



Mais comment peut-on être manager ? (!)

Essai sur le travail des managers

INSEP CONSULTING
Éditions

Jacques PIVETEAU

Jacques PIVETEAU

Mais comment peut-on être manager ? (!)

Essai sur le travail
des managers

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

<i>Préface</i>	9
<i>Introduction</i>	11
<i>Chapitre 1</i>	
Qui suis-je ? Suis-je capable d'être un bon manager ?	17
<i>Chapitre 2</i>	
Que fait un manager ? ou le métier de manager n'est pas ce que l'on croit	39
<i>Chapitre 3</i>	
Quel style de management choisir ?	57
<i>Chapitre 4</i>	
Que veulent mes collaborateurs ?	75
<i>Chapitre 5</i>	
Comment me comporter avec mon chef ?	95
<i>Chapitre 6</i>	
Comment survivre dans mon organisation ?	109
<i>Chapitre 7</i>	
Quel est mon pouvoir ?	131
<i>Chapitre 8</i>	
Est-ce vrai que j'ai de l'influence ?	147
<i>Chapitre 9</i>	
Comment puis-je motiver mes collaborateurs ?	161
<i>Chapitre 10</i>	
Que faire en cas de conflit ?	183
<i>Chapitre 11</i>	
Puis-je éviter le stress ?	193
<i>Conclusion</i>	
Mais comment peut-on être manager !	211
<i>Annexes</i>	
<i>Annexe 1</i>	
Vos entretiens sont-ils des outils de management ?	221
<i>Annexe 2</i>	
Les dilemmes du manager : appartenance et autonomie	229
<i>Table des matières</i>	241

Préface

Par Dominique Genelot
Président du Groupe INSEP CONSULTING

Toutes les personnes qui connaissaient Jacques Piveteau ont lu ce livre dès sa première parution. Mais pour les lecteurs qui le découvriront avec cette nouvelle édition, je souhaite dire quelques mots de l'homme, prématurément disparu, avec qui j'ai eu la chance de partager une partie de ma vie professionnelle, mais qui, surtout, m'a fait l'incomparable don de me compter parmi ses amis.

Pendant les treize années passées à INSEP CONSULTING, Jacques Piveteau a accueilli dans ses séminaires de management plusieurs milliers de cadres et dirigeants d'entreprise. Ce livre *Mais comment peut-on être manager? (!)* s'inspire directement des questions et des difficultés que lui soumettaient ses stagiaires. Il a regroupé et ordonné dans cet ouvrage les réponses et les méthodes qu'il leur proposait au cours de ses formations et de ses consultations. Le lecteur trouvera donc en premier lieu dans ces pages des réponses aux mille questions qu'il se pose sur sa pratique du management.

Mais ce livre n'est pas seulement un condensé de formation, c'est surtout un livre de sagesse. Avec humilité et modestie, son auteur s'est attaché à dire non pas tout ce qu'il savait, mais ce qu'il estimait être le minimum à connaître par tout manager, et l'essentiel des valeurs à mettre au cœur de sa pratique : une indéclinable foi en l'homme, une recherche constante du développement de l'autonomie des personnes, l'écoute active comme source de toute véritable communication.

Le message de ce livre déborde de beaucoup le seul management. Pour Jacques Piveteau, l'homme était premier et unique : qu'il soit homme au travail, père de famille ou enfant à l'école, les valeurs fondamentales de respect de l'individu, de développement de l'autonomie, d'écoute et de communication restaient les mêmes. C'est sans doute cette disposition d'esprit

qui en faisait avant tout un éducateur. À son contact, en toutes circonstances et en tous lieux, on grandissait.

Au fil des pages, le lecteur établira un compagnonnage intime avec l'auteur et trouvera lui aussi dans ce livre une occasion de grandir et, dans son rôle de manager, une occasion de faire grandir les hommes dont il a la charge.

Introduction

Un double sens

En quinze ans la phrase qui sert de titre à cet ouvrage a quelque peu changé de sens. Dans les années 70 elle posait une question sur les méthodes, les savoir-faire, les recettes, les modes d'emploi. « *Comment faut-il faire pour devenir manager ?* » demandait-on au consultant. Voici qu'à présent la phrase est souvent plus exclamative qu'interrogative ; la charge de manager est devenue si complexe qu'on se demande parfois comment il est encore possible de l'exercer.

Cet ouvrage aborde les deux sens de l'expression, l'un étant d'ailleurs dépendant de l'autre. C'est parce que petit à petit des images et des représentations fausses de la tâche de manager se sont fait jour qu'on a tendance à négliger les savoir-faire indispensables et donc à ne plus savoir très bien à quoi correspond le rôle de manager. Mon travail auprès de deux mille cinq cents managers au cours des quinze dernières années a en effet engendré en moi un double sentiment :

- D'abord une admiration réelle pour la compétence générale, l'engagement, l'ardeur à la tâche de la grosse majorité de ces cadres. J'ai eu l'occasion de travailler dans quelques pays étrangers : le manager français est très exactement à la hauteur et ne craint aucune comparaison.
- Mais en même temps une certaine surprise devant les blocages, les frustrations, les découragements qui se font jour au moment des séminaires de formation quand la parole a tout le temps de prendre son libre essor. Il semble qu'existe une certaine incompréhension entre les managers et l'institution dans laquelle ils exercent leurs fonctions. La lune de miel entre eux et l'organisation semble bien éteinte si elle a jamais lui. Les managers semblent s'être attendus à autre chose quand ils ont postulé ou accepté la fonction. Le ressentiment devient fréquent au point que les spectateurs ne se trompent pas. De moins en moins nombreux sont ceux qui se précipitent aux portes de la fonction. Parfois

au cours de ces années, l'idée saugrenue s'est présentée à moi que les managers, espèce indispensable, étaient cependant une espèce en danger de disparition.

C'est dans cette double perspective que j'ai écrit ce livre : montrer quelle est la dimension de la tâche du manager, et donc le sens de cette fonction, et éclairer les principaux savoir-faire indispensables pour l'exercice de cette tâche. Il s'agit donc d'un ouvrage sur les managers et non sur le management. Ceci appelle immédiatement deux remarques :

Un mot anglais

- a) Je ne suis pas particulièrement heureux du mot « *manager* ». Non pas en raison de sa connotation anglo-saxonne ; après tout, comme beaucoup de ses collègues, en dépit de ses oripeaux, c'est un mot de chez nous qui veut dire « *avoir en main* », « *conduire* », « *prendre soin de* ». Mais il trop près des mots manège, manier, manipuler dont les deux derniers ont mauvaise presse ; et l'usage moderne évoque des notions d'organisation, de rationalisation, lesquelles, on le verra, sont assez éloignées de l'activité du manager telle qu'elle m'apparaît. On peut par exemple manager une prison, un camp de concentration : cette activité serait complètement étrangère à ce dont il va être question dans ce livre.

Mais, je ne vois pas quel autre mot employer. Le mot « *animateur* » a été réservé au domaine psycho-social et éducatif. Il aurait des résonances de troupe scoutie si on l'appliquait à l'entreprise et cela n'est certainement pas dans mon propos.

Le mot « *leader* » a des connotations parapolitiques. Il est souvent lié à la notion de charisme, de don, et cela non plus ne caractérise pas le manager tel qu'il m'apparaît.

Gardons le mot de « *manager* » en sachant temporairement qu'il contient des germes d'incompréhension de la fonction et en attendant les chapitres où seront mieux expliquées la nature de la tâche que recouvre mal l'étiquette du nom, et la nature du pouvoir attaché à cette tâche.

Managers et entrepreneurs

Le niveau de management que j'ai en vue est celui du management intermédiaire, celui que l'on désigne parfois sous l'abréviation $n + 2$, $n + 3$, $n + 4$. Ce qui caractérise ces niveaux est la fraction importante de leur activité consacrée à la motivation des collaborateurs, à la coordination des efforts, au soutien des hommes, etc. Les grandes décisions concernant l'organisation ne leur appartiennent pas ; leur tâche est d'être intermédiaire entre l'organisation et les diverses

catégories de collaborateurs. Il faut en particulier faire la distinction entre ce terme de manager et le terme d'entrepreneur. L'entrepreneur, le créateur d'entreprise fait preuve, en plus de ses qualités de manager, d'imagination, d'esprit créatif, de goût du risque et de l'aventure. C'est peut-être pour avoir vu leur tâche à travers l'image plus flamboyante de l'entrepreneur que les jeunes managers issus des écoles sont déçus.

L'univers de l'action

- b) Avec mes collègues, nous publierons peut-être un jour un livre sur le management. La différence entre le travail sur les managers et un travail sur le management est que l'un appartient au domaine cognitif et l'autre au monde de l'action. Les deux ont leur grandeur et leur importance. Malheureusement, dans l'état actuel des choses, les théories ne peuvent être que de peu d'être que de peu d'utilité au manager. D'abord parce que, ainsi que nous le verrons à travers plusieurs chapitres, le terrain qu'elles étudient est souvent un terrain de laboratoire ou au moins un terrain choisi et qu'elles font donc référence à des réalités autres que celles que connaissent les managers. Ensuite parce que les théories, pour être efficaces, doivent être étudiées, possédées à fond. Or, la formation accordée aux managers ne permet pas souvent cette imprégnation approfondie. C'est pourquoi, elles s'émeussent comme un galet et leur message n'est pas très différent de ce que pourrait enseigner le bon sens. Prenons par exemple la théorie de Blake et Mouton qui souligne la nécessité de centrer son attention aussi bien sur les personnes que sur la tâche. Est-ce parce qu'elle est universellement connue que ses conclusions font partie des idées reçues ? Est-ce parce que le bon sens attirait déjà l'attention dans la même direction ? Toujours est-il qu'il n'y a personne, actuellement, pour s'inscrire en faux contre ses prescriptions. De plus, la théorie va bien au-delà du repérage des cinq styles que les acteurs ont cru pouvoir cerner. Mais pour en tirer tout le profit, il faudrait passer au moins huit jours sur l'analyse point par point de ses perspectives et de ses applications et non faire une visite de politesse d'une demi-journée comme on nous le demande très souvent.

Cela est si vrai que ces théories n'arrivent même pas à contrebalancer une sorte de théorie commune et vulgarisée, faite de slogans assez ridicules qui ne résisteraient même pas à dix minutes de confrontation avec le réel et le bon sens. Au mieux, ces théories peuvent apporter l'appui de la science à un certain nombre d'intuitions que possèdent les managers ; et ce n'est pas négligeable. Au pire, et le cas n'est pas rare, c'est le contraire qui se produit. On oublie que la théorie n'est

qu'une carte établie à partir d'un paysage présumé ressemblant au nôtre. La carte peut apparaître si belle que, petit à petit, elle capte toute notre attention et nous dispense de regarder le paysage.

Un livre sur les managers est un livre pour l'action ; non pas l'Action comme s'il en existait un modèle au pavillon de Breteuil mais les actions successives que le manager accomplit au cours du jour. La meilleure formation du manager n'est pas celle qui l'entraîne, comme un sportif, à ces actions pour lesquelles il n'a peut-être pas été préparé mais qu'il peut, par contre, accomplir avec aise et efficacité, s'il en a acquis la pratique.

Un entraînement

Encore faut-il, pour qu'il soit participant actif à cette formation, qu'il soit convaincu de sa nécessité et pour cela qu'il voie clairement et dans la vérité le sens et les dimensions de la tâche de manager. C'est un peu dans ces perspectives que j'ai écrit ces pages. J'avais un moment pensé leur donner comme titre : « *la session impossible* ». En effet, au cours des actions de formation j'ai pris l'habitude, à l'issue de la rencontre, de noter des anecdotes, des remarques révélatrices de ce qui faisait défaut avant la formation pour qu'elle produise ses effets. Faute de cette préparation, la plupart des séminaires se limitent à une sensibilisation ; ils s'achèvent au moment où pourrait commencer le vrai travail c'est-à-dire un entraînement intensif comme peut l'être une formation à la musique ou au sport. J'ai repris ces notes et ces fiches pour écrire ces différents chapitres et mon objectif serait atteint si les managers pouvaient le lire et venir ensuite en formation, de manière plus résolue, plus personnelle sachant ce qu'elle peut leur apporter, au lieu d'obéir docilement à l'invitation de leur responsable ou du responsable de formation.

La logique de l'ouvrage

La logique de cet ouvrage n'est pas une logique linéaire, dans laquelle, comme dans une chaîne, les conclusions se déduisent des principes, les raisonnements s'organisent en un fil suivi.

C'est une logique radiée ; tous les arguments, tous les exemples sont indépendants les uns des autres mais se rattachent à un noyau très simple de convictions comme les rayons autour du moyeu d'une roue. Ce corps de convictions peut être résumé de la façon suivante :

- a. Ce sont nos visions qui déterminent nos actions. Sous les habitudes, les préjugés, les idées toutes faites, il faut donc s'efforcer de voir juste.

- b. La vision s'émousse si elle n'est pas bien exprimée. Il faut même dire que c'est à travers l'expression juste que se construit la vision. À force de mal parler, de s'exprimer dans l'à peu près, d'accepter de dire n'importe quoi par mode ou paresse, le réel s'éloigne de nous et on n'a prise que sur des simulacres.

Ce mandarin de Chine exprimait fort bien cette vérité quand, à une époque de profond désordre du Royaume, où on lui demandait ce qu'il ferait s'il était Empereur, il répondait : « *Je commencerai par réformer le langage.* » Jouer avec le langage, c'est jouer avec la vérité telle qu'on la connaît, et elle ne tarde pas à se venger en nous échappant.

Nous nous efforcerons donc, dans ces pages, de dire juste, clair, autant qu'il sera en notre pouvoir pour échapper à la violence des opinions toutes faites.

- c. Et enfin quand l'expression juste permet la vision claire, l'action est plus facile qu'elle n'apparaissait. Il ne s'agit peut-être plus d'une Action totalisante qui ne peut jamais s'appliquer au réel, mais d'actions concrètes qui, pour ne pas être totalitaires, n'en ont pas moins leur efficacité.

Toutes les pages de ce livre se rattachent à ces trois points. Elles les détaillent sous des angles divers. C'est pour cela qu'il n'est pas recommandé de lire ce livre comme un manuel. Je souhaite qu'il soit lu à petites doses, avec des allers et retours constants entre le texte et l'expérience et ce bon sens que ces pages ambitionnent de réveiller et de mettre en oeuvre.

Jacques Piveteau
Philadelphie - Trois-Épis¹

1. Je remercie bien chaleureusement Mme Medley et toutes les secrétaires d'INSEP CONSULTING qui ont mis à sortir mon manuscrit de son chaos originel, un dévouement auquel je rends hommage.

Chapitre 1

Qui suis-je ?

Suis-je capable d'être
un bon manager ?

1. Inutilité des profils
2. Quelques jalons
3. Nous n'avons pas tous le même mode de pensée

1. Inutilité des profils

Lorsque voici quinze ans j'ai commencé pour la première fois à animer des séminaires en solitaire, une certaine anxiété m'étreignait.

J'allai voir mon guru, celui qui m'avait formé, que j'avais accompagné en co-animation pendant trois ans. Il accepta de ne me donner qu'un conseil : « *Si tu te trouves dépassé par les événements, me dit-il, crée une situation qui amène les participants à parler d'eux-mêmes, tu auras le calme pendant une demi-journée, tu pourras te repositionner pour faire, ensuite, du travail plus utile.* »

Ai-je l'étoffe d'un manager ?

J'ai souvent eu depuis, hélas, l'occasion de constater la justesse de ces propos. Je dis « *hélas* » parce que la connaissance de soi, qui pourrait avoir une certaine utilité, est le plus souvent détournée au profit de considérations totalement inutiles.

Ce que l'on veut savoir, c'est si on est « *bon* », si on a l'étoffe d'un manager, si on a l'équipement requis pour occuper le poste. Ce désir d'être jugé, évalué par autrui, est solidement ancré dans la psychologie de nos contemporains et les managers devraient au moins en tirer une conclusion. C'est que leurs collaborateurs ont le même souhait et que l'entretien périodique d'appréciation n'est pas une procédure aussi artificielle qu'on veut bien le dire afin d'échapper à la nécessité de le faire¹.

Combien de fois, à la fin d'un séminaire, au moment du repas final, ai-je entendu des participants me demander avec un rire de commande destiné à voiler le sérieux avec lequel ils posent la question : « *Est-ce que nous avons été un bon groupe ? Est-ce que nous avons été un groupe meilleur que celui de nos chefs ?* »

Mais oui ! Voilà ce que peut entendre aujourd'hui un intervenant après la réforme de la notation, l'introduction du contrôle continu et autres inventions destinées à éviter la brutalité du jugement. Il y a plus. Fréquemment, des participants me tiennent ce langage : « *Monsieur Piveteau, vous qui avez une grosse expérience de la psychologie humaine (ce que les gens peuvent se tromper est incroyable !), croyez-vous que je sois fait pour cette fonction ?* » Et cela, après trois jours seulement d'échange, loin du lieu de travail !

Les prédictions impossibles

Puisque, comme le chantait Jeanne Moreau (« *Parlez-moi d'moi, y a qu'ça qui m'intéresse* »), rien n'intéresse les gens autant qu'eux-mêmes, j'ai donc

1. Voir chapitre 4, p. 94.

décidé de consacrer ce premier chapitre à la question que vous vous posez sans doute : « *Qui suis-je ?* »

Vous avez certainement rempli de nombreux questionnaires de personnalité². Vous avez découvert que vous étiez émotif, actif, secondaire, autrement dit un passionné. On vous a appris que vous apparteniez au type leptosome, agrémenté, pour le visage, d'une rétraction latérale et de base. Bravo ! Parfait. Qu'est-ce que vous pouvez tirer de ces renseignements ? En toute vérité, très peu de choses, pratiquement rien. Il faut savoir que toutes les analyses longitudinales ont révélé qu'il n'y avait aucune corrélation suffisante permettant de prédire que telle constellation de traits de caractère constituait la base du succès d'un manager. En d'autres termes, on trouve des managers efficaces dans toutes les catégories de caractère, absolument toutes et réciproquement, parmi des managers appartenant à telle classe, à telle famille, les uns font une brillante carrière, les autres peinent lamentablement dans l'exercice de leurs responsabilités³.

Pour une vision juste

Une vision des choses qui pousserait à penser que le caractère de base fait automatiquement le manager est une vision erronée. On ne peut construire aucune action valable à partir d'un tel postulat. Le progrès, ici, consiste en un effort pour voir juste. Quitte à abandonner une certaine conception du monde que nous pouvons avoir.

Pour faciliter cet effort, voici quelques précisions supplémentaires. Quand on se livre à des analyses de contenu, on s'aperçoit que les traits de caractère qui à un moment ou à un autre ont été retenus pour décrire le manager potentiel, sont au nombre de plusieurs milliers. Et par ailleurs, quand on superpose les diverses théories ayant tenté des descriptions prédictives de la personnalité, on s'aperçoit que sur cent études on ne retrouve que 5 % des traits en commun. Les cabinets de recrutement sont bien au courant de toutes ces évidences. D'une part, ils attachent de plus en plus d'importance au curriculum vitae (ce qui rend difficile la prédiction pour le premier emploi) et d'autre part,

2. Je précise que dans ce chapitre, il n'est question que de la personnalité, des traits de caractère spontanés, nullement du style de management. Heureusement, il s'agit de deux réalités différentes ainsi qu'on le verra au chapitre 3.
3. Il va de soi qu'il en est de même, en dépit de ce qui en est dit, de la prévention qu'on pourrait obtenir à partir du degré de formation initiale. Sans doute l'appartenance aux promotions de sortie d'une très grande école, constitue une aide indéniable pour l'obtention d'un poste dans l'administration ou dans une grande entreprise privée. Sans doute, encore, la solidarité des anciens représente une garantie de retrouver facilement des fonctions de manager de haut niveau en cas de nécessité. Mais il s'agit ici de carrière, non de l'exercice aisé et efficace du management. La possession d'un diplôme de grande école ne peut servir de pronostic, en particulier pour les deux réalités suivantes :
 - a) La position occupée dans une moyenne entreprise (dans ces entreprises, des responsables ayant juste le baccalauréat, ont fait et font encore des carrières exceptionnelles).
 - b) L'efficacité et le succès dans les fonctions occupées.

ils essaient beaucoup plus de diagnostiquer le comportement managérial du candidat à travers des simulations proches de la vie réelle (animation d'un groupe, prise de décision, etc.) qu'à travers des tests de personnalité.

Les slogans

Il existe une version vulgarisée de cette croyance à la prédétermination caractérielle au management qui fait encore plus de ravage parce qu'elle se présente sous les oripeaux d'un corps de connaissances populaires apparemment fondées sur le bon sens. On va ainsi répétant un certain nombre de slogans sans prendre le soin de temps à autre de les confronter à l'expérience pour voir s'ils sont autre chose que des rationalisations permettant de s'installer dans le confort.

Au cours des séminaires, j'entends des phrases de ce genre : « *pour être un manager, il faut de la personnalité* » ; ou bien, « *on ne devient pas manager, on l'est ou on ne l'est pas, un point c'est tout* » ; ou encore, « *être un manager, c'est comme être politicien, il faut avoir tué père et mère ou du moins être disposé à le faire au besoin* ». Charmant !

Et lorsque je pose des questions « *qu'entendez-vous par personnalité ?* », lorsque je cite des contre-exemples ou attire l'attention sur d'autres lois, « *que pensez-vous du phénomène souvent constaté que la fonction édifie l'homme ? Que Truman ne donnait nullement l'impression de pouvoir être un jour un digne et efficace président ?* », force est de constater que ces convictions ne sont nullement le fruit d'une expérience mais le résultat d'un psittacisme peu digne de personnes responsables.

L'inceste industriel

Une dernière remarque. À trente-deux ans, j'ai quitté un poste de responsabilité dans l'enseignement, poste que j'ai eu, alors, la faiblesse de croire avoir occupé de façon assez unique. Comme toujours dans ces circonstances, l'entourage affirma que les choses allaient se dégrader, que le travail entrepris allait être mis en péril, etc. Je me laissai prendre au piège et le crus. Mon successeur avait un tempérament entièrement différent du mien. On n'avait pas trouvé mieux ! Quatre mois après environ, j'eus l'occasion de repasser par cette ville de province après ma nomination à Paris. Ce fut pour constater que non seulement ce collègue n'avait pas sombré, mais qu'il marchait bien ; j'eus même la vision déprimante qu'il marchait mieux. Et tout le monde, bien que cordial, se demanda ce que je venais faire en ces lieux. Je compris qu'il y a plusieurs manières de bien faire et je n'y ai *jamais* remis les pieds.

Vous avez fait vous-même de telles observations tendant à montrer qu'on peut remplir efficacement le même poste avec des responsabilités différentes.