

ENTREPRISE

LIONEL BELLENGER
PHILIPPE TRAMOND

AVEC UN PLAN
D'AUTOFORMATION
ET DES EXERCICES
CORRIGÉS

Comment manager demain



Du commandement
au management alternatif

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
ÉDITEUR

LIONEL BELLENGER – PHILIPPE TRAMOND

Comment manager demain

**Du commandement
au management alternatif**

**esf**
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture – correction : Annabelle Biau-Weber, Marie Marin
Composition : Myriam Dutheil

© 2014 ESF éditeur
Division de la société Intescia
52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

1^{re} édition 2014
www.esf-scienceshumaines.fr

ISBN : 978-2-7101-3631-6
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, les auteurs ont conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

Plan d'autoformation

Comment se servir de ce manuel de formation ?

Ce livre est constitué de trois parties :

– **La première partie**, intitulée « Comprendre les enjeux », apporte des éléments théoriques sur le thème de l'agilité comportementale indispensables avant toute mise en pratique.

– **La deuxième partie**, intitulée « Mettre en pratique », propose des grilles de lecture et des exercices afin de comprendre les différents styles de management utilisés au quotidien. À la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés nécessaires ;

– **La troisième partie**, intitulée « Pour aller plus loin », est constituée d'annexes permettant de visualiser un programme type de formation, d'un lexique des mots-clés et d'une bibliographie afin d'approfondir certains thèmes porteurs.

- 1** Faire l'exercice 2 (autodiagnostic).
- 2** Lire l'introduction et la conclusion, étudier la **présentation illustrée des 4 époques du management**.
- 3** Faire l'exercice 1 « L'œuvre collective » pour comprendre la nécessité du management.
- 4** Lire le **chapitre 1** « L'art du commandement » pour revisiter les pratiques directives (commandement, hiérarchie, organisation).
- 5** Faire l'exercice 3 « Le cas Sophie ».
- 6** Lire le **chapitre 2** « Les promesses improbables du mode participatif » pour aborder le modèle participatif.
- 7** Faire l'exercice 4 « Le cas Michel ».
- 8** Lire le **chapitre 3** « Manager par la performance » pour approfondir le management par la performance et la notion de leadership.
- 9** Faire l'exercice 5 « Le cas Adrien ».

- 10** Reprendre l'exercice 2 et réfléchir aux résultats de votre auto-diagnostic.
- 11** Se préparer à définir vers quoi devrait aller le management. Y êtes-vous prêt ? **Faire l'exercice 6** « Le cas Jean ».
- 12** Lire le chapitre 4 « Le management alternatif ».
- 13** Faire l'exercice 7 « Le cas Titouan ».
- 14** Reprendre l'exercice 2 (autodiagnostic) et survoler à nouveau l'ensemble des 4 chapitres.
- 15** Se donner des objectifs de progrès et expérimenter les suggestions du management alternatif.
- 16** Au bout de 3 mois, **refaire l'autodiagnostic de l'exercice 2**. Analyser vos évolutions à partir de vos nouveaux résultats.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
---	---

Plan d'autoformation	4
-----------------------------------	---

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	11
---------------------------	----

Chapitre 1. L'art du commandement	15
--	----

1. La figure du chef	15
----------------------------	----

2. Le style directif	27
----------------------------	----

Chapitre 2. Les promesses improbables du mode participatif	41
---	----

1. La vision naissante et controversée de l'humanisme dans les entreprises	42
---	----

2. L'avènement du management participatif	51
---	----

3. La possibilité d'une dynamique participative	64
---	----

4. Renverser la pyramide et booster les énergies	74
--	----

Chapitre 3. Manager par la performance	79
---	----

1. Le management face aux défis de la compétition	80
---	----

2. Les leaders : un mental de compétiteur	103
---	-----

3. Mérites et limites de la métaphore sportive	123
--	-----

Chapitre 4. Le management alternatif	139
---	-----

1. Mutations, ruptures et nouvelles opportunités	141
--	-----

2. De l'intuition pour innover	159
--------------------------------------	-----

3. Vers un management collaboratif et responsabilisant	185
--	-----

Conclusion	213
-------------------------	-----

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. L'œuvre collective	219
---	-----

Exercice 2. Autodiagnostic	222
---	-----

Exercice 3. Le cas Sophie	227
--	-----

Exercice 4. Le cas Michel	230
--	-----

Exercice 5. Le cas Adrien	233
Exercice 6. Le cas Jean	238
Exercice 7. Le cas Titouan	241
Corrigé des exercices	245

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de deux jours	257
Lexique	261
Index	263
Bibliographie	265

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

*« En grande partie, ce que nous appelons “management”
consiste à compliquer le travail des gens. »*
Louis Armstrong

Bien des gens dans pas mal d'institutions et d'entreprises petites ou grandes partagent sûrement ce point de vue du plus célèbre trompettiste de jazz américain¹, épris de liberté et fort imprégné de l'art de l'improvisation. Celui-là même dont Miles Davis disait « dès qu'on souffle dans un instrument, on sait qu'on ne pourra rien sortir que Louis n'ait déjà fait » ! Que peut-on dire encore sur le management qui n'ait été dit, d'autant plus, semble-t-il, que tous les efforts pour expliquer, si ce n'est pour former aux pratiques du management, laissent pour le moins perplexes quant aux résultats et au climat de travail. Que le management « complique » la vie des gens mérite donc qu'on y regarde de plus près, en particulier dans une époque où les dirigeants sont attendus au tournant, non seulement pour redresser les entreprises, mais surtout préparer un avenir à inventer, si possible meilleur.

Si les entreprises sont invitées à plus d'innovations tout en retrouvant une compétition repensée simultanément, les préoccupations autour des risques psychosociaux et de la souffrance au travail questionnent de manière aiguë les pratiques de management. Mais toute reconsidération sur l'art de manager ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'exercice de l'**autorité**. Et sans qu'il y ait de hasard, c'est au moment où on se pose la question d'un « manager autrement » que l'on constate que l'autorité est en crise.

Or les façons de manager sont en rapport étroit avec nos conceptions de l'autorité. Et celles-ci n'ont cessé d'évoluer depuis des siècles,

1. Louis Armstrong (1901-1971), trompettiste, chanteur, chef d'orchestre et compositeur américain qui passe pour être l'un des plus célèbres inventeurs du jazz dans la musique afro-américaine.

suivant en cela et/ou précédant les changements politiques, les révolutions, l'histoire des religions et des idées, la brutalité des bouleversements économiques et les fulgurances technologiques².

Ce n'est ni en France, ni en Europe, ni aux États-Unis mais à Bangalore, dans ce qu'on considère comme la Silicon Valley indienne. On a là un raccourci et un télescopage des traditions et de l'hypermodernité avec des modèles d'autorité bousculés. Conséquence : dans cette mégalopole de 8,5 millions d'habitants, capitale indienne de l'informatique en pleine croissance, on a recensé l'un des plus forts taux de suicide par habitant de toutes les grandes villes indiennes (1989 cas en 2012, surtout des jeunes). Causes avancées : urbanisation frénétique, changement culturel brusque, ultracompétitivité. Résultats : alors que les parents restent stricts, fidèles aux traditions (par exemple, les mariages arrangés), respectueux des castes, les enfants sont aspirés dans le tourbillon de la modernité, le modèle américain, les produits de luxe, etc. Mais ils vivent dans un milieu où règne la compétition la plus absolue. « Si on n'est pas à la hauteur, on est viré. Et il y en a plein qui attendent derrière. » C'est un monde sans pitié et sans soutien affectif, les jeunes craquent.

Aujourd'hui, on constate que les réseaux sociaux introduisent de nouveaux paradigmes dans les relations humaines des entreprises. L'autorité, les décisions, les directives ne sont-elles pas dorénavant à la merci d'un simple clic, étonnante réplique mais au pouvoir démultipliateur infini du claquement de doigts ou du coup de sifflet autoritaire ?

Les trois chapitres qui suivent décrivent les **trois pratiques du management** qui se sont succédé pour finalement s'entrecroiser et s'infiltrer mutuellement, au point qu'aujourd'hui on manque de repères... si ce n'est de « père » (s'agissant d'autorité, on comprendra l'allusion). Ces pratiques de management sont rarement « chimiquement » pures, mais elles constituent des **tendances**, et tous ceux qui « font avec » savent bien les identifier comme des tendances significatives :

- le **commandement**, tout en verticalité, avec une image forte du chef et des modes de fonctionnement directif ;
- la **participation**, tout en collégialité, avec une recherche autant difficile que prometteuse du consensus ;
- le **leadership**, tout en intensité, avec une dynamique d'entraînement et une culture de la compétition, du dépassement et de la performance.

2. Voir Célia Mercier, correspondante à Bangalore, « Les vies sacrifiées de la Silicon Valley indienne », *Libération*, 25 août 2013.

Après avoir exposé les mécanismes, les leviers, les atouts mais aussi les risques et les limites de chacune de ces pratiques, nous présenterons dans le dernier chapitre comment est en train de se construire une **nouvelle alternative managériale**, comme une piste possible pour remettre l'humain à sa place dans une perspective de développement où le discernement, l'engagement et l'éthique reprendraient le dessus pour la recherche de nouveaux **équilibres** acceptables. C'est dire combien nous adhérons à l'idée d'une lutte contre toutes les formes de démesure³ qui guettent l'homme en société depuis que les Grecs anciens se sont évertués à dénoncer de façon visionnaire les mauvais effets de l'**hubris**.

« *Hubris* » signifie en grec ancien la « démesure ». C'est un sentiment violent inspiré par les passions et en particulier l'orgueil. Pour les Grecs, l'*hubris* était un « crime ». La violente condamnation dénonçant la cupidité comme la cause principale de la crise financière mondiale par les prix Nobel d'économie américains Joseph Stiglitz et Paul Krugman en est une parfaite démonstration tout comme l'annonce du pourfendeur des « subprimes », le chercheur en sciences sociales Paul Jorion, qui avait prédit la paralysie proche du système ! Dans tous les cas, c'est le déséquilibre par les effets des excès qui entraîne le système planétaire en pleine crise d'« *hubris* ». Les Grecs considéraient l'« *hubris* » comme l'« *harmatia* », l'erreur, la folie des hommes, dans les tragédies. La société coupable d'« *hubris* » se voit menacée et condamnée à la « *némésis* », c'est-à-dire au mouvement inverse (rétractation dangereuse). La cure d'austérité qui risque d'entraîner une récession imposée par les dirigeants n'est rien de moins que cela en ce début de *xxi^e* siècle. En France, le « mouvement des économistes atterrés » dénonce ce châtement insupportable et inefficace⁴.

C'est l'œuvre principale, à notre sens, du **management alternatif**. Et cela ne va pas sans le respect et l'application de bonnes pratiques de management plus ouvertes, plus justes et plus coopératives. Ce sera l'objet du dernier chapitre.

3. Même les Suisses avaient été scandalisés, en février 2013, par le montant du « parachute doré » (indemnité de départ) attribué par le conseil d'administration de Novartis à son président Daniel Vasella. Sous la pression de l'opinion, il avait dû y renoncer. Cette récente affaire de démesure salariale (près de 58 millions d'euros) avait incité les Suisses à voter par référendum l'interdiction des « parachutes dorés ». De son côté, s'exprimant pour la première fois sur cette affaire en août dans le *Financial Times*, l'intéressé considérait toujours le montant parfaitement « justifié »...

4. Voir le livre des Économistes atterrés, *Changer d'économie !*, Paris, Les liens qui libèrent, 2012.

L'art du commandement

*« Le rang ne confère ni privilège, ni pouvoir.
Il impose des responsabilités. »*
Louis Armstrong

Louis Armstrong a été chef d'orchestre. On peut croire en son expérience : elle lui a servi à se construire une forte exigence. Diriger oblige à s'imposer des responsabilités. Une certaine idée de l'autorité traditionnelle mène tout droit à la notion de **chef**, à l'art du **commandement** et à son expression dans les institutions, l'école et les entreprises : le **style directif** de management. Nous en analyserons les conditions puis nous chercherons les bénéfiques, les risques et les effets pervers pour en terminer sur son actualité. Sans ignorer que, si les pratiques autoritaires du management ont conduit au recul du style directif sous la pression des critiques et des changements dans la société, on assiste à un certain retour des partisans de l'ordre et une tentative de restauration de la figure du chef. La crise sous toutes ses formes est sûrement passée par là, tout comme les promesses non tenues et les excès mal vécus des deux autres styles de management que nous aborderons plus tard : le modèle participatif et le management par la performance.

1. La figure du chef

Tout comme le mot « autorité », celui de « chef » relève au **xxi^e** siècle d'un usage difficile. Le chef est-il une espèce en voie de disparition ? La figure d'autorité qu'il représente est-elle vouée à la dénégation ou au ricanement ? Son institutionnalisation rigide, son mode de verticalité unilatérale du haut vers le bas, la tendance à ordonner, à prendre des postures catégoriques, à trancher, d'où le sentiment induit de crainte, font du chef une figure à revisiter.

1.1 Qu'est-ce qu'un chef ?

Même si le terme a « vieilli » (dans l'entreprise, on lui préfère les mots « responsable », « manager », « chargé de », voire « directeur »), il reste présent dans les organigrammes comme au quotidien (« Parles-en à ton chef ! »).

► Ce que nous enseigne l'étymologie

« Chef » vient du bas latin « *capum* » qui signifie « tête » mais au sens figuré. Via les sens « hauteur » et « extrémité », le terme a immédiatement désigné le « maître » ou le « meneur »¹. Tous les signifiés explicites du mot « chef » renvoient aux notions d'autorité, d'accomplissement, de puissance. Plus tard, en latin toujours, le nom courant du chef sera « *dux* », en rapport étroit avec « *ducere* », « conduire ». Le chef est donc bien, dès l'origine, un « conducteur », un « guide », mais surtout pour des guerriers. Les chefs de la cité sont plutôt les « *principes* », ceux qui tiennent le premier rang. Sous l'Empire viendront les « *princeps* » (les princes) et l'« *imperium* » (le commandement), c'est-à-dire le pouvoir souverain de prendre toute mesure d'utilité politique, indépendamment des lois. D'où le verbe « *imperare* », « commander en maître »².

C'est à partir du XIII^e siècle que le mot « chef », en français, s'utilise pour désigner qui « est à la tête ». Il lui est recommandé de faire preuve d'autorité et de sagesse pour respecter son rang.

► Ce que désigne l'idée de chef

Le chef est la tête à laquelle tout obéit. Il a l'art de commander et de persuader des volontés indépendantes. Si on suit le dictionnaire de Furetière (1690), cela implique de faire une distinction : le chef doit avoir le « commandement beau » plutôt que le « commandement dur »³. On imagine que le chef au « commandement dur » est « altier, impérieux et sévère » et qu'il sait se faire craindre pour écarter toute possibilité de désobéissance. Le chef qui a le « commandement beau » recherche plutôt l'agrément par un discours persuasif avec un savoir raisonné et un sens du naturel, donc sans chercher à séduire mais en privilégiant la finesse du jugement.

1. Voir ERMAN Michel, « Du maître au coach », in « Qu'est-ce qu'un chef ? », *Médium*, n° 12, juillet-août-septembre 2007.

2. Voir GUILLAUMIN Jean-Yves, « Variations étymologiques sur le chef des Romains », *Cités*, n° 6, 2001/2, p. 111-117.

3. D'après DAUVOIS Daniel, « Le chef et le Génie. De la théâtralisation du commandement », *Cités*, n° 6, 2001/2, p. 25-36.

Était-ce à cet art subtil que le président Jacques Chirac pensait quand il a lancé sa boutade en 1992 : « Un chef, c'est fait pour cheffer !⁴ » ? Ou bien plutôt à la définition plus incisive du chef selon Gracián : « L'autorité d'un chef qui abrège les débordements volubiles de la réflexion. Il achève et prend la tête contre les louvoiements de l'accommodement. Il donne corps à une décision, la porte et la transmet. Il montre la voie, nous met en mouvement et souvent nous émeut pour nous faire agir. Est-ce ainsi qu'il nous promeut ? Il tranche pour ne pas se répandre et ainsi décide laconiquement : droit, direct, dur.⁵ »

C'est sur ce point justement que s'est ouverte une controverse parmi les éditorialistes politiques en France au sujet du président François Hollande, pendant la première année de son mandat en 2012. Si son habileté et son sens tactique sont assez unanimement reconnus même s'ils en agacent certains⁶, des doutes ont été émis sur sa capacité à être un chef qui décide. En titrant, le 23 novembre 2011, « Hollande est-il un vrai chef ? », l'hebdomadaire *L'Express* s'interrogeait déjà sur sa personnalité, doutait de sa parole, mettait en avant la confusion de son programme et lançait une véritable opération de « *bashing* »⁷ autour du manque d'autorité présumé de celui qui fut néanmoins élu en mai 2012 puis vite qualifié de « monsieur faible » ou de « louvoyeur » par certains médias.

Pour Clausewitz⁸, le talent de chef désignait deux compétences primordiales :

– le **coup d'œil**. Le chef a l'intelligence des situations qui lui permet de discerner les contraintes et les urgences pour prendre des décisions efficaces. De ce fait, il ne doit pas se soumettre aux événements, ni verser dans l'hésitation ou le découragement. Le chef a la faculté d'écouter la raison, même au plus fort de l'émotion, et sa persévérance sait aller chercher appui du côté de l'intelligence. Par l'intelligence, il clarifie les buts et les moyens de l'action malgré les risques de tensions et de détours. Le coup d'œil est donc une référence essentiellement à la **présence d'esprit**.

– la **résolution**. C'est ce qui maintient l'intensité du vouloir et la constance de la direction poursuivie. Le chef sait que, plus l'action se prolonge, plus elle doit tendre à se conformer à un plan. Il doit

4. *Le Figaro Magazine*, 20 juin 1992.

5. Cité par DAMIEN Robert in « Présentation », *Cités*, n° 6, 2001/2, p. 9-12, *op. cit.* Baltasar Gracián (1601-1658) est surtout connu pour sa réflexion subtile et profonde de la vie sociale et pour les conseils de comportement qu'il donne, dont l'homme politique ou le professionnel d'aujourd'hui peuvent tirer beaucoup de profit. Le psychanalyste Jacques Lacan considérait ce moraliste comme une « étoile de première grandeur ». Il est vrai qu'il passe pour avoir fortement pressenti la société d'aujourd'hui. Voir GRACIÁN Baltasar, *Traité des politiques, esthétiques, éthiques*, présentés et traduits par Benito Pelegrín, Paris, Seuil, 2005.

6. Voir FEDERBUSCH Serge, *L'Enfumeur*, Paris, Ixelles Éditions, 2013.

7. En juin 2013, au bout d'un an de mandat, le « Hollande *bashing* » s'égrenait avec 17 unes d'hebdomadaires particulièrement sévères contre la personnalité du chef de l'État.

8. Carl Von Clausewitz (1780-1831) était un officier et un théoricien militaire prussien, auteur d'un célèbre traité de stratégie militaire.

rester vigilant pour saisir les moments propices pour avancer vers ses objectifs. La résolution est donc fondamentalement une référence à la **détermination** dans l'accomplissement de la mission.

Pensés par Clausewitz dans une réflexion sur le génie guerrier⁹, coup d'œil et résolution restent des marqueurs significatifs des talents du chef dans l'univers réputé hypercompétitif des institutions et des entreprises au xx^e siècle. De quoi contribuer à positionner les chefs dans une « catégorie supérieure » d'hommes suscitant plus que de l'admiration autour d'eux, mais un véritable **désir** de chef comme l'avaient noté Tacite et surtout Nietzsche, magistralement, dans *La Volonté de puissance*¹⁰.

► Variations autour de la notion de chef

Et le xx^e siècle sera marqué par des hauts et des bas en matière d'idolâtrie des chefs, ces fameuses « âmes privilégiées », selon la formule tendancieuse de Bergson¹¹. Saint-Exupéry¹² développera une opinion plus égalitaire de la figure du chef en le présentant comme une sorte de héros humaniste ayant un sens des responsabilités qui lui confère une certaine **grandeur**. Tout l'oppose au point de vue de Charles Maurras, tenant de l'idée d'une autorité fondamentalement inégalitaire et partisan d'une conception héréditaire : « On naît chef, on ne le devient pas. »¹³ Avec André Malraux, c'est l'idée du chef fraternel, par essence révolutionnaire, une « fraternité virile » qui s'impose. André Malraux sera un brillant « suiveur » de figures de chefs qu'il vénérât : De Lattre de Tassigny, De Gaulle, Nehru...

À contre-courant, Jean-Paul Sartre aura cultivé l'idée d'une dénégation du chef. Avec l'auteur des *Mains sales*, c'est la problématique du « Comment se débarrasser du chef ? », écrit Jacques Lecarme¹⁴, en citant le Sartre du livre *Les Mots* : « Je ne suis pas un chef, ni n'aspire à le devenir. Commander, obéir, c'est tout un. Le plus autoritaire commande au nom d'un autre, d'un parasite sacré – son père –, transmet les abstraites violences qu'il subit. De ma vie, je n'ai donné d'ordre sans rire, sans faire rire ; c'est que je ne suis pas rongé par le chantre du pouvoir : on ne m'a pas appris l'obéissance.¹⁵ »

9. CLAUSEWITZ Carl Von, *De la guerre*, Paris, Éditions de Minuit, 1955.

10. NIETZSCHE Friedrich, *La Volonté de puissance*, Paris, Gallimard, 1947 (1^{re} éd. 1935).

11. Voir BERGSON Henri, *Les Deux Sources de la morale et de la religion*, Paris, PUF, 1941 (1^{re} éd. 1932).

12. Voir SAINT-EXUPÉRY Antoine (de), *Œuvres*, Paris, Bibliothèque de la Pléiade, 1953.

13. NIETZSCHE Friedrich, *La Volonté de puissance*, *op. cit.*

14. LECARME Jacques, « Désirs de chef », in « Qu'est-ce qu'un chef ? », *Médium*, *op. cit.*

15. SARTRE Jean-Paul, *Les Mots*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », (1977), rééd. 1993.

– jeu : 3 h (1 h de maintenance et 2 h plaisir).

Programme d'entraînement d'Adrien

Compte tenu de ces éléments, quel programme d'entraînement allez-vous proposer à Adrien ?

Mois 1 et 2	Nombre d'heures
Jeu	
Technique	
Condition physique	

Mois 3 et 4	Nombre d'heures
Jeu	
Technique	
Condition physique	

Mois 5 et 6	Nombre d'heures
Jeu	
Technique	
Condition physique	

Argumentation	Argumentation	Argumentation

Corrigé p. 250

EXERCICE

Le cas Jean

Objectif pédagogique

Cas mettant en avant la nécessité de responsabiliser les acteurs, en basant son autorité sur la confiance et la prise en charge.

Présentation du cas

► Contexte

Nous sommes dans un hôtel 5 étoiles. Jean, le nouveau directeur de la restauration, vient d'être nommé il y a trois mois. Il a commencé comme chef de rang, puis maître d'hôtel, et enfin adjoint du directeur de la restauration dans un hôtel de même catégorie.

Son modèle de management est son ancien directeur, un homme assez charismatique qui dirigeait, selon ses dires, « à l'ancienne » : style très directif dans un souci d'efficacité et de rapidité, une reconnaissance des bons soldats, une sanction rapide en cas d'erreurs répétées. Les idées venaient toujours d'en haut, et chacun faisait en sorte de mettre en place les plans d'action présentés par le directeur.

Jean est un excellent professionnel. Même si le style de son ancien patron ne lui convient pas (Jean a toujours été considéré par son ancienne équipe comme humain et social, ce qui contrebalançait avec le style du directeur), il est persuadé qu'il doit changer son management pour adopter le style « à l'ancienne ». Hélas, depuis trois mois qu'il est là, Jean sent bien qu'il y a quelque chose qui ne colle pas :

- à deux reprises, des chefs de rang ont contesté les directives qu'il donnait ;