

**Couple managérial,  
Les raisons de l'impuissance**

Le couple managérial,  
En France,  
Dans beaucoup d'entreprises  
Et d'organisations,  
Va mal.

Le couple managérial,  
Se compose,  
D'un hiérarchique  
Et d'un subordonné.

Le niveau d'entente,  
Entre ces deux éléments,  
Du couple,  
Fait pourtant l'objet,  
De toutes les attentions :

# Sélection.

Coaching préparatoire, ou  
curatif.

Séances de perfectionnement ,  
Diverses et variées.

Outils managériaux,  
Mis à disposition,  
De plus en plus,  
Sophistiqués ...

Et pourtant,  
Rien n'y fait....

Ce couple,  
Tourne rarement,  
Au bon régime.

Pourquoi ?

Parce que.....

Le management est,  
Global.

Management global signifie...

Qu'un ensemble de  
conditions...

Dont le couple managérial,  
lui-même,  
Fait partie...

Doivent être réunies...

Pour que le couple managérial,  
Fonctionne bien.

Ces conditions sont :

# 1 - La qualité du Dirigeant

## 2 - La nature de l'organisation

# 3 - La culture de l'organisation

# 4 - La qualité des salariés

# 5 - La qualité des procédures

# 6 - La qualité de l'organisation

# 7 - La qualité du manager

*Première raison à  
l'impuissance du couple  
managérial :*

## **1 – La qualité du dirigeant**

Beaucoup de dirigeants,  
Ne se rendent absolument pas  
compte...

Qu'ils ne mettent pas leurs  
managers ,  
Dans un climat,  
Et des conditions,  
Favorables...

Pour réussir,  
Les objectifs,

Qu'ils leur fixent.

Ils ne se rendent pas compte...

Qu'ils sont...  
EUX !

Le premier obstacle...

A un management de qualité.

Carriéristes,  
Elitistes, ou démagogues,  
Centralisateurs,  
Exigeants, ou indulgents,  
A l'excès,  
Trop affectifs, trop froids,  
Autoritaires, ou trop mous,  
Théoriciens, ou sans capacité  
de vision,  
Prudents et peureux.

Le défaut le plus commun...

Est leur incapacité,  
A faire vraiment confiance...

Et donc...

A déléguer,  
Les moyens de faire,  
A leurs managers.

Leurs managers passent donc,  
Leur vie ..

Le doigt en l'air...

A demander,  
L'autorisation,  
De faire pipi.

Ne pouvant rien faire,  
Sans autorisation...

Ils perdent l'habitude,  
 D'oser faire .

Le patron,  
Parallèlement...

Se demande bien,  
Ce qu'il fait....

Avec,  
Cette bande d'incapables ...

Qui ne prend aucune initiative.

Et c'est ainsi...

Que les jours se succèdent...

Dans une entreprise,  
Transformée,  
En château de Versailles,

Où la principale occupation...

Consiste à plaire ...

Ou ne pas déplaire...

Au maître de céans.

Mais....

Le maître des lieux...

Au-delà de sa personnalité...

A des excuses.

Le guide ultime,  
De ses actions...

Ce n'est pas lui.

Ce sont les orientations de  
gestion ,  
Les buts intimes.....

De ses actionnaires,  
Ou des membres,  
Du conseil d'administration.

*Deuxième raison à  
l'impuissance du couple  
managérial*

## **II – La nature de l'organisation**

**Orientée Profit ou non.**

Si les propriétaires...

Cherchent à faire un maximum  
d'argent...

Il est difficile d'imaginer...

Que le dirigeant...

Puisse pratiquer...

Le système de partage des trois  
tiers,  
De l'enrichissement de  
l'entreprise,  
Prôné par Nicolas Sarkozy.

Il fera peser sur ses troupes...

Un poids...

Proportionnel..

A celui que font peser ...

Sur lui...

Ses actionnaires,  
Ou ses administrateurs.

Les managers,  
En l'occurrence,  
Sont la courroie de  
transmission.

Malgré les séances de  
coaching...

Et les consignes de la DRH...

Ils ne pourront faire  
l'économie...

De cette pression.....

Sur leurs subalternes.

Les plus humanistes,  
Filtreront un peu...

Les décisions les plus  
difficiles.

Les plus conviviaux,  
Utiliseront...

# Les vertus d'une bonne ambiance...

Et de relations humaines  
décontractées...

Pour faire oublier,  
Son sort,  
Au peuple des salariés.

Dans une organisation...

Où les actionnaires,  
Ne sont pas d'abord,  
Mus par le profit ...

# Le bonheur du couple managérial...

Est donc au rendez vous ?

Que nenni !

D'autre maux...

S'abattent  
Hélas...

Pour compromettre,  
Le quotidien de ce couple.

Bureaucratie, inorganisation,  
Clientélisme,  
Non professionnalisme,  
Absentéisme, Politisation,  
Pouvoir syndical, passe droit,  
Refus d'obéissance,  
Inamovibilité, Immobilité,  
Manque de moyens  
d'incitation ou de coercition,  
Réunionite,  
Incapacité à décider, lenteur,  
Consensus mou,  
Difficulté à passer à l'acte,  
Théorisation de toute chose..

*Troisième raison à  
l'impuissance du couple  
managérial.*

## **II – La culture de l'organisation**

C'est quoi, la culture d'une  
entreprise,  
C'est quoi, les valeurs ?

# La culture d'une entreprise...

C'est la manière  
Qu'elle a d'imaginer...

L'action et les relations,  
Le travail,  
Les clients,  
Les salariés,  
Son environnement,  
Ses cadres et ses actionnaires  
( ou administrateurs )

# Les valeurs au travail ?

C'est la manière,  
Dont chacun...

Envisage...

Sa relation....

Avec son travail,  
Avec son patron,  
Avec son entreprise,  
Avec ses clients,  
Avec les autres salariés.

Dans une entreprise ,  
Ou une organisation.....

Où la culture....

N'est pas fondée,  
Sur « l'équilibre » ....

Ceci a pour résultat....

De rendre difficile...

# La vie du couple managérial.

# Les déséquilibres...

Sont la mort...

# Du couple managérial.

Equilibres dans la...

Culture de l'autorité.

Culture de la productivité et de la rentabilité.

Culture du dialogue social.

Culture du contrôle.

Culture de la décontraction.

Trop d'exigence, pas assez !

Trop d'autorité, pas assez !

Trop de personnel, pas assez !

Trop d'exigence de rentabilité,  
pas assez !

Trop de syndicats, pas assez !

Trop de discussions, pas  
assez !

Trop de réunions, pas assez !

Trop d'autonomie, pas assez !

Trop de moyens, pas assez !

Trop de travail, pas assez !

Trop de formalisme, pas  
assez !

Trop de stress, pas assez !

Trop de pauses, pas assez !

Trop de sourires, pas assez !

Trop de congés, pas assez !

*Valeurs des salariés*

Assez, de rigueur ?

Assez, de sens du service ?

Assez, de sens de  
l'organisation ?

Assez, de sens de la  
coopération ?

Assez, de sens du travail bien  
fait ?

Assez, de sens de la  
réactivité ?

Assez, de conscience de  
l'engagement à tenir ?

*Quatrième raison à  
l'impuissance du couple  
managérial.*

## **IV – La qualité des salariés.**

# Les subalternes...

Il*s* l'*ignorent*....

Sont partie...

A la qualité,  
De la relation managériale .

C'est connu,  
Le chef a toujours tort...

Comme le professeur...

Ou les parents.

Pourtant,  
De « mauvais » salariés...

C'est-à-dire...

Des personnes,  
Qui ne se sentent pas,  
Engagées,  
Par leur travail...

Même,  
Si elles sont,  
Compétentes....

Rendent impossible...

Une relation managériale,  
De qualité.

Tandis que...

# Les salariés professionnels...

Donc compétents...

Mais, surtout...

Qui s'engagent à faire...

Réduisent la subordination  
hiérarchique...

A une opération,  
De partenariat,  
Et de coordination.

Quel bonheur !

*Cinquième raison à  
l'impuissance du couple  
managérial.*

**V – La qualité des  
procédures.**

Inexistantes ,  
Floues,  
Trop compliquées,  
Non actualisées,  
Trop nombreuses.....

# Les procédures de travail, Imparfaites.....

Pourrissent la vie,  
Du couple managérial.

Idem ,  
Des procédures RH.

Modes de recrutement,  
D'insertion,  
De formation,  
D'incitation,  
De rémunération,  
De sanction,  
D'évaluation,  
D'information,  
De rémunération...

Ne sont pas neutres, sur la vie  
du couple managérial.

Trop lourdes,  
Trop compliquées,  
Trop centralisées,  
Pas assez incitatives.....

# Les procédures RH...

Enlèvent beaucoup,  
De moyens d'action...

Au hiérarchique.

# La Direction des ressources humaines...

Qui n'a pas compris.....

Qu'elle est.....

Autant.....

Au service des managers,  
Premiers RH.....

Que du patron.....

Est condamnée,  
A être.....

Un ectoplasme bureaucratique.

Les services fonctionnels,  
Qualité, contrôle de gestion,  
Secrétariat général, achats ..

Qui n'ont pas compris.....

Qu'ils ne sont pas,  
D'abord,  
Les chiens de garde,  
Du patron,  
Mais...

Les serviteurs de ceux qui  
Fabriquent,  
La valeur ajoutée.....

Sont des « has been »

*Sixième raison à l'impuissance  
du couple managérial.*

## **VI – La qualité de l'organisation.**

Encourage t elle :

L'action ?

L'autonomie ?

La responsabilité ?

La diversité ?

La satisfaction au travail ?

L'expérience ?

La comparaison ?

L'organisation est  
bureaucratique,  
Ou non.

L'organisation,  
Est organisée,  
En centres de profit,  
Ou de coût,  
Ou de responsabilité,  
Ou non.

L'Organisation,  
Est décentralisée,  
Ou non.

L'organisation,  
Est réactive,  
Ou non.

L'organisation favorise,  
La concurrence interne,  
Entre équipes,  
Ou non.

L'organisation compare,  
Au prix du marché,  
Le coût de ses services  
Internes,  
Ou non.

L'organisation,  
Favorise,  
L'innovation,  
Les créatifs,  
Les a-typiques,  
Les déviants,  
Les chercheurs,  
Tous les talents,  
Ou non.

L'organisation traite,  
l'expérience ,  
A l'égal des diplômes,  
Ou non.

L'organisation apprécie,  
La diversité des profils,  
Des âges,  
Des cultures,  
Des parcours,  
Ou non.

L'organisation cultive,  
La satisfaction au travail,  
De ses salariés,  
Ou non.

*Septième raison à  
l'impuissance du couple  
managérial.*

## **VII – La qualité du manager**

Les managers sont  
Nombreux...

Et souvent....

De mauvaise qualité.

Le ratio moyen est,  
D'un caporal pour 10 hommes.  
En France.

Ils sont de mauvaise qualité....

Parce que leur sélection,  
N'est pas bonne.

On minimise beaucoup trop....

La dimension du leadership,  
La force de caractère.

Un chef,  
Ce devrait être.....

Un souffleur de braises...

Un insuflateur d'enthousiasme.

Pas un bonnet de nuit !

Peut on faire devenir.....

Souffleur de braises.....

Un bonnet de nuit ?

**NON !**

On peut seulement.....

Limitier la casse.....

En lui donnant.....

# Les outils managériaux.....

Qui lui permettront.....

De gérer son équipe.....

Au moins mal.

Mais le souffle.....

Manquera toujours !

Le vent de l'aventure.....

Qui gonfle  
d'enthousiasme.....

# Les poumons des hommes..

Ne sera qu'une brise...

Comment faire ?

Remettre à leur place  
d'expert.....

Tous les managers.....

Qui n'en sont pas.

Réduire...

Le nombre,  
De niveaux  
Hiérarchiques.....

De manière,  
Drastique.

Sélectionner.....

Les « nouveaux  
chefs ».....

En privilégiant....

# La capacité de leadership.

Leur donner.....

La plénitude.....

Des attributs hiérarchiques :

Vrai pouvoir de gestion,

Pouvoir de recruter,

Pouvoir de sanctionner,  
De récompenser.

Pouvoir d'évaluer.

Même si ces  
pouvoirs.....

Gagneront à s'entourer.....

Des conseils avisés.....

Des experts internes.....

Qui doivent être mis,  
A leur service.

# FIN

Cette œuvre est régie par le code de la propriété intellectuelle et a fait l'objet d'un dépôt  
auprès d'un officier ministériel .

Tous droits réservés Novembre 2009