



# Manager sans se couper du terrain

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

## OUTIL MANAGEMENT N° 24. AUJOURD'HUI VOUS MANAGEZ UNE ÉQUIPE.

Tout d'abord, bravo ! Car nous manquons de plus en plus cruellement de volontaires, surtout dans les jeunes générations, pour occuper de telles responsabilités. Cependant, l'un des maux chroniques dont souffre notre management est le syndrome de la tour d'ivoire. Pour parler clairement, plus nous montons dans la hiérarchie et plus nous nous coupons des réalités vécues par nos collaborateurs sur le terrain. Flash-back historique. Nous sommes à la cour du Roi Soleil, à

Versailles. Louis XIV, grand protecteur des Arts, voulut s'essayer à la poésie, art très "tendance" en ces années-là. Le témoin est la célèbre Marquise de Sévigné qui raconte la scène : le Roi fit l'autre jour un petit madrigal (poème), que lui-même ne trouva pas trop joli. Un matin il dit au maréchal de Gramont :

- Monsieur le maréchal, je vous prie, lisez ce petit madrigal, et voyez si vous en avez jamais vu un si impertinent. Parce qu'on sait que depuis peu j'aime les vers, on m'en apporte de toutes les façons.

Le maréchal après avoir lu dit au Roi :

- Sire, Votre Majesté juge divinement bien de toutes choses : il est vrai que voilà le plus sot et le plus ridicule madrigal que j'ai jamais lu.

Le Roi se mit à rire et lui dit :

- N'est-il pas vrai que celui qui l'a fait est bien fat ?

- Sire, il n'y a pas moyen de lui donner un autre nom.

- Oh bien ! Je suis ravi que vous m'en ayez parlé si bonnement ; c'est moi qui l'ai fait.

- Ah ! Sire, quelle trahison ! Que Votre Majesté me le rende ; je l'ai lu brusquement.

Ce que le Roi, dans sa grande sagesse, refusa. Histoire vraie ou fable ? L'important est de prendre conscience que, plus on grimpe dans la hiérarchie et plus on sera entouré de courtisans. Ceux-ci préféreront généralement flatter

Petit test à faire remplir par les collaborateurs qui œuvrent sur le terrain, si possible de manière anonyme		
	OUI	NON
Votre Direction est-elle suffisamment présente sur le terrain ?		
Votre Direction consulte-t-elle suffisamment les collaborateurs de « terrain » ?		
Votre Direction tient-elle suffisamment compte des avis des collaborateurs de « terrain » ?		
Votre Direction cherche-t-elle suffisamment à faciliter l'accomplissement des missions des collaborateurs de « terrain » ?		

## UN BON CHEF D'ORCHESTRE NE JOUE JAMAIS DEPUIS UN BALCON.

notre orgueil plutôt que d'évoquer les difficultés vécues par les collaborateurs qui œuvrent quotidiennement sur le terrain.

Il n'y a, bien sûr, pas que le danger des courtisans. D'autres attitudes peuvent nous amener à nous isoler dans notre tour d'ivoire. Voici un petit relevé des erreurs que nous pouvons tous commettre :

- Prendre des décisions sans avoir réellement et sincèrement consulté les "acteurs de base", les "sans-grade". Il est bien plus facile de nous en tenir aux avis "éclairés" de nos responsables d'équipe. Lesquels ne sont plus forcément autant sur le terrain que leurs propres collaborateurs. Parfois même, nous avons fait semblant de consulter ces mêmes collaborateurs alors que toutes nos décisions étaient déjà totalement verrouillées.

- Trop nous appuyer sur des procédures de reporting informatisées tout en étant persuadé de sécuriser ainsi nos prises de décision. Faut-il

encore le rappeler, l'excès de reporting, formidable "tueur de motivation", amène fréquemment les collaborateurs à tricher sur les données qu'ils saisissent dans les grilles du logiciel.

- Trop faire confiance aux savantes études de marché et autres enquêtes de satisfaction réalisées à grands frais, mais en confondant "nombre de questionnaires" et "fiabilité des réponses données".

- Et, tout simplement, refuser de voir ce qui nous dérange, vouloir faire coller à tout prix la théorie avec la réalité ou bien nous engouffrer sans recul dans le dernier concept managérial à la mode.

Quelques exemples typiques : tel collaborateur qui fait remarquer que le zéro papier appliqué à sa tâche est une illusion est aussitôt qualifié de résistant au changement ou de dinosaure ; telle collaboratrice est taxée de négativisme parce qu'elle estime qu'avant d'adopter une stratégie commerciale "disruptive", on ferait mieux de prendre en compte l'insatisfaction grandissante des clients qui ne peuvent plus joindre personne au téléphone.

Il serait cependant exagéré et un peu trop facile d'accuser tous les managers de vouloir se couper du monde réel. Dans une majorité de cas, ce phénomène est insidieux et involontaire. Le grand responsable est, trois fois sur quatre, le manque chronique de temps qui nous frappe tous aujourd'hui dans la vie professionnelle.

CHRONIQUE RÉALISÉE  
DANS LE CADRE DE  
RESO HEBDO ECO  
[www.facebook.com/  
resohebdoeeco](http://www.facebook.com/resohebdoeeco)

