



des temps d'échange entre consultants et il a formé des binômes entre jeune et conducteur de projet. Ces heures non facturées ont réduit à presque rien le coûteux *turn over*, ce qui a représenté une économie importante pour la société de services et amélioré la satisfaction des clients. (*Observatoire des Cadres*)

« Il n'y a pas, d'un côté, les recettes et de l'autre, les dépenses. Il y a d'un côté les recettes et les dépenses utiles et de l'autre, les dépenses inutiles. Savoir économiser, mais savoir dépenser. » *Auguste Detoef*

### Les comparaisons peuvent être botaniques

« Avec son complexe d'Œdipe, Freud a "gâché" des générations de managers. (...) Appliqué dans la famille, cela voudrait dire que tout père, inconsciemment, sent dans ses enfants une menace pour son autorité. Appliqué à l'entreprise, cela voudrait dire que tout manager, inconsciemment, sent dans ses collaborateurs un rival potentiel prêt à le remplacer. (...) Et ce n'est pas un hasard si le choix d'un collaborateur se porte sur quelqu'un qui ne fera pas d'ombre. (...) Enterrons Sigmund et privilégions ce que nous baptisons le "modèle épiphyte". Est épiphyte une plante qui pousse sur un arbre et développe sa vie sans lui porter préjudice (comme l'orchidée). À l'inverse d'une plante parasite (tel le gui) qui pousse sur un arbre en lui pompant sa sève. (...) Dans l'entreprise, tout manager doit faire éclore des collaborateurs épiphytes. Il doit les aider à se former, à grandir, à progresser. Et tant mieux si l'élève dépasse le maître : c'est l'organisation qui en bénéficiera. » *Le management épiphyte*

« En jouant le rôle de support pour les plantes épiphytes, le manager se constitue une véritable pépinière dont il tirera profit à terme. La promotion interne est un fabuleux outil de motivation et de fidélisation des collaborateurs » *Le management épiphyte*

« Le manager qui veut être un jardinier de compétences s'apparente au syndicaliste qui travaille sur le mieux vivre au travail » (Jean-Paul Bouchet, *Observatoire des Cadres*)

### Elles peuvent aussi être maritimes :

Sur un bateau, il faut réagir vite, sinon on risque le chavirage, il en est de même en entreprise. (Anne Quéméné, navigatrice, *Table ronde Reactive Executive*)

« Le pilote doit maintenir la meilleure équipe pour faire fonctionner le bateau. Si certains coéquipiers sont défaillants, (momentanément ou définitivement), si certains n'évoluent pas pour être en permanence en harmonie avec les exigences du bateau, il est du devoir du pilote d'élever le taux de compétence et de motivation du coéquipier, ou alors de s'en séparer : il ne peut pas y avoir de "poids mort" sur le bateau, car toute l'embarcation en serait pénalisée... (...) Il est hors de question de jeter par-dessus le bastingage le coéquipier dont on doit se séparer. (...) Le pilote peut mettre le coéquipier dans une chaloupe avec des vivres et un sextant. Il peut déposer le coéquipier sur une île avec des provisions. Il peut le déposer dans le port d'une grande ville... Autant de postures que l'on retrouve dans l'entreprise, illustrées par un préavis plus ou moins effectué, par un chèque, par une formation, par un bilan de compétences, par une mission d'out-placement... Par un pot de départ pour bons et loyaux services rendus... » *Le management épiphyte*

### Non aux clones !

« Il y a quelques années, une grande entreprise de travail temporaire – ETT – à grand renfort de publicité, présentait son activité comme sa capacité à trouver très rapidement le "clone", le double du collaborateur à remplacer. (...) Si ce schéma peut être vrai pour le travail temporaire, lest faux et dangereux dans le recrutement. En effet, il réduit l'entreprise à des éléments juxtaposés et interchangeable ! Ce qui est archi-faux. (...) l'entreprise n'est pas un ensemble d'éléments juxtaposés. C'est un véritable système composé d'éléments en interaction. » *Le management épiphyte*.

Bernard Stephan, directeur des Éditions de l'Atelier raconte comment le remplacement par un clone d'une personne partant à la retraite a été un échec, constaté au bout de quelques mois. La bonne solution résida dans un changement d'organisation, les fonctions de la personne partie furent confiées aux deux n-1 qui accédèrent ainsi, avec le mentorat du directeur, à plus de responsabilité, certaines tâches qu'elles

remplissaient auparavant furent assumées par une personne recrutée pour renforcer l'équipe d'assistantes. (*Observatoire des Cadres*)

« Au cœur des nouveaux bouleversements, on trouve le passage du terme "qualifications" à celui de "compétences". Et les compétences ne sont jamais du seul ressort des connaissances. Les individus étaient interchangeables quand le travail était prescrit ; l'émergence des compétences comme repère conduit à porter un nouveau regard sur le travail et sur l'organisation. Sur l'organisation : il ne s'agit plus de tout prévoir mais de faire en sorte que les salariés répondent à ce qui n'est pas prévu. Sur le travail et sur le salarié lui-même, on revient à l'expérience comme productrice de connaissances. Comment faire pour s'adapter à cette nouvelle donne ? Il faut donner de l'autonomie au salarié pour qu'il soit présent et pas seulement robot ; faire en sorte que l'expérience soit mise en mots ; procéder à une capitalisation en analysant les expériences dans un savoir structuré. » Yves Lichtenberger, professeur d'université et consultant, *Observatoire des Cadres*)

## Compétences et formation

« Tout au long de la carrière d'un salarié, la DRH doit se préoccuper de l'évolution de ce dernier en termes de compétences. Faire évoluer un salarié, lui permettre de se confronter à de nouvelles expériences est une obligation pour tout employeur sérieux, et un acte de management positif et responsable. L'intérêt au travail doit toujours être renouvelé. » *Le management épiphyte*.

« La compétence d'un individu n'existe que comme relation, combinaison effectuée par lui entre des ressources qu'il détient et des moyens mis à sa disposition par l'organisation. On peut donc améliorer les compétences d'un salarié par la formation, par l'amélioration de ses capacités mais on l'améliore tout autant en veillant aux moyens dont il dispose : le matériel, les outils, la formation, l'accompagnement, et surtout – c'est souvent un des points sur lesquels les entreprises pêchent et le management pêche - l'information et la clarté dans les objectifs qui lui sont fixés et qui lui permette de déterminer ses actions de façon plus autonome. » (Yves Lichtenberger)

« La formation ne s'achète pas comme un banal produit. La formation suppose un audit, une analyse des besoins. Elle s'inscrit dans une approche globale. Elle est un outil de management et participe à l'organisation de l'entreprise, à l'amélioration de son fonctionnement. » *Le management épiphyte*.

« Nous sommes dans un système séparatiste où l'entreprise "fait partir les salariés en formation", où la conception de la formation continue reproduit le système scolaire. Ce schéma est accentué par la manière dont les entreprises, voire les organismes paritaires, les Régions, l'État, voient la formation professionnelle : on "achète" des heures de formation, des stages. La formation extériorisée, achetée, est vue en elle-même et pour elle-même, alors que le vrai sujet est de construire des compétences nouvelles et que le salarié progresse dans la vie professionnelle. » (Danielle Kaisergruber, consultante, *Observatoire des Cadres*)

## Confiance et reconnaissance

Si un navigateur n'a pas une confiance absolue envers l'architecte de son bateau et son routeur, il faut qu'il reste à quai (Anne Quéméné, navigatrice, Table ronde *Reactive Executive*)

Les collaborateurs attendent du soutien, des ressources, de la régulation, de la reconnaissance. (Patrick Conjard, cadre dans une grande entreprise, *Observatoire des Cadres*)

Air B&B ou BlaBla Car fonctionnent sur une présomption de confiance ; pour les nouvelles générations, la confiance est un prérequis à toutes les relations, personnelles ou professionnelles. Sans confiance, il ne peut pas y avoir de croissance. Confiance en le projet d'entreprise, envers le dirigeant, vis-à-vis de soi-même. On a un vrai problème en France, où on voit l'échec. Il faut ramener la confiance. (Sandrine Perron, Table ronde *Reactive Executive*)

La confiance n'exclut pas le contrôle. Il ne faut pas se polariser sur les seuls résultats visibles de commerciaux, il est important de souligner le beau travail réalisé par les « invisibles » tels que la compta, les RH, etc. Il faut faire parler les timides, les discrets. En France, on a tendance à voir ce qui n'a pas marché, le manager doit souligner

ce qui a bien marché. La reconnaissance passe aussi par d'autres moyens que le salaire. (Sandra Legrand, Table ronde *Reactive Executive*)

« Le salarié évalue sa rétribution au regard de sa contribution. On entend par rétribution tout ce qu'il reçoit de son entreprise : rémunération, bien évidemment, mais également reconnaissance. De manière plus générale, il est sensible à tout ce que lui procure son employeur : conditions de travail, possibilités de progression, intérêt du travail, accroissement de ses compétences, statut social... » *Le management épiphyte*

« L'homme ne se nourrit pas seulement de pain ; il faut donner à ceux qu'on emploie un salaire et un idéal. Mais l'homme se nourrit d'abord de pain ; il ne faut pas oublier le salaire, sous le prétexte qu'on fournit l'idéal. » Auguste Detoef

## Hiérarchie et implication

« Au sens propre, hiérarchie signifie le pouvoir du sacré, de ce qui ne se conteste pas, un type de rapport où la réponse au "Pourquoi je dois faire comme ça ?" est "Parce que c'est moi le chef qui te le dit", point final, circulez ! On assiste aujourd'hui à une fragilisation de la hiérarchie, devenue plus dépendante de "ses" subordonnés et de leur implication, laquelle ne se commande pas. » Yves Lichtenberger, *Observatoire des Cadres*.

« On a besoin de réenchanter l'entreprise. Cela se fait lorsqu'il y a une vraie admiration pour le leader, parce qu'on travaille aussi pour quelqu'un. » (Séverine Perron, coach, Auteur Gen Y, Fondatrice ASWEARE, Table ronde *Reactive Executive*)

« Un salarié accepte de bon cœur de travailler pour un autre s'il constate d'abord que cet homme travaille plus que lui, ensuite qu'il fait des choses que lui ne ferait pas, [...] ensuite [s'il] reconnaît que le chef est juste ; enfin, si le salarié constate que le patron n'est pas seulement guidé par l'intérêt étroit du maximum de bénéfice immédiat, mais qu'il agit pour que sa maison, capital et travail, prospère. » Auguste Detoef

« Ce sont les managers qui ont connu des échecs et commis des erreurs qui peuvent éviter aux autres ces erreurs et ces échecs » Dorothee Baude, fondatrice du Cabinet Reactive Executive, management de transition.

Elodie Loing explique qu'il y a des moments où le manager doit se montrer directif, après un traumatisme collectif par exemple. Plus tard, on pourra revenir à un management plus collaboratif. (Table ronde *Reactive Executive*)

## Vive le changement !

« La capacité à regarder son corps social, son organisation, avec un œil neuf, curieux, vierge, ça permettrait de faire bouger les lignes. C'est essentiel pour l'entreprise car sans mutation, point de salut ! » Anne Quéméré, navigatrice, Table ronde *Reactive Executive*

Il faut que le travail ait du sens, affirme Bernard Stephan. Dans son cas le produit, les livres sont en eux-mêmes porteurs de sens. Il organise des séminaires d'une journée où on examine collectivement ce qui n'a pas été bien fait comme ce qui a réussi et progressé. Et dans ces rencontres chaque salarié est invité à dire ce que l'équipe a appris et ce qu'elle ne savait pas faire il y a trois ans. Que deviendront les Éditions dans cinq ans ? Elles seront un projet qui évoluera. Il faut pour cela se donner le temps de la réflexion. L'expérience ne dit rien si elle n'est pas réfléchie et partagée. (*Observatoire des Cadres*)

« Il faut être agile, les business models ne tiennent plus dix ans, tous les trois ou quatre ans, il faut se réinventer. L'idée du changement est vue positivement par la direction mais les salariés ne comprennent pas toujours. En France, l'échec n'est pas toujours bien vu. Mais quand on s'est trompé, il faut changer. » Sandra Legrand, Présidente de KALIDEA, Vice-Présidente de Croissance Plus, Table ronde *Reactive Executive*.

« Nous sommes dans un moment de changements longs, et surtout dans un processus d'apprentissage continu. Des choses surgissent dans les connaissances, les produits ou les usages et il y a des processus plus longs dans la transformation des organisations et des sociétés. Il faut revoir ce qui nous semblait connu et

