

Management



De la différence naît l'excellence: **savoir constituer ses équipes**

► **François Enius**

Directeur associé du cabinet de conseil ABSyLONE

Rédacteur en chef adjoint du magazine HORIZON CROISSANCE

Propos recueillis par Nadège Vissotsky

Au cours des décennies précédentes, plusieurs méthodes de management ont été appliquées avec plus ou moins de réussite. À partir de ce constat, il est devenu évident qu'un dirigeant se devait, désormais, de changer son comportement et de faire en sorte que son équipe donne le maximum. Pour cela, il ne doit pas hésiter à se remettre en question, à prendre des profils différents, et à transformer une difficulté en force. À l'heure de la mondialisation, les enjeux sont tels que les managers devront s'adapter pour répondre aux exigences sans limite des clients.

Vous êtes conseiller en management. En quoi cela consiste-t-il exactement ?

François Enius : cela consiste à accompagner les dirigeants d'entreprise, les responsables dans la direction, la gestion de leurs équipes, de façon à obtenir le meilleur de chacun, pour le bien de l'entreprise, des collaborateurs et bien sûr du client. Tout le monde doit y trouver son compte.

Comment constituer la meilleure équipe ?

En privilégiant la différence. Quand on constitue son équipe, la première réaction est de prendre des « clones », des gens qui fonctionnent comme soi pour gagner du temps et avoir un résultat rapide. Or, cette démarche empêche une contradiction nécessaire à la réflexion et risque d'aboutir en définitive à une perte d'efficacité. C'est

plexe à gérer en terme de management. Il faut alors modifier son management en intégrant le respect de l'autre. Par exemple, dans une entreprise qui comporte des collaborateurs musulmans, il est impensable de programmer une réunion après 18h30 pendant le ramadan. L'intelligence du management est de multiplier les sources de différences et de les équilibrer.

Et les différences de comportement humain ?

On distingue dans un premier temps quatre grandes catégories : les émotionnels (les « limbiques »), les cartésiens (les « corticaux »), les personnes qui fonctionnent au présent (les « cerveaux gauches ») et ceux qui pensent systématiquement à l'avenir (les « cerveaux droits »). On peut croiser tout ça avec une méthodologie de travail. Dans les années 80, a été mise en place



L'intérêt d'embaucher quelqu'un d'une autre culture est que, devant un problème donné, il va avoir une vision et une réaction différente.

pourquoi il est nécessaire de recruter des gens différents de nous qui vont pouvoir nous provoquer sur nos certitudes. Il existe plusieurs sources de différences : de culture, de formation, de sexe et de comportement humain.

Concrètement, quel est l'intérêt de ces différences ?

L'intérêt d'embaucher quelqu'un d'une autre culture est que, devant un problème donné, il va avoir une vision et une réaction différente. Créer de la différence va mettre en place une certaine excellence. Recruter des gens d'une culture et d'un cursus identique est aussi absurde que de constituer des équipes composées uniquement de femmes. Une équipe composée exclusivement de femmes dans un métier d'homme serait catastrophique alors que si l'on intègre 10 ou 20% de féminité, cela apportera une vision complémentaire que n'ont pas forcément les hommes. De la même manière, on peut voir l'intérêt technique que présente un financier pour des créatifs. Il ne sera pas le meilleur créatif mais il apportera une rigueur et une compétence à l'équipe. Il est vrai qu'au quotidien c'est plus com-

la « démarche qualité », qui consiste à structurer l'entreprise autour d'une démarche extrêmement cartésienne, totalement écrite, qu'on va respecter à la lettre quelle que soit la situation. C'est la récurrence de l'activité. On inscrit ce que l'on fait dans la durée. L'avantage : tous savent ce qu'ils font et qui le fait. Mais pour quel résultat ? On a sclérosé le système pendant 5 ans. Cela a tué la créativité. On est bien loin de « la boîte à idées » d'André Citroën. Ce principe qu'il avait imaginé a permis d'obtenir d'excellents résultats notamment en créativité. Alors qu'en appliquant une méthodologie rigide, on a supprimé l'idée. C'était de la pure ingénierie d'entreprise. On a mis 10 ans à s'en remettre. A présent, on a pris suffisamment de distance pour en conserver la qualité et éliminer les excès. Dans les années 90, nous avons connu le phénomène opposé avec l'émergence du secteur informatique et les start-up. Ceux qui sont allés dans un secteur aussi novateur sont ceux qui n'ont pas eu peur, qui pensaient l'avenir. C'étaient des créatifs et des inventifs qui n'avaient pas besoin de maîtriser la totalité du sujet, des « cerveaux droits ». Ils avaient



✓ à propos de :

FRANÇOIS ENIUS

Directeur associé de la société ABSYLONE, François Enius intervient en accompagnement des Directions dans l'adaptation des organisations, la création ou l'évolution de la culture d'entreprise. Il coach les dirigeants et leurs équipes dans le développement des projets. Ces dernières années, François Enius a plus particulièrement concentré ses recherches sur l'adaptation du comportement de l'individu aux contraintes de l'entreprise. Dans ses conseils, il se concentre sur le quotidien, le concret et l'approche par solutions. Rédacteur en chef adjoint du magazine HORIZON CROISSANCE et animateur de l'émission www.horizoncroissance.tv. François Enius a assuré pendant 5 ans les cours de management et développement personnel au sein du DESS gestion et développement des PME PMI à l'Université de Reims. François Enius est par ailleurs l'initiateur du forum www.jemforum.com, un forum dédié au management des jeunes ; et ouvert aux entreprises et aux jeunes.
fenius@horizoncroissance.com

ABSYLONE

Société de conseil en management, ressources humaines et gestion du changement. ABSYLONE considère que le travail n'est pas seulement une nécessité économique. Il autorise avant tout l'émancipation, l'épanouissement, le développement personnel. Afin de conjuguer les impératifs de compétitivité de l'entreprise au facteur humain qui les anime, ABSYLONE intervient pour faciliter la compréhension des objectifs, améliorer les méthodes, adapter l'organisation ou encore motiver la réussite.

Pour en savoir plus : www.absylone.fr

une vraie vision stratégique mais aucune gestion du quotidien. Ils se sont dit qu'ils allaient réinventer le management : plus de reporting ; on vit sur place, on dort sur place. Jusqu'au jour où deux ou trois grands industriels, intrigués par leurs cotations en bourse, ont décidé d'investir et ont envoyé leurs financiers. Leur première question a été : combien y a-t-il en banque ? De toute évidence, ils n'ont pas apprécié la réponse. La bulle a explosé...

Dans les deux cas, pourquoi ces échecs ?

On a confié les entreprises à une seule typologie de personne en terme de comportement. Pour y remédier, il faut arriver au concept du « cerveau total ». Il est nécessaire d'avoir des stratégies qui ont une vision à long terme, d'autres, au contraire, qui vivent au quotidien pour permettre de faire la paye à la fin du mois... La variété des comportements est essentielle. Par exemple, un de mes clients avait constitué une équipe d'une dizaine de créatifs pour un projet. Malgré son étonnement, j'ai proposé de rajouter un profil extrêmement cartésien. Ce dernier a permis de faire le point régulièrement sur les propositions, d'empêcher toute dispersion et de tenir ainsi les délais.

Vous conviendrez qu'une équipe multiculturelle, multi-cursus, aux comportements différents, ce n'est pas simple à gérer.

Une fois le recrutement fait, les ennuis commencent. Systématiquement, on remet en cause l'ensemble des décisions.

L'essentiel pour

l'investisseur

- Les membres de l'équipe sont-ils suffisamment différents ?
- Le management mis en place laisse-t-il la place à la contradiction constructive ?
- Les collaborateurs ont-ils intégré la nécessité de la différence ?
- Le manager met-il en place un management différencié ?

Le dirigeant ne peut plus se contenter d'une réunion collective mais il doit convaincre individuellement son équipe en amont. Il va perdre du temps en explication, mais il touchera plus de monde. Autour d'une table de direction, il est important d'avoir des comportements différents sur une idée commune. Si on réfléchit de la même manière, en partant du même endroit avec les mêmes données, on arrivera forcément au même résultat. En utilisant des démarches différentes, si l'on aboutit à la conclusion souhaitée, c'est que l'objectif est le bon. Si le projet imaginé ne passe pas dans tous les filtres, cela nous oblige à l'affiner et à l'améliorer. En définitive, cela produira un maximum de profit.

Va-t-on vers une entreprise qui misera plus sur le capital humain que sur le capital numérique ?

Effectivement, à l'avenir, la valeur ne sera plus le seul capital financier. Aujourd'hui, il n'existe malheureusement qu'une seule entreprise qui mesure son capital humain et le publie chaque année. C'est dramatique. On peut avoir deux milliards de trésorerie et les perdre en trois semaines comme on peut ne pas avoir un sou et créer deux milliards. Le capital humain fait bien toute la différence.

Comment convaincre les managers d'adopter cette stratégie de recrutement ?

On va les convaincre d'abord par une méthodologie de management. Je ne connais pas d'entreprise de « clones ». Il y a toujours une « erreur de recrutement », et heureusement. L'objectif est de faire travailler ceux qui sont mis de côté. Par exemple, je suis intervenu auprès d'une société qui avait plusieurs points de vente. L'un d'eux était toujours déficitaire : le premier réflexe fut de changer le responsable et ce, plusieurs fois en trois ans, sans succès. Mon client envisageait de le fermer, de licencier tout le personnel et de le recréer. Pourtant, en travaillant avec le manager, au bout de sept mois, on a réussi à ne plus perdre d'argent, et à réaliser 60% du résultat annuel escompté. Pour convaincre le chef d'entreprise, il faut d'abord lui prouver que les équipes en place sont capables, si on leur donne une place définie, si on les responsabi-

L'essentiel pour

l'entrepreneur

- S'entourer de personnalités différentes adhérant à l'objectif global.
- Intégrer la remise en cause par ses équipes.
- Adapter son management quotidien à chaque collaborateur.
- Accepter l'investissement temps que nécessite cette démarche managériale.
- A terme intégrer la valeur du capital humain de son entreprise

lise, si on leur fait confiance, si on les motive par un management différencié, non seulement d'atteindre les objectifs mais de les dépasser. Autre cas de figure particulièrement complexe : une fusion. L'équipe n'adhère pas forcément au nouveau projet et certains se retrouvent dans une société où ils n'auraient peut-être jamais voulu entrer¹. Pour faire adhérer chaque individu, il va falloir mettre en place des actions personnalisées et les intégrer à l'ensemble. La relation humaine est primordiale pour obtenir le meilleur de chacun sur un projet. Pour cela, il faut une remise en question systématique du manager : il ne doit pas se demander ce qu'il doit dire à son interlocuteur, mais comment son interlocuteur va l'entendre ? « Je suis le manager, non pas parce que je suis le meilleur technicien mais parce que je suis le meilleur manager ». Il est impératif de s'appliquer à soi-même des règles et de s'y conformer avant de les exiger de ses collaborateurs. Une fois que la nouvelle méthodologie de management est mise en place, on peut changer le recrutement.

On est bien loin de la réalité...

Lorsque je fais mon cours sur le comportement, mes étudiants me demandent si cela fait longtemps que je ne

1. Voir à ce sujet l'article de Christian Vérant « Faire adhérer les collaborateurs au projet » dans HORIZON CROISSANCE n°1 et l'article de François Cravoisier « Manager les hommes pendant une reprise » dans HORIZON CROISSANCE n°2.



suis pas allé en entreprise : « Vous vivez dans un monde qui n'existe pas » ! Je leur réponds que je peux donner des exemples concrets où cela a été mis en place avec réussite. Telle une société de cosmétique - secteur fortement concurrentiel, qui ne connaît pas une grande croissance. Sur 5 ans, elle a fait + 30% par an, à effectif commercial constant et zone de chalandise constante. C'est bien l'approche individuelle du management qui a permis une augmentation de la productivité individuelle.

Cela reste quand même l'exception en France. Y a-t-il des pays où la façon de diriger est différente ?

Oui, aux États-Unis, au Canada, c'est là-bas qu'est né ce concept. En Europe, jusqu'au XIXe siècle, les gens travaillaient chacun dans leur coin, c'était de l'artisanat. Dans certains métiers, il y avait bien deux ou trois ouvriers, mais c'est tout. Quand l'industrialisation a commencé, les usines ont eu besoin de beaucoup de main d'œuvre, des dizaines voire des centaines d'employés. D'où une nouvelle organisation du travail avec des règlements, des horaires... Pour faire appliquer tout cela, il a fallu des personnes habituées à commander. Où trouver ces personnes, sinon dans



La relation humaine est primordiale pour obtenir le meilleur de chacun sur un projet. Pour cela, il faut une remise en question systématique du manager : il ne doit pas se demander ce qu'il doit dire à son interlocuteur, mais comment son interlocuteur va l'entendre ?

l'armée ? Historiquement les militaires savent gérer les hommes. Nous sommes donc naturellement allés chercher des militaires. Il y a quelques années encore, il n'était pas rare de voir des DRH qui étaient des militaires en retraite. On souffre de cet état structurel. Contrairement à l'Europe, les États-Unis comme le Canada sont des nations jeunes, ils n'avaient pas d'armée structurée, ils ont donc été obligés de créer une méthodologie. Ils sont partis de la page blanche et ils ont très rapidement pris en compte le facteur humain, les différences. Il ne faut pas oublier que ces pays sont formés d'immigrants qui venaient de tous horizons avec des cultures différentes. Pour construire leur pays, ils ont dû en tenir compte. Ils ont compris qu'il fallait laisser s'exprimer les différences pour développer une culture d'entreprise et apporter une création de business.

En conclusion, quels conseils donneriez-vous aux dirigeants ?

La sagesse du chef d'entreprise pour les PME et les DRH, dans les grands groupes, sera de prendre en compte toutes les typologies : les cartésiens purs qui auraient tendance à fonctionner avec les mêmes personnes, qui gèrent le quotidien sans réelle vision du futur, en conformité avec les règles, dans le respect de la loi, et les créatifs à l'imagination sans limite, dont la seule ambition sera d'être reconnus et qui feront tout pour être en relation avec les autres... Il devra tenir compte de ceux qui sont capables de travailler dans un environnement conflictuel et d'autres seulement dans la paix. Pour motiver ses troupes, il devra mettre en avant les réels gains de tout un chacun. Pour y parvenir, il faut mettre en place une méthodologie de travail. ■
fenius@horizoncroissance.com