



Henri Pérouze

henri@perouze.fr
www.perouze.fr

Après des années de dérive de la formation professionnelle, ce qui fait vraiment la différence, c'est la dimension personnelle du manager. Celle-ci peut se résumer en trois C, comme Calme, Courage et Créativité.

Les organismes de formation proposent une telle multitude de techniques pour améliorer votre performance et celle de votre équipe qu'il faudrait des années pour en venir à bout ! Cette avalanche de recettes ne développe pourtant pas l'essentiel, qui me semble reposer davantage sur la posture que sur une compilation d'outils. Certains ont subi les dégâts des stages mal intégrés, depuis la dynamique de groupe sauvage jusqu'aux investigations émotionnelles ou comportementales manipulatrices. D'autres se sont astreints à systématiser frénétiquement leurs procédures sous prétexte de qualité, en méprisant le facteur humain. Un vrai gâchis...

Dans l'esprit de ses promoteurs, la loi de 1971, encourageait pourtant un développement professionnel et personnel qu'on a aujourd'hui oublié, face à l'exigence d'un retour sur investissement immédiat pour l'employeur.

Discernement, sang-froid, créativité

Pourtant, c'est bien la dimension personnelle qui fait la différence entre managers. Pour extraire l'essentiel, désignons les 3 C :

- **C comme calme**, car nous déplorons trop d'agitation chez la plupart des cadres confondant activisme et action. Dans le tourbillon quotidien, la faculté de discernement et le sang-froid caractérisent les grands patrons des organisations publiques ou privées. Distinguer l'important de l'urgence, maintenir le cap sur la finalité et maîtriser ses affects témoignent de la maturité d'un responsable. L'exercice de la délégation s'inscrit dans cette position d'altitude où l'on voit sereinement l'ensemble. Leitmotiv formateur pour développer la subsidiarité : est-ce bien à moi de faire ce que je m'appête à faire ?

- **C comme courage**, à l'heure de la généralisation de comportements de soumission contraires à la conscience de bon nombre d'agents devant la dégradation du service rendu. Les risques psychosociaux s'enracinent dans la résignation face à l'écart croissant entre les injonctions et le vécu. L'histoire nous a pourtant enseigné combien certaines résistances sont

légitimes et nécessaires... Un observateur extérieur à la FPT a beaucoup de mal à comprendre pourquoi – en milieu de travail relativement protégé par le statut – si peu de cadres prennent position et laissent leurs équipes dans un flou préjudiciable. Qu'est-ce qui m'empêche de prendre décision et de l'assumer lorsque j'ai l'intime conviction de sa pertinence ?

- **C comme créativité** puisque nous sommes condamnés à imaginer d'autres modes de fonctionnement dans un contexte en mouvement permanent. Parler de changement supposerait une période de transition vers une stabilité retrouvée alors que la logique du vivant repose sur une adaptation continue et progressive. Nous apparaissions souvent bien timides dans notre capacité à bien poser les problèmes et à trouver des solutions originales. Est-ce que je mobilise mon potentiel et celui de mon équipe pour innover, mobiliser l'intelligence face à la complexité des contraintes de notre environnement actuel ?

Poursuivons donc avec ténacité le chemin de notre développement personnel. « *Comment pourrais-je gouverner autrui, qui moi-même gouverner ne saurais ?* », écrivait Rabelais. ■

ÊTES-VOUS MANAGER 3 C... ?