

Courrier des lecteurs

À propos du thème "Entreprise et management",
n° 598, octobre 2004

— Pascale RIPOLL (fille de RIPOLL 55)

J'ai été étonnée que ce numéro spécial "Entreprise et management" fasse une part aussi belle au conseil, sans reposer les questions fondamentales des rôles et compétences clefs des managers. Le postulat du manager par définition compétent en management est bien souvent erroné dans la pratique... Voici un article qui étaye ce point de vue.

Vers un management humain ?

Force est de constater que les managers sont nommés parce qu'ils sont performants ou experts dans leur domaine. C'est demander à quelqu'un de devenir sauveteur côtier juste en sachant qu'il connaît l'eau... et on verra bien s'il est capable de revenir au rivage. On voit d'ici les risques tant pour les nageurs que pour le sauveteur !

Malgré une bonne volonté toujours affichée par quelqu'un qui a été promu, c'est un changement de métier profond qui, sans apprentissage, amène la personne vers une zone d'inconfort. Afin de rétablir son équilibre, le premier réflexe sera de se raccrocher à son savoir-faire de base : le chef des ventes sera supervendeur, le chef de projet sera superingénieur, le chef de service sera supertechnicien... Le manager se sent ainsi plus sécurisé, mais il risque d'échouer sur deux aspects et ne jamais regagner le rivage.

D'une part, il n'aura plus le temps nécessaire pour se consacrer à ses missions de pilotage et de rapports d'activité, de cohésion, de motivation et de montée en compétence de son équipe, de communication interne. La culture française admet "par définition" que les cadres travaillent en horaires étendus sans contrepartie. Si les rôles et responsabilités ont été correctement définis en amont, pourquoi serait-ce le cas ? Parce que nous sommes trop habitués à voir les managers gérer leur ancien métier en palliatif de leur équipe.

D'autre part, cette réalisation palliative du métier de base entraîne fatalement le manager vers une non-acceptation de sa position, de son rôle, voire de son individu. Qui a envie de ressentir en permanence le "je sais faire mieux que toi, je vais te le démontrer" ? Cela ne peut que générer une certaine démotivation, une fainéantise, voire une frustration des personnes qui forment son équipe. Le développement personnel des autres s'en trouve freiné. Vous connaissez l'anecdote du touriste qui possède une compagnie de pêche et qui rencontre un jeune pêcheur à Cuba ? En lui donnant du poisson, il lui procure ainsi qu'à sa famille un bon repas. En lui apprenant à pêcher, il lui donne la possibilité d'assumer sa vie.

Qui a pensé à monter le manager en compétences sur ce métier si particulier, qui demande de l'abnégation et du courage ?

Abnégation parce qu'il est indispensable de reconnaître et d'accepter les différences de comportements liées aux individus, et de savoir s'y adapter, sans pour autant se renier. Tout n'est qu'histoire de contrôle de sa communication. Pour cela, il faut se connaître soi-même, avec ses faiblesses sur lesquelles il est possible de progresser, et ses limites. Il faut se souvenir que son jugement est influencé par une notion d'appartenance à

un groupe de comportements, et que 85 % du stress est lié à des soucis de communication, totalement indépendants du contexte de l'entreprise ou des résultats.

Le courage est celui de prendre des décisions décisives pour l'avenir tout en sachant qu'on ne possède jamais toutes les clefs. C'est ouvrir une porte dans l'incertitude de ce qui se cache derrière. Un grand moment de solitude ? Pas si le manager sait communiquer sa décision dans ses aspects positifs et fédérateurs. Ne soyez plus tailleurs de pierres, vous êtes constructeurs de cathédrales !

Nous en revenons systématiquement à des notions de communication. Or l'éducation française nous a tous appris la notion de critique négative, la recherche de la résolution de problèmes, à l'inverse de la culture anglo-saxonne fondée sur l'exacerbation des aspects positifs. Nous avons tous entendu "tu n'as pas été bon, mais je suis sûr que tu peux faire mieux". Qu'en serait-il aujourd'hui si nous n'avions entendu que des phrases du type : "tu as déjà réussi ceci, et cela c'était très bien et je suis certain que tu peux réussir dans cette nouvelle démarche". Évitions donc de tomber systématiquement dans la communication négative et affective. Le manager doit savoir développer sa communication de reconnaissance positive et faire la part entre l'affect et le factuel.

Il ne pourra être – et projeter son équipe – dans ce cercle vertueux de progrès qu'avec la conscience claire de son rôle. L'HUMAIN a une telle force ! ■

À propos du Forum social d'octobre 2004

— Bertrand CARDINNE (88)

Je me permets de réagir à un paragraphe de l'article du "Forum social" d'octobre 2004 de *La Jaune et la Rouge* (p. 63).

Bien que ce paragraphe ne traite pas du sujet principal de l'article, il me paraît assez significatif. L'auteur écrit : "La prospérité de l'Occident n'a-t-elle pas été en partie bâtie sur le pillage des richesses naturelles des pays du Sud et sur l'exploitation de leurs populations..." ? Il s'agit évidemment de l'idée "politiquement correcte" de la colonisation, qui est malheureusement démentie par les faits historiques.

Bien sûr, il y a l'or d'Amérique, les diamants d'Afrique... mais il s'agit d'une goutte d'eau dans la "prospérité de l'Occident". En réalité, si l'on ne prend que l'exemple de la France coloniale, comme le montre Jacques Marseille (*Empire colonial et capitalisme français*, 1984), la colonisation a bien plus appauvri la France qu'elle ne l'a enrichie. Pour diverses raisons, dont le protectionnisme de l'Empire, les marchandises en provenance des colonies étaient plus onéreuses ; et les infrastructures, elles, sont demeurées tout aussi coûteuses à entretenir. Ainsi, c'est lorsque la France a abandonné ses colonies que les investissements publics ont pu se tourner vers les "grands travaux" métropolitains : autoroutes, nucléaire... Si l'entreprise coloniale s'est maintenue malgré les dépenses excessives, ce n'est pas par esprit mercantile ; c'est bien plutôt (et il suffit de lire quelques discours de l'époque) au nom de la mission civilisatrice sacrée du pays des Droits de l'homme.

L'Occident n'a pas à se frapper la poitrine sur son passé colonial, davantage guidé par la générosité que par la cupidité. ■