réduire au maximum «la casse» et/ou d'avoir réussi une bonne transaction.

### . Le coup du dernier virage

En négociation non partenariale, 80% des concessions sont faites en fin de discussion après avoir épuisé toutes les munitions du vendeur. La patience de l'acheteur est à la mesure de l'usure de la résistance du vendeur. Elle se traduit au dernier moment, par une demande de concession importante ou par l'évocation de problèmes s'opposant directement à la conclusion de l'accord.

[Retour](#)

## **63.** Résister à la pression des acheteurs en Grande distribution

### **Un pouvoir de vie ou de mort commerciale**

Entre les fournisseurs, multinationales et PME, et la grande distribution, le rapport de force n'est pas près de s'arrêter. Si avant, l'entreprise pouvait être «virée» par une enseigne, c'est-à-dire déréféréncée du jour au lendemain, aujourd'hui la concentration de la puissance d'achat entre les mains des 5 supercentrales françaises leur donne un pouvoir de vie ou de mort encore bien plus grand en terme de survie même de l'entreprise, mais paradoxalement d'un usage moins brutal. Pour Hervé Le Lous, PDG de *Juva Santé*, «*Les enseignes mettent une épée de Damoclès sur nos têtes mais ne «déréféréncient» plus d'un coup. On nous laisse une deuxième chance, 3 ou 6 mois pour nous rétablir sous peine d'assortiment réduit*». Il semble selon lui, que malgré la pression constante exercée dans les rapports commerciaux, le professionnalisme est devenu plus grand dans l'élaboration des contrats comme dans le relationnel. Aujourd'hui l'acheteur s'excuse lorsqu'il a un quart d'heure de retard et propose d'offrir un café. Le débat est devenu plus intelligent et plus riche, même si sur le fond la négociation reste tout aussi impitoyable. Ce professionnel de la négociation avec la grande distribution poursuit, en affirmant qu'«*On parle moins remises, rabais, ristournes que processus d'élaboration des produits, marketing, packaging... L'autre différence fondamentale, c'est qu'aujourd'hui 2 interlocuteurs suffisent pour obtenir un référencement national offrant ainsi un gain de temps et d'énergie considérable.*»

### **LES PRINCIPALES MARGES ARRIÈRES**

Les «marges arrières» imposées par la grande distribution sont nombreuses :

- . **Le référencement** : Ticket d'entrée donnant droit de travailler avec une enseigne. Il faut en général 6 mois à un an pour obtenir un référencement national et 3 mois de plus pour voir ses produits en rayon. Le coût moyen du référencement est de 75 à 150 euros par produit et par point de vente en supermarché et de 460 à 920 euros en hyper.
- . **La remise au titre des premières commandes** : Réduction obligatoire à titre de «cadeau de bienvenue» en faveur de l'enseigne (jusqu'à 75% de remise sur le tarif officiel), voire une première commande entièrement gratuite.
- . **La remise linéaire** : Pour obtenir un bon «facing», c'est-à-dire un emplacement bien visible, il faut compter de 10 à 20% de remises supplémentaires par rapport à celles déjà négociées.
- . **La tête de gondole** : Par principe un produit placé en bout de rayonage, le long des grands axes de circulation, a 2 fois plus de chance d'être acheté, même s'il n'est pas en promotion. Il faut compter entre 75 à 120 euros par produit pour 10 jour dans un supermarché et jusqu'à 230 euros dans un hyper. Une véritable tête de gondole peut se négocier jusqu'à 150.000 euros.

- . **L'avancée de caisse** : Surtout réservée aux produits en petit conditionnement (friandises, piles, rasoirs, magazine télé...), l'avancée de caisse est un endroit stratégique vis-à-vis du consommateur lequel patiente de longues minutes devant les caisses. Le tarif est de 60 à 110 euros par référence et par avancée de caisse pour une dizaine de jours dans un supermarché. Le double dans un hyper.
- . **Le crédit court terme** : Considéré comme moralement douteux et prohibitif, le crédit court terme est une «faveur» accordée par l'enseigne à son fournisseur, en lui proposant d'avancer immédiatement partie ou totalité de la somme qu'elle lui doit normalement en crédit fournisseur (en général paiement à 90 jours et plus). En contrepartie de cet apport immédiat de trésorerie financé sur le dos du fournisseur, il lui est imposé un taux d'intérêt de 1,5% par mois, soit l'équivalent de 18% annuel. Certaines enseignes refusent même l'emploi légitime d'outils financiers de mobilisation de créances comme l'affacturage ou la loi Dailly, afin de mieux pouvoir financer elles-mêmes les fournisseurs qui tirent la langue.
- . **L'ilot** : Il s'agit de réunir les produits d'une même marque de manière visible et concentrée. A l'instar de la tête de gondole, la rotation est 2 fois plus rapide que dans le cadre d'un linéaire classique. Le tarif est quasiment idem à celui de la tête de gondole.
- . **L'affichette, bannière, panonceau** : Dans la plupart des cas, il faut prévoir de 75 à 80 euros la bannière suspendue entre 2 linéaires ou pour un panonceau placé au milieu d'un rayon. Le jaune et le rouge sont traditionnellement les 2 couleurs qui attirent le plus l'attention du consommateur.
- . **L'ouverture, fusion, anniversaire** : Sous prétexte que ces événements au sein de l'enseigne vont contribuer à faire vendre plus, le fournisseur est régulièrement mis à contribution. De 1 à 3% de ristourne supplémentaire est le niveau habituellement exigé pour de tels événements, ou au moins plusieurs milliers d'euros par magasin concerné.

### Une politique de contrôle des références

Dans les rayons, trop de choix tue le choix et fait fuir la ménagère. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique, en amont, la forte sélectivité des produits en matière de référencement. Sur le fond, il est clair que les grandes enseignes préfèrent négocier avec les grandes firmes qu'avec les PME, même si 95% des fournisseurs de la grande distribution sont des PME. En réalité, les PME ne pèsent que moins de 20% dans le chiffre d'affaires des enseignes, alors que près de 300 groupes industriels et multinationales occupent plus de 82% des ventes. Si 39% de l'assortiment et 88% des marques de distributeur sont réalisés par les PME, celles-ci n'occupent au final que 13% du linéaire. Pourtant les acheteurs ont des réticences à travailler avec les PME sachant qu'il est bien plus rationnel de consacrer du temps aux commerciaux des grands comptes qu'à ceux des PME locales ; questions de volumes traités, de chiffre d'affaires, de marges arrières et de sécurité dans les approvisionnements. Une autre constante explique la faible place des PME sur les linéaires. Elle concerne les effets de marque auprès des consommateurs obligeant la grande distribution à proposer en linéaire des références incontournables (*Coca-Cola, L'oréal, Ricard, Nestlé, Danone...*) face à d'autres produits aussi bons mais peu connus et donc peu achetés, ou face aux MDD qui ont beaucoup de mal à concurrencer les grandes marques sur le terrain de la notoriété grand public.

En ce domaine, les géants industriels sont passés maîtres dans l'art d'accaparer et de truster les linéaires en proposant dans leurs conditions générales de vente des «accords de gamme» empêchant ainsi les PME concurrentes d'accéder aux rayons.

### **Une place tout de même pour les PME**

Face à l'univers impitoyable de la grande distribution, la PME doit se motiver en se disant que l'«on a toujours besoin d'un plus petit que soi» et qu'il existe forcément de la place pour mettre en place de véritables relations partenariales. A trop vouloir asservir et limiter l'accès aux petites entreprises, les enseignes savent très bien qu'elles prennent le risque de se retrouver face à face avec une hyper concentration de grands groupes industriels passés maîtres dans l'art de communiquer avec le consommateur comme dans la manière d'orienter leurs besoins. Aussi la présence des PME leur sert stratégiquement de contre-pouvoir face aux multinationales, même si celles-ci peuvent toujours être éjectées à tout moment. De plus en plus, les enseignes s'ouvrent au couple produit/marché en privilégiant un positionnement marketing distinct. Après une période de croissance et de conquête, il s'agit surtout pour elles de se différencier et d'enrichir leur assortiment en complément de la standardisation de leur offre de base. Aussi pour jouer le jeu de la grande distribution il faut être préparé au fait que l'entretien de négociation ou de référencement, c'est 80% de préparation hyper professionnelle en sachant prévoir tout à l'avance et en construisant des propositions créatives. Le corollaire est de ne jamais rien donner (en matière de remise, délai ou paiement) qui ne soit clairement demandé par l'acheteur, au risque ensuite de devenir une demande récurrente.

D'après Bertrand Lecocq, acheteur à Carrefour, *«La seule chance pour les producteurs français, c'est de produire de la qualité et d'offrir des services créatifs en jouant sur leur capacité à proposer des produits adaptés à la demande, notamment locale»*. Dans ce cas, *«La grande distribution peut être fidèle à ses fournisseurs s'ils apportent une vraie valeur ajoutée par leur savoir-faire»* confirme Alain Laumone, PDG de Tis-mail à Troyes. Un avis partagé par Alain Blond acheteur chez Cora-Casino qui confirme qu'«A la différence des multinationales, les PME peuvent réagir et innover plus rapidement en permettant d'offrir des produits différenciés». Pour chacun de ces acteurs, sur le fond il est clair que les centrales d'achats recherchent de plus en plus le zéro-souci via la plus grande sécurité, notamment alimentaire, afin de fidéliser les consommateurs.

### **Quelques pratiques léonines de la grande distribution**

3 ou 4 règles aussi efficaces que brutales font actuellement la fortune de la grande distribution. Vendre peu cher, payer le plus tard possible, extorquer des remises et facturer des services plus ou moins réels de «coopération commerciale» forment la quadrature habituelle du business avec les centrales d'achats.

Déjà Bernard Utrillo, gourou américain des années 50, conseillait une politique de Barnum en affirmant que pour réussir dans la distribution il faut «*Empiler haut, vendre bas, faire du volume et du cirque en permanence (promotions, animations, anniversaires...)*». L'essentiel étant toujours de faire parler de soi sachant que tous les moyens sont bons. Entre les pratiques d'intimidation et d'exclusion, les achats au prix le plus bas et des délais de paiement à rallonge, le fournisseur comme le contribuable est continuellement taxé à l'entrée, durant la relation commerciale et à la sortie de celle-ci. Pour Philippe Moati, chercheur au *Credoc*, «*On peut se demander si le vrai métier de la grande distribution ne consiste pas à fournir et à facturer des services aux fabricants, plus qu'à leur acheter des produits revendus avec une marge*». Liste non exhaustive de pratiques courantes de maltraitance des fournisseurs dans la grande distribution :

- . Conditions d'achats non discutables l'emportant toujours sur les CGV du fournisseur.
- . Déréférencement et usage de listes noires entre supercentrales à l'encontre des fournisseurs qui ne veulent pas filer doux.
- . Classement en 9G2 (fournisseur à éviter).
- . Usage sans modération des prix bas.
- . Pénalités pour rupture de stock, retard de livraison dès 24 heures de dépassement ou en cas d'écart entre quantités livrées et quantités commandées de plus ou moins 5%.
- . Convocation de tous les transporteurs à la même heure en les faisant attendre pendant plusieurs heures avant de décharger, puis envoi d'une facture pour retard de livraison.
- . Facture de «présentation de produits» sur un stand spécial alors que le fournisseur ne l'a pas demandé.
- . Retour discrétionnaire de produits non conformes ou des invendus avec demande d'avoir, en faisant voyager les marchandises aux risques et périls du destinataire.
- . Engagement écrit du fournisseur à ne pas céder ses créances sans autorisation préalable du directeur financier de l'enseigne.
- . Exigence pour l'enseigne d'être réglée à date fixe pour le solde des ristournes annuelles dues par le fournisseur, alors que ce dernier est lui-même réglé avec un lance-pierre.
- . Conditionnement psychologique des commerciaux en rendez-vous à la centrale (pratique de moins en moins utilisée), en les faisant patienter durant des heures sur des chaises en plastique dans les courants d'air (technique du frigidaire).
- . Envoi de circulaires indiquant que les participations publicitaires et «d'animation commerciale» seront désormais déduites directement des règlements en cours.
- . Augmentation automatique des marges arrières en cas d'augmentation des tarifs en cours d'année suite à une hausse subite du cours des matières premières.

### AUTRES EXEMPLES DE PRATIQUES ABUSIVES

Au sens de l'article L. 442-6-II-d du Code du commerce sont considérées comme des pratiques abusives, les rendant *de facto* nulles, toute clause imposant :

- . La participation, non justifiée par un intérêt commun et sans contrepartie proportionnée, au financement d'une opération d'animation commerciale, d'une acquisition ou d'un investissement, en particulier dans le cadre de la rénovation de magasins ou encore du rapprochement d'enseignes ou de centrales de référencement ou d'achat.
- . La globalisation artificielle des chiffres d'affaires réalisés par les adhérents des centrales d'achat afin d'atteindre un palier de CA à partir duquel des ristournes supplémentaires sont accordées.
- . La demande d'alignement sur les conditions commerciales «plus favorables» obtenues par d'autres clients ou entreprises concurrentes.
- . Le bénéfice rétroactif de remises, ristournes ou accords de coopération commerciale.

### LME et rapports entre fournisseurs-distributeurs

En France, la LME (loi de modernisation de l'économie) du 4 août 2008 réforme en profondeur le rapport de force dans les négociations entre distributeurs et fournisseurs. Après la loi Chatel du 03 Janvier 2008 qui a défini le principe d'une convention écrite destinée à fixer les conditions commerciales entre partenaires économiques, en modifiant également le seuil de revente à perte, la loi LME va plus loin encore. Elle donne plus de liberté aux acteurs agissant notamment dans le cadre de la grande distribution en faisant sauter certains «verrous» traditionnels. Elle s'applique également à l'ensemble des activités industrielles et de services.

#### Les principales dispositions de la LME :

**1. Communication des CGV** (conditions générales de vente) aux distributeurs qui en font la demande sachant que ce sont les CGV qui constituent le «socle de la négociation commerciale» selon le nouvel article L. 441-6 du code du commerce. Les CSG peuvent être différenciées selon les catégories d'acheteurs de produits ou les demandeurs de prestations de service. Toute négociation doit s'engager à partir de celles-ci sachant que les CSG doivent contenir *a minima* :

- les conditions de vente
- le barème des prix unitaires et/ou le tarif de base
- les réductions de prix selon les quantités achetées
- les conditions de paiement
- les services à la vente : garantie, transport, installation du produit...

**2. Non obligation de communiquer les CPV** (ni de les justifier) aux distributeurs qui en font la demande, lesquelles peuvent rester secrètes au sens de l'article L 441-6, 5<sup>e</sup> alinéa du Code du commerce.

Selon la circulaire du 8 décembre 2005, les CPV (conditions particulières de vente) doivent correspondre à *«Des contreparties offertes par l'acheteur à la réduction de prix consentie par le vendeur dans le cadre de sa politique commerciale»*. C'est notamment le cas pour tous les services rendus par un distributeur, non prévus dans les CGV (transport, logistique, réception, mise en place dans les rayons...)

**3. Plus grande négociabilité des prix** par la suppression du décret du 24 juin 1958 et de l'article L.442-6 I, 1° du Code du commerce qui interdisait *«De pratiquer à l'égard d'un partenaire économique, ou d'obtenir de lui, des prix, délais de paiement, conditions de vente ou modalités de vente ou d'achat discriminatoires et non justifiés par des contreparties réelles en créant, de ce fait, pour ce partenaire, un désavantage ou un avantage dans la concurrence»*. Cela signifie désormais qu'un fabricant n'est plus obligé de vendre un produit donné au même prix à tous les distributeurs. Il peut avoir une politique commerciale différenciée, voire discriminatoire, sachant que de son côté le distributeur peut obtenir, par la négociation ouverte, un avantage financier supplémentaire par rapport à ses concurrents. En cela, avec le nouvel article 441-7,2° du Code du commerce, le fournisseur peut négocier librement des prestations de services destinées à favoriser la commercialisation de ses produits ou services auprès des consommateurs. Tous ces services doivent obligatoirement figurer dans une convention écrite *«En précisant l'objet, la date prévue, les modalités d'exécution, la rémunération des obligations réciproques ainsi que les produits ou services auxquels ils se rapportent.»*

**4. Convention écrite obligatoire** devant traduire le résultat final et global de la négociation sous forme d'un document unique ou via un contrat-cadre annuel, avec ou sans contrats spécifiques d'application. Cette convention doit être conclue avant le 1<sup>er</sup> mars de l'année en cours ou dans les 2 mois suivant le point de départ de la période de commercialisation des produits ou services soumis à un cycle de commercialisation particulier. Selon l'article 441-7 du Code du commerce, la convention doit comporter *«Les obligations auxquelles se sont engagées les parties en vue de fixer le prix à l'issue de la négociation commerciale»* notamment :

- Conditions de l'opération de vente
- Conditions de services rendus par l'une ou l'autre des parties à l'occasion de la revente des produits
- Autres obligations favorisant la relation commerciale

**5. Les délais de paiement**, au sens de l'article L.441.6 du Code du commerce, ne peuvent dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. De fait, les parties ne peuvent plus déroger à ces délais maxima sachant que tout délai de paiement supérieur est considéré comme abusif. Il est également considéré comme abusif le fait, pour un débiteur, de demander au créancier, sans raison objective, de différer la date d'émission de sa facture.

Les pénalités de retard exigibles en cas de retard de paiement sont basées sur le double des intérêts légaux, ce qui fait passer à 3 fois le taux d'intérêt légal au cas où les parties n'ont rien prévu dans leur convention, CGV ou CPV. Toutefois, les professionnels d'un secteur donné peuvent s'accorder sur un délai de paiement maximal supérieur dès lors que 2 conditions sont réunies :

- . Un délai motivé par des raisons économiques objectives et spécifiques au secteur considéré.
- . Prévoir la réduction progressive de ce délai dérogatoire vers le délai légal avec l'application d'intérêts de retard en cas de non-respect du délai dérogatoire fixé dans l'accord.

**6. Principaux garde-fous** de la LME destinés à éviter les dérapages dans les négociations commerciales notamment en matière de pratiques abusives ou, de nature à limiter le libre exercice de la concurrence :

. Interdiction d'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale ou partielle des relations, des conditions *«manifestement dérogatoires aux CGV»* sachant que dorénavant la discrimination injustifiée est admise réduisant ainsi le poids pervers des marges arrières qui ne profitaient nullement aux consommateurs mais uniquement aux distributeurs eux-mêmes.

. Interdiction d'obtenir un avantage sans contrepartie. L'article L.442-6 I,1° du Code du commerce précise qu'il est interdit *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu»*. De même l'article L.442-6 I 3° stipule qu'il est interdit *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage représentant une condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné»*.

. Il est également interdit au sens de l'article L.442-6 I, 2° *«De soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties»*. D'une manière générale, l'article L.442-6 I, 4° interdit le fait *«D'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement abusives concernant les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat ou de vente»*.

. Enfin, l'article L.442-6 I, 5° indique clairement que constitue un abus de comportement le fait de *«Rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée en référence aux usages du commerce ou par des accords interprofessionnels»*.

[Retour](#)

## **66.** L'art de négocier

### **La négociation objective**

Selon la célèbre formule de l'économiste américain John Kenneth Galbraith, «*La négociation est, en dehors du sexe, l'engagement le plus fréquent et le plus problématique entre deux personnes et une relation demeure entre deux activités*». De son côté, Maurice A. Bercoff, auteur de *L'art de négocier - L'approche Harvard* en 10 questions (Ed. d'Organisation), prône une méthode de «négociation objective» qui consiste à éviter le processus basique de marchandage en essayant de trouver d'autres formes de solution plus constructives et efficaces. La recherche du profit mutuel doit devenir le credo permanent des négociateurs qui veulent fidéliser leurs clients ou fournisseurs. Pour cela 4 conditions constituent les principes fondamentaux de la négociation fructueuse selon le concept d'Harvard :

1. Les négociateurs doivent toujours dissocier les individus des problèmes rencontrés
2. Ce qui compte ce sont les intérêts en jeux et non la défense des positions acheteur/vendeur
3. Il faut savoir développer avec ses partenaires de négociation des alternatives qui procurent des avantages équitables pour chaque partie
4. Les négociateurs doivent utiliser des critères objectifs permettant de mesurer le résultat final de leur négociation.

### **Le concept d'Harvard**

Le concept Harvard appliqué à la négociation objective a été développé il y a presque une trentaine d'années par une équipe de chercheurs de l'université d'Harvard. Les interventions de l'un de ses concepteurs, le Pr Roger Fischer, ont été régulièrement couronnées de succès dans plusieurs grands conflits. C'est notamment le cas en tant que négociateur de paix au Salvador et, en tant que conseiller ayant accompagné la fin du régime de l'apartheid et le transfert pacifique du pouvoir en Afrique du Sud. A chaque fois, la méthode utilisée repose sur l'application des 12 règles suivantes :

1. Se mettre dans la situation de l'autre personne en essayant de comprendre sa façon de penser et son point de vue.
2. Discuter largement des idées émises par les deux parties.
3. Ne pas attribuer la responsabilité de ses propres problèmes à la partie adverse.
4. Faire participer la partie adverse au résultat en veillant à ce qu'elle intervienne dans le processus de négociation.

5. Adapter ses propositions au système de valeurs de l'autre partie en lui donnant la possibilité de «sauver la face».
6. Accepter les émotions suscitées par l'enjeu en reconnaissant leur bien-fondé.
7. Autoriser la partie adverse à décompresser sans réagir à ses explosions émotionnelles.
8. Utiliser régulièrement des gestes symboliques tels que serrer la main, offrir un petit présent, faire une excuse...
9. Ecouter attentivement en s'efforçant de donner un retour d'informations concis (feedback) sur ce qui vient d'être dit.
10. Parler de manière à être compris de l'autre dans un langage simple, modeste, sans emphase.
11. Savoir aussi parler de soi avec sincérité.
12. Etablir des relations durables en apprenant à connaître le partenaire.

## 2 RÈGLES DE BASE EN NÉGOCIATION

Pour le politologue américain William Zartman «*Nous sommes entrés dans l'âge de la négociation*» indiquant par là que l'autorité, le rapport de force, la contrainte unilatérale, sont des modèles révolus aussi bien dans les affaires que dans le travail, la société ou la famille. Il en ressort 2 grandes règles que chacun doit mettre en place à son niveau :

### . Convaincre plutôt que contraindre

Selon Aurélien Colson, formateur à l'Essec et coauteur de *Méthode de négociation* paru aux Ed. Dunod, «*En quelques décennies, nous sommes passés d'un modèle d'organisation «top down» où le sommet tranchait pour la base, à un modèle «bottom up» qui privilégie la consultation*». Le résultat est sans appel en constatant que l'exercice de la contrainte est devenu de moins en moins efficace et surtout de moins en moins toléré. A l'inverse, la volonté de convaincre s'impose comme LE moyen essentiel de créer du bon relationnel et un dialogue social de qualité.

### . Apaiser les tensions par le dialogue

Alors que l'on assiste depuis près de 50 ans à la dilution progressive des normes collectives, de la figure paternelle et de l'autorité institutionnelle, l'individualisme, ou plutôt une nouvelle étape dans l'affirmation naturelle des individus, oblige à faire un grand nombre de choix par soi-même et à en discuter. Pour Patrice Huerre, pédopsychiatre et auteur de *Je m'en fiche, j'irai quand même* (Albin Michel), «*Avec l'égalité des rôles, ce qui se réglait avant naturellement occasionne aujourd'hui des pourparlers pour chaque décision importante*». Actuellement tout se discute, favorisant, malgré des heurts réguliers, une expression bien plus démocratique qu'auparavant.

## Evaluer sa marge de manoeuvre

La période de préparation en matière de négociation est indispensable afin d'anticiper les problèmes à venir. L'objectif consiste à imaginer les hypothèses qui peuvent être acceptées mais aussi celles du pire afin de prévoir un plan B en fondant la démarche sur 4 attitudes :

### **. Se renseigner sur la partie adverse**

Il s'agit d'abord de cerner les attentes de ses interlocuteurs en décelant, si possible, leurs points faibles. Cela commence par une compilation d'informations obtenues sur le web, récoltées dans la presse et/ou au travers des réseaux sociaux. Lionel Bobot, auteur de *Négociateur stratège* (Ed. Choiseul) et professeur à Negocia, conseille même que *«Lorsque vous disposerez d'un dossier sur chaque membre de l'équipe adverse, efforcez-vous d'y repérer un «champion». Il s'agit du «maillon faible» que votre enquête préliminaire vous aura permis d'identifier. Par intérêt personnel ou pour toute autre raison, ce champion est persuadé que l'accord avec vous doit se faire. Il deviendra, souvent à son insu, votre allié.»*

### **. Bien connaître le contexte**

*«Alors que nombre de superviseurs français continuent de se rendre à leurs rendez-vous les mains dans les poches, l'Asiatique ou l'Américain n'oubliera jamais son lourd attaché-case. Ne serait-ce que pour montrer qu'il a bien préparé son coup»* affirme Thierry Krief, président de NegoAndCo et auteur de *Négociateur autrement avec un employeur* (Eyrolles). Il faut, selon lui, au-delà de la bonne connaissance du dossier (historique, timing, deals intervenus, dates, interlocuteurs et lieux de rendez-vous ...) savoir anticiper les postures des participants en fonction de leurs rôles et de leurs personnalités.

### **. Délimiter les zones de compromis**

La règle d'or préconisée par Serge Besanger, négociateur dans l'immobilier, est que *«A chaque fois que mon interlocuteur me demande de faire un effort sur un de mes objectifs, je lui en réclame autant sur un autre point»*. Cette méthode fondée sur la réciprocité doit absolument reposer sur un réalisme au niveau des exigences dans les contreparties permettant ainsi de retrouver un équilibre satisfaisant dans la négociation. Dans la plupart des cas, il s'agit de passer d'une négociation purement tarifaire (prix, remises, conditions de paiement) à une négociation hors tarif beaucoup plus ouverte et créative.

### **. Envisager les principaux scénarios possibles**

Pour Benoît de Saint-Sernin, directeur général de l'Ecole européenne d'intelligence économique, *«L'effet de surprise est l'ennemi numéro 1 de tout négociateur»*. Il faut donc éviter d'être pris au dépourvu en imaginant différents scénarios possibles en fonction des informations récoltées. Pour se préparer au pire, l'une des bottes secrètes utilisées par les grands négociateurs est le Mesore (**M**eilleure **s**olution de **r**echange) ou en anglais «Best Alternative To a Negotiated Agreement» (Batna).

Cette méthode oblige, avant ou en cours de la négociation, à préparer un plan B acceptable si le plan initial ne fonctionne pas. Il ne s'agit pas d'augmenter encore les efforts déjà consentis mais d'évaluer pragmatiquement le coût de l'échec en prévoyant de travailler éventuellement avec un autre partenaire si nécessaire. En sortant la grosse artillerie comme ultime moyen de convaincre, il s'agit de faire comprendre que son intérêt est de négocier pour gagner quelque chose ou alors de tout perdre.

### **Eviter de couper l'orange en deux**

Dans la plupart des négociations contractuelles, il est courant d'observer que chacune des parties estime détenir la bonne réponse et que sa vision des choses est la bonne. Il est clair toutefois que la négociation en «ligne droite» n'est pas la plus propice à favoriser un processus créatif de solutions. Pour créer des options aux résultats plus efficaces il est nécessaire d'envisager, dès le départ, plusieurs types de solutions sans jamais porter de jugement de valeur durant le processus de création. Un peu à la façon du brainstorming, il faut prendre pour exemple l'histoire proverbiale des deux sœurs qui se disputent à propos d'une orange et qui finissent par convenir d'une négociation relativement stérile et étriquée. En effet, après avoir convenu de couper le fruit en deux, les deux sœurs se séparent avec l'une qui fait exactement ce qu'elle envisageait de faire depuis le début en mangeant la pulpe de sa moitié de fruit et en jetant la peau. De son côté, l'autre qui voulait faire un gâteau jette le cœur du fruit et utilise uniquement la peau. Au final, ni l'une ni l'autre n'ont su profiter d'une solution à «valeur ajoutée» bien plus avantageuse : Manger la pulpe entière pour l'une et utilisation de la peau complète pour l'autre. Cette métaphore est assez courante dans beaucoup de négociations où chacun essaie d'abord de tirer la couverture à lui, aboutissant au final à un consensus *a minima*.

### **Opter pour des solutions créatives**

Dans la plupart des négociations menées par des hommes intelligents et responsables, rares sont les cas où l'on ne puisse, au final, que couper l'orange en deux. Dans le cas métaphorique de l'orange d'autres solutions existent comme la recherche d'un partage optimal de satisfaction (pulpe et peau : c'est le principe du gagnant-gagnant) mais aussi la possibilité de l'éplucher pour en faire autre chose, la presser, la planter ou encore faire pousser un oranger entier à partir des pépins... En réalité, c'est lorsque que l'on a évoqué l'ensemble des possibilités offertes par le caractère spécifique de chaque situation que l'on peut ensuite trouver la meilleure solution de négociation. Même si l'échange paraît très limité du fait que le «gâteau» à partager est lui-même réduit, il faut alors ouvrir d'autres pistes : achat groupé avec d'autres clients pour négocier un prix plus avantageux, services rendus au fournisseur favorisant d'autres potentiels et/ou contacts pour lui, engagements d'achats sur la durée, application partielle des principes de la compensation d'affaires...

**En résumé, l'option créative repose sur 4 étapes distinctes:**

1. Séparer le processus de découverte d'options, du jugement «critique» de ces mêmes options
2. Multiplier le nombre d'options plutôt que de s'accrocher à une seule solution
3. Examiner chaque option en fonction de l'intérêt à retirer pour chacune des parties et non uniquement vis-à-vis de soi-même
4. Développer des propositions qui facilitent la décision de l'autre partie.

**Les bons réflexes pour négocier**

Pour qu'une négociation se déroule dans de bonnes conditions, il est absolument nécessaire de créer un climat de confiance favorisant l'échange et le dialogue. Il ne faut pas craindre de céder du terrain à partir du moment où l'on instaure une relation cordiale, car c'est sans doute le meilleur moyen d'en regagner par la suite.

**. Etre disponible et faire le vide**

Cette technique est largement éprouvée : si vous êtes serein et avez l'esprit clair, les interlocuteurs le sentent car *«Lorsque vous êtes en forme, vous dégagez naturellement une énergie positive»* ainsi que l'affirme Michel Ghazal, fondateur du Centre européen de la négociation. Avant chaque rendez-vous il est conseillé de faire le vide dans sa tête, bien respirer et se concentrer uniquement sur ses objectifs.

**. Insister sur les points sensibles du partenaire**

Pour être pertinent, un argument doit être à la fois crédible mais aussi ciblé en fonction des attentes précises de l'interlocuteur. Il faut donc éviter le pilonnage d'arguments techniques et autres allégations générales en recherchant plutôt la frappe chirurgicale sur des points qui intéressent directement le partenaire.

**. 4 ou 5 arguments seulement**

Un bon négociateur n'utilise que des arguments ciblés correspondant le mieux aux attentes cognitives de son interlocuteur (démonstration logique pour l'ingénieur, intuitive pour le créatif, chiffrée pour le financier, stratégique pour le dirigeant...). Le reste ne concerne que des réponses précises aux questions posées.

**. S'adapter au style de son interlocuteur**

En instaurant une forme de connivence avec son interlocuteur, le négociateur augmente considérablement ses chances de favoriser un lien fort et durable. Pour cela, au-delà de l'intérêt pour ce qu'il dit, il faut apprivoiser son interlocuteur en se calant sur son tempo (ton dynamique ou lent), ses mimiques (sourire ou sérieux), ses postures (bras ouverts ou croisés, manches retroussées ou veste fermée)... afin de créer une complicité subliminale.

**. Amener l'interlocuteur à parler de ce qui l'intéresse**

Pour que l'échange soit productif, il faut chercher d'emblée le sujet qui intéresse son interlocuteur afin de mener avec lui une conversation intelligente. Ce moment est surtout celui du déjeuner d'affaires qui permet de créer du lien dès lors que l'on y consacre au moins 30% du temps d'échange. Les confidences et la primeur d'informations sensibles sont toujours bien accueillies.

**. Faire plaisir en rendant un service**

Les petites attentions sont toujours bien perçues lorsqu'elles sont sincères. Le fait de donner un contact, une adresse, les coordonnées de quelqu'un qui peut aider à solutionner un problème privé ou familial, favorise à coup sûr le climat de confiance.

**. Mettre en valeur son interlocuteur**

En cas de retard ou d'enlisement de la discussion, il est déconseillé de faire porter le chapeau à son interlocuteur. Il faut, au contraire, le mettre en valeur auprès de sa société pour sa contribution dans la négociation, faire savoir à sa hiérarchie qu'il est dur en affaires.

**. Rappeler le chemin parcouru**

Il est aussi recommandé en cours de négociation de faire un point rapide sur les étapes précédentes. Ce rappel a le mérite de reconforter les négociateurs sur leurs avancées et les obstacles déjà surmontés mais aussi de mettre en valeur les aspects originaux de l'offre face à la concurrence.

**. Souligner les points d'accord**

Au fil de l'échange et surtout au moment de conclure il est bon d'entériner les accords de principe obtenus, ou devant l'être, afin d'accumuler les OUI. Cette technique permet de verrouiller l'accord et entériner le fait que les deux parties se sont parfaitement comprises.

**. Lever les dernières incertitudes**

Sachant que tout acheteur a besoin d'être rassuré au moment de la décision finale, il est bon à ce moment là de se porter garant du bon déroulement des prochaines étapes et de l'assurer que l'on reste disponible à tout moment pour lui.

**. Lâcher une ultime concession**

L'objectif de cette posture est de donner au partenaire le sentiment de victoire en lui accordant au moment crucial une dernière concession (déjà envisagée dans le scénario de vente). Il faut également le féliciter au moment de la signature même s'il conclut avec un concurrent. Tous les bons négociateurs sont unanimes pour dire que ce geste préserve ainsi les chances pour une autre opération future.

### Appliquer des critères objectifs

Lorsque l'une des parties veut imposer des dispositions contraignantes par la seule volonté, que les arguments soient vrais ou faux, et que l'autre a tendance à réagir en s'y opposant, il faut alors tirer le signal d'alarme. Chacun a sans doute raison en partie mais le fait de vouloir tirer d'un seul côté la négociation est de nature à déséquilibrer l'ensemble de la relation dans un perdant-gagnant ou un perdant-perdant. Pour éviter cela, il faut essayer de parvenir de manière amiable à un accord raisonnable et efficace en se mettant d'accord sur des critères objectifs. 4 principes actifs doivent être utilisés :

1. Transformer chaque différend en une recherche commune de critères objectifs.
2. Argumenter raisonnablement en restant ouvert soi-même aux arguments de l'autre.
3. Utiliser des critères clairs et précis sur la manière dont il faut les mettre en œuvre.
4. Ne jamais céder à la pression (même si l'enjeu est fort) mais se soumettre uniquement aux raisons et aux principes logiques et pertinents évoqués par le partenaire.

### COMMENT DÉSTABILISER MOMENTANÉMENT SON INTERLOCUTEUR ?

A condition d'avoir épuisé toutes les autres solutions, de se montrer bon acteur, d'être discret et de faire preuve de sang-froid, il est possible d'utiliser certaines tactiques de déstabilisation dans le but de forcer le cours des événements. Attention toutefois à ne pas abuser de la méthode car le coup de bluff ne marche qu'une fois et rendra la prochaine fois le partenaire méfiant, voire hostile. Un effet boomerang peut également se produire renversant alors la situation au détriment du «manipulateur».

#### . La technique du mutisme

Lorsque rien ne se passe à la fin de l'entretien, il s'agit de créer à ce moment là un silence pesant de nature à installer une gêne en ne parlant plus, en regardant ses notes, en faisant autre chose, afin d'obliger le partenaire à prendre l'initiative de la parole et s'impliquer pour sauver la face.

#### . La fausse sortie

Il s'agit de faire semblant de rompre les négociations en se levant, en quittant la pièce, voire en claquant la porte. D'après Christian Romain, auteur de Bien négociier (Marabout), «Utilisez cette technique si vous êtes certain d'avoir l'avantage et que l'autre à tout à perdre» sinon l'interlocuteur peut ne pas entrer dans le jeu et valider ainsi une rupture définitive. Pas question de revenir ensuite et de s'excuser au risque alors de se décrédibiliser totalement.

#### . Feindre la mauvaise humeur

La froideur de façade, voire l'antipathie, est aussi une tactique éprouvée dans la grande distribution avec seulement des «oui» laconiques ou des «non» revêches, en vue de déstabiliser et pousser l'autre à dévoiler ses batteries.

Dans ce genre de situation, le mieux consiste alors à jouer l'humour en utilisant à l'encontre de celui qui feint la mauvaise humeur une formule du type : *«C'est grave docteur ?» «Vous avez l'air tellement tendu que ça doit être grave...»*

#### **. Prêcher le faux**

Affirmer avec aplomb quelque chose que l'on sait pertinemment faux ne peut marcher qu'à 2 conditions : que le mensonge soit crédible et qu'il soit surtout invérifiable. Toutefois, prévient Christian Romain, *«Ne bluffez pas si vous devez absolument faire aboutir la négociation. N'utilisez pas cette technique de façon impulsive parce que vous êtes au pied du mur. Au contraire planifiez soigneusement votre coup.»*

#### **. Dénigrer son propre produit**

Si le client se plaint que c'est trop cher, lui dire qu'il a parfaitement raison. De la même manière, aller dans le sens de la partie adverse en dénigrant ses produits est un principe d'anti-vente assez subtile. Il prive l'interlocuteur d'une résistance attendue et/ou d'une possibilité de critiquer, d'attaquer ou de se battre, l'obligeant alors à faire mouvement tout seul en prenant conscience des limites «limites» de sa position.

#### **. Déployer un rideau de fumée**

Cette technique consiste à détourner l'attention de son interlocuteur de l'essentiel en l'amenant à se focaliser sur un point secondaire. En montant un élément accessoire en épingle, le but est de le convaincre qu'il s'agit là d'un enjeu important pour lui, ce qui permet d'aborder les autres aspects avec beaucoup plus de facilité.

#### **. Souffler le chaud et le froid**

Cette tactique consiste à être désagréable un jour et agréable un autre, poussant ainsi l'interlocuteur à être reconnaissant le jour où l'on montre de la gentillesse. Selon Christian Romain, *«La tactique de la douche écossaise est particulièrement indiquée dans les négociations de longue haleine où vous n'êtes pas en position de force»*. L'objectif est de prendre le dessus en se montrant alors conciliant et/ou en facilitant l'organisation et/ou l'activité de l'autre qui en avait assez d'avoir des bâtons dans les roues...

#### **. Exiger la lune**

Afin de se créer artificiellement une monnaie d'échange, il s'agit d'évoquer une demande inattendue dont on sait très bien qu'elle est inacceptable. Le but est de continuer à négocier lorsque l'on n'a rien à négocier. En renonçant progressivement à sa demande on réussit à obtenir, au final, quelque chose.

# **69.** Les pratiques déloyales de la concurrence

## **I. Pratiques de concurrence déloyale**

Malgré le principe qui veut que «*Tout commerçant honnête doit faire en sorte d'individualiser son produit*», le jeu de la concurrence peut entraîner des actions déloyales et illégales. Il existe 3 grandes sortes de pratiques illicites : la concurrence déloyale, l'action anticoncurrentielle, les actions commerciales discriminatoires. La concurrence déloyale n'est définie par aucun texte législatif seulement par la jurisprudence. C'est la raison pour laquelle elle est reconnue, au cas par cas, par les juges qui cherchent à déterminer ce qui est loyal de ce qui ne l'est pas. Toute entreprise peut entreprendre une action judiciaire dans les principaux cas suivants :

### **1. Atteinte à la réputation de l'entreprise**

Il s'agit là d'une pratique de dénigrement destinée à jeter le discrédit sur un individu, une entreprise, ses produits, son travail ou son incompétence professionnelle, même si les faits sont par ailleurs exacts, dès lors qu'existe une diffusion d'information auprès du public. Il peut également s'agir d'utiliser une affirmation infondée ou mensongère sur la santé financière du concurrent ou mettre en cause des faits personnels (nationalité, religion, race, adhésion, pratiques...). Le «dénigrement par omission» est également répréhensible lorsque l'entreprise vante ses produits en sous-entendant que ceux de ses concurrents ne possèdent pas les mêmes qualités.

### **2. Imitation de produit dans le but de capter la clientèle**

Il s'agit de créer la confusion dans l'esprit du public en vue de détourner la clientèle du concurrent. L'imitation peut porter sur le produit, la marque, l'enseigne, le nom commercial... dès lors que celui-ci ou celle-ci est considéré(e) comme suffisamment original(e). L'action engagée peut aussi porter sur le motif de la publicité trompeuse.

### **3. Divulgation et exploitation du savoir-faire d'un concurrent**

Si une méthode de travail ou un procédé connu n'est pas «protégeable», le fait de les révéler par un ancien salarié ou par une action d'espionnage industriel est considéré comme un acte de concurrence déloyale vis-à-vis de l'entreprise propriétaire, même s'il n'existe aucun brevet ou dépôt de marque. Cela concerne tout procédé original, confidentiel, commercial ou de fabrication disposant d'un intérêt pratique.

#### 4. Débauchage de personnel et désorganisation du concurrent

Dans ce cas, il est nécessaire que l'employeur démontre qu'il a subi un préjudice certain, et ce d'autant plus le salarié est soumis à une clause de non-concurrence. La notion de débauchage se caractérise par une action directe de la part d'un concurrent, sous forme de proposition alléchante d'embauche, de nature à désorganiser l'entreprise visée par le fait du départ prématuré d'un ou de plusieurs salariés qualifiés. La désorganisation qui s'ensuit peut résulter de la divulgation de secrets, d'une prospection systématique de la clientèle ou encore, d'une pratique des prix anormalement bas afin de capter la clientèle.

#### LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR JUSTIFIER UNE CONCURRENCE DÉLOYALE EN CAS D'IMITATION

1. Les termes utilisés doivent être originaux et non d'une banalisation linguistique ;
2. La victime doit avoir utilisé les termes avant son concurrent et prouver l'antériorité ;
3. La ressemblance des termes utilisés doit pouvoir provoquer une confusion dans l'esprit du public ;
4. Pour qu'il y ait confusion, il est nécessaire que les entreprises soient en situation de concurrence, c'est-à-dire qu'elles «*interviennent dans des branches d'activité similaires et qu'elles offrent des produits ou services analogues ou substituables*» hormis le cas des grandes marques.

#### 5. Désorganisation du marché

Celle-ci peut se réaliser via l'exercice, sans autorisation, d'une profession réglementée ou encore par des ventes répétitives à bas prix. Toutefois, le seul fait de distribuer gratuitement un produit à chacun de ses clients pendant une journée, ou de manière ponctuelle, ne constitue pas un acte de concurrence déloyale.

#### 6. Détournement de clientèle

Sachant qu'une entreprise n'a aucun droit privatif sur ses clients, toute manœuvre de détournement de clientèle doit résulter d'une action illicite ou illégale (par exemple : utilisation d'un fichier détourné). La prospection systématique de la clientèle d'un concurrent est punissable dès lors que des moyens illégaux et non francs sont utilisés. *A contrario*, l'usage normal d'un carnet d'adresse n'est pas illicite à condition que les actions engagées ne comportent ni dénigrement ni allégations mensongères.

#### 7. Contrefaçon

Elle concerne la copie à l'identique d'un procédé, d'un produit ou d'une marque déposée, dès lors que les signes distinctifs de l'objet en cause sont déjà enregistrés à l'Inpi. En cas de non protection officielle, il ne peut s'agir que d'une action en concurrence déloyale sous forme d'imitation suggérant alors une revendication en matière de protection des droits industriels et intellectuels.

Depuis la loi Longuet de 1994, il est possible d'opter entre 2 procédures : au civil avec le tribunal de grande instance avec pour effets une interdiction sous-astreinte et des dommages-intérêts ; au pénal avec le tribunal correctionnel avec saisie des produits contrefaits, fermeture de l'établissement, sanctions financières, emprisonnement.

#### 4 MANIÈRES DE CONTREFAIRE ET IMITER

- . **Copie d'une marque** : Reprise des signes distinctifs (logo, nom, slogan) : Illégal
- . **Copie d'un modèle** : Inspiration évidente d'un produit concurrent : Illégal
- . **Copie d'une technique brevetée** : Utilisation d'un brevet tombé dans le domaine public (après 20 ans) ou fabrication à l'étranger d'un produit non breveté dans le pays considéré : Licite
- . **Clonage d'un produit** : Copie d'un produit avec un emballage suffisamment différencié : Licite

#### 8. Parasitisme

Selon un arrêt de la Cour de Cassation commerciale du 26/01/1999, le parasitisme est constitué par «*L'ensemble des comportements à travers lesquels une entreprise s'immisce dans le sillage d'une autre, afin de tirer profit, sans rien dépenser de son effort et de son savoir-faire*». Ainsi, profiter de la notoriété de son concurrent pour vendre à un prix inférieur, tout en indiquant que les pièces sont compatibles avec les propres pièces de ce dernier, est un acte de parasitisme. Il peut également s'agir de profiter de la renommée certaine d'un produit par la référence ou l'usage indirect d'une marque mondiale connue. En tout état de cause, il n'est pas nécessaire qu'existe une confusion dans l'esprit du public, pas plus que de démontrer que les protagonistes sont en situation de concurrence directe.

#### ACTIONS EN CONCURRENCE DÉLOYALE

Selon l'article 1383 du Code civil «*Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer... Chacun est responsable du dommage qu'il a causé par son fait, sa négligence ou son imprudence.*»

Pour obtenir réparation, 3 conditions sont nécessaires :

- . Que le concurrent ait vraiment commis une faute (intentionnelle, par imprudence, négligence, de bonne foi) ;
- . Subir un préjudice certain (perte de clientèle, baisse de CA...) ;
- . Que le préjudice résulte directement de la faute dudit concurrent.

#### 9. Prête-nom et homonymie

Dès lors qu'un tiers autorise l'utilisation de son nom (homonyme d'une marque connue) à des fins commerciales, il peut exister une concurrence déloyale s'il existe une intention manifeste de fraude ou de confusion entre les marques.

## II. Pratiques anticoncurrentielles

Alors que la concurrence déloyale est reconnue, au cas par cas, par les juges, les pratiques anticoncurrentielles sont sanctionnées par le droit communautaire et le Code du Commerce. Ces pratiques concernent le plus souvent de grandes entreprises qui se répartissent entre elles le marché, bloquant ainsi délibérément l'accès aux autres. Il n'existe pas d'infraction sans un marché déterminé, sachant que *«seule une atteinte sensible, avérée ou potentielle, au jeu de la concurrence justifie la sanction»*. De la même manière, il n'existe pas d'atteinte à la concurrence lorsque les entreprises formant parties à l'accord ne détiennent pas plus de 5% du marché et que leur chiffre d'affaires sur ce marché ne dépasse pas 40 millions d'€ par an.

### LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES AUTORISÉES

Pour être autorisées les pratiques anticoncurrentielles doivent bénéficier d'un régime d'exception :

- . Monopoles et accords résultants de la loi.
- . Assurer un progrès économique, améliorer la productivité, les conditions du marché, les services à la clientèle, la création ou le maintien d'emplois.
- . Etre indispensables pour atteindre l'objectif de progrès économique.
- . Réserver aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte (diminution des prix, amélioration de la qualité ou du service après-vente).
- . Maintien de la concurrence pour une partie «substantielle» des produits en cause.

### 10. Abus de position dominante sur le marché intérieur

Alors que le droit de la concurrence prohibe clairement l'abus de position dominante, la simple position dominante n'est pas illégale. L'abus est caractérisé par le fait d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la libre-concurrence sur un marché donné. Il est sanctionné en France par le Conseil de la Concurrence et au niveau de l'Europe, par la Commission européenne. La domination est définie comme un «pouvoir de marché» détenu par une entreprise ou un groupe d'entreprises disposant en général de la moitié ou plus de son marché et exerçant sa puissance économique de façon à imposer ses prix et sa politique commerciale, sans tenir compte de ses concurrents ni de ses clients. En ce domaine, ce qui peut être toléré de la part de petites entreprises ayant de faibles parts de marché ou d'une entreprise unique sur son créneau disposant de l'exclusivité d'un produit innovant devient illicite pour de grandes entreprises.

### POSITION DOMINANTE : LES PRATIQUES ILLICITES

- . Evincement de concurrent(s)
- . Obtention d'avantages injustifiés de la part de fournisseurs
- . Tarification excessive de services sans rapport avec le coût de la prestation
- . Proposition d'avantages et de remises importantes accordés aux clients pour l'achat d'autres produits

### 11. Ententes illicites

Toute entente (coalition, conventions, accords tacites, actions concertées) est en principe illégale, dès lors qu'il s'agit d'une pratique volontariste ou d'un accord concerté entre plusieurs entreprises ou association d'entreprises (GIE, collectivités territoriales, syndicats, fédérations, ordres professionnels). Il est nécessaire que les entreprises concernées agissent chacune en tant qu'«*acteur actif sur le marché*» afin d'entraver, restreindre ou fausser le jeu de la libre concurrence sur leur marché (art. L.420-1 du Code du Commerce et art. 81-1 du Traité CE). L'entente est considérée comme horizontale lorsqu'elle est conclue entre concurrents et verticale lorsque des producteurs et leurs distributeurs y participent. L'entente est également constituée même si les parties n'ont pas l'intention de fausser directement la concurrence. De la même manière, une entente entre 2 entreprises distinctes est prohibée alors même qu'elle n'aurait qu'un effet potentiel sur la concurrence mais priverait le consommateur du bénéfice d'un prix moins élevé. A l'inverse, tout regroupement de forces et de moyens permettant de stimuler la concurrence est autorisé. Il n'y a pas d'entente si une entreprise propose à ses concurrents un accord, mais que ceux-ci refusent. Le Conseil de la concurrence ne condamne pas une entreprise lorsque celle-ci a participé à l'entente, contrainte et forcée, sous la pression de ses concurrents. Pour prouver une entente, le Conseil de la Concurrence se base sur «*La réunion d'indices suffisamment graves, précis et concordants*» dans le cadre des 3 conditions suivantes :

- . Des pratiques similaires comme une diminution ou une hausse de prix ;
- . Des comportements qui ne peuvent pas s'expliquer par les aléas du marché, notamment lorsque les entreprises sont soumises aux mêmes conditions d'approvisionnement ou d'exploitation ;
- . Que le parallélisme soit intervenu à des dates simultanées ou rapprochées.

#### LES PRINCIPALES INTERDICTIONS D'ENTENTE

- . Répartition des marchés ou des sources d'approvisionnement ;
- . Boycott concerté des fournisseurs approvisionnant la concurrence ;
- . Limitation de l'accès au marché à d'autres entreprises ;
- . Fixation directe ou indirecte des prix en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- . Uniformité des conditions générales de vente, prix préconisés ;
- . Echange d'informations sur les politiques de prix.

### 12. Abus de dépendance économique d'un partenaire

D'après l'article L.420-2 du Code de Commerce, il s'agit de dominer ses partenaires commerciaux dans le but d'«*Affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence*». L'abus de dépendance économique se matérialise, le plus souvent, par une solution fermée et/ou sans alternative pour l'un des partenaires (fournisseur, sous-traitant ou client) lequel doit alors se plier aux conditions imposées par l'autre.

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques interdit à une entreprise d'abuser d'une relation de dépendance ou de sa puissance d'achat en soumettant son partenaire à des conditions commerciales ou à des obligations injustifiées (art. L. 442-6, I du Code du commerce). La loi stipule également que les entreprises ayant fait l'objet d'entente illicite qui se repentissent et donnent des informations au Conseil de la Concurrence (dénonciation) sont exonérées totalement ou partiellement de sanctions pécuniaires (art. L. 464-2, III du Code du Commerce). Directement inspirée du modèle anglo-saxon cette exonération est proportionnelle à la contribution apportée dans l'établissement de l'infraction.

### **13. Vente à prix abusivement bas**

Il s'agit de la mise en place d'une politique de prix prédateurs volontairement bas au sein d'un réseau de distribution dans le but d'évincer localement un nouveau concurrent gênant. L'article L.420-5 du Code de Commerce définit un prix abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation (vente à perte). Ainsi pour déterminer l'infraction, le prix de vente est comparé avec les coûts variables auxquels est confrontée l'entreprise puis avec ses coûts totaux, y compris les frais de personnel et de fonctionnement.

### **III. Pratiques commerciales discriminatoires**

Selon le principe qu'une entreprise doit appliquer les mêmes prix et conditions à tous ses clients, une application différente des conditions commerciales à la «tête du client» peut entraîner la mise en jeu de la responsabilité de l'entreprise. Les pratiques discriminatoires ne concernent que les relations entre professionnels, même dans un cadre occasionnel. Pour qu'il y ait discrimination, il faut que les produits ou services se situent sur un marché identique, même si dans les usages commerciaux diverses circonstances peuvent justifier qu'une entreprise alloue des conditions différentes entre partenaires. C'est notamment le cas du recours aux contreparties qui permet d'éviter que les actions commerciales n'apparaissent comme étant discriminatoires.

### **14. Prix et tarifs discriminatoires**

Toute entreprise a la possibilité commerciale de pratiquer des tarifs différents en fonction de la nature de ses partenaires économiques (client direct, réseau de distribution, vente directe...) pour autant que ceux-ci soient dans une situation identique, c'est-à-dire qu'ils se trouvent sur un même marché (Cassation commerciale du 12 mars 1996). Autrement dit, un prix non étalonné au type et/ou à la contribution objective aux affaires de la catégorie du partenaire économique est considéré comme discriminatoire s'il est plus haut ou plus bas que les autres à contribution égale.

### **LES CONTREPARTIES JUSTIFIANT LES DIFFÉRENCES DE TRAITEMENT ENTRE CLIENTS**

Toute condition différente doit pouvoir être justifiée par une contrepartie réelle (art. L 442-6,I,1° du Code du commerce). En cela, il est possible qu'une entreprise applique légalement des conditions différentes à ses partenaires économiques sur la base objective des faits suivants :

**. Importance des quantités vendues**

Il est considéré que la commande d'une quantité importante peut entraîner des gains de productivité (circulaire du 10 janvier 1978) en créant des économies d'échelle justifiant ainsi une réduction de prix correspondant à une livraison effectuée en une seule fois en un seul point.

**. Remises de référencement**

Celles-ci doivent être consenties en contrepartie du fait que les produits seront offerts à la vente pendant de très larges périodes et/ou pour des assortiments importants par les vendeurs concernés (Cour d'appel de Paris - 10 mars 1998).

**. Services rendus par les clients**

Il est admis que les services rendus (publicité effectuée et prise en charge par un client, stock tenu par le client, prise de commande, assistance technique, après-vente réalisée par un distributeur...) peuvent être rémunérés par une réduction de prix supplémentaire.

**. Coopération commerciale**

En évitant de fausser le jeu naturel de la concurrence, il est tout à fait possible qu'un contrat en 2 exemplaires introduise de nouveaux services, prestations et/ou relations privilégiées entre les parties, laissant ainsi supposer des conditions particulières licites de tarification. La principale condition est que cette coopération s'exerce sur une durée assez longue (plusieurs mois à plusieurs années).

#### **15. Délais de paiement discriminatoires**

Il s'agit de délais accordés en dehors des conditions générales, lesquels ne se justifient par aucune diminution proportionnelle du prix de revient de la fourniture ou du service auxquels ils se rattachent. Par convention, tous les acheteurs dignes de la même confiance (ayant un même risque lié à leur solvabilité) doivent pouvoir prétendre aux mêmes délais de règlement. Toutefois, le changement de situation d'un client peut influencer sur les risques liés à sa solvabilité et peut justifier une modification des délais de paiement qui lui étaient auparavant accordés par le fournisseur (à la hausse ou à la baisse).

#### **16. Conditions de paiement**

Pour ne pas être discriminatoires, les conditions de paiement doivent figurer sur la facture et/ou incluses dans les barèmes de prix ou les conditions générales de vente communiqués habituellement aux partenaires économiques. Les conditions d'escompte applicables pour paiement anticipé, comme les intérêts moratoires (pénalités de retard) en cas de dépassement de la date contractuelle, doivent être clairement indiqués afin que le client puisse vérifier qu'il n'est pas victime de pratiques discriminatoires.

**17. Remises, rabais et ristournes**

Pour qu'une remise, rabais ou ristourne soit licite, elle doit concerner uniformément l'ensemble des clients en n'étant pas accordée selon des critères purement subjectifs. Ainsi, une entreprise ne peut refuser d'accorder à l'un de ses distributeurs un rabais alors qu'elle l'a accordé aux autres ayant réalisé un chiffre d'affaires comparable. Sur le plan légal strict, la variation permise est au maximum de 5% et doit pouvoir se justifier par des économies et/ou des gains objectifs.

**18. Communication des conditions de vente**

Par principe, il est répréhensible de ne pas communiquer à certains de ses partenaires économiques (revendeurs, distributeurs) l'ensemble des éléments commerciaux, y compris les rabais et ristournes dont ils peuvent bénéficier, en les privant ainsi d'un moyen pour déterminer le prix de revient de leurs produits et/ou en vue de fixer par eux-mêmes le prix de revente négocié envers leurs propres clients.

[Retour](#)

## **75.** Les règles du savoir-vivre dans l'entreprise

### **Bien appliquer les règles du savoir-vivre**

Selon la sociologue Nicole Aubert, auteur de l'ouvrage *Le culte de l'urgence*, «Partout, l'exigence de performance raidit les relations entre les individus. Le monde du travail est tellement obnubilé par la rentabilité immédiate que la politesse est éludée». Même avis pour Daniel Porot, consultant en carrière et auteur du guide *Le Savoir-vivre en affaires*, pour qui «Les 3 détails qui tuent lors d'une première rencontre sont dans l'ordre : l'absence de ponctualité, la main moite et le regard fuyant.». Pour lui, «La politesse c'est comme l'orthographe, dès lors que l'on en connaît les règles, il est difficile de ne pas juger celui qui les ignore». D'après Roland Brunner, psychanalyste, beaucoup de salariés et de cadres sont entrés dans «Le règne de l'adulescent». Pour eux, «L'image parentale et la hiérarchie n'étant plus incarnées par des symboles puissants, les rapports professionnels sont de plus en plus rugueux. On agit par pulsion sur fond d'agressivité et d'érotisation. Comme leurs parents qui ont fait Mai 68, les 20-35 ans s'accrochent au mythe libertaire. Ils pensent qu'il faut avoir du culot et être cynique pour réussir». En croyant que l'on peut se passer de courtoisie en se comportant comme un rustre, le manque de politesse est souvent vécu comme «une négation de l'autre» portant alors une charge énorme d'insatisfaction, voire de colère, chez celui ou celle qui y est exposé(e). En cela, «Si la compétence technique est capitale, les bonnes manières font et défont une vie professionnelle car derrière le savoir-vivre, c'est le savoir être qui transparait. Et sur ce point, l'entreprise est impitoyable» confirme Eric Albert, psychiatre et dirigeant de l'Ifas (Institut français de l'anxiété et du stress).

### **12 règles simples de savoir-vivre au quotidien :**

- . Mettre son portable en mode vibreur ou silencieux en réunion ou dans le train.
- . Dans un bureau partagé avec d'autres collègues, prendre ses appels téléphoniques personnels sur son portable et sortir dans le couloir.
- . Eviter les pronoms possessifs de type «mon assistante», «ma collaboratrice», «mon adjoint», en utilisant le prénom et le nom des personnes.
- . Ne pas faire attendre délibérément ses rendez-vous dans la salle d'attente ou le couloir.
- . Dire bonjour en entrant dans une pièce ou dans l'ascenseur.
- . Répondre rapidement à un appel téléphonique au lieu de laisser sonner, ne pas faire poireauter un correspondant en ligne ou «oublier» de rappeler suite à un message.
- . Ne pas «convier» l'interlocuteur à une conversation «perso» lorsque l'on sait que celui-ci attend à l'autre bout du fil et peut entendre.

- . S'interdire de prendre une communication téléphonique (non urgente) en plein rendez-vous ou encore regarder ses mails.
- . Vérifier que la boîte vocale de son téléphone est bien enclenchée le soir ou lorsque l'on s'absente.
- . Ne pas garder trop longtemps pour soi les journaux destinés à circuler dans le service
- . Ne pas imposer sa présence de manière ostentatoire (passer le premier à tout prix, presser avant tout le monde le bouton de l'ascenseur en passant le bras devant la figure d'un autre...).
- . Ne jamais écrire en majuscule sur le Net et ne jamais envoyer un document attaché dans un mail sans un petit mot d'accompagnement.

### **Les 11 maladresses à éviter**

Le savoir-vivre en affaires est un atout majeur pour réussir sa carrière de cadre, voire même pour se faire embaucher dans un poste assujéti à des relations extérieures. D'après une enquête réalisée par le cabinet américain *Eticon* (en 1999 mais toujours d'actualité), 85% des cadres préfèrent rompre avec une relation d'affaires plutôt que de subir sa grossièreté. 62% estiment que l'impolitesse se manifeste particulièrement au téléphone et 80% se plaignent d'un manque chronique de courtoisie dans les relations de travail. Selon Tamiko Zabliith, fondatrice de l'école des bonnes manières *Minding Manners*, il existe 11 maladresses à éviter absolument pour ne pas se faire griller :

**1. Monopoliser la parole :** *A contrario*, il est nécessaire de pratiquer l'écoute, ne pas couper la parole et ne la monopoliser que 2 minutes d'affilée.

**2. Emettre des opinions tranchées :** Bien au contraire, il faut préférer opiner de la tête, établir un contact visuel, ne pas hésiter à reprendre certains des propos de la discussion. Naturellement ne jamais parler immédiatement affaire mais préférer plutôt, à l'américaine, un «small talk» d'une dizaine de minutes en parlant de tout et de rien. Relancer la conversation si un silence s'installe de plus 10 secondes. Enfin, le mieux est d'échanger sa carte de visite en cours de discussion et jamais au début.

**3. Transgresser les codes de bonne conduite au téléphone :** A l'inverse, il faut rappeler sans faute les personnes qui ont laissé un message. Lors d'un appel, se présenter avec nom et prénom avant qu'on ne le demande et faire de même en décrochant. Ne pas laisser sonner plus de 3 fois son téléphone avant de décrocher et prévoir en cas d'absence un renvoi vers le standard ou sa messagerie.

**Négliger l'orthographe et la syntaxe dans les e-mails :** Il est conseillé de ne jamais écrire en majuscule car cela donne l'impression de crier. Faire court, en faisant tenir le message sur une page écran maximum tout en précisant l'objet de manière explicite.

Ne pas oublier de dire «bonjour, merci ou cordialement» dans le mail, en accusant réception des mails importants lorsque la réponse est différée.

**5. Ne pas donner signe de vie après un rendez-vous :** La bonne façon consiste à expédier un mot de remerciement dans les 48 heures en indiquant que l'on a apprécié l'échange et en indiquant brièvement les éventuels engagements pris. Il est conseillé de terminer par une formule du type «cordiales salutations».

**6. Annuler un rendez-vous à la dernière minute :** Dans ce cas, il faut prendre l'initiative de prévenir au plus vite par téléphone et personnellement son interlocuteur. Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur les causes du report en proposant une autre date convenant à son interlocuteur comme en utilisant la formule «*je vous prie de m'excuser*» au lieu de «*je m'excuse*».

**7. Se comporter chez un client comme chez soi :** Le savoir-vivre consiste à marcher lentement dans les locaux , ne pas entrer dans le bureau sans y être invité, laisser son hôte tendre la main en premier, attendre que celui-ci désigne un siège pour s'asseoir. Si le téléphone sonne, faire mine de se retirer ou alors relire ses notes afin de ménager l'intimité de l'entretien.

**8. Se montrer méprisant avec le personnel :** A l'accueil ou face à l'assistante, il est préférable de décliner avec le sourire son identité et l'objet de sa visite.

**9. Se laisser aller au restaurant :** En tout premier lieu, il est nécessaire de couper son téléphone portable et de ne surtout pas le poser sur la table. Etre bref à la lecture de la carte en laissant le choix du vin à celui qui invite. De préférence prendre le menu du jour ou celui de son interlocuteur en évitant de commander des plats qui tâchent. Eviter également de prendre l'apéritif en privilégiant l'eau minérale. Une fois l'assiette terminée, croiser les 2 couverts de manière à indiquer 10 heures et 20 heures.

**10. Jouer les pique-assiettes :** Ne pas arriver plus de 30 minutes après l'heure convenue en allant d'abord remercier les organisateurs pour leur invitation. Il est judicieux de ne pas tenir dans une main sa coupe de champagne et dans l'autre, un canapé, ce qui ne permet plus de serrer des mains.

**11. Passer pour un importun :** L'«eye-contact» est l'approche la plus courtoise pour se présenter, ce qui suppose d'abord d'accrocher le regard de son interlocuteur. Se présenter en laissant la personne répondre la première mais sans ajouter le fameux «enchanté». Par instinct, il vaut mieux privilégier les groupes ou les solitaires en s'interdisant d'aborder directement 2 personnes en cours de conversation. A l'occasion d'une présentation, le savoir-vivre consiste à présenter d'abord la personne la moins gradée en donnant sur elle un détail qui la valorise.

[Retour](#)

## **77.** Vérité et mensonge en entreprise

### **L'espèce humaine est vouée au mensonge...**

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de dire toute la vérité et qu'il arrive forcément à chacun de tricher avec la réalité des faits, personne ne souhaite être dupe du mensonge des autres. C'est la raison qui explique le retour en force dans l'entreprise d'une demande d'éthique et de transparence. Selon la psychologue Claudine Biland, auteur de *Psychologie du menteur* (Odile Jacob), «*L'espèce humaine est vouée au mensonge. L'on ment parce qu'on est imparfait mais aussi pour rendre vivable la vie en société*». D'après elle, «*Les gens qui disent tout le temps et crument ce qu'ils pensent sont des pervers, alors qu'à l'inverse ceux qui mentent en permanence sont des mythomanes*». En fait, il existerait dans l'entreprise une véritable «*hypocrisie diplomatique*» fondée sur 4 types de mensonges destinés à préserver la paix sociale et à ne pas être contre-productif dans les relations interindividuelles. C'est l'avis de Philippe Corda, coauteur de *L'Entreprise réconciliée*, pour qui «*La transparence à tout prix n'apporte rien*» :

. **Se procurer un avantage** : Le recours au mensonge, petit ou grand, se «légitimise» par le principe qui veut que «la fin justifie les moyens». Il est certainement le plus égoïste et vénal de tous car toujours animé par une recherche de profit ou d'intérêt pour soi. Ce mensonge est surtout pratiqué par les hommes d'affaires, financiers, commerciaux, commerçants, publicitaires... et suppose de convaincre son interlocuteur en évitant d'être démasqué car s'il y a gros à gagner, il y a aussi beaucoup à perdre.

. **Sauver son image** : Cette posture consiste à mentir sciemment pour sauver les apparences afin de ne pas révéler une erreur ou un acte délictueux dans le but d'éviter une éventuelle sanction, un discrédit ou un déshonneur. Très pratiqué par les politiques, les chefs d'entreprises, les coupables, qui ne veulent pas assumer personnellement d'éventuelles conséquences découlant de certains faits, ce type de mensonge relève mentalement d'un manque de courage et de loyauté afin de sauver sa peau.

. **Faire plaisir** : Ce type de mensonge fondé sur l'affabilité consiste à ne pas aborder les sujets qui fâchent, à ménager ses collaborateurs ou ses proches et/ou à caresser les autres dans le sens du poil. Il est considéré comme le plus excusable car fondé sur une approche altruiste de la relation à autrui même s'il permet, parallèlement, de soigner sa propre image de personne «gentille».

. **Eviter la panique** : C'est le grand classique du mensonge d'Etat destiné à éviter une crise, un conflit, des problèmes sociaux afin que le «pire» n'arrive pas.

Ses auteurs et les conseillers qui les suggèrent utilisent là une manipulation de masse foncièrement infantilissante destinée à masquer un dispositif insuffisant, des imprévoyances condamnables ou un fiasco. Ils considèrent, en général, que les gens ne sont pas assez adultes pour supporter la vérité toute crue et se doivent alors de minimiser les faits par «devoir de positivité» fallacieux.

### LA CONTRADICTION OCCIDENTALE

La double tradition gréco-latine et judéo-chrétienne a imposé un certain nombre de valeurs morales en Occident faisant de l'honnêteté un devoir et une vertu. Exemples de citations en faveur de la vérité :

- . «*Que votre oui soit oui et que votre non soit non*» reprenant une parole de Jésus dans l'Evangile
- . «*La fausseté est une chose basse et répréhensible et la sincérité une attitude noble et digne d'éloge*» sachant que «*Le discernement ingénieux du vrai*» fait partie des quatre vertus cardinales qui signent l'homme parfait. Aristote

Pourtant selon Claudine Biland, psychologue social, «*L'honnêteté ne figure pas dans les dix commandements et le mensonge ne compte pas au nombre des sept péchés capitaux*» ouvrant ainsi une brèche active pour la pratique généralisée du mensonge. Elle souligne également que le «*pardon des fautes*» via la confession permet une absolution du mensonge à bon compte donc une pratique acceptable...

### Lien entre mensonge et désinformation

Si gouverner c'est mentir, alors la plupart des hommes et des femmes politiques mentent effrontément en cours de mandat considérant cela comme un acte de management normal des faits et des situations. Il semble même que la plupart des influents et consorts au pouvoir utilisent le mensonge comme une désinformation stratégique afin de ne pas troubler l'ordre établi. Le raisonnement tenu est relativement simple en considérant que la réalité économique et sociale est devenue d'une telle difficulté à saisir pour le quidam moyen, qu'il vaut mieux éviter de prêter le flanc à la critique sachant que de toute manière l'actualité apporte régulièrement son lot de mauvaises nouvelles dont la priorité mobilise régulièrement l'attention de tous. Aussi pourquoi ne pas mentir peu ou prou sachant que très peu de personnes (hormis les bons journalistes, historiens, enquêteurs et juges) se soucient vraiment de rechercher l'exacte vérité et qu'il sera toujours possible de la contredire par avocat interposé !

Dès lors avec une bonne rhétorique, 2 belles phrases, un ton affirmé et la main sur le coeur, il est possible pour un bon communicant de renverser l'opinion publique ou pour le moins de créer le doute. Un art que savent utiliser sans état d'âme la plupart des ténors de la politique, surtout ceux qui ont l'habitude de tirer des casseroles aux fesses et qui n'hésitent pas à transformer la réalité initiale au format très spécial de leur propre vérité !

Selon le philosophe Alain Etchegoyen *«Les mensonges sont devenus plus calculés, plus systématiques et plus professionnels»*. Un avis partagé par Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'école de guerre économique, pour qui *«La désinformation est devenue l'une des armes économiques les plus tranchantes de notre début de siècle»*. Cette pratique majoritaire à l'échelle politique et économique n'est pas sans créer des tendances pernicieuses en société en matière de rejet massif de confiance, scepticisme et repli sur soi.

### PRINCIPAUX MENSONGES POUR ENJOLIVER LES CHIFFRES

La force des habitudes dans les postes ministériels et élyséens tend à légitimer le mensonge public en maniant constamment la désinformation et la ruse pour minorer la réalité lorsque cela arrange les intérêts du pouvoir en place. Sous des airs sympathiques de Monsieur ou de Madame propre, il n'existe pas un seul ministre et un seul président de la République qui n'ait participé de près ou de loin à un tripatouillage tactique des comptes, des chiffres et des statistiques. Exemples de méthodes utilisées par Bercy (considéré comme le plus menteur de tous) et par tous les représentants des gouvernements successifs en matière de chômage, déficit budgétaire, trou de la Sécu... dans le but de rouler tout le monde dans la farine :

- . Faire réaliser des enquêtes complaisantes, des rapports bidons ou des sondages favorables, tout en mettant au panier les études gênantes.
- . Prétexter l'héritage du gouvernement précédent en l'accusant d'avoir mal géré la France en informant le pays, les yeux dans les yeux, que pour éviter la faillite on est soi-même obligé de lever des impôts en catastrophe.
- . Changement de méthode comptable destiné à masquer les mauvais chiffres
- . Minorer régulièrement les chiffres afin que cela n'attire plus l'attention à la longue
- . Présenter de manière habile et positive des faits qui ne le sont pas du tout
- . Ne jamais parler des chiffres lorsque ceux-ci sont considérés comme gênants
- . Publier des états statistiques rétroactifs avec plusieurs années de décalage
- . Publier des données secondaires pour détourner l'attention
- . Rendre difficile l'accès aux chiffres officiels en obligeant à les rechercher avec une loupe
- . Découper la comptabilisation en multiples tranches distinctes difficilement associables
- . Présenter les comptes de manière à ce que personne n'y comprenne rien
- . En matière de croissance, muscler artificiellement les recettes en inventant de toute pièce des ressources qui n'existent pas sachant que de manière mécanique chaque point de croissance invoqué doit générer 5 à 7 milliards d'euros de rentrées fiscales supplémentaires.
- . Recourir à l'usage des «fonds de concours» afin de fabriquer des recettes imaginaires en intégrant des recettes non fiscales (produit des amendes...) tout en se gardant bien de prendre en compte les dépenses des activités qui les ont générées.
- . Pillage pur et simple d'organismes et d'entreprises publics afin de renflouer les caisses de l'Etat
- . Minorer les dépenses en les inscrivant sur d'autres lignes comptables ou budgétaires
- . Maquiller une vraie dépense en une fausse dotation au capital

## Les différentes cultures du mensonge

Selon les cultures, il existe de fortes variantes dans l'usage du mensonge entraînant comme en Occident une forte contradiction entre des principes moraux contraignants et des pratiques souvent laxistes.

### . Tradition catholique

Selon Pascal Baudry, consultant et auteur de *Français et Américains, l'autre rive* (Village mondial), il existe en France «*Une culture de l'implicite laissant la place au décalage, à la finesse, au glissement de sens, au second degré et parfois au mensonge*» créant «*Un manque d'identité parfaite entre ce que l'on dit et ce que l'on fait*». Un comble pour une culture qui se veut être la référence universelle !

### . Tradition protestante

Il en va tout autrement dans cette culture qui favorise l'explicite dans laquelle la notion de vérité n'a pas le même sens, sachant que tout doit être dit et que rien ne peut être caché, y compris ce qui semble évident. Ainsi pour les Anglo-Saxons, «*Ne pas dire signifie se rendre coupable de parjure*» prévient Pascal Baudry constatant que «*La culture protestante qui ignore la confession exige d'être «accountable», un terme qui n'existe pas en français mais qui signifie que les mots que l'on prononce doivent correspondre à ses actes et que l'on est redevable de la différence entre les deux*».

### . Culture orientale

D'après Antoine Sfeir, journaliste franco-libanais et auteur de *Vers l'Orient compliqué* (Grasset), «*En Orient, taire une vérité n'est pas mentir*» en laissant la conscience tranquille à celui qui ne répond pas. «*Ce que nous considérons comme un mensonge par omission n'est pas un mensonge pour l'Islam. Ainsi les musulmans d'obédience chiite invoquent-ils un verset du Coran pour légitimer le fait de dissimuler leur appartenance religieuse s'ils sont entourés de sunnites. C'est cette recommandation baptisée «taqiya» qui a abouti à une préférence commune à toute la région pour le non-dit. Si je sais que l'époux de ma sœur la trompe, je ne dirai rien à ma sœur mais j'irai casser la figure à son mari !*». En fait, poursuit-il, dans la culture musulmane «*Mieux vaut ne pas voir pour ne pas savoir. Un œil qui ne voit pas, c'est un œil qui ne souffre pas*».

### . Culture japonaise

Pour Jean-Luc Domenach, directeur de recherche à Sciences Po, «*Les Japonais n'aiment pas parler abruptement et évitent autant qu'ils le peuvent de le faire*». Le Japon est d'ailleurs considéré comme le pays où l'on ne dit jamais non sachant que, contrairement à l'affirmation franche de ce qu'ils pensent, «*Les Japonais préfèrent utiliser un prudent entre-deux qui a d'ailleurs le don d'exaspérer les Occidentaux*».

*Il ne s'agit évidemment pas pour eux de cautionner le mensonge mais de rechercher la discrétion». Il existe dans la langue nipponne plus de 20 expressions différentes pour dire «Je ne sais pas» !*

### LA JOUISSANCE DU SECRET

D'après Serge Tisseron, psychanalyste, *«La possession d'un secret suscite une certaine forme de jouissance»* pour celui ou celle qui le détient, notamment chez le cadre qui *«En tire également des avantages matériels sous forme de promotion ou d'augmentation»*. C'est ce qui explique, en partie, pourquoi certains managers sont a priori plus doués que d'autres pour garder des secrets et manipuler leur entourage. En fait, il n'y a pas vraiment de courage à mentir dans l'intérêt supérieur de l'entreprise sachant que dans de nombreux cas, la carrière ou la promotion du cadre peut être remise en jeu s'il parle. Selon ce praticien : *«Un cadre qui a grandi dans une famille à secrets va réutiliser inconsciemment dans le contexte de l'entreprise les réflexes acquis pendant son enfance. Il a appris à se taire pour ne pas faire souffrir ses parents avec des questions indiscretées. Pourtant contrairement à l'enfant qu'il a été, le cadre qui se retrouve à nouveau dans cette situation à l'âge adulte en tire un profit propre à adoucir sa souffrance»*.

Aussi, ce psychanalyste préconise pour tous ceux qui sont à l'aise dans le management de la «secrétude» de bien réfléchir au fait (pervers) qu'ils n'ont pas pris goût à un comportement acquis depuis l'enfance. Il leur propose de se poser clairement la question de savoir si cela est vraiment indispensable à leur mission. Pour lui, hormis certains cas légitimes de haute confidentialité (négociation d'un contrat stratégique, rachat d'un concurrent, innovation forte...) ou d'un risque de forte déstabilisation de l'entourage, aucun dirigeant n'est jamais condamné à cacher inévitablement des choses ou à faire preuve d'un manque de loyauté envers ses collaborateurs, surtout lorsque le secret peut avoir ensuite des conséquences sociales lourdes pour eux (fusion, fermeture de site, restructuration, licenciement...).

Exemples de postures courantes et de petites déviances comportementales chez ceux qui conservent des secrets trop lourds pour eux et qui finissent souvent *«Au cimetière des managers cassés, frustrés et désillusionnés»* selon l'expression de Paul Delahaie, PDG du cabinet Variations :

- . Ne pas répondre directement ou pas du tout en éludant les questions posées
- . Faire semblant de s'intéresser aux propositions mais sans donner suite
- . Noyer régulièrement le poisson avec des réponses toutes faites
- . Regard fuyant ou, au contraire, fixe associé à une contraction constante des pupilles
- . Geste fréquent consistant à se toucher le bout du nez dans la discussion
- . Parler peu et se confier encore moins
- . Ne pas tenir au courant son assistante (ou son entourage) de certains documents reçus ou envoyés
- . Apparition de maux psychosomatiques (insomnie) avec usage d'antidépresseurs, anxiolytiques...

### **. Approche chinoise**

Contrairement au Japon, la Chine a l'image d'une nation dans laquelle on peut dire oui un jour et non le lendemain faisant que la vérité dans l'empire du milieu est tout sauf intangible. Il existe 2 raisons à cela dont la première est culturelle sachant que pour un Chinois «*L'harmonie est plus importante que la vérité... et qu'au nom de l'harmonie, toute vérité n'est pas bonne à dire*» comme le souligne justement Chenva Tieu, auteur d'un *Manuel de chinoiserie à l'usage de mes amis cartésiens* (Anne Carrière). Celui-ci confirme que «*Si pour un Européen ce qui est écrit noir sur blanc dans un contrat représente la vérité, faisant alors que c'est à la réalité de s'adapter aux clauses négociées, en Chine, l'évolution de la réalité est déterminante. Le contrat témoigne alors de ce que l'on fait à l'instant T, et si l'équilibre de la relation se modifie, c'est le contrat qui doit suivre*». La seconde raison expliquant pourquoi mensonge et vérité n'ont pas le même sens en Chine qu'en Occident est d'ordre conjoncturel et notamment socio-économique. D'après Jean-Luc Domenach, auteur de *La Chine m'inquiète* (Perrin), «*Aujourd'hui, les relations interpersonnelles sont dominées par l'idée de profit. Que puis-je retirer de l'autre ?*». Il semble, d'après lui, que l'exigence de vérité passe bien après la sacro-sainte notion d'intérêt personnel faisant que le Chinois cherche d'abord et avant tout à faire tourner la situation à son avantage.

### **Mentir, le ciment artificiel de l'entreprise**

Il est d'un fait notoire que les mensonges rythment la vie quotidienne de l'entreprise. Menus mensonges pour ne pas froisser la susceptibilité des collègues ou pour améliorer l'ambiance du travail, aux gros mensonges manipulateurs qui empoisonnent les rapports hiérarchiques ou deviennent un mode de direction d'entreprise, les conséquences ne sont jamais neutres. Les principaux mensonges utilisés indifféremment par les salariés ou les patrons entre eux, mensonges dirigés vers les clients et les acteurs extérieurs rivalisent tous de prouesses verbales afin de mieux faire passer la réalité. Pourtant selon les sociologues, le mensonge n'est qu'un élément de la stratégie de l'individu, comme la vérité. Il permet de conserver un certain contrôle sur la situation et sur la personne qui fait face, alors que le fait de dire la vérité rend transparent, par conséquent plus vulnérable.

Dans l'entreprise en raison des enjeux de pouvoir, chacun essaie d'influer sur ses collègues, d'en obtenir le maximum en prenant le contrôle de l'information. Aussi, les stratégies de mensonge sont particulièrement agressives compte tenu du court-terme qui oblige à réussir au plus vite. Un second élément est également déterminant dans la généralisation du mensonge. Il s'agit de la recherche de rentabilité qui, par ses logiques financières et de contrôle de gestion souvent inadaptées au fonctionnement humain de ceux qui y sont soumis, oblige à des réponses superficielles de conformité aux méthodes imposées. Les principaux types de mensonges pratiqués en entreprise ont tous une destination psychologique précise. Exemple de ces destinations :

**. Mentir pour gagner du temps**

Dans le cadre d'une demande qui se termine en «tion» comme augmentation, promotion, formation, mutation, le mensonge agit souvent comme un calmant pour retarder l'échéance.

**. Mentir pour entretenir la motivation**

Dans le cas d'un travail ne correspondant pas aux attentes, le mensonge «pincette» est destiné à complimenter l'intéressé, tout en lui distillant petit à petit des suggestions et des remarques de changement.

**. Mentir pour garder le pouvoir**

Rarement indispensable, le mensonge prend souvent la forme d'une «rétention d'information» dans l'espoir de préserver un ascendant sur les autres. Largement pratiquée par ceux qui craignent qu'on ne prenne leur place, il correspond parfaitement à la pensée suivante : *«Celui qui croit fuir son destin est seulement attaché par une corde plus longue».*

**. Mentir pour se valoriser**

C'est se faire mousser auprès de ses interlocuteurs en mentant effrontément sur des sujets invérifiables. Le principe est de se faire passer pour un caïd capable de résoudre des problèmes difficiles. Il correspond en fait, à l'enfant vantard qui sommeille en chacun de nous.

**. Mentir pour éviter de se faire piéger**

Pris entre deux chaises ou entre deux parties qui s'affrontent, il s'agit ici de mentir par omission, de ne rien révéler ou affirmer qui pourrait exacerber la situation, afin de se préserver une bonne relation avec chacun des protagonistes.

**. Mentir pour rassurer son interlocuteur**

Il s'agit ici de jouer le rôle du parent réconfortant et chaleureux qui ment à un enfant (consommateur, client, collègue, salarié ou patron) pour ne pas le décevoir, l'inquiéter inutilement ou avoir la paix.

## **78.** Politesse et climat de confiance

### **Les règles pour créer la confiance**

Esprit franc et politesse sont les 2 conditions de base pour favoriser des conditions pérennes dans les relations humaines. Aussi, pour être en harmonie avec son entourage professionnel tous les spécialistes s'accordent pour dire que le manager, et les collaborateurs impliqués, doivent disposer d'un minimum d'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire *«Une forme d'intelligence qui suppose la capacité à «contrôler» ses sentiments et ses émotions et ceux des autres»*. Pour Christophe Belud, coach au cabinet Exelia, il est également nécessaire que les individus fassent preuve d'un certain niveau d'ouverture en relevant que *«Les personnes les plus ouvertes sont celles qui sont en lien avec leurs émotions et celles des autres. Elles se connaissent bien et font preuve d'empathie avec leur entourage professionnel. Leur faculté d'adaptation est souvent plus importante»*. Il existe également une autre condition préalable comme l'explique Hélène Vecchiali pour qui *«D'une manière générale, les salariés doivent être précautionneux dans les relations d'amitié au travail. Les rapports ne doivent pas être trop chargés affectivement, du moins sur le lieu de travail. Cela risque de compliquer les rapports professionnels»*. Aussi lorsque ces conditions de base sont réunies, il est nécessaire au quotidien pour maintenir une bonne cohésion sociale de pratiquer 5 conseils :

#### **. Utiliser la politesse**

La politesse est un code de communication qui assure aux interlocuteurs un respect mutuel en permettant de mettre une distance dans la relation à l'autre tout en offrant un espace de dialogue. Aussi, il ne faut pas hésiter à utiliser les signes de reconnaissance (bonjour, salut par un mouvement de tête, poignée de main, utilisation du nom ou prénom, sourire...) car cela est une marque de respect vis-à-vis des autres.

#### **. Etre disponible**

Rester en permanence disponible envers ses collaborateurs et/ou avec ses collègues permet de favoriser une proximité d'échange propice à instaurer et entretenir un climat de confiance mutuelle. Pour cela, il faut rester simple et détendu sans se cacher derrière la distance hiérarchique, l'autorité ou le protocole.

#### **. Se tenir à l'écart des rumeurs**

C'est également une condition essentielle pour entretenir de bonnes relations au bureau. D'après Hélène Vecchiali : *«On respectera toujours plus une personne qui ne colporte pas de rumeurs et ne parle pas à la place des autres. L'interprétation génère des quiproquos et peut engendrer des tensions»*.

Il est donc nécessaire de s'imposer un éloignement par rapport aux bruits de couloir en restant uniquement dans la sphère professionnelle et factuelle. Cela fait économiser du temps et de l'énergie à tout le monde et surtout inspire confiance car les autres peuvent alors dire : «*Au moins, celui-là ne me critiquera pas dès que j'aurai le dos tourné !*»

### EXEMPLES DE BONNES MANIÈRES À L'INTERNATIONAL

L'expression de la politesse peut prendre différentes formes selon la culture dominante du pays :

- **Temps de parole** : En France lorsqu'on s'adresse à quelqu'un on respecte son temps et sa personne en étant bref. Au Japon, plus un énoncé est long et plus il est poli car l'attention aux autres se marque par le temps passé auprès d'eux.
- **Tutoiement** : Alors que le Français voit dans le tutoiement une marque de familiarité ou de condescendance, hors cadre de l'intimité, le Belge et le Danois l'utilise de manière rapide et fréquente.
- **Visite à la maison** : Si l'Américain ouvre facilement sa maison et peut s'offenser si son voisin ne lui rend pas visite, une visite à l'improviste au Danemark est perçue comme une intolérable intrusion.
- **Remerciement entre proches** : Au Japon, Corée ou Zaïre, on ne se remercie pas entre proches car cela peut être perçu comme une mise à distance insultante.
- **Ne pas perdre la face** : Un asiatique perd la face dès lors qu'il perd sa sérénité (énervement, colère...) alors qu'un Occidental garde la sienne tant qu'il ne se laisse pas marcher sur les pieds.
- **Partie du corps** : En Chine, une femme cache ses pieds mais peut porter sans problème une tunique fendue très haut sur les jambes alors qu'en Afrique, une femme peut montrer sa poitrine sans aucun problème.

#### . Savoir désamorcer les tensions

Il s'agit ici d'être capable d'affirmation de soi en démontrant de l'assertivité ainsi que le souligne Nicole Aubert, sociologue et psychologue. Selon elle, «*L'assertivité, en psychologie, désigne la capacité d'exprimer à l'autre son désaccord ou les reproches qu'on a à lui faire fermement mais sans agressivité, sans tension, sans s'énerver ni manifester une émotion excessive*». Ainsi, il est courant d'observer que celui qui reconnaît ses torts en faisant preuve d'assertivité renvoie l'image de quelqu'un sûr de soi donc de fiable. D'après Christophe Belud, «*Les salariés qui ont des relations apaisées au bureau sont généralement dotés d'une bonne confiance en eux. Ils n'entretiennent pas de rapports de forces avec les autres car ils ont moins besoin de se mesurer à eux-mêmes pour se rassurer.*»

#### . Préserver sa vie privée

Bien compartimenter son temps et son énergie entre travail et vie privée est un fondement déterminant pour conserver un équilibre personnel et par ricochet, une bonne qualité dans les relations avec autrui.

Ainsi que l'affirme Hélène Vecchiali : *«Quelqu'un qui, en dehors du travail, mène une vie affective saine aura une plus grande facilité à gérer les rapports humains au bureau. A l'inverse, lorsque le travail prend une place trop importante, la personne peut moins facilement avoir du recul puisque son équilibre repose beaucoup sur sa vie professionnelle»*. Aussi pour décrocher efficacement des préoccupations du bureau, il est nécessaire de faire attention à son hygiène de vie, faire du sport ou des activités destinées à évacuer la pression et surtout veiller à préserver son sommeil.

### LA COMPÉTENCE SE MARIE TOUJOURS À LA MODESTIE

Une étude menée par David A. Dunning, psychologue à l'Université Cornell (Etat de New York) révèle que les gens compétents ont tendance à minimiser leurs réussites, alors que les incompetents ne réalisent pas leurs erreurs et se croient d'autant plus forts ou irremplaçables. Alors que pour ces derniers, la reconnaissance de l'échec n'est justement pas de leur compétence, la modestie est le propre de ceux qui savent suffisamment relativiser leur réussite.

### Politesse et entreprise

Il est toujours difficile de mesurer la sincérité derrière la politesse sachant que souvent celle-ci n'est qu'une coquille vide sans aucun rapport avec la morale dont elle prétend être l'expression. La politesse est même devenue *«L'apanage des classes sociales dominantes qui s'en servent comme d'un code de reconnaissance mutuelle afin de mieux exclure ceux qui ne le partagent pas»* comme le souligne Philippe Némó, professeur de sciences politiques à l'ESCP-EAP. Alors que le principe du chacun pour soi est devenu la règle au sein de l'entreprise, *«Le modèle de l'entreprise communautaire intégrant ses membres dans la durée et dans un collectif à la culture bien spécifique a explosé»* confirme Mélanie Ellie, auteur d'une étude sur le sujet. Selon elle, *«La violence a toujours existé dans l'entreprise mais elle était codifiée et collective. Désormais c'est chacun pour soi et tous contre tous !»*. Cela explique pourquoi la politesse fait souvent place à de l'impolitesse sans même que les gens (surtout les jeunes) s'en rendent vraiment compte. L'intrusion de l'impolitesse consacre une nouvelle forme d'agressivité et d'incivilité envers les autres, animée par une hypertrophie du «moi» lorsqu'il s'agit, par exemple : de prendre plusieurs appels téléphoniques en rendez-vous ou en réunion ; d'arriver en retard sans s'excuser ; n'émettre aucun bonjour ni regard vis-à-vis de ses collègues de travail... Selon Mélanie Ellie certaines incivilités sont directement liées *«Aux dysfonctionnements des organisations et surtout de ceux affectant les conditions de travail»*. La moindre qualité et l'incertitude dans les conditions de travail, ainsi que le rapport souvent artificiel dans la relation client, sont autant de causes pouvant expliquer cette perte *«d'huile dans les rouages»*. Pourtant certaines entreprises ne baissent pas les bras en mettant en place le concept du *stewardship* à l'américaine. Celui-ci consiste à retrouver le sens du service rendu à l'autre dans un souci d'intérêt général non égoïste.

Il s'agit, par exemple, de tenir la porte de l'ascenseur, se lever pour serrer la main, dire bonjour à toute personne entrante ou rencontrée... Avec le *stewardship*, il s'agit surtout pour le coach Thierry Chatel de recréer «*Le plus petit lien possible entre les individus. En concourant à la création d'une façade polie, il permet de coexister intelligemment et de faire du business ensemble.*»

### **FAIRE UN COMPLIMENT, C'EST QUE DU BON !**

Le compliment est triplement positif lorsqu'il vient du fond du cœur, sans arrière-pensée. Il formalise une expression de positivité en soi favorisant une relation positive à autrui laquelle rend momentanément positive l'humeur du bénéficiaire. Que du bon !

**Pour s'habituer au compliment rien de tel que de suivre les 3 conseils suivants :**

- . Le compliment doit rester sincère, spontané et apparaître naturel comme un sourire de contentement. Il doit être offensif et transverse à l'organisation hiérarchique.
- . Se fixer l'objectif de faire au moins 3 compliments par jour à des personnes différentes. Cela contribue à réduire les tensions au travail comme à l'extérieur.
- . Se faire soi-même un compliment personnel à la fin de chaque journée, afin de garder le moral notamment lorsque l'on a l'impression de ne pas avancer.

### **Les 2 maux redoutables qui se cachent derrière la politesse**

Mise à mal dans l'entreprise au nom de l'efficacité immédiate ou du naturel sans concession, la politesse est également malmenée par les sociologues qui l'accusent de n'être qu'un instrument de distinction sociale. Il est vrai que la politesse est souvent associée aux vieux démons de «l'artificialité» faisant souvent dire que tel individu «*est trop poli pour être honnête*». Alors que «*La politesse oblige à une régulation des affects et notamment à cadrer l'agressivité*» ainsi que l'observe Eric Albert, psychiatre et consultant, celle-ci peut donner le meilleur et le pire. Ce dernier fait d'ailleurs remarquer qu'à l'instar de «*Tout autre code comportemental, il n'est pas bon en soi*». Pour lui, l'excès de politesse suscite une méfiance permanente en étant «*Le support à deux maux redoutables dans l'entreprise : l'hypocrisie et le cynisme*». Selon ce spécialiste, l'hypocrisie qui se cache derrière la politesse repose sur de nombreux prétextes tels que celui de ne pas vexer, ne pas agresser ou encore vouloir garder de bonnes relations... De fait, en étant trop poli, on n'aide pas vraiment l'autre à se découvrir, à s'améliorer ni à comprendre la situation et ce, d'autant plus, que «*L'hypocrite informe volontiers les autres de ce qu'il pense, sauf l'intéressé*». Mais le pire est sans doute atteint avec le cynisme qui se cache derrière certaines formes de civilités. C'est le cas notamment dans quelques grands groupes internationaux qui ont érigé le cynisme en mode de management en pratiquant, en apparence, des comportements polis et cordiaux alors qu'en réalité chacun se méfie de l'autre.

Sous des airs très policés, la manipulation consiste même à rendre très impoli le désir naturel de «*Poser certaines questions, voire même de laisser supposer qu'il y ait d'autres intentions que celles qui sont affichées !*».

### LES BONNES ET MAUVAISES MANIÈRES ÉLECTRONIQUES

L'irruption des NTIC (courriels, SMS, portable...) n'a pas véritablement créé de nouvelles règles (sauf pour le mail) en s'étant globalement adaptée aux usages traditionnels.

- . **Usage du mail** : Il a raccourci les échanges «physiques» tout en réduisant les formules de politesses comme en accentuant l'agressivité latente par le nombre de messages reçus non souhaités.
- . **Usage du téléphone** : Par principe, il est déconseillé de téléphoner le matin au domicile de quelqu'un que l'on connaît peu, ainsi que le veulent les règles de la société bourgeoise pour qui la matinée est réservée à l'intimité et l'après-midi à la vie sociale. C'est également toujours la personne qui appelle qui est censée mettre fin à la conversation en ayant la courtoisie de ne pas s'attarder outre mesure.
- . **Usage du mobile** : Il est particulièrement malvenu de laisser interrompre une conversation par la sonnerie répétitive du téléphone. De la même manière, dire à son interlocuteur que l'on a un «appel d'urgence» afin de couper court à la conversation est également considéré comme une goujaterie. Idem lorsque l'on décroche seulement pour dire «je te rappelle» laissant ainsi entendre à l'autre que l'on se croit indispensable.
- . **Usage du SMS** : L'envoi d'un SMS en réunion est acceptable lorsque celui-ci joue le rôle du mot écrit que l'on se faisait autrefois passer autour de la table, à condition toutefois de ne pas tapoter en permanence sur son téléphone et que cela se fasse sans bruit.

[Retour](#)

## 79. Reprendre confiance en soi

### L'expérience des dauphins

D'après Laurent Gounelle, Coach et auteur de *L'homme qui voulait être heureux* paru aux éditions Anne Carrière, «*Si un manager refuse de se réjouir d'un succès, c'est qu'il craint de voir son équipe se relâcher. Or c'est justement parce qu'elle n'est pas assez félicitée qu'elle se relâche*». De fait pour un manager, l'enthousiasme personnel est certainement l'un des meilleurs moyens pour créer et entretenir la motivation comme pour donner envie de travailler. C'est d'ailleurs l'une des premières règles en matière d'efficacité que de manifester que l'on apprécie de travailler avec ses collaborateurs pour ce qu'ils sont et pas seulement pour ce qu'ils font. En fait, en ce domaine, l'entreprise ne fonctionne pas si différemment que l'expérience menée par des psychologues américains dans l'observation de la vie des... dauphins. D'abord dressés à réaliser des figures, les dauphins reçoivent un poisson après chaque voltige correctement exécutée (prime contre résultat dans l'entreprise). Il s'ensuit généralement que ces mammifères marins finissent par se lasser de la promesse d'un poisson et se démotivent assez vite à poursuivre l'exécution des mêmes sauts. Les dresseurs distribuent alors, de temps en temps et sans raison particulière, des poissons, poussant ainsi les dauphins à reprendre rapidement goût au travail. L'explication est simple selon Laurent Gounelle : «*Ils avaient surtout besoin de sentir qu'on les aimait autant pour eux-mêmes que pour leurs cabrioles*». Le message est donc clair : pour être bon dans son travail, il est nécessaire de se sentir reconnu pour sa valeur intrinsèque indépendamment du niveau hiérarchique et du travail fourni. C'est ce que confirme André Hamayon, consultant à la Cegos, pour qui sans abolir le lien hiérarchique «*L'essentiel est de montrer que nous sommes tous sur un pied d'égalité en tant que personnes*».

### LUTTER CONTRE SES POINTS FAIBLES

Les points faibles font partie de la personnalité de chacun d'entre nous. Le but consiste à transformer le négatif de ceux-ci en positif utile. 6 principaux points faibles :

- . **La paresse** : Bien encadrée et bien gérée la paresse peut permettre de devenir un bon gestionnaire. Pour cela il faut :
  - . Soigner la qualité de son organisation pour avoir moins de travail à faire
  - . Déléguer au maximum sans surcharger les membres de l'équipe
  - . Rester disponible en permanence
- . **Le retard** : En général 15 à 20 minutes de retard reste un contretemps admissible lorsque les rendez-vous ou les débuts de réunion sont eux-mêmes décalés. Pour faire oublier son retard et même le transformer de manière positive, le mieux consiste à appeler 5 minutes avant l'heure du rendez-vous en disant que l'on sera en retard et en donnant la raison (vraie ou fausse).

- . **Le désordre** : Il est admis que le désordre permet de faire jaillir les idées, casse la routine et lutte contre l'ennui. Plusieurs règles doivent être cependant respectées :
  - . Avouer que l'on n'est pas un fanatique du rangement
  - . Dire que l'on se sent à l'aise dans le désordre et que l'on doit respecter cet état de fait au risque de vous perturber
  - . Penser aux autres en mettant en place une mini organisation pour les documents «entrants» et «sortants»
- . **La timidité** : Souvent les timides sont des gens modestes qui n'ont pas une idée exacte de leurs qualités et/ou ont peur de critiques. Ce manque de confiance en soi leur permet, toutefois, de développer le sens de l'écoute et de l'observation en étant relativement bon dans l'art de la reformulation.
- . **L'impulsivité** : Lorsque l'on sent que l'on va sortir de ses gonds, le mieux consiste à respirer profondément en tournant 7 fois sa langue dans sa bouche avant de s'exprimer. L'énergie ainsi disponible permet de s'impliquer avec détermination en parlant d'une voix claire, tout en se forçant à utiliser des mots à «basse intensité émotionnelle» et à utiliser des phrases longues destinées à évacuer en douceur son émotion.
- . **Le perfectionnisme** : Pour éviter que son propre quotidien ou celui de ses collaborateurs vire au cauchemar, il est nécessaire de ne pas être démotivant ni contre-productif en veillant à :
  - . Repérer ceux qui font bien leur travail en les laissant vivre
  - . Remplacer le contrôle *a posteriori* par des séances de travail en commun
  - . Utiliser avec discernement la fameuse phrase de Mao Tsé Tung «*Apprenez-leur à pêcher au lieu de leur donner du poisson*» en expliquant le travail plutôt qu'en l'imposant.

### Faire de la confiance en soi un atout majeur

Si la confiance en soi se développe naturellement dans l'enfance, à l'école, dans les épreuves sportives et dans la relation à son propre corps, il est possible de l'obtenir également par quelques techniques simples. Selon Jacques Salomé, auteur de nombreux ouvrages sur le développement personnel, «*Pour mieux affronter la crise économique, le respect de soi est vital*» bien que l'agressivité et la morosité de la conjoncture ne fassent qu'accentuer «*Une image fragile en chacun d'entre nous due à une éducation fondée sur des menaces, du chantage et de la dévalorisation*». Pour ce spécialiste, la dégradation du climat relationnel est propice pour l'adulte à «*La réappropriation d'un pouvoir et d'un plus grand respect de soi*» fondé sur l'amour de soi qu'il appelle également «*l'amour de bienveillance*». Il préconise pour cela la mise en pratique des 5 conseils suivants :

#### 1. Savoir précisément où l'on va

Il est essentiel de définir ses propres valeurs fondamentales et de se fixer des objectifs personnels clairs. Les gens qui manquent de confiance en eux ont souvent une vision peu claire de leur avenir et/ou de leur place réelle dans l'entreprise. A l'inverse, «*Les gens qui ont confiance en eux savent quel type de personne ils veulent être*» affirme Alain Duluc, manager à la Cegos.

Pour le savoir, il propose un exercice simple destiné à déterminer ses valeurs essentielles : Imaginez que vous ayez 70 ans. Vous vous retournez alors sur votre passé et vous vous représentez l'ensemble de votre parcours. Une fois la prise de conscience effectuée, il convient alors de se donner un axe de conduite cohérent pour atteindre cet âge sachant que «*La confiance en soi arrive lorsque l'écart se réduit entre la personne que l'on rêve d'être et celle que l'on est actuellement*».

## **2. Devenir imperméable à l'échec**

Trois règles imparables pour y arriver :

1. Décortiquer l'échec en évacuant les sentiments stériles de honte et de culpabilité.
  2. L'échec doit devenir une source d'apprentissage comme une autre obligeant à :
    - . Réfléchir à ce que l'on peut faire pour résoudre le problème
    - . Redémarrer son activité par des actes ou des activités faciles afin de se regonfler le moral
  3. Repenser à un moment de réussite afin de retrouver l'énergie qui l'accompagne.
- En toute occasion méritante il faut savoir se féliciter et se complimenter à chaque réussite car cela nourrit et entretient la confiance en soi.

## **3. Se libérer des croyances infantiles**

Pour Frédéric Vendevre, consultant à la Cegos «*Nombre de personnes ne développent pas tout leur potentiel car elles sont limitées par des croyances personnelles souvent issues de l'enfance*». Ces croyances sont le plus souvent accompagnées par des pensées automatiques du type : je dois tout contrôler ; il faut que je sois aimé de tous ; j'ai peur d'être abandonné si je ne réussis pas... Pour retourner la situation, il est d'abord nécessaire d'identifier ces mauvais réflexes en se demandant s'ils sont vraiment fondés. Pour cela, «*Commencez par repérer l'usage excessif d'expressions telles que «je dois, il faut...»*». Puis posez-vous les deux bonnes questions «*pourquoi*», «*et alors*». Une fois la croyance identifiée, il reste à la relativiser voire à la modifier en fonction du contexte et des ressources disponibles.»

## **4. Savoir dire non sans se culpabiliser**

«*Savoir dire non est l'un des principaux révélateurs de la confiance en soi. C'est savoir se positionner par rapport aux autres, ne pas se laisser envahir*» explique Didier Junek, consultant et formateur. Pour dire non en parfaite affirmation de soi le mieux consiste, tout en restant courtois, à :

- . Proposer une solution alternative
- . Utiliser le compromis
- . Faire le disque rayé en répétant sans cesse son message
- . Pratiquer la technique de l'édrédon en ne présentant aucune résistance en apparence face aux arguments opposés, de type : c'est vrai ; vous avez raison ; je comprends...

### 5. Pratiquer régulièrement la relaxation flash et la visualisation

L'idéal, face à une situation de stress ou de trac faisant perdre momentanément confiance en soi, consiste à pratiquer une respiration profonde en inspirant par les narines et en expulsant par la bouche. Faire le plein d'oxygène redonne de l'énergie et dénoue les tensions accumulées. En associant la visualisation, on se représente alors mentalement une situation positive dans laquelle l'on se remémore un moment du passé ou une scène affichant de la sérénité, de la réussite et une grande confiance en soi. Pour ancrer cette image, il est alors conseillé d'y associer, à chaque fois, un geste simple de son choix (joindre le pouce à l'index par exemple). En situation de stress, ce geste combiné à la respiration regonfle instantanément la confiance en soi et redonne de l'énergie.

### PSYCHANALYSE : 5 NOUVEAUX SYNDROMES

La psychanalyse moderne a découvert 5 nouveaux syndromes provenant de différents coins du monde :

- **Syndrome du gosse riche** : Sorte de blocage, voire d'apathie totale dans certains cas, qui touche les enfants issus de familles fortunées et qui se disent angoissés à l'idée de ne pas gagner autant que leurs parents.
- **Syndrome de Paris** : Il concerne surtout les Japonais déçus de trouver à Paris une violence urbaine et des grossièretés, plutôt que le raffinement attendu dans une aussi prestigieuse capitale. Il s'ensuit dans certains cas, des états dépressifs, un délire de persécution et même des tentatives de suicide.
- **Syndrome de Jérusalem** : Se dit des personnes victimes d'un intense et violent délire mystique après la visite du lieu le plus sacré du monde. Europe Assistance rapatrierait ainsi de temps en temps, des «réincarnations» du Christ et de la Vierge Marie.
- **Syndrome de l'Inde** : Devant le choc des cultures et de la misère (bidonvilles, mendiants, cadavres à même le sol...), certains touristes en arrivent à perdre leurs effets personnels et leurs repères. Ils sombrent alors dans une terrible angoisse qui les mène à une forme de dépersonnalisation, jusqu'à oublier leur nom et entrer dans une forme d'errance.
- **Syndrome «chocololique»** : Il concerne la dépendance «dure» au chocolat, sachant que pour les plus accros, la cacao-boulimie peut mener jusqu'à l'obésité.

### Comment retrouver la confiance en soi ?

D'après Jack Welch, ancien président charismatique de *General Electric* et auteur de «*74 réponses iconoclastes pour réussir*» paru au Village Mondial, il est nécessaire que chaque collaborateur et manager dispose de la plus grande confiance en lui, sans quoi il ne peut aller nulle part. Ce spécialiste du management des hommes recommande de procéder par étapes pour obtenir ou retrouver la confiance en soi :

### 1. Rechercher des petites victoires

Pour commencer, il faut se fixer un objectif réaliste au travail ou à la maison, l'atteindre avec détermination, puis savourer cette petite réussite. Se fixer ensuite *«Un objectif plus vaste, plus audacieux et assez lointain dans le temps, afin de s'obliger à sortir un peu de sa zone de confort»*. Recommencer encore et encore dans le cadre d'une démarche lente et régulière.

### 2. Surmonter les échecs

En cas d'échec ou de revers, il faut découvrir et comprendre ce qui n'a pas fonctionné en se fixant un nouvel objectif et en recommençant la démarche. Avec le temps, l'on découvre que *«Tout échec vous enseigne en réalité une chose qui vous devez savoir, afin que vous puissiez vous ressaisir et passer de nouveau à l'offensive avec toujours plus d'audace...»*

### 3. Dire ce que l'on pense et faire ce que l'on dit

D'après J. Welch, il faut absolument éviter de dire une chose et en faire une autre, comme c'est souvent le cas en entreprise, car cela tue la confiance à la racine. Il faut également éviter le manque de franchise ou la langue de bois dans le but de se dégager d'une responsabilité, car alors *«La confiance en soi s'effrite et meurt.»*

### 4. Etre transparent

Recourir à la transparence suppose de mettre en conformité ses actes et ses paroles. C'est la base même de la confiance, car *«Cela suppose une grande intégrité dans l'une et l'autre de ses dimensions»* en favorisant directement le respect de soi et des autres.

### 5. Savoir siffler la fin de la partie avec les autres

En terme d'allocation de confiance aux autres il existe, selon Jack Welch, 4 types de managers au monde pouvant être classés selon la qualité de leurs résultats et la manière dont ils mettent en œuvre les bonnes valeurs.

1. Les managers qui produisent de bons résultats et respectent les bonnes valeurs. *«Ils doivent être félicités et récompensés à chaque occasion.»*
2. Les managers dont les résultats sont mauvais et les valeurs bonnes. *«Ils méritent d'obtenir une chance, voire un autre poste dans l'entreprise.»*
3. Les managers qui ont de bons résultats et des valeurs fautives. Il n'est pas conseillé de les garder trop longtemps car *«Ils ruinent l'ambiance et la confiance»* dans l'entreprise.
4. Les managers qui ont de mauvais résultats et des valeurs fautives. La solution la plus simple consiste à s'en séparer rapidement *«En sifflant avec eux la fin de la partie.»*

## 82. La jalousie au travail

### Ou l'envie de nuire

La psychanalyste suédoise, Kerstin Bergqvist, a consacré plusieurs années de travail sur les manifestations de la jalousie au travail. Selon elle, la principale forme de jalousie dans l'entreprise est l'envie, un mot qui vient du latin «*invidere*» et qui signifie littéralement «ne pas voir», ne pas vouloir voir ce qui est bon chez les autres ou dans la vie en général. Sur le lieu de travail, l'envie peut prendre de multiples formes d'expressions comme par exemple : s'approprier les propositions des autres ; garder pour soi une information intéressante ; ne voir que des problèmes partout ; dire souvent «*non, ça ne va pas*» ; faire des commentaires désobligeants ou, vouloir l'échec d'un collègue en ne l'aidant pas, lorsque l'on sait pertinemment que celui-ci est en train de se planter. Le cas le plus typique reste celui du salarié qui dirige un projet, le mène à bien et reçoit pour cela les félicitations de sa hiérarchie. Son collègue le ressent alors mal et refuse d'admettre qu'il est envieux, en ne pouvant s'empêcher de dire à un autre collègue : «*Tu as vu, il a pris la grosse tête*». Commence alors un cercle vicieux, dans lequel l'envieux engage une mauvaise relation avec lui-même et tente de compenser ce sentiment négatif, en noircissant ou en écrasant les autres.

### Traiter l'insatisfaction chronique

Pour éviter que les conflits ne prennent une tournure personnelle, la solution consiste à diriger l'énergie libérée en faveur des intérêts de l'entreprise et non des individus. Une exception concerne les collaborateurs qui diffusent de fausses informations et qui se font ensuite un plaisir de compter les coups. Selon Bramson, ce type de comportement négatif est le plus souvent imperméable aux méthodes classiques de communication et de persuasion. Toute tentative pour essayer de convaincre ces employés à un changement d'attitude s'avère peine perdue. Inutile donc d'en faire une affaire personnelle pour le manager, même si ce type de cas doit être traité selon les techniques habituelles de la gestion de conflits.

Une étude de la Dares indique que les conflits en entreprise n'ont pas diminué mais que, au contraire, «*Loin de disparaître, la conflictualité est en augmentation*». De nouvelles formes de contestations se manifestent au sein de l'entreprise : arrêts de travail brefs et ponctuels, manifestations sans débrayage, pétitions, absentéisme, refus d'effectuer des heures supplémentaires... Selon une enquête de la Cegos, 1/3 des salariés se disent insatisfaits de leurs conditions de travail aussi bien en terme de rythme que d'intensité et préfèrent ainsi «lever le pied» de temps en temps.

### Les 5 nouvelles formes de contestation avec % de salariés favorables :

- . Diminution d'implication et d'initiative au travail (48%)
- . Absentéisme maladie (40%)
- . Grève (27%)
- . Dériver en terme de comportements dont non respect des règles du jeu (23%)
- . Débrayage (19%)

*Source : Cegos*

### LE RESENTIMENT EXPLIQUÉ PAR L'ÉCONOMIE

2 économistes britanniques des universités de Warwick et d'Oxford ont convié 116 volontaires répartis en 29 groupes de 4, à un jeu où il s'agissait de gagner de l'argent en vrai. Une mise de départ a d'abord servi à faire un pari, avec pour conséquence rapide d'enrichir certains joueurs et d'en appauvrir d'autres. Puis une somme supplémentaire a été offerte de façon aléatoire, au vu et au su de tous, à 2 des 4 participants de chacun des 29 groupes. En dernière instance, chaque joueur pouvait, s'il le souhaitait, diminuer le capital des autres membres du même groupe en payant pour cela. Le coût de cette attaque pouvait augmenter avec le temps, en passant de 1 cent à 90 cents par euro éliminé chez le voisin. Malgré le coût à payer, 2/3 des volontaires ont choisi délibérément de payer pour réduire le capital d'un autre. Ce sont plus précisément les moins chanceux qui se sont ruinés pour amoindrir le capital des plus riches. En fin de partie, il s'est avéré que 20% du capital globalement gagné a ainsi été dilapidé dans le seul but d'appauvrir les plus nantis. A l'inverse, les «plus riches» se sont seulement contentés de répondre aux attaques en tenant compte davantage du coût économique réel de leur réplique (approche rationnelle).

Selon ces 2 universitaires, ce résultat est en totale contradiction avec les actuelles doctrines économiques qui expliquent l'appauvrissement des uns par l'enrichissement des autres et/ou par la domination des plus forts. La hargne et la velléité destructive des moins chanceux résulteraient, d'après eux, du cadeau offert en début de partie à certains joueurs déjà bien dotés grâce à un bon pari initial. Leur interprétation est que le ressentiment (jalousie) primerait sur les intérêts rationnels de chacun dès lors qu'un écart économique significatif préexiste et/ou s'amplifie entre les individus. Dans une société donnée il s'avérerait, par conséquent, que la principale source d'hostilité et de déséquilibre proviendrait d'abord des individus les moins chanceux (pauvres, chômeurs, déçus de la vie...). Il n'y a plus dès lors qu'un pas à franchir pour expliquer la hargne naturelle qui mobilise certaines populations démunies économiquement faibles face à d'autres plus nanties !

[Retour](#)

## **85.** Efficacité, quelques règles pour bien travailler

### **Comment améliorer son organisation personnelle ?**

Le neurochirurgien et professeur de management Patrick M. Georges, auteur du livre *Gagner en efficacité* paru aux Editions d'Organisation, apporte des réponses claires permettant à chacun d'améliorer son organisation personnelle au travail. Selon ce spécialiste, nos capacités intellectuelles ne sont pas constantes et varient très fortement au cours de la journée. Par exemple, *«Nous avons un pic de créativité trois heures après notre réveil, vers 10Heures du matin.* De la même manière, *«Il existe une durée idéale d'accomplissement d'une tâche qui est de 50 à 60 minutes, soit 1 heure en moyenne. Au-delà le cerveau se fatigue».* Ce neurochirurgien suggère, par conséquent, plusieurs conseils afin de synchroniser son rythme de travail aux capacités de son cerveau.

- . Ne jamais commencer la journée par le courrier ou la lecture des mails, car ce «réflexe» éduque mal le cerveau *«Qui pense alors que nous commençons par l'essentiel et s'habitue à fonctionner principalement sur des stimuli extérieurs... nous faisant ainsi perdre notre libre arbitre.»*
- . Préférer démarrer la journée sur *«Des tâches qui requièrent la plus grande concentration : rédaction de documents, analyse des chiffres, résolution de problèmes...»*
- . Dormir avant de prendre des décisions sachant que durant la nuit *«Notre cerveau travaille, il classe l'information reçue la veille et la rend donc utilisable. Le lendemain matin, nous avons à notre disposition davantage d'informations mieux classées pour décider.»*
- . Dégager son bureau car *«Le cerveau humain traite toute l'information qui se trouve dans son champ visuel, proche ou éloigné. Si nous laissons sur notre bureau un monceau de documents, notre cerveau va utiliser une partie de ses capacités pour «traiter» ces dossiers fermés.»*
- . Se protéger des interruptions en s'isolant *«Au moins 20% du temps pour se consacrer aux tâches les plus importantes. C'est un gage d'efficacité. Comme la voix humaine sollicite fortement notre cerveau, il faut aussi s'en protéger.»*
- . Eviter d'avoir une personne en face de soi car *«Il suffit d'un visage humain dans notre champ visuel et notre intelligence est perturbée. Il vaut mieux se placer à 90° par rapport à ses collègues ou même leur tourner le dos.»*

- . Organiser son espace de travail *«Par tâche, par activité, par objectif, exactement comme un cockpit d'avion où n'importe quel pilote peut pénétrer et prendre les commandes en ayant sous la main toutes les informations nécessaires.»*
- . Utiliser si possible un support blanc *«En mettant en face de son bureau un tableau blanc pour y inscrire ses idées ou les objectifs qu'on s'est fixés.»*
- . Faire périodiquement des interruptions dans le travail si celui-ci mobilise plusieurs heures de concentration, car dès la 2<sup>e</sup> heure on perd 30% d'efficacité. Le mieux consiste alors à *«S'accorder une pause de 5 à 10 minutes au bout d'une heure ou à passer à une activité différente pendant 1 heure.»*

### **LE CHARISME N'EST PAS DONNÉ À TOUT LE MONDE !**

Le Charisme ressort d'une attitude naturelle et spontanée puisant dans les ressorts les plus profonds de la personnalité. Accessible théoriquement à tout individu sain et abouti en lui-même, le charisme n'est pourtant pas courant dans nos sociétés verrouillées, stéréotypées et/ou standardisées. Le principal problème ressort du fait que beaucoup d'individus, souvent très intelligents, se comportent en parfaits clones de leur milieu familial et/ou institutionnel dominant par le fait d'un matricage social, mental et comportemental imposé depuis leur plus tendre enfance (religion, classe sociale, culture, groupes d'influence...). En d'autres termes, plus la structure mentale de l'individu est formatée selon un modèle de comportement discipliné, suiveur, soumis, non affirmé, bridé et/ou non-épanoui, moins celui-ci dégage de charisme naturel (ascendant exercé sur autrui).

En ce domaine, il ne faut pas confondre l'impression de crainte, de respect ou d'infériorité ressentie face à l'autorité, au prestige de l'uniforme, au symbole du pouvoir ou encore face au sentiment agréable éprouvé pour quelqu'un ou envers son éloquence, qui ne sont que des modes spécifiques de relation d'influence.

#### **Les 7 conditions qui permettent de dégager du charisme comme démonstration d'une force mentale équilibrée et rassurante :**

- . Etre «éclairé» de l'intérieur par le sens majeur, fort et constant, donné à son existence.
- . Etre engagé à 100% dans une cause ou une activité qui correspond parfaitement à ses attentes profondes.
- . Avoir des gestes amples, fluides et naturels et non pas restreints, timides, timorés.
- . Parler peu mais beaucoup écouter en ayant un contact visuel permanent assorti d'une voix posée.
- . Garder une certaine distance respectueuse avec autrui, en évitant surtout la familiarité, la critique, les jeux d'intelligence et/ou un rapport de force direct.
- . Rester en permanence positif et offensif face aux difficultés, en apparaissant comme l'homme ou la femme de la situation.
- . Dégager une irrésistible joie de vivre et confiance en soi à la fois sereine et dynamique.

[Retour](#)

## **89.** Les effets favorables de la relation platonique au travail

### **Le désir de transgression**

La vie en entreprise est tissée de rapports de séduction qui sont, paraît-il, les moins dangereux en ayant même un impact positif sur la productivité. Selon le psychiatre Pierre Angel «*Tous les jeux psychologiques de séduction entre collègues (petits compliments du matin, sourires en coin, regard coquins...) se révèlent bons pour leur moral, et donc pour leur motivation au travail*» tant qu'il n'existe pas de passage à l'acte. Selon lui, deux collaborateurs qui ont un faible inavoué l'un pour l'autre peuvent réaliser des prouesses...professionnelles. De l'avis du docteur Marc Ganem, président de la *Société Française de Sexologie Clinique* «*Tant que la relation reste au stade platonique, les amants potentiels ont envie de se séduire. Ce qui pousse l'un et l'autre à vouloir briller*». En fait, il semble que «*la tension érotique stimulante qui plane au bureau est d'autant plus intense qu'il existe un interdit, celui de la norme*». Ce phénomène prend d'autant plus d'acuité que derrière l'interdit reste tapi le désir de transgression... Pourtant le passage à l'acte (séduction perverse, harcèlement...) et la liaison amoureuse (clandestine, hiérarchique) ont souvent bien au contraire, un effet déstabilisant voire dévastateur sur le climat de l'équipe, du service et/ou de l'entreprise.

### **4 typologies de séducteurs**

Selon Philippe Cruellas, coach chez *Arthur Andersen Management*, il existe 4 grandes typologies de séducteurs sans scrupules qui sévissent au bureau :

#### **. L'allumeur/allumeuse**

Il ou elle séduit dans le but de se rassurer et ne peut pas s'en empêcher. Ce type de séduction représente la version négative des rapports platoniques, celle qui peut franchement gâter l'ambiance. En général, ce pervers bombarde ses collègues de «blagues de cul» ou d'e-mails graveleux. Pour lui, le jeu consiste à entretenir une parade ludique, un peu sadique, tout en sachant qu'il ne tient pas à aller plus loin. Face à ce profil, la solution consiste en une franche mise en garde.

#### **. L'arriviste**

Pour lui ou elle, le seul moyen de réussir, c'est de coucher. Intelligent(e), ce «prédateur» sait agir dans le sens du poil de ses victimes et ne craint ni le passage à l'acte, ni l'opinion d'autrui. La dignité et les valeurs morales sont remplacées ici par l'ambition du résultat à atteindre et de l'orgueil à paraître. Avec lui, l'antidote est de fixer précisément les possibilités de promotion et les moyens de reconnaissance.

### . Le harceleur

C'est souvent un petit chef en mal d'autorité. Il a une soif insatiable de pouvoir et le sexe est pour lui un moyen de s'affirmer. Il veut que toutes ses proies soient à sa botte et n'admet pas que des subordonnées puissent lui résister. La meilleure façon de neutraliser ce genre d'individu est de le mettre mal à l'aise en briefant le personnel sur le harcèlement sexuel.

### . L'imprécateur(trice)

Il ou elle noue une liaison par esprit de calcul, afin de semer la pagaille et/ou «tuer» un ou une rivale. Son objectif est d'atteindre une ou plusieurs personne(s) en particulier, en influençant (souvent par médisance) son partenaire de sexe, afin que celui-ci use de sa volonté et/ou de ses pouvoirs pour évincer ou se détacher des cibles considérées. Il n'y a pas de solution à priori, sauf à savoir dévoiler rapidement la perversion de ce jeu, preuves à l'appui !

## LES 4 GRANDS PRINCIPES DE LA RELATION AFFECTIVE AU BUREAU

Côté relation affective entre les hommes et les femmes, il faut se méfier de ce que Loïck Roche, scientifique et directeur adjoint de *Grenoble Ecole de Management*, appelle «*Les accélérateurs de relations intimes*» à savoir : les plaisanteries, le détournement des nouvelles technologies et même l'alcool à l'occasion des pots qui créent et qui entretiennent des relations intimes sur le lieu de travail. D'après lui, «*Chaque homme et chaque femme, en fonction de son ancienneté et du nombre de personnes que compte son environnement professionnel va développer un nombre précis de relations intimes sur son lieu de travail*».

En ce domaine, la psychologie considère que le lieu de travail réunit de multiples dangers et que, par conséquent, celui-ci va apparaître d'autant plus séduisant pour ceux et celles qui veulent y développer des relations intimes. La sociologie confirme cet état de fait en considérant que, dès lors que le lieu de travail est détourné pour y développer des relations intimes, il devient un endroit tiers idéal à l'abri des contingences, des règles et des nécessités, qui régissent la vie privée et professionnelle pure.

### Compte tenu de ces évidences, Loïck Roche émet 4 grands principes :

**1<sup>er</sup> principe** : Il faut *n* rencontres pour qu'il puisse potentiellement exister une relation à connotation intime entre deux personnes sur leur lieu de travail.

**2<sup>e</sup> principe** : Il existe un lien étroit entre la position hiérarchique occupée et la capacité à «séduire».

**3<sup>e</sup> principe** : Il existe dans l'entreprise, la collectivité, l'administration, une organisation «scientifique» de la confusion des genres entre la vie privée et la vie professionnelle.

**4<sup>e</sup> principe** : Il existe un lien entre la capacité à innover des organisations et la capacité des hommes et des femmes à nouer fréquemment des relations intimes sur leur lieu de travail.

### **Lorsque l'entreprise favorise les relations affectives sur le lieu de travail**

D'après Loïck Roche, docteur en psychologie et en philosophie, *«La probabilité de faire une rencontre sur le lieu de travail est statistiquement beaucoup plus importante que n'importe où ailleurs»*. D'après lui, c'est une erreur que de vouloir manager les hommes et les femmes par le biais de relations affectives, car *«Si l'affectif peut être un élément facilitant lorsque tout va bien, il est clair qu'en cas de conflit il n'y a plus de possibilité d'arbitrer, de décider, voire de sanctionner avec la sérénité que requiert ce type de situation»*. Selon lui, il n'existe qu'une règle à respecter : *«Il faut essayer de travailler avec les hommes et les femmes pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont. Il me semble que l'application de cette règle est précisément ce qui va permettre à l'entreprise de progresser. En acceptant de travailler avec les autres pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont, il y a de la place pour la critique (au sens le plus positif), des idées et des arguments des uns ou des autres.»*

[Retour](#)

## 94. Vivre zen malgré la pression

### Lutter contre le stress

Selon Sylvie Sanchez-Forsans, psychologue du travail et fondatrice du Capap (Centre d'applications psychologiques et d'accompagnement professionnel), *«Les effets du stress sont aussi toxiques que le tabac. Un cardiaque réduirait ainsi de 44% les risques d'une seconde crise en gérant mieux sa colère»*. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'Ifas (Institut français d'action sur le stress) qui confirme que les entreprises ont pris conscience que *«L'adaptabilité des collaborateurs aux conditions de travail est devenue aujourd'hui la clé de la compétitivité»*. Il est vrai que les rythmes d'adaptation aux nouveaux marchés et aux nouvelles technologies sont devenus de plus en plus rapides et exigeants. D'après Benoît Monié, psychologue spécialiste de la gestion du stress et auteur de *Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi* (Odile Jacob) : *«Le coût du stress oscille entre 0,8 et 1,6 milliard d'euros par an en France et atteint 20 milliards d'euros en Europe et 200 à 300 milliards aux USA !»*. Un phénomène qui s'amplifie continuellement en concernant près de 70% de la population, voire pour le sur-stress, un taux de salariés compris entre 25 et 30% eu égard au ressenti croissant à l'égard de la pression. Pour Hélène Lacroix-Sablayrolles, DG de Lacroix & Consultants, *«Les rythmes professionnels se sont accélérés, ils sont plus rapides que ceux de l'homme. On sait, par exemple, qu'il faut deux ans pour digérer un déménagement, un deuil, etc. Il faut donc accepter qu'après une période de surchauffe, il y ait une phase de décompression, voire de déprime qui suggère de reprendre souffle dans une ère de repos»*. Et ce, d'autant plus comme le confirme Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, qu'*«Adopter une politique de pression pour obtenir des résultats fonctionne mais n'est pas durable.»*

### VIVE LE STRESS !

Une expérience menée par le laboratoire d'éthologie et de psychologie animale du CNRS de Toulouse prouve que les petites doses de stress sont favorables à l'organisme. Des mouches mâles soumises à une hypergravité de 3 à 5 fois la pesanteur terrestre ont ainsi vu leur durée de vie augmentée de 10% atteignant celle propre aux femelles, lesquelles n'ont par ailleurs nullement été affectées par l'opération. Il en ressort que l'état de stress favorise la synthèse de protéines spéciales dites de choc thermique, augmentant sensiblement l'espérance de vie des mouches mâles. Dans le même sens, on sait depuis longtemps qu'un stress modéré comme celui d'une brève exposition à la chaleur permet à des animaux soumis par la suite à un choc thermique plus violent, d'y être mieux préparés. Le stress à petite dose (stress positif) agirait donc comme une auto-vaccination naturelle permettant ensuite de mieux résister !

## Faire baisser la pression

Dans tous les secteurs de l'économie, les études montrent que le risque santé au travail se déplace du physique vers le psychique. D'après Eric Albert, il est important de comprendre que «*La pression est un mode de management dont la valeur ajoutée est très faible. La vraie valeur consiste à donner envie et à faire partager à ses collaborateurs des enjeux communs de façon à leur permettre de rester adaptables et innovants. La santé mentale des collaborateurs est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et ce n'est pas parce que celle-ci n'en est pas entièrement responsable qu'elle ne peut ni ne doit rien faire pour y contribuer.*»

### 12 CONSEILS POUR MIEUX SUPPORTER LA PRESSION

1. Se maintenir régulièrement en forme car une personne en bonne santé, veillant à se nourrir et à dormir convenablement est beaucoup moins vulnérable au stress.
2. Enumérer régulièrement les raisons d'être heureux(se) ainsi que les objectifs motivants en cours (mais aucunement les malheurs).
3. Se remplir l'esprit de pensées positives, de paix, de courage, d'espoir, tout en essayant de donner du bonheur autour de soi.
4. Rester soi-même sans chercher à plaire à tout le monde ni à imiter les autres.
5. Reconnaître les moments de fatigue et se reposer à temps.
6. Savoir dire non lorsque la limite est dépassée.
7. Savoir changer d'environnement lorsque c'est le moment.
8. Regarder le problème en face, ce qui permet ensuite de mieux le relativiser et lui faire perdre ainsi de son acuité.
9. Bien se connaître soi-même en sachant pertinemment quelle charge de travail supporter.
10. Ne pas s'attendre à de la reconnaissance de la part des autres mais plutôt à l'indifférence et/ou à de l'ingratitude.
11. Eviter l'idée de vouloir se venger car cela entretient la permanence du stress et des idées négatives.
12. Tirer parti des épreuves de la vie en essayant de rebondir positivement dessus.

*Source : Société canadienne du stress*

## 9 règles à mettre en place soi-même pour rester zen

### 1. Cibler entre stress professionnel et privé

L'erreur la plus commune consiste à tout mélanger et/ou à se prendre pour un thérapeute. Pour agir efficacement, il convient plutôt de se limiter soit à la sphère professionnelle soit à la sphère privée.

### 2. Repérer ses propres injonctions intérieures

Ce sont les freins psychiques qui pourrissent le quotidien de type : «*Il ne faut pas que je contrarie mon chef, ma femme ou mon mari*», «*Il faut que je me comporte de telle manière avec les collègues ou telle personne...*»

### 3. Repérer ce qui stresse chez soi et chez les autres

Cela concerne toutes les émotions que peuvent générer une rencontre, une situation, une obligation sous forme de changement de comportement (déplaisir, neutralité...) ; de changement de posture (se tenir avachi, distant...) ; de changement de rythme (sommeil, repas...) ; de changement de tonus (fatigue, énervement...)

#### LES PRINCIPAUX SIGNES ÉMOTIONNELS DU STRESS

- . Une fréquente irritabilité ;
- . De l'hyperémotivité et agressivité dans les situations conflictuelles ;
- . Des crises aiguës d'angoisse ;
- . De la dépression ;
- . Une tendance à l'isolement ;
- . Une absence de libido ;
- . Une perte du sens de l'humour ;
- . Une incapacité à se concentrer sur les tâches simples, à prendre des décisions, perte de mémoire ;
- . Un désintérêt pour sa tenue vestimentaire, pour les autres, pour les manifestations publiques ou les activités prisées dans le passé ;
- . De la tristesse ;
- . Un sentiment de culpabilité ;
- . De la fatigue, de l'apathie ;
- . Un profond sentiment d'impuissance ou d'échec ;
- . Une perte de confiance en soi souvent accompagnée d'autodépréciation.

### 4. Eviter de se faire plaindre

Ne pas se mettre à nu inutilement en racontant ses petits malheurs, sa vie privée et/ou ses déceptions aux collègues ou aux personnes qui ne sont pas dignes de confiance ou capables d'apporter des solutions efficaces.

### 5. Mettre en place une organisation anti-stress

Il s'agit de rendre plus agréable son coin bureau, d'éviter l'usage du téléphone fixe ou portable pour un rien, ne plus se soumettre à l'invasion quotidienne des e-mails...

### 6. Pratiquer les méthodes anti-stress qui font du bien

Le but thérapeutique consiste d'abord à éliminer les tensions négatives afin de pouvoir ensuite se reconstruire mentalement.

### 7. Ne pas s'isoler

Le meilleur contrepoison au stress et au mal de vivre consiste à aller vers toute personne ou contexte qui redonne confiance en soi, offre de la reconnaissance, permet de parler librement, renforce la cohésion avec les autres, favorise des relations fortes et durables.

### 8. Ralentir ses rythmes

S'obliger à décider et à agir plus lentement, de manière plus sélective, faire moins de chose dans la journée mais de manière plus motivée et plus qualitative.

### 9. Devenir plus diplomate

Accepter plus facilement les concessions, les erreurs d'autrui, afin d'éviter de rendre contagieux son propre stress auprès de ses proches alimentant ainsi une ambiance néfaste.

#### SOIGNER LES SALARIÉS EN AMONT DU STRESS

Il existe plusieurs signes avant-coureurs dans le comportement d'un collaborateur stressé, annonçant que celui-ci va bientôt craquer (dépression, suicide, maladie...). Les techniques habituellement mises en place (passage chez le médecin, sophrologie, relaxation, massage...) pour soulager la tension psychologique générée au travail sont généralement sans grande efficacité. C'est du moins l'avis de Dominique Chouanière de l'INRS qui constate que «*Des études scientifiques ont montré que ces méthodes ont peu d'effet sur le niveau de stress des individus*». En fait, le soulagement existe bien, mais il est fugitif comme le confirme Benjamin Sahler, psychiatre et coresponsable du projet stress à l'Anact, en soulignant que «*Dès que le salarié retrouve son poste de travail, la tension revient exactement comme avant*».

Les spécialistes s'accordent à considérer que c'est aux managers de «soigner» en amont et par anticipation les effets du stress. Aussi pour dépasser le simple stade du constat, il leur faut bien comprendre les causes du comportement anxiogène considérant que c'est avant tout «*Le manque de reconnaissance (du travail des collaborateurs) qui est l'un des tout premiers facteurs de stress*» confirme Benjamin Sahler. Pour lui, en tout état de cause, le vrai chef est celui qui sait faire preuve d'humanité en sachant écouter, parler, soutenir, orienter, féliciter, rassurer... C'est celui qui favorise une plus grande autonomie dans le travail, sait être disponible à l'échange et surtout apporte des réponses rapides et favorables aux problèmes rencontrés par ses collaborateurs.

### Combattre le syndrome du lundi

Selon le précepte de Pierre Dac «*Quand on ne travaillera plus le lendemain des jours de repos, la fatigue sera vaincue*». Un intéressant article de David Bensoussan, du magazine *Management*, relève un certain nombre de conseils utiles pour ne plus redouter de reprendre le boulot chaque lundi matin.

**Le vendredi** faire la liste des activités de la semaine à venir en les classant par ordre d'importance et d'urgence. Etablir une check-list des activités du lundi selon la méthode Eisenhower (pour rappel) :

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>A.</b> Important et urgent         | : à effectuer en priorité           |
| <b>B.</b> Important mais pas urgent   | : à traiter dans un moment de creux |
| <b>C.</b> Urgent mais pas important   | : à déléguer                        |
| <b>D.</b> Pas important et pas urgent | : poubelle !                        |

**Le dimanche** recharger ses batteries en s'appliquant à respecter les 5 conseils suivants :

- . Filtrer tous les messages téléphoniques inopportuns
- . Pratiquer un exercice physique de 30 minutes (jogging, vélo, natation, musculation)
- . Faire une bonne sieste dans l'après-midi
- . S'imposer quelques heures de distraction chez soi et/ou d'évasion dans la nature ou en ville
- . Manger le soir une nourriture à base de sucres lents en évitant tout excitant après 17 heures (café)

**Le lundi matin** se réveiller en douceur :

- . Boire de l'eau pour stimuler le système digestif
- . Faire des étirements de «chat»
- . Prendre une douche tiède
- . Consommer un petit déjeuner protéiné (œufs, jambon, produits laitiers...)

**A l'arrivée dans le bureau :**

- . Pratiquer le «wandering around» en faisant le tour du bureau pour saluer tous les collègues.
- . Jeter tous les documents inutiles occupant le bureau. Une étude américaine révèle que 80% des documents archivés ne sont jamais consultés.
- . Eviter d'entrer en contact trop rapidement avec les clients difficiles.

**Durant la journée :**

- . En cas de manque de motivation : se concentrer uniquement sur la première tâche à accomplir (par exemple : allumer l'ordinateur) puis se laisser ensuite guider par les automatismes et les habitudes. Il s'agit de fonctionner comme un robot sachant que la multiplication des activités redonne peu à peu goût à la vie.
- . En cas de non intérêt pour une tâche précise : Saucissonner le dossier ou le travail, en l'éclatant sous forme d'une liste de tâches à accomplir (téléphoner, rechercher un document, Prendre rendez-vous, envoyer un mail...), puis rayer au fur et à mesure de la progression.
- . En cas de nervosité, s'asseoir en détendant les épaules et en posant les mains croisées sur l'abdomen. Puis respirer en gonflant le ventre à l'inspiration et en le vidant complètement à l'expiration, tout cela durant 2 à 3 minutes.

**A l'heure du déjeuner :**

- . Consacrer au moins 20 à 30 minutes au repas
- . Privilégier un menu «antidépresse» en se basant sur l'acronyme Fipoglu pour **fibres** (pain complet, céréales, fruits et légumes), **poissons** et **glucides complexes** (pain, pâtes, riz complet, lentilles, chocolat).
- . Avant de reprendre l'activité de l'après-midi, faire une «pause parking» de 10 à 20mn en s'isolant

[Retour](#)

# **100.** Dynamisme, 10 conseils pour être au top

## **S'imposer des «plages de respiration»**

Poussé par la nécessité de faire du chiffre, du résultat, de la productivité, chacun a tendance à oublier «ses plages de respiration» comme le souligne Jean-Michel Milon, consultant chez Leroy Consultants. Pour y remédier, «*Il est nécessaire d'avoir une vie personnelle et psychologique solide avec de bonnes fondations*» confirme Maurice Thévenet, auteur du *Plaisir de travailler* et professeur au Cnam et à l'Essec. Pour cela, les spécialistes conseillent plusieurs astuces afin de rester toujours dynamique chez soi comme au travail :

- . **Eviter la modestie** en se forçant à communiquer sur ce que l'on fait de bien, sur ses performances et ses petites réussites, car «*Cela donne la pêche et valorise l'estime de soi*» indique Dominique Genelot, président d'Inep Consulting-Bernard Julhiet Group et pour qui «*La modestie est très française : nos amis anglo-saxons nous en mettent plein la vue ! Ils savent faire monter la mayonnaise avec très peu d'huile...*»

- . **Etre clair avec soi-même** en identifiant consciemment qui l'on est et ce que l'on veut. L'objectif est d'éviter de se sous-estimer (et de se surestimer) face aux autres ou aux situations rencontrées en expectorant régulièrement ses humeurs. Pour cela rien de tel, d'après Hélène Lacroix-Sablayrolles, DG de Lacroix & Consultants, que d'«*Ecrire pour soi tous les reproches que l'on peut faire à autrui, fréquenter des amis bienveillants, prendre du recul sur les événements passés...*»

- . **Ne pas perdre l'envie de progresser**, de se former, de faire le point sur ses compétences et sur son évolution, quel que soit son âge, reconnaît Sylvie Sanchez-Forsans, fondatrice du Capap. Selon elle, «*Lorsqu'on n'apprend plus, c'est peut être le moment de changer de job. Même lorsque sa situation professionnelle est stable, ses compétences maîtrisées, il faut se remettre en question. sans quoi, il y a risque d'absence de pêche.*»

- . **Etre curieux** et demeurer une force de proposition sans tout attendre de sa hiérarchie ou des autres suggère Dominique Genelot pour qui «*Aller chercher les réponses auprès de son n+1, réclamer des informations, des explications pour comprendre, c'est être proactif : Or souvent, les cadres sont peu curieux.*»

. **Savoir dire non** mais avec diplomatie «Permet d'exprimer son point de vue profond, ses émotions ou encore dire ce qui ne va pas à un collaborateur ou à un supérieur» affirme Jean-Michel Milon, car cela «Evite aussi d'être débordé et donc favorise la pêche.»

. **Savoir gérer son taux d'incertitude** tout en sachant profiter du quotidien est une nécessité vitale d'après Sylvie Sanchez-Forsans qui souligne que «La conscience des risques professionnels et de santé est bien plus forte aujourd'hui qu'hier et qu'une vision lucide des choses est nécessaire pour se rassurer ou pour s'inquiéter à juste titre.»

. **Se forcer à rire** avec des livres, des films, des histoires drôles, car «Lorsqu'on ne rit plus, ça va mal» constate Hélène Lacroix-Sablayrolles. Pour elle, «Les managers qui font rire sont forts, même si on les considère parfois comme des rebelles...». Pour Maurice Thévenet, dans notre société aseptisée et prudentielle, «Les tabous sont plus nombreux qu'il y a vingt ans, certains mots ne peuvent plus être utilisés et les rapports humains sont moins faciles. Le rire est un moyen de contourner cela. Il a sa place s'il n'est pas aux dépens de quelqu'un, si c'est un rire de l'absurde qui pousse à réfléchir.»

. **Eviter de trop se livrer** en important ses problèmes personnels au boulot afin d'éviter de tomber dans le registre de l'émotion et de la compassion. De la même manière, conserver une certaine prudence dans le tutoiement sachant que «Les bonnes relations réclament du temps et de la réflexion, sinon il y a risque de déception, ce qui est mauvais pour la pêche» estime Maurice Thévenet.

. **Prodiguer des sourires**, utiliser des mots aimables, pratiquer la politesse, féliciter lorsque c'est sincère, sont des moteurs de bien-être rappelle Jean-Michel Milon, considérant que tout comportement positif vers autrui appelle souvent, en retour, un comportement positif envers soi.

. **Avoir une double vie professionnelle** et extra professionnelle afin de pouvoir prendre du temps rien que pour soi et éviter ainsi que les frustrations du travail, et/ou le manque de reconnaissance au boulot, ne viennent entretenir une négation d'envie et d'intérêt pour d'autres plaisirs, loisirs et passions, «empêchant ainsi de se ressourcer ailleurs» ajoute Hélène Lacroix-Sablayrolles.

## J'en connais plus que mon patron... sur la conduite des hommes et des affaires

Le management appliqué à la conduite des hommes et des affaires suppose l'exercice quotidien d'une grande intelligence relationnelle. Cette obligation est naturellement valable pour les dirigeants, cadres supérieurs et middle management, mais aussi pour chacun d'entre nous dans l'exercice de nos activités quotidiennes.

Le meilleur des articles, réflexions, conseils de grands consultants, experts, leaders reconnus et chercheurs dans les domaines du management et de la psychologie comportementale au sein de l'entreprise, est réuni dans cet ouvrage. Il s'agit, en fait, d'une compilation originale de 100 *Best Practices* « prêtes à l'emploi » traitées dans un style journalistique très synthétique.

Chaque page contient des informations utiles, des pépites inédites de savoir, des recommandations pertinentes, des « tuyaux » pratiques et des solutions opérationnelles sur des sujets aussi variés que le management des hommes, le leadership, le dynamisme en affaires, le coaching ou encore comment être bien dans sa peau et dans sa tête au boulot.

Chacun peut bénéficier de ces *best practices* afin de retrouver rapidement un bon climat d'échange dans l'équipe, entretenir une motivation plus grande au travail et améliorer son efficacité dans les affaires. Un autre aspect important de l'ouvrage est de pouvoir éliminer de sa vie les erreurs relationnelles, anticiper les coups tordus et reconnaître rapidement la manipulation lorsque celle-ci avance masquée...

L'auteur, Didier Reuter, est journaliste spécialisé en micro-économie, fondateur du Journal des Professionnels et chargé d'enseignement à l'Essec Executive Education Paris.

**M3 Editions Numériques**  
**www.men3.fr**

ISBN 978-2-905151-23-0



9 782905 151230

21 €