

MANAGEMENT / LEADERSHIP

# GUIDE DE SURVIE DU MANAGER

Laurent  
COMBALBERT

Dimitri  
LINARDOS

Réussir dans la jungle  
de l'entreprise

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

Visuel couverture : © Coloures-Pic/Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077934-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Le manager face à son travail</b>	7
Chapitre 1 ■ Prendre des décisions	9
Chapitre 2 ■ Savoir déléguer	21
Chapitre 3 ■ Anticiper et gérer les crises	33
Chapitre 4 ■ Négocier en situation complexe	47
Chapitre 5 ■ Protéger les informations sensibles	59
<b>Partie 2</b>	
<b>Le manager face à son équipe</b>	73
Chapitre 6 ■ Créer son équipe	75
Chapitre 7 ■ Prendre le pouvoir sur une équipe	87
Chapitre 8 ■ Développer son leadership	97

<b>Chapitre 9 ■ Susciter la cohésion d'équipe</b>	107
<b>Chapitre 10 ■ Savoir écouter efficacement</b>	119
<b>Chapitre 11 ■ Gérer les conflits interpersonnels</b>	127

### **Partie 3**

#### **Le manager face à lui-même** 137

<b>Chapitre 12 ■ Gérer les émotions</b>	139
<b>Chapitre 13 ■ Gérer le stress</b>	149
<b>Chapitre 14 ■ Faire son marketing personnel</b>	159
<b>Chapitre 15 ■ Prendre des risques</b>	173

### **Partie 4**

#### **Le manager face à son supérieur** 183

<b>Chapitre 16 ■ Communiquer ses messages efficacement</b>	185
<b>Chapitre 17 ■ Maîtriser l'information</b>	197
<b>Chapitre 18 ■ Manager son supérieur</b>	209

### **Partie 5**

#### **Le manager face à ses pairs** 219

<b>Chapitre 19 ■ Agir en réseau</b>	221
<b>Chapitre 20 ■ Gérer les personnalités difficiles</b>	233

<b>Chapitre 21 ■ Piloter une réunion</b>	243
<b>Chapitre 22 ■ Protéger ses arrières</b>	255
<b>Partie 6</b>	
<b>Le manager face à l'avenir</b>	265
<b>Chapitre 23 ■ Gérer le temps</b>	267
<b>Chapitre 24 ■ Organiser un débriefing</b>	279
<b>Chapitre 25 ■ Transmettre son savoir</b>	289
<b>Conclusion</b>	299
<b>Bibliographie</b>	301



# Introduction



*« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux et les informations conflictuelles. »*

Sir Winston Churchill

« Qu'il est difficile de survivre dans la jungle de l'entreprise... » Quel manager n'a pas eu, à un moment ou à un autre de sa carrière, cette réflexion désespérée ? Il est révolu le temps où les codes et les rituels de l'entreprise étaient connus de tous et appliqués à la lettre, où la place de chacun étaient clairement définies et où les carrières étaient écrites longtemps à l'avance. Aujourd'hui, la complexité et le changement perpétuel font leur lit dans le monde du business, et les facteurs humains confinent parfois à l'irrationnel dès lors que les difficultés apparaissent ou que les conflits d'intérêts s'entrechoquent. Déboussolés, désorientés, désarmés face à tant d'instabilité, les managers et dirigeants se raccrochent comme ils peuvent à leurs certitudes et à leurs vieilles recettes, oubliant parfois les règles élémentaires du bon sens de la gestion des hommes et des affaires, risquant ainsi la disqualification au moindre faux pas ou à la première décision mal pesée.

Manager n'a jamais été aussi difficile : les chefs de projets, chefs de service et autres responsables d'équipes se trouvent confrontés aux mêmes exigences : atteindre des performances nouvelles avec des objectifs toujours plus ambitieux, en alliant capacité à recruter, à motiver, à travailler en équipe, tout cela au centre de conflits d'intérêts

internes et externes générant parfois des comportements irrationnels. Et les difficultés s'accroissent quand les changements incessants et l'incertitude se mêlent au jeu avec délectation : le *Journal du Management* a réalisé une enquête en ligne en 2003, démontrant que la majorité des managers estiment supporter un niveau de pression élevée lors de leur activité professionnelle, 36,3 % la qualifiant de « très élevée », et 15,2 % allant jusqu'à la considérer comme « trop élevée ». Ainsi, plus de la moitié des managers trouvent que la pression qu'ils subissent dans le cadre de leur fonction dépasse les limites du raisonnable. Les trois causes principales de cette pression sont tout d'abord les objectifs à atteindre (32,3 %), l'ambiance au sein de l'entreprise (27,6 %) et enfin le rythme de vie ainsi généré (20,2 %). À noter que parmi les causes restantes, les plus fréquemment citées sont le manque de reconnaissance, le manque flagrant d'équité et enfin le style de management du supérieur hiérarchique.

Ce mal de vivre du manager et ce besoin de penser avant tout à sa survie professionnelle avant d'envisager la mission de façon sereine sont dus au fait que l'environnement du manager est aujourd'hui considéré comme un milieu à risque. Cette perception est induite par les risques liés à l'environnement économique d'une part, et ceux liés à l'évolution des mentalités d'autre part :

***Les risques liés à l'environnement économique*** : performance, objectifs, incertitude.

- *La performance* tout d'abord : on demande au manager d'en faire toujours plus, sans pour autant lui donner les moyens en adéquation. Dès lors, c'est l'augmentation de son seuil de performance qui va lui permettre d'être dans les objectifs. Mais comme pour une Formule 1, la recherche de la performance absolue n'est pas viable sur le long terme et le manager finit par s'effondrer, accroissant ainsi le nombre de *burn-out* et de dépressions chez les cadres.
- *Les objectifs* ensuite : augmenter le niveau de performance est une chose, mais encore faut-il savoir dans quelle direction allonger le pas. Un rapide tour d'horizon des difficultés rencontrées par les



managers montre qu'un des problèmes les plus déstabilisants est le fait d'avoir des objectifs qui sont soit mal définis, soit changeants au fil des semaines, parfois concurrents entre deux services, voire même carrément impossible à atteindre pour une partie d'entre eux.

- *L'incertitude* enfin : rien n'est plus stressant pour le manager que la notion d'incertitude, car devoir affronter des situations pour lesquelles aucune anticipation n'a été faite et pour lesquelles aucune stratégie n'a été envisagée est difficilement concevable. Certains managers essaient de lutter en tentant de tout prévoir dans les moindres détails et ainsi annihiler la moindre trace d'incertitude. Philippe Bloch estime au contraire qu'« accepter l'incertitude n'est pas de la faiblesse mais une technique de management ». Dans son ouvrage sur le désordre, Georges Balandier considère que « les incertitudes et les complexités nouvelles conduisent progressivement à la découverte d'un monde dont l'ordre devient de moins en moins pensable dans les formes inadéquates qui ont été héritées ; la conscience de désordre s'intensifie et fait voir toute chose sous les aspects de la dispersion, de l'aléatoire et du peu de maîtrise. Le désordre contemporain est dans les têtes, et non pas seulement dans les situations auxquelles chacun se trouve confronté ».

Les chercheurs Philip Hodgson et Randall P. White démontrent dans leur publication *Relax, it's only uncertainty, lead the way when the way is changing* qu'accepter l'incertitude est la clé du management et du leadership de demain.

Suite à un projet de recherche mené par l'Executive Development Group, Elizabeth Mellon, directrice executive de Duke Corporate Education met en évidence l'importance de gérer l'incertitude en soulignant que dans les entreprises « les dirigeants de haut niveau présentent une grande aptitude à être à l'aise dans des situations inconfortables. Ils s'accrochent de l'ambiguïté et de l'incertitude que celles-ci apporte ».

**Les risques liés à l'évolution des mentalités** : le temps où l'on faisait carrière dans la même organisation est révolu, l'esprit « mercenaire » ayant remplacé l'esprit de « famille » liant le salarié à son entreprise.

Ce changement d'état d'esprit s'accompagne d'une perte flagrante de l'éthique personnelle et d'une disqualification des relations authentiques : la mauvaise foi est considérée comme un mode de management, suscitant stress et perte de confiance à tous les niveaux de la hiérarchie.

Une enquête de Korn Ferry International illustre cet esprit de compétition, pas toujours profitable. En effet, trois quarts des managers s'estiment capables de surpasser leur supérieur dans l'exercice de ses fonctions, et les deux tiers confessent vouloir à terme prendre sa place. De plus, le changement des mentalités des collaborateurs se trouve renforcé par le changement des mentalités des supérieurs, qui osent de moins en moins trancher objectivement les conflits et laissent s'installer un climat néfaste.

Cette recherche de management participatif et bienveillant pouvant parfois déborder soit sur un management consensuel, lisse et paralysant la prise de décision, soit sur un management consensuel, « verni » de circonstance forcé, quasi « autistique », dissimulant des prises de décisions unilatérales.

La structure de cet ouvrage, comme tout guide de survie qui se respecte, a deux vocations : la première, rappeler à tous les habitants de la planète Entreprise que leur monde n'est pas aussi tranquille qu'il y paraît, et que s'informer des pièges qui les attendent permet de ne pas y tomber. La seconde, fournir un document simple, concis, pouvant être consulté rapidement et constituer un rappel des règles et méthodes relatives à chaque étape complexe de l'activité du manager. La vocation de ce livre n'est pas d'être lu d'une seule traite. Le lecteur pourra, à sa guise, faire des allers-retours sur des points précis ou des chapitres particuliers. Aux vraies questions que se posent les chefs de projets et les managers, il essaye d'apporter de vraies réponses sans langue de bois. Chaque chapitre comporte une première partie présentant les aspects théoriques du thème. Il comporte ensuite un état des pièges et des dysfonctionnements liés à la thématique dans lesquels le manager pourrait tomber. Une autre partie est consacrée aux moyens que le manager peut développer pour améliorer sa capacité et son efficacité

par rapport au sujet. Enfin, un récapitulatif des choses à faire et ne pas faire et une check-list closent chaque chapitre.

Licencié en Droit et Criminologie, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Officiers de Police, formé à la National Academy du Federal Bureau of Investigation, l'auteur a été Officier au sein d'un groupe d'intervention spécialisé dans la gestion des crises et la résolution de prises d'otages. De son expérience de commandement dans des contextes complexes et non-conventionnels, il a tiré des enseignements sur le management des hommes et des organisations. Ces enseignements l'ont amené à privilégier le respect des valeurs humaines, comme la confiance, la responsabilité, l'humilité et l'esprit d'équipe.

Diplômé de HEC Paris, ex-cadre de l'armée de terre, le co-auteur a servi comme officier dans une unité des forces spéciales avant de mettre son expérience au service de grands groupes comme directeur de filiale, gestionnaire de changement et directeur sûreté en contextes d'affaires volatiles et à haut risque.

Ce livre est donc simplement le fruit de l'expérience de managers évoluant dans le monde extraordinairement excitant et difficile des entreprises et des organisations humaines.

Toute ressemblance avec des faits ou des collaborateurs que vous auriez croisés dans votre entreprise ne serait pas du tout une coïncidence.

