

Pourquoi ce livre ?

Paris, fin juin 2010, régnait un soleil magnifique accompagné d'une température des plus agréables. Attablé en terrasse depuis plus de deux heures avec deux jeunes femmes d'un cabinet de « chasse » international réputé, je déclinais dans un échange passionné ma vision et mes valeurs du management dans l'objectif de recrutements que j'allais leur confier.

Il s'agissait d'aligner les valeurs de l'entreprise, de l'équipe de management, dont moi et du futur collaborateur.

Atterré (pour ne pas dire un peu en colère), depuis de nombreuses années par la fréquentation contrainte de « *managers* » désastreux, réussissant à massacrer les meilleurs éléments d'équipes, ma conception d'un management positif, constructif, sans peur et bienveillant était omniprésente dans mon esprit. Cela commence par la transparence de ses propres valeurs et la furieuse envie de faire grandir les personnes avec qui vous travaillez, sens initial du management¹.

Léna concluait notre conversation en me demandant quand je mettrai par écrit cette vision si positive et particulière, pour partager, justement.

Elle venait de planter la graine qui aujourd'hui a éclos avec ce livre.

Je pratiquais l'intelligence émotionnelle sans le savoir en la couplant à ma vision d'un management de bon sens, un management sensé.

1. Issu du latin *manus agere*, contrôler, manier, avoir en main, il est communément admis aujourd'hui que *manager*, c'est faire grandir, enrichir et partager les personnes avec qui l'on travaille.

MANAGEMENT ALPHA

C'est cette vision, qu'est pour moi le **management Alpha**, que je me propose de partager avec vous.

Malgré tout le soin apporté à citer les différents ouvrages qui m'ont inspiré, il se peut que certaines références aient été omises. Bien entendu, aucun oubli n'est intentionnel.

Je développe par ailleurs le management Alpha au travers de mon entreprise SPMS, Sparring-Partner Management Solutions, dont vous pouvez retrouver les références en fin d'ouvrage dans ma biographie.

Ce que ce livre n'est pas et ce qu'il se veut être

Avant toute chose, il est essentiel en abordant ce livre de comprendre qu'il est (peut-être), tout, sauf un livre de recettes. Il n'est pas LA vérité, LE must, l'incontournable.

Il n'est pas non plus la volonté de l'expression d'un ego altéré ou surdimensionné.

Il n'est pas éternel non plus, il n'est pas une doctrine, ni un savoir-faire immuable, car le management au cœur de l'entreprise devrait toujours être synonyme de **vie** et la vie n'est jamais ou ne devrait jamais être figée. Ce qui est figé, est mort par définition.

L'entreprise, le monde du travail, et quel monde, est un monde vivant composé de personnes, de personnalités, d'êtres (plus/ou moins) humains, il faut bien l'admettre.

L'entreprise, c'est le mouvement, cela doit être le mouvement, vers l'avant, vers l'avenir en s'appuyant sur la dynamique du passé et l'analyse du bien fait comme du perfectible, riche d'enseignement.

Il faut donc garder à l'esprit que l'ennemi n° 1 de l'entreprise, est plus que toute autre chose, l'immobilisme, le train-train quotidien, les habitudes et les certitudes forcenées. Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers.

« Rien n'est permanent sauf le changement. »

HÉRACLITE

L'expression « *on ne change pas une équipe qui gagne* » est à la fois particulièrement positive et dangereuse. Le confort de l'absolu, du maîtrisé (ou supposé tel), sclérose le questionnement, la prise de conscience et le changement qui évitent en pratique le déclin et donc la mort (de l'entreprise ou de l'organisation) – On ne change donc pas une équipe qui gagne, si cette dernière est (reste) en mouvement et régulièrement en évaluation critique positive de son fonctionnement.

Le futur s'écrit au présent en s'appuyant sur le passé pour conjuguer l'équilibre et la pérennité.

Si de grands principes sont préalablement rappelés dans cet ouvrage et resteront probablement « immuables », ce qui est vrai aujourd'hui, ne le sera probablement plus demain.

Ce livre est donc un livre de réflexions et d'invitation au questionnement. Un partage pour pousser et solliciter votre libre arbitre et votre sens critique, votre *propre* vision du management.

Il n'est pas question pour autant, en abordant le sujet des composantes de l'entreprise, de faire croire que nous sommes dans un monde de « Bisounours ».

Ce livre, bien plus qu'un simple témoignage, relève d'une expérience du management en entreprise, au contact de collaborateurs, collègues, amis, ennemis, très bons, bons, moins bons, *quelquefois franchement hors limites*, y compris eu égard au mépris qu'ils concèdent parfois *aux petits*.

Il y aurait « eux » et le reste du monde.

Au début, il y avait le commencement

Du plus loin que je me souvienne, j'ai toujours été moteur pour aller de l'avant, motiver les troupes, toujours avec cœur, énergie et sincérité. Depuis ce déjeuner, beaucoup d'échanges ont eu lieu, y compris avec certains de mes collaborateurs. Ils ont pointé dans ma vision de ce que je nomme *management Alpha*, ce management émosensé comme je le qualifie parfois, le meilleur et ont fait état d'ajustements à réaliser, selon eux, pour améliorer leur expérience personnelle et leur environnement professionnel. Inutile de préciser qu'à ce niveau, c'est du bonheur et que cela enrichit grandement votre réflexion, car cela n'exclut ni les succès, ni les échecs. Il faut savoir apprécier (les succès), mais aussi faire face et assumer (les échecs).

Ce livre *de partage* se base sur mon expérience de directeur commercial et de directeur général depuis près de 30 ans en entreprise, surtout dans des PME, bien que les grands groupes n'en aient pas été absents. Il se propose à la lecture de tous, aussi bien des managers, que des managés¹.

Mon expérience a été vécue en tant que collaborateur avec des managers de qualité, mais aussi avec d'autres affichant une médiocrité affligeante, dotés d'un égoïsme forcené et surtout d'un manque de considération et d'empathie envers ceux dont ils avaient la responsabilité, les considérant comme portion congrue.

1. Nous sommes tous des managés, y compris les plus grands, managés par les marchés ou par les actionnaires.

J'ai, pour ma part, toujours exposé sans flagornerie ou périphrase mon sentiment à l'égard de ces gens-là, parfois je l'avoue, avec une certaine inclination verbale en hommage à l'imagerie populaire chère à Michel Audiard.

Cela ne m'a pas toujours été favorable évidemment, mais, à tout le moins, je me suis toujours respecté et j'apprécie mon reflet.

J'ai aussi rencontré et travaillé avec beaucoup de collaborateurs, parfois surprenants, parfois « *décalés*² », mais souvent de grande qualité, ce qui pour un manager impliqué et motivé est un pur délice.

Dans l'entreprise, quelle qu'elle soit, la ressource humaine est le centre de l'essentiel et une composante économique qui pèse significativement sur son résultat. C'est aussi la première ressource attaquée lors d'une période compliquée, car certains pensent que cela est le plus facile à supprimer, que cela reste une donnée ajustable à volonté. C'est une vision court-termiste désastreuse, signe de mauvaise gestion, d'absence d'anticipation et de grande perte d'expertise(s).

Malmenée, souvent sous-estimée, cette ressource humaine est cependant ce qui fera la différence sur le marché lors des périodes de plein-emploi et de raréfaction de l'expertise disponible.

À l'heure où les éléments constitutifs de la marque employeur deviennent aussi importants que le niveau de rémunération par exemple, la politique RH et l'image du management (en interne et à l'externe), sont primordiaux.

C'est pourquoi, aujourd'hui et plus que jamais, le management est une donnée essentielle de la performance globale de l'organisation dans laquelle vous évoluez, à l'instar de la performance financière, marketing ou logistique.

La qualité du management de l'employeur peut constituer un élément très attractif ou être un repoussoir de talents.

2. Certains diraient « *ingérables* ».

Chapitre 1

Le management Alpha, c'est vous

Mais qu'est-ce que le « management » au fond ? Qu'est-ce que manager ? et pourquoi ce livre évoque-t-il un **management Alpha** ÉmoSensé ?

Fruit d'une expérience managériale significative et illustré de nombreuses situations vécues, ce livre vous invite à la réflexion, au partage, pour que vous puissiez exprimer et libérer votre propre *management Alpha*, dans toute la splendeur de votre sens critique. Le *management Alpha*, c'est une représentation de vous-même, de vos qualités, exploitées ou pas (encore). C'est vous faire comprendre que la ou les techniques managériales sont périphériques et que beaucoup de solutions sont en vous, que les exprimer vous donnera énormément de satisfaction et sera favorable à la fois à vos équipes et à vous-même. À défaut de détenir la vérité, exprimez la vôtre, avec humilité, conviction et optimisme.

Le *management Alpha* fait appel à votre bon sens, à votre instinct, sollicite votre intelligence émotionnelle (IE), dont vous ne soupçonnez probablement pas l'importance et l'impact majeur à la fois sur vous et sur les autres.

Les théories ou recettes managériales tombent souvent dans l'excès et le dogme pour tenter d'apporter une réponse toute faite à une évolution fulgurante de la société, à ses us et coutumes et aux comportements soi-disant prérequis, pour évoluer favorablement en entreprise, parfois même en reniant ses propres valeurs fondamentales.

Il y a les techniques productivistes liées au pur profit (performance forcée), puis il y a le management humain et raisonnable, le constructif, qui

fait appel au bon sens et à l'intelligence émotionnelle, à l'accord verbal contractuel (la confiance), à la responsabilisation de vos équipes. Il ne suffit pas d'appeler un collaborateur « partenaire », pour qu'il le soit ou le devienne. Il le sera ou le deviendra naturellement si les conditions sont réunies pour que cela s'exprime, pour qu'il s'exprime.

Comment dès lors être performant dans son rôle de manager, sans se soumettre aux diktats et aux livres de recettes ? Comment résister à cette vague implacable du tout évalué, du tout noté, et ne pas subir une évaluation arithmétique stérile de son management, où toute faiblesse aperçue ou supposée, serait signe d'incompétence et d'échec ?

Et si finalement l'Art du management était simplement une gestion bienveillante et de bon sens des intérêts individuels et collectifs au sein d'une entreprise, l'expression fondamentale de votre vraie personnalité et du respect de cette dernière, générant ainsi une spirale vertueuse et respectueuse naturelle de vos équipes ?

L'extension « Alpha » est l'indéniable comparaison du comportement, avéré ou mythique, de la meute de loups dans laquelle l'individu Alpha assure le leadership et le management de la tribu. Il rassure, donne le cap, accompagne et fait grandir. Il est un élément de l'équipe et profite également de l'expérience collective pour renforcer son propre talent et ce qu'il a à offrir.

Ce livre sur le *management Alpha* est, vous l'aurez compris, tout sauf un livre de recettes, car la recette en vérité, c'est vous et les ingrédients qui vous y mett(r)ez. C'est un management proactif, valorisant, apaisé et positivement optimiste qu'il vous reste à adapter à votre personnalité, à celle des membres de vos équipes, à vos équipes en tant qu'entité.

C'est ce que je vous propose de découvrir à travers un rappel de bases essentielles, puis par le cheminement au travers d'expériences managériales partagées et l'exposé de situations vécues.

Le management est une responsabilité, mais elle ne doit pas être écrasante, ni pressante. Cette responsabilité est une chance, un plaisir, une expression de votre personnalité au service d'une équipe pour continuer à prendre du plaisir dans votre travail, pour exprimer avec conviction, sans peur et avec détermination vos qualités, votre motivation et votre talent managérial latent ou avéré.

Chapitre 2

Intelligence émotionnelle

Je n'aime pas trop l'idée que le management puisse être considéré comme une science, comme certains l'affirment. Qualifier le management de science, revient à l'expliquer comme une ou des techniques rigoureuses ou par des lois évaluées par des méthodes expérimentales et objectives.

Or, rien de plus subjectif que la qualification des sentiments d'un individu, de ses capacités d'analyse et de ses dispositions intellectuelles en fonction des situations, de l'expérience, du vécu, par rapport à lui-même d'abord, puis par rapport aux autres ensuite. L'interprétation des résultats est forcément biaisée et partielle.

Le management repose, avant toute chose, sur des principes philosophiques forts, ancrés, variables. Il peut par ailleurs, bénéficier de l'apport et du soutien de certaines techniques de renforcement (sociales, analytiques, organisationnelles...), lui permettant d'augmenter son efficacité et la récurrence de bénéfices collectifs (analyse transactionnelle, gestion du temps...).

Le management Alpha fait donc une place non négligeable à l'intelligence émotionnelle, couplée à une philosophie de bienveillance éveillée, de la notion de contrat et d'une PositivActionAttitude. Le but commun est de construire une relation, des relations pour faciliter le travail et la mission de chaque individu et l'objectif collectif du service et de l'entreprise.