

LE MANAGEMENT EPIPHYTE



Comment
faire grandir
ses collaborateurs

**FLORIAN MANTIONE
AUGUSTIN VALERO – LOIC DOUYÈRE**

LE MANAGEMENT ÉPIPHYTE

Comment faire grandir ses collaborateurs

ÉDITIONS ATHÉNA-PARIS

SOMMAIRE

Préface de Jacques Igalens	5
Bienvenue dans le monde complexe du management	7
Du complexe d'Œdipe au modèle épiphyte (en passant par Boris Cyrulnik)	9
LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT REVISITÉ	11
Pilotage	15
Ressources humaines	17
Objectifs	19
Règles du jeu	20
Clairement identifiés	23
Équitablement	25
Satisfaction des salariés	29
Performance de l'entreprise	31
LE MANAGEMENT ÉPIPHYTE, UNE ÉVIDENCE QUI S'IMPOSE	35
Le management épiphyte, la performance, l'efficacité et la pertinence	37
Le management épiphyte, son contexte organisationnel	43
Le recrutement de collaborateurs épiphytes	57
La formation de collaborateurs épiphytes	61
La connaissance des collaborateurs épiphytes	67
L'animation des collaborateurs épiphytes, l'apport des théories	79

L'animation de collaborateurs épiphytes, le rôle de la motivation dans l'animation	89
L'animation de collaborateurs épiphytes, comment les rendre acteurs de leur croissance	95
Les outils RH du manager, face à des collaborateurs épiphytes	101
LE MANAGER PHOROPHYTE	115
Le manager phorophyte et sa boîte à outils	119
Le management selon Jésus	121
Le management selon Napoléon	125
Le management selon les Philosophes	129
Le management selon Jaurès	135
Le manager phorophyte et les concepts émergents	145
Les attitudes du manager phorophyte	147
Pour une introduction à une entreprise plus belle	151
Et une amorce de conclusion	153
Postface : Le gui et l'orchidée	155
Ouvrages déjà parus	157
Présentation des auteurs	159

Préface

Il existe un verbe anglais difficile à traduire en français, *to nurture*.

Dans ce cas, mieux vaut se fier à un dictionnaire anglais pour en comprendre le sens plutôt que de chercher l'équivalent dans notre langue.

Le dictionnaire Merriam-Webster en donne la définition suivante : "*the care and attention given to someone or something that is growing or developing*".

Bill Gates était connu pour chercher systématiquement la meilleure réponse aux problèmes que rencontrait Microsoft.

"La meilleure réponse", et non pas "sa réponse", car il demandait sans cesse à ses collaborateurs : "Qu'en pensez-vous ?".

Gates respectait tous ceux avec lesquels il travaillait, et il cherchait en permanence à ouvrir la discussion en interne pour recueillir les points de vue et pour trouver des réponses **avec** ses salariés.

L'homme le plus riche du monde était-il (sans le savoir) un patron nietzschéen au sens que Florian Mantione et ses co-auteurs nous proposent, c'est-à-dire un patron qui aide son entourage à grandir et à se développer, qui permet à chacun "de devenir ce qu'il est", en un mot (anglais) un patron qui *nurture* ?

Bien sûr, il ne suffit pas d'une question pour "nurturer" (si le lecteur me pardonne ce monstre lexical).

"Le management épiphyte" dresse la liste des attitudes et des comportements qui sont nécessaires.

Connaissant la grande expérience de Florian et du Florian Mantione Institut dans le domaine du recrutement, je n'ai pas été surpris de constater que ce management particulier commence avec le choix du collaborateur épiphyte, mais il se poursuit avec la formation et surtout l'animation et la motivation de ce collaborateur, ou plutôt de l'équipe des collaborateurs, car le management épiphyte s'épanouit en équipe.

Arrivé à ce stade, vous, lecteur, devez commencer à trouver que le préfacier exagère et qu'il pourrait expliquer ce qu'épiphyte veut dire !

Eh bien non ! Il ne le fera pas, car c'est tout l'intérêt de l'ouvrage de Florian que de nous initier progressivement à la vertu de l'épiphyte.

Tout au plus, pour vous mettre l'eau à la bouche, il vous révélera que cela n'est pas sans proximité avec l'orchidée et que cette fleur, de toutes les fleurs, est celle qui délivre le message le plus osé...

Jacques Igalens
Professeur des Universités
Président d'honneur de l'AGRH

Bienvenue dans le monde complexe du management

"Quelle est la meilleure voie spirituelle ?", a-t-on un jour demandé au dalaï-lama.

Réponse du leader tibétain : « Celle qui vous rend meilleur. »

Et si, dans le monde de l'entreprise, il en était ainsi ? Et si la meilleure méthode de management était celle qui vous rend meilleur !

Il serait artificiel d'essayer d'appliquer des recettes créées par un gourou ou appliquées par son collègue de travail.

Manager est un art complexe qui combine communication et négociation, autorité et bienveillance, charisme et humilité.

À la base, la connaissance de soi est indispensable. Qui sommes-nous ? Comment fonctionnons-nous ? Que recherchons-nous ? Quel est notre moteur ?

De manière lapidaire, manager consiste à gérer des hommes, un budget et des em...bêtements. Ce mode de gestion est intimement lié à nos capacités et il convient de nous améliorer en faisant appel au bon sens.

Il est illusoire de vouloir se transformer entièrement, de prendre de grandes résolutions, d'utiliser des tableaux de bord censés nous aider à piloter une Formule 1. Pour aller d'un point à un autre, il existe différents chemins. Le meilleur est le nôtre. Améliorons-le, tout simplement.

Si le management était une science exacte, les entreprises seraient très bien gérées et il n'y aurait ni contentieux prud'homal ni dépôt de bilan...

Certes, quelques règles de base sont indispensables : il faut aimer les gens, les respecter, les reconnaître ; il faut savoir écouter et diriger ses équipes, bien maîtriser le temps et l'organisation du travail, résister à la pression malgré les contraintes, et enfin rester crédibles et motiver ses collaborateurs.

Vous le faites déjà, me direz-vous. Tout le monde le fait, ajouterez-vous. Oui, bien sûr, tout le monde le fait plus ou moins. Dans ces conditions, peu importe le manager. Le plus important demeure l'adéquation de l'entreprise à son marché. Si le marché va bien, l'entreprise a toutes les chances de bien fonctionner. Dans le cas contraire, tout a de fortes chances d'aller mal.

Soyons donc humbles devant les formidables techniques de management de ceux qui réussissent. Et si leur véritable secret (ou chance ?) résidait dans un marché porteur ? Dans ces conditions, la meilleure méthode de management serait bien la vôtre !

Ces règles de base sont si simples que certains voudraient vous voir aussi stratège, vendeur, commercial, coach et, bien sûr, donner du sens à votre action...

Nous refusons ces idées simplistes du style "si ça marche, c'est qu'il était un bon manager, si ça ne marche pas, c'est qu'il était un mauvais manager", et pire encore, "comme il est mauvais manager, on va le former en une semaine et il deviendra un bon manager" !

Nous croyons plus au succès d'une équipe où chacun assume sa véritable place, est vraiment reconnu en fonction de ses compétences, et à qui on donne les moyens de travailler.

Nous croyons plus à une entreprise qui porte un véritable projet d'entreprise et qui est en phase avec son marché.

Si l'on attend tout d'une personne, on sera déçu.

Comme sera déçu le président d'un club de foot qui change d'entraîneur en espérant un miracle.

Si l'on attend tout d'une équipe, en revanche, l'ensemble des équipiers sera concerné.

Et si, dans nos entreprises, au lieu de former uniquement des managers à devenir de bons managers, on formait également les collaborateurs à devenir de bons équipiers ?...

DU COMPLEXE D'ŒDIPE AU MODÈLE ÉPIPHYTE (en passant par Boris Cyrulnik)

Avec son complexe d'Œdipe, Freud a gâché des générations de managers.

Rappelons les faits mythologiques : l'oracle de Delphes ayant prédit à Laïos, roi de Thèbes, que son futur fils tuerait son père et épouserait sa mère, celui-ci abandonna le bébé Œdipe à sa naissance et, par une succession de malencontreux concours de circonstances, la prédiction se réalisa.

Pour Freud, ce schéma étant irréversible, la mort du père habite l'inconscient de chacun.

Appliqué dans la famille, cela voudrait dire que tout père, inconsciemment, pressent en ses enfants une menace pour son autorité.

Appliqué à l'entreprise, cela voudrait dire que tout manager, inconsciemment, perçoit dans ses collaborateurs un rival potentiel prêt à le remplacer.

Même si Freud ne s'est pas aventuré sur le terrain de l'entreprise, les managers ont mal digéré cette menace. Et ce n'est pas un hasard si le choix d'un collaborateur se porte sur quelqu'un qui ne fera pas d'ombre, qui ne sera pas trop ambitieux, qui s'avérera facilement dirigeable, influençable...

Enterrons Sigmund et privilégions ce que nous baptisons le "modèle épiphyte".

Est épiphyte une plante qui pousse sur un arbre et développe son existence sans porter préjudice au support (comme l'**orchidée**). À l'inverse d'une plante parasite (tel le **gui**) qui pousse sur un arbre en lui pompant sa sève...

Dans la famille existent des plantes parasites qui vivent au crochet de leurs parents. Nous connaissons tous un petit neveu ou un petit cousin qui n'arrive pas à quitter le nid familial... Le syndrome Tanguy, en somme !

Dans l'entreprise existent des plantes parasites qui vivent planquées (volontairement ou involontairement) dans un placard. Nous connaissons tous tel cadre qui est conservé pour des motifs "politiques" et qui plombe l'entreprise.

Nous vous proposons de prendre le contre-pied de ces situations et d'imaginer un MANAGEMENT ÉPIPHYTE :

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 s'avère meilleur que le maître : c'est l'organisation qui en bénéficiera.

Dans la famille, il en va de même : quelle plus grande satisfaction que de se voir dépasser par ses propres enfants... Le témoin doit être passé à meilleur que soi, comme dans une course de relais.

Et si, au lieu de parler de la mort du père, Freud avait parlé de la « renaissance » du père ? Renaître à travers ses collaborateurs, renaître prolongé par ses enfants, pourrait alors devenir la voie de la sagesse et le moteur d'un nouveau type de management.

Nous nommons MANAGEMENT ÉPIPHYTE les techniques managériales qui favorisent la croissance de ses collaborateurs, leur épanouissement, pour leur plus grand profit et pour le plus grand profit de l'entreprise.

De la même manière que Boris CYRULNIK s'est inspiré d'une loi naturelle, la résilience, pour se reconstruire psychologiquement malgré un événement traumatique, nous nous inspirons d'une loi naturelle pour bâtir notre nouveau concept.

Rappelons que la **résilience** désigne la capacité pour un corps, un organisme, une organisation ou un système quelconque à retrouver ses propriétés initiales après une altération.

C'est en hommage à la perspicacité de Boris CYRULNIK que notre conception managériale trouve ses fondements dans une loi naturelle.

Aider ses collaborateurs à grandir, leur servir de tuteur, de support, voilà le défi du manager.

Et c'est dans cet esprit que le manager recrutera, formera, animera, motivera, reconnaîtra ses collaborateurs.

Florian MANTIONE, Augustin VALERO, Loïc DOUYERE

Quand l'élève est prêt arrive le maître...

**Les fondamentaux
du
management revisité**

Dans un système libéral, l'entreprise se trouve en compétition avec d'autres acteurs économiques, et l'on peut légitimement se demander ce qui influe sur sa performance.

Régulièrement, les grands journaux économiques réalisent des classements d'entreprises à partir de ratios, de pourcentages, d'indicateurs variés...

Mais quel est le véritable ressort de la performance de l'entreprise ?

La définition de cette dernière a bien évolué.

- "Est performante l'entreprise bien organisée", affirmait FAYOL. Ce fut l'époque de l'OST - Organisation Scientifique du Travail. La production étant au centre des préoccupations du Chef d'Entreprise, l'Ingénieur jouait un rôle clef. Il mesurait, chronométrait, décomposait les tâches, définissait précisément les fonctions...
- "Est performante l'entreprise stratège", ont affirmé, par la suite, les hommes du marketing, les cabinets conseils américains. C'était l'époque du couple produit/marché. Les ventes étant au centre des préoccupations du Chef d'Entreprise, le Directeur Marketing jouait un rôle clef. Il analysait le marché, décodait le comportement des consommateurs, et surtout se projetait dans l'avenir en s'intéressant aux tendances...
- "Est performante l'entreprise qui sait mobiliser les hommes", affirment aujourd'hui tous ceux qui constatent une banalisation de l'offre dans le cadre d'un marché mondialisé. C'est l'époque de la RH. La Ressource Humaine devient le centre des préoccupations du Chef d'Entreprise, mais les Japonais et les Occidentaux apportent une solution différente. Les Japonais estiment que chaque Direction Opérationnelle doit gérer ses ressources humaines. Les Occidentaux préfèrent une DRH (Direction des Ressources Humaines) centralisée qui réalise des études sur le comportement de l'Homme au travail, se préoccupe de ses motivations, de sa rémunération... et introduit autant d'éléments de stimulation, d'analyse et de contrôle. Ce qui différencie deux entreprises, ce ne sont plus leurs produits, mais les hommes qui les composent.

Et le but de l'entreprise "performante" est de tendre vers l'excellence.

Recherchant l'excellence pour devenir performante, l'entreprise mesure différemment sa performance au travers de trois notions :

- LA PRODUCTIVITÉ est liée aux moyens de production, à leur organisation, aux rendements, aux cadences... Produire plus avec moins de moyens améliore forcément la productivité.
- LA COMPÉTITIVITÉ est non seulement liée aux moyens de production qui permettent de produire à un certain prix de revient, mais également à l'organisation commerciale. Pour vaincre l'agressivité de la concurrence, il faut améliorer le rapport Qualité/Prix du produit et l'efficacité de sa force de vente.
- LA RENTABILITÉ permet de mesurer le profit obtenu par rapport aux capitaux investis. Pour améliorer la rentabilité, il faut augmenter le profit, à investissement constant.

Le point commun à ces trois notions demeure l'homme, et l'amélioration de la performance des entreprises passe nécessairement par une plus grande performance de chaque salarié.

C'est le but du management de rendre plus performant chaque collaborateur.

Détaillons notre définition du management et démontrons que le management est devenu l'outil de compétitivité de l'entreprise.

Management = pilotage des Ressources Humaines, dans le cadre d'objectifs et de règles du jeu clairement identifiés, en prenant équitablement en compte la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise.

PILOTAGE

PILOTAGE des Ressources Humaines, dans le cadre d'objectifs et de règles du jeu clairement identifiés, en prenant équitablement en compte la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise.

Nous préférons le concept de PILOTAGE à celui de gestion, de direction, d'animation, de conduite...

Le pilotage fait référence à l'aphorisme de Sénèque : *"Il n'est de bon vent pour celui qui ne sait ni de quel port il vient, ni vers quel port il va"*.

- Le pilote et ses équipiers sont embarqués sur la même embarcation (galère, paquebot, voilier ?) et ont une mission à accomplir. Il y a un sens à cette navigation. La difficulté réside dans les représentations différentes que se fait chaque membre de l'équipage.
Certains considèrent l'embarcation comme une galère où l'on trime, à coups de conditions de travail indécentes, de cadences "infernales", de manque total de reconnaissance...
D'autres la considèrent comme un paquebot qui peine à avancer, qui est rétif aux changements, qui est empêtré dans de multiples procédures, que l'on peut difficilement faire bouger, péniblement bien manœuvrer...
D'autres, moins nombreux, la considèrent comme un voilier où il fait bon vivre, avec cette petite difficulté qui nécessite un effort vite récompensé, le soleil dans les yeux, les embruns sur le visage, le sel sur les lèvres...
- Ils doivent affronter ensemble les tempêtes et jouir ensemble des vents favorables. Cela veut dire qu'en période de crise, tout le monde se mobilise et fait un effort dans le même sens, sans s'arc-bouter sur le contrat de travail, la convention collective ou les sacro-saints avantages acquis. Mais cela veut dire aussi qu'en période de vent favorable - d'expansion - le fruit de la richesse doit profiter à tout le monde.
- Le pilote doit embarquer ses meilleurs équipiers : d'où l'importance du recrutement et des définitions de poste bien précisées pour bénéficier du meilleur Homme à la bonne place.
Le pilote doit consacrer du temps à rechercher, évaluer puis intégrer les bonnes compétences et les bons potentiels. Il ne doit, en aucun cas, se contenter de choisir le moins mauvais, il ne doit nullement se satisfaire de ce que le filet a ramené... Il ne doit pas subir le recrutement. Il doit le maîtriser.
- Le pilote doit maintenir la meilleure équipe pour faire fonctionner le bateau. Si certains coéquipiers sont défaillants (momentanément ou définitivement), si

certaines 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 compétences 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 s'en trouverait pénalisée...

Bien évidemment, la séparation doit être choisie en fonction des valeurs du bateau et demeurer une mesure adoptée en parfaite humanité.

Il est hors de question de jeter par-dessus le bord le coéquipier dont on doit se séparer, comme l'a fait la direction de SKF à Saint-Cyr-sur-Loire, dans la banlieue de Tours. 35 salariés ont été licenciés pour raison économique et, après lecture de leurs droits, ils ont été raccompagnés chez eux en taxi sans avoir le droit de retourner à leur poste de travail !!!

Par-dessus le bord...

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'outplacement... par un pot de départ pour bons et loyaux services rendus !

- Le pilote doit s'intéresser autant au métier principal qu'aux métiers supports. Le métier principal est de transporter des marchandises et/ou des hommes d'un point vers un autre. Dans une entreprise, il s'agit de produire et de vendre. Les métiers supports, sur le bateau, concernent la restauration, la propreté, la santé... autant de métiers indispensables au bon fonctionnement de la structure. Sans cuisinier, un bateau ne peut pas naviguer dans de bonnes conditions. Il en va de même en entreprise : la livraison, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, le contrôle qualité... sont autant de métiers supports indispensables au bon fonctionnement de la structure. Et il n'est pas question de hiérarchiser les métiers : ils sont TOUS importants et les salariés (surtout ceux travaillant dans les métiers supports) en sont intimement persuadés.
- Le rôle du pilote est donc multiple et complexe, comme l'est le management : il peut - doit ? - laisser dans certains ports ceux dont la route diverge... C'est un des buts de l'entretien annuel d'évaluation. Y-a-t-il toujours communauté d'intérêt ? Chaque individu est-il moteur ou boulet dans l'embarcation ? Le pilote doit en permanence "trancher", prendre des décisions. Au "placard" coûteux, il vaut mieux préférer une séparation à l'amiable. Mais cela veut dire que le pilote doit se préoccuper de l'employabilité de son équipier et qu'il le déposera dans un port susceptible de lui permettre une vie décente ou un nouveau départ vers une nouvelle carrière. Il doit en permanence piloter, mobiliser, animer, motiver...

RESSOURCES HUMAINES

Pilotage des RESSOURCES HUMAINES, dans le cadre d'objectifs et de règles du jeu clairement identifiés, en prenant équitablement en compte la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise.

Avant de piloter des projets ou une embarcation, nous pilotons des femmes et des hommes.

Ce qui différencie deux entreprises, au-delà du capital financier et des produits ou services, ce sont les hommes et les femmes qui constituent l'entreprise et qui représentent un véritable CAPITAL HUMAIN, de véritables RH, entendre par là les RICHESSES HUMAINES.

Si Jean Bodin (1529-1596) disait bien avant nous : "Il n'est de richesse que d'hommes", nous rajoutons aujourd'hui "et de femmes...".

Mais il ne faut pas considérer les Ressources Humaines comme une seule variable d'ajustement : il faut x personnes pour produire y produits.

Ces Ressources Humaines sont souvent "gérées" (on parlait avant de "gestion du personnel"...), et si le terme de GRH est couramment utilisé, il faut le considérer comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour piloter, administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont constituées de l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, agents de maîtrise, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

La GRH a créé ses règles, ses techniques, elle a structuré son mode de fonctionnement et a décliné ses missions en termes de recrutement, de paye, de contrat de travail, de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), de formation.

Mais la GRH ne doit pas se contenter d'une approche quantitative. Elle doit avoir un rôle stratégique, et chaque décision de développement doit prendre en compte la dimension humaine, et non uniquement commerciale, technique ou financière. Le DRH doit être associé à toutes les décisions.

Mais le DRH ne doit pas être le seul dépositaire de la "compétence humaine". Tout manager doit se considérer comme un DRH adjoint, tout manager doit se sentir investi dans son rôle d'activateur de compétences humaines.

Cela exige respect et considération de la part du pilote, du manager.

La relation ne peut être binaire : c'est bien ou c'est mal, cela fonctionne ou non. L'individu est complexe et exige du pilote un effort de compréhension, d'adaptation, de fonctionnement. C'est le but de cet ouvrage : comment procéder pour que $1+1 = 3$?

OBJECTIFS

Pilotage des Ressources Humaines, dans le cadre d'OBJECTIFS et de règles du jeu clairement identifiés, en prenant équitablement en compte la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise.

Si, dans un cadre de loisirs, il est concevable qu'une embarcation vogue au gré des vents... dans un cadre professionnel, cela est exclu. Il est nécessaire de prévoir des objectifs, de mesurer les résultats, d'entreprendre des actions correctives.

- Les objectifs sont réalistes : afin d'éviter le découragement à ses collaborateurs, le Manager a intérêt à s'appuyer sur des objectifs qu'ils pourront raisonnablement atteindre. Pour maintenir en permanence une certaine motivation, il convient de favoriser la réalisation de leurs objectifs.
- Les objectifs sont compris : plus les calculs pour les suivre et les réaliser sont simples, et donc compris par les collaborateurs, plus le degré d'implication sera grand.
- Les objectifs sont acceptés, voire négociés : le Manager n'a pas intérêt à imposer "les siens". Le collaborateur doit proposer et négocier ses propres objectifs. Il vaut mieux investir du temps en amont pour arriver à un accord (que le collaborateur mettra un point d'honneur à respecter), plutôt que considérer la négociation comme une perte de temps.
- Les objectifs sont successifs : derrière l'objectif global (le projet d'entreprise) apparaissent de multiples d'objectifs, prévisibles ou non, permettant de s'adapter en permanence. Ils ne doivent être ni figés, ni trop globaux, car, dès lors qu'un collaborateur sent qu'il ne parviendra pas à les réaliser, il baissera les bras. Comme les poupées russes, les objectifs doivent s'imbriquer les uns dans les autres.
- Les objectifs sont généraux : ils concernent aussi bien l'entreprise dans son ensemble que l'équipe dans laquelle travaille le salarié. Dans ces conditions, chaque élément est solidaire de l'ensemble de la structure.
- Les objectifs sont personnalisés : la relation de pilotage ne peut être uniforme mais doit, au contraire, s'adapter à chaque collaborateur.

C'est au manager qu'il revient de créer et de suivre les objectifs et les réalisations. C'est lui qui, en contact permanent avec ses équipes, doit prendre ou faire prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe.

RÈGLES DU JEU

Pilotage des Ressources Humaines, dans le cadre d'objectifs et de RÈGLES DU JEU clairement identifiés, en prenant équitablement en compte la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise.

Généralement, dans l'entreprise, les problèmes techniques sont facilement solubles. Avec du temps et de l'argent, la solution technique est toujours trouvée.

Ne demeurent que les problèmes humains, car dans l'entreprise, les gens se côtoient mais ne se parlent pas. C'est le règne du non-dit.

Les règles du jeu, le mode de fonctionnement, le "qui fait quoi et jusqu'où" doivent être expressément formulés ... et formalisés. Une entreprise ne se gère pas avec des collaborateurs qui ne "savent pas", qui "pensaient que"...

Les règles du jeu doivent être écrites, connues de tous et mises à jour régulièrement, car elles évoluent.

Les règles du jeu ne font pas double emploi avec le Règlement Intérieur ou avec les Procédures Qualité.

Le règlement intérieur est ce document écrit, régissant les devoirs et droits des collaborateurs d'une entreprise. Obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés, son contenu, bien qu'encadré par la loi, est établi unilatéralement par l'employeur.

Les procédures qualité décrivent de façon pratique les règles de fonctionnement à appliquer.

Elles comprennent un logigramme et les précisions correspondantes. Elles peuvent faire référence à d'autres procédures et à des fiches qualité.

Les règles du jeu concernent **le mieux vivre ensemble** et permettent de répondre aux questions que se pose tout collaborateur :

- Est-ce que cela se fait dans mon service, dans mon entreprise ?
- Qu'attend-on de moi dans pareil cas ?
- Comment fait-on pour demander... ?
- Jusqu'où puis-je aller ? Quel est mon degré de latitude ?
- À qui doit-on en référer pour telle ou telle décision ?
- Quels sont les comportements attendus, conseillés, tolérés, défendus ?

Exemples de domaines d'application pour les règles du jeu :

- Retard.
- Absence.
- Tutoiement/vouvoiement.
- S'appeler par le prénom.
- Bises/poignée de main.
- Utiliser Internet à usage personnel durant le temps de travail ou en dehors des heures de travail.
- Envoyer des mails en soignant l'orthographe, en évitant les copies au "monde entier"...
- Faire le café.
- Fêter l'anniversaire.
- Commander des fournitures de bureau.
- Recevoir un fournisseur.
- Etc, etc.

Pourquoi des règles du jeu ?

Elles apportent un référent commun et font partie de la culture d'entreprise, ou mieux, elles traduisent la culture d'entreprise en éléments concrets.

Elles permettent un fonctionnement harmonieux et remplacent la tradition orale qui s'estompe au fil des ans.

Elles sont utiles pour les nouveaux et pour les stagiaires : elles permettent de voir ce qui peut être fait, comment et pourquoi.

Les caractéristiques des règles du jeu :

- Elles concernent surtout le comportement de chacun.
- Elles s'appliquent sans exception, sans état d'âme.
- Elles sont bien répertoriées et connues à l'avance.
- Comme tout le monde les connaît, la transgression fait toujours l'objet d'un rappel à l'ordre par l'ensemble de l'équipe sans attendre l'intervention du N+1.
- Elles sont en nombre limité : n'oublions pas que dans la Bible, il n'y a que Dix Commandements...

Comment créer et utiliser les règles du jeu :

- Réunir certains représentants des salariés afin que toutes les fonctions soient représentées.
- Présenter une situation dans les domaines précédemment énoncés.