

# INTRODUCTION

« Contrairement à ses rivaux occidentaux, Toyota croyait que les ouvriers à la chaîne pouvaient être davantage que des rouages dans une machine sans âme. Si on leur donnait les bons outils, s'ils bénéficiaient d'une formation valable, ils pouvaient résoudre des problèmes, innover, être des réformateurs. Toyota a vu dans sa main-d'œuvre le génie nécessaire pour une amélioration incessante à un rythme accéléré. Par contraste, les constructeurs américains avaient tendance à faire peu de cas des contributions que pouvaient apporter les ouvriers ; ils comptaient sur des experts de l'état-major pour améliorer la qualité de la productivité. Leur dédain pour l'intelligence du personnel de production est tout entier dans la question que posa un jour Henry Ford : "Comment se fait-il que chaque fois que je demande une paire de bras, il y a un cerveau qui vient avec ?". »<sup>1</sup>

Ce livre est né d'un séminaire que j'ai délivré pour les dirigeants de la branche française d'un grand groupe international de conseil en management et de services informatiques. L'objectif qui m'était assigné était d'aider ces dirigeants à se centrer sur l'essentiel :

- les inciter à déléguer plus, et ainsi à dégager du temps pour se consacrer à ce que *eux seuls* peuvent faire (ou du moins à ceux pour quoi ils ont le plus de valeur ajoutée) ;
- leur donner des outils pour être plus résilients et mieux résister aux pressions et aux contradictions inhérentes au management de haut niveau.

---

1. Gary Hamel, *La Fin du Management - Inventer les règles de demain*, 2008, Vuibert.

En reprenant mes notes, je me suis aperçu que beaucoup des conseils et outils que j'ai développés durant ce séminaire ne s'appliquaient pas seulement au travail des dirigeants, mais à celui de tous les managers qui doivent gérer, encadrer, motiver, des êtres intelligents et créatifs, des « talents », pour faire face aux défis qui sont les leurs.

**Managers et managés sont sans cesse confrontés  
à des problèmes, c'est-à-dire à des situations influençant  
la réussite de l'entreprise ou de l'équipe, et qu'ils et elles ne savent  
pas encore gérer.**

C'est là le point de départ et le point d'arrivée de ce livre. Nous ne parlerons pas de ce que les entreprises savent déjà gérer, mais de ce qu'elles ne savent *pas encore* gérer, et comment y faire face. Et surtout, surtout, comment rester (autant que possible) au contact de ce que nous ne savons pas encore gérer.

Avoir des problèmes n'est pas un problème. Au contraire. C'est une preuve de bonne santé mentale et physique. Comme aime à le citer Konrad Lorentz dans ses livres : « *the healthy animal is up and doing* » (« L'animal en bonne santé est éveillé et affairé »). Être éveillé et affairé, veut dire être confronté au monde, s'exposer, travailler !

Les réalités que nous allons évoquer ici sont au cœur des débats du moment sur la « disruption », l'« empowerment » des employés, la gestion des talents, les managers coach (ou non), la difficulté à manager et retenir les nouvelles générations. Nous allons tâcher d'offrir des pistes de réponses à explorer.

Ces pistes tournent autour du fait que les personnes intelligentes *se gèrent elles-mêmes* face aux problèmes. Ce qui ne veut pas dire qu'elles n'ont pas besoin d'un cadre adéquat pour le faire, que nous détaillerons plus loin. Et elles le font mieux *ensemble*.

Mais cela va contre les réflexes de management enracinés, notamment en France : l'entreprise classique s'est efforcée

de tout rendre prévisible, pour gagner en productivité et en régularité ; l'entreprise et le management d'aujourd'hui doivent apprendre à mieux gérer l'imprévisible, et à attirer et retenir les gens talentueux qui aiment gérer l'imprévisible, c'est-à-dire ceux et celles qui leur permettent de survivre et de progresser.

Comme le formule Gary Hamel : « Quelque chose dans les entreprises modernes semble neutraliser le sens de l'adaptation et la créativité naturelle des êtres humains, quelque chose qui ampute littéralement les salariés de ces qualités pendant les heures ouvrées. Le coupable ? Les principes et les processus de management qui privilégient la discipline, la ponctualité, l'économie, la rationalité et l'ordre, mais n'attachent guère de prix au talent artistique, à l'anticonformisme, à l'originalité, à l'audace et à la vigueur intellectuelle. Pour dire les choses simplement, la plupart des entreprises ne sont que faiblement humaines car elles ne laissent de place qu'à une infime portion des qualités et capacités qui font de nous des êtres humains. Des centaines de millions de gens se présentent tous les matins à leur travail, mais ils y arrivent trop souvent comme des somnambules ? Résultat : des entreprises dont la performance est systématiquement inférieure à leur potentiel. »<sup>2</sup>

Nous verrons ainsi comment :

- manager les autres, en leur confiant des problèmes et des challenges à la hauteur de leur talent, et de nature à développer ce talent, dans un cadre approprié (Première partie) ;
- se manager, pour être capable d'affronter ses propres challenges (Deuxième partie) ;
- manager ensemble, en créant les conditions favorables à l'intelligence collective (Troisième partie).

Je ferai fond à la fois sur mon expérience du conseil en management de haut niveau et sur mon activité de coaching, en particulier de dirigeants. Le conseil en management, de-

---

2. Gary Hamel, *La Fin du Management – Inventer les règles de demain*, 2008, Vuibert.

puis presque 20 ans, m'a amené à gérer tous types de projets complexes : déploiements de systèmes d'informations, réorganisations, design de processus, refonte de la gouvernance, audits... Presque tout ce qui se fait dans le métier ! Une des choses que j'y ai aimé est que la gestion de ce genre de projets ne s'apprend, et ne peut s'apprendre, que par la pratique. Conduire un projet, concevoir un SI, convaincre, gérer les ambitions, etc. : c'est une forme d'artisanat. J'en profite pour remercier mes responsables et clients de la confiance qu'ils m'ont accordée. A 27 ans, quand je voyais ce à quoi je m'étais engagé pour les six prochains mois, sans avoir la moindre idée comment j'allais faire, je me disais qu'ils étaient fous. Ils ne l'étaient pas tant que ça. Ils avaient l'expérience, et j'étais encadré. Et ces années ont été magnifiques d'apprentissages et de rencontres. Mon activité de coach et mon expertise PNL m'ont permis de voir tout cela d'un autre point de vue, et de le comprendre mieux. Ce livre est à la conjonction de ces deux expériences et expertises, qui je l'espère se féconderont mutuellement.

Le sujet du livre est une réalité : le management des autres (et de soi-même comme manager, responsable d'équipe). Comme toute réalité, la seule manière de la connaître est d'en faire l'expérience directe. Ce livre a une ambition modeste : donner quelques lignes directrices et corriger quelques bêtises. Et inciter à accepter l'aventure, et à élargir ce que nous nous autorisons comme expérience du management.

Le 15 avril 2019, Mercer Island,  
État de Washington, États-Unis.

**Challengez vos employés et challengez-vous !  
Et faites-le ensemble !**