



MANAGEMENT

PICK AND DO

Jean Grimaldi d'Esdra

Jean Grimaldi d'Esdra

Management Pick and Do

© Jean Grimaldi d'Esdra, 2016

ISBN numérique : 979-10-262-0580-7

librinova 

Courriel : contact@librinova.com

Internet : www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Des convictions plus que des outils

Dans les relations humaines, ce ne sont plus tant les techniques qui manquent mais le cœur et l'aptitude à bâtir des relations.

Une expérience dite significative dans le secteur de l'automobile, la découverte de la fonction d'enseignant en université, près de 20 ans d'animation de séminaires laissent quelques marques, quelques jalons et parfois des convictions.

Dans toutes ces expériences, les gens rencontrés sont avides de "trucs", de recettes, d'outils. Les mots changent, la réalité est la même. La phobie des idées, du théorique, la manie du « prémâché » donnent l'illusion d'une efficacité immédiate.

Je reçois maintenant comme une agression ces cahiers des charges ou série de slides qui veulent exprimer des demandes ou des orientations sur les politiques humaines des entreprises. Comme dans l'Université, le plagiat est de rigueur. Sans pudeur aucune, les gens recopient d'autres.

L'invasion de pseudo-diplômes RH donne l'illusion de s'en être remis à des experts. Même langage, mêmes concepts, mêmes références. Nous voilà submergés par une homogénéisation rampante. Ils ne peuvent se tromper, ils disent la même chose que l'entreprise voisine ou concurrente.

J'ai eu sans doute beaucoup de chance dans ma carrière. J'ai travaillé avec des responsables ou spécialistes RH connaissant profondément l'entreprise et ses métiers. Tout simplement parce qu'ils avaient tenu des postes dans ces métiers. Cela préservait une merveilleuse inventivité, concrète, intelligente, originale (propre à l'entreprise).

Comment parler de l'animation ou du management des Hommes ?

Simplement en nous promenant dans des mots. Ceux que les managers utilisent, ceux dont ils nous demandent étonnés le vrai sens. Le sens des mots donne un sens de l'action.

Les mots, ici proposés, correspondent à toutes les questions posées par des participants à des séminaires animés avec plusieurs nationalités (francophones) sur plusieurs années. Ils sont certainement révélateurs des soucis et des attentes de tous ceux qui animent des équipes sur le terrain.

Un archipel est constitué de plusieurs îles. À vous de créer votre archipel du management : outils, valeurs, points de vue. Naviguez d'une île à l'autre. Méfiez-vous des récifs. On ne cesse de découvrir, d'aborder, de vouloir s'éloigner. Nostalgie, insularité, caractère, volonté, solitude. Ce mot d'archipel évoque tout ce que peut évoquer le monde des îles.

Ce qui manque dans les pratiques RH ? Des outils ? Non certainement pas. Ce sont les qualités de cœur qui s'enfuient de nos sociétés. Pourtant nous les recherchons avec envie, nostalgie pour nous-mêmes.

Picorez dans cet ouvrage pour découvrir, avec une lecture plus aléatoire que cursive, ce qui vous inspire. Pick and Do. Il n'y a pas de bon chemin. Il y a celui que vous découvrirez et qui vous nourrit.

Il est normal que de jeunes managers souhaitent de bons outils éprouvés. Mais les seuls vrais outils sont le fruit d'expériences vraies. Peu d'outils fonctionnent véritablement sur le long terme. Il faut tester et trouver les 4 ou 5 outils qui seront vos préférés et que vous utiliserez en toutes fonctions, comme un kit de survie. Peut-être en glanerez-vous dans ce petit ouvrage au gré des sujets évoqués ?

Mais le propos de ce livre est différent : il faut clarifier pour arriver à une pensée personnelle forte. Celui qui sait où il veut (ou doit) aller, recherche ensuite les bons outils. Celui qui ne fait que collectionner des outils fait au contraire immanquablement penser à la manie du bricoleur du dimanche. Il achète la bonne perceuse pour ne jamais l'utiliser.

Des mots, des concepts clairs sont les vrais outils de la pensée. Donner des définitions, les illustrer au mieux, provoquer en vous des remarques, digressions, réflexions mobilisera votre cheminement personnel, vos convictions cardinales (cardinales au sens de ce qui est un gond facilitant la jonction de la théorie et de la pratique).

Nous avons choisi d'aller au traditionnel, au plus traditionnel. L'étymologie sera un bon guide pour évacuer les scories qui recouvrent les mots simples et forts. Aucun pédantisme dans ces références au latin, mais déjà le seul désir de découvrir et de comprendre. Nous n'avons qu'une légère avance dans cette recherche des bonnes significations. Nous la poursuivons avec étonnement et empressement, venez à notre suite !

Il ne s'agit pas de recréer une langue, de détourner le sens de mots autrefois connus spontanément. Tout phénomène de re-création d'une langue cache en son sein l'orgueil d'une tentation de forger non seulement une pensée - ce qui en soit n'a rien de répréhensible - mais de modeler la réalité à sa volonté. Ce n'est plus le réel qui est le maître étalon du langage contemporain. Nous voyions des dirigeants choisir des mots, leur donner des définitions hors du langage commun ou loin du milieu visé. C'est une pensée qui désire seulement être en accord avec elle-même. Le monde clos des idées managériales, bien loin des légitimes attentes des hommes, coupe les dirigeants et les responsables de la pâte qu'ils doivent faire lever.

Le sujet, le thème tire le style de chaque article ou petit développement. Des modes de présentation, des registres différents, parfois des mots crus sont rassemblés ici. C'est le puzzle d'une vie réelle que vous offre cet ouvrage. Parfois un reproche émergera. " Soyez plus explicite, développez votre idée, donnez plus d'exemples." Mais non, il appartient à votre cheminement très personnel de poursuivre plus loin et de compléter. Toute pensée réaliste est inachevée.

"Ce livre n'exige pas une lecture suivie, mais à quelque endroit qu'on l'ouvre on trouve de quoi réfléchir. Les livres les plus utiles sont ceux dont les lecteurs font eux-mêmes la moitié ; ils étendent les pensées dont on

leur présente le germe ; ils corrigent ce qui leur semble défectueux, et fortifient par leurs réflexions ce qui leur paraît faible." (Voltaire, Dictionnaire philosophique, 1704).

Aboutir

Ce qu'il y a de passionnant dans l'industrie, c'est la capacité permanente d'innovation et de réalisation. Le concret est Roi. C'est le règne des "faiseurs". Tester, ajuster, régler mais sortir, finir, aboutir. Aboutir est certainement le parachèvement d'une discipline, d'une persévérance. Il faut répéter beaucoup pour atteindre un résultat. Et rien ne vaut le résultat, stable, récurrent. Aboutir clarifie l'action, on sait ce que l'on recherche. Aboutir développe la motivation régulièrement. On atteint une étape, puis une autre, mais à chaque fois on a sorti un produit, finalisé un processus, franchi un point. On a vu le bout de ses efforts, on n'agit pas pour rien ou pour parler. On ne glose pas sur l'action des autres, leur potentiel, leur évaluation. On construit, seul ou en équipe. On crée, on transforme, on produit. On ne se perd pas en études et conjectures. Le monde de l'entreprise ne devrait pas être un congrès d'experts qui ne concluent jamais vraiment et renvoient aux autres la prise de risques. Aboutir c'est finir et prendre un risque. "Le plus dur est de finir" (Delacroix).

Absentéisme

Lors d'interventions en entreprise, au-delà du sujet principal, de la mission demandée, il faut saisir rapidement la réalité de l'entreprise. Il y a ce que l'on nous dit ou décrit quand on est un intervenant extérieur et puis il y a tout le reste... Le regard sur les locaux apporte quelques renseignements utiles. Installation des bureaux, état des locaux sociaux, vie des panneaux d'affichages syndicaux livrent toujours de pertinents éléments. Mais il y a aussi quelques chiffres fondamentaux qui nous donneront l'état physique et moral de l'équipage. L'absentéisme reste un de ces fondamentaux. Maladie, accidents du travail, absences courtes répétées, absences longue durée, catégories les plus touchées etc... En quelques instants on peut "scanner" les bonnes informations. À une condition. Vos interlocuteurs doivent connaître leurs chiffres d'absentéisme... Ayant posé la question souvent dans des séminaires de responsables opérationnels, j'ai découvert, avec stupéfaction qu'ils ne savaient quasi jamais répondre avec précision. C'était, pour eux, au service

RH de suivre cela. Pauvre service RH, bouc émissaire parfait. Les responsables sont parfois incapables de connaître le pourcentage, incapables d'avoir une analyse sur les types, les causes, les répétitions, les personnes concernées. L'entreprise fantôme de l'absentéisme n'est plus maîtrisée.

Connaître ses chiffres, savoir les comparer à sa branche professionnelle pour en faire une alerte sérieuse. Détecter les chiffres incompressibles, cerner les secteurs de son entreprise ou les types de postes concernés en priorité sont les préliminaires des actions nécessaires. Connaître pour comprendre, circonscrire pour conduire les actions appropriées.

Accompagnement

Les collaborateurs ne peuvent plus bénéficier du temps offert aux générations précédentes. La progression se réalisait par étapes plus ou moins lentes qui permettaient acculturation et calages, expériences et expertises blanchies sous le harnais. Las, ces temps ont disparu. Voilà le temps des formations "micro-ondes". Aussitôt rentré, aussitôt prêt. Mais voilà le hic, pas plus qu'on ne fait grandir la plante en tirant dessus, on ne peut attendre des miracles de ces formations incubateurs de collaborateurs. Le flux d'histoires, de cas, de vécu qui faisait la trame de la transmission managériale reste indispensable. Il faut bien à dose homéopathique distiller ce qui est l'essentiel. Les anecdotes et combats passés peuvent dissimuler bien des leçons pour comprendre son travail.

Accompagner c'est un peu se "promener" ensemble et discuter. Notre époque d'hyperactivité peut en être choquée. On apprend au fil de l'eau ou au fil de la conversation. Les choses se mettent en place sans précipitation. On réceptionne, on assimile. Un fait de la vie quotidienne amène un commentaire. Tout est contextualisé. Celui qui accompagne n'est pas là pour diffuser des pensées lénifiantes et arrangées. Il apporte un sens, une compréhension, il aide à l'assimilation, par petites touches.

Accompagner, c'est aussi montrer ce qu'il faut faire et comment le faire. Un exemple vaut mieux que de long discours. On voit faire, on reproduit.

Le cycle du faire, de la correction et de la répétition permet de construire un "savoir faire".

Dans le mot accompagnement il y a la même racine que compagnon. Le compagnon serait en vieux français « celui avec lequel on mange le pain ». On a un peu l'habitude de vivre ensemble. On se connaît, on s'est jaugé, on s'accepte. On finit par s'estimer, même quand il y a un peu de crainte.

Voir article Apprentissage

Action

« Deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche. » (Audiard, Un taxi pour Tobrouk).

L'action est faire, créer et non parler. En fait les personnels d'une entreprise sont à répartir entre deux catégories : les "baveux", les "faiseurs". Les expressions ne sont pas très belles mais disent bien l'objet de ce que l'on doit chercher. Un patron s'étonnant de voir beaucoup de cadres à une réunion disait gentiment : "heureusement que des ouvriers travaillent en ce moment pour payer le coût de cette réunion" ...Qu'est-ce qui est action ? L'action est de réaliser, transformer non de parler.

Le monde des ateliers (lieu de fabrication et de réalisation) reste une incomparable école. Les choses avancent ou non. La production sort ou non. Un vieil agent de maîtrise, passablement agacé de tergiversations du nouveau chef (il avait des circonstances atténuantes, dans sa carrière, il était au dix-neuvième responsable...), poussait à une décision. Hors de lui, il laisse tomber une formule : "Assez flirter, maintenant il faut baiser". Pardon aux âmes prudes, sans avoir le vocabulaire choisi, ce vieux de la vieille avait une parenté avec les meilleurs moralistes dont la concision des formules provoque la réflexion.

Mais il paraît qu'il n'y aura plus d'ateliers. Heureusement que les prospectivistes ne découvrent jamais l'avenir. Laissons les temps nouveaux se construire.