

Paul-Henri OLTRA

Illustrations Johanna Crainmark

Chroniques managériales

Carnet de notes d'un manager passionné

Editions Solutions Clefs

Table des matières

Préface.....	2
Introduction.....	4
Pourquoi cet ouvrage ?.....	5
Ce que cet ouvrage n'est pas	7
J'ai écrit ces textes.....	8
Du management.....	10
Mais qu'est-ce que c'est ?	11
Engagez-vous !.....	14
Changer : se presser lentement, ensemble	18
Un changement mal digéré.....	22
A la recherche de la non performance !.....	25
Le métier, notre identité !	29
I have a dream.....	32
Une culture d'exécution	34
Courage, ne fuyons pas !.....	38
La décision, le respect	41
Faire à la place ne sert à rien	44
Chacun sa place.....	46
Engagement n'est pas sacrifice	50
Manager un jour, manager toujours	52
Manager hors de l'entreprise	54
Que serions nous sans diversité ?	58
Apprendre.....	60
A quoi ça sert d'apprendre toujours plus ?.....	61
Apprendre de ses patrons.....	63
Après la tourmente, les cadeaux cachés	67
Lâcher prise, descente à ski et méditation	69
And the winners are ... (les apprenants)	74
Recevoir et transmettre.....	77
Apprendre une langue, à tout âge ? C'est possible !.....	79

Métier et changement	85
Et enfin, désapprendre	88
Donner du sens	90
Donner du sens, pourquoi ?.....	91
Dans l'incertain, être approximativement juste plutôt que précisément faux	92
Une histoire de cap, et de sens.....	96
La tête et les tripes	100
Les mots pour le dire	102
La valeur tarte à la crème	104
Voir l'ours.....	108
Equipe et transversalité	110
La transversalité, qu'est ce que c'est ?	111
Au service de l'autre et du groupe	113
Un team building un peu spécial	117
Cène de silos, scène de silos	119
Se dire les mots, sans pudeur	123
Une belle journée.....	125
Nous ne sommes pas à l'abri d'un succès	128
Le pilotage de projets	130
Pilotage de projets, une discipline managériale ?	131
Le mode projet, ou les lois de la géométrie multidimensionnelle.....	134
Le miroir aux alouettes : la pression du temps	138
Le bilan, un rite de passage, pour capitaliser	141
Jalonner, pour maîtriser, via des rites de passage	143
La subtilité du pilotage par les risques	145
Un cadre clair et borné	150
Un bon système de pilotage	152
Les écueils de l'orientation solution	156
L'explication aux acteurs.....	158
Investir dans le test ? A vous de juger.....	161
Les plates-formes, support du bon travail	165
Autres astuces pour planter un projet	167

Quand c'est râpé, c'est râpé	170
Notre plus beau projet de l'année	172
Chef de projet, chef d'orchestre	174
Parlons un peu du client	178
Pour qui on travaille ?	179
Que dire à ses clients et partenaires ?	181
Visualiser le client	184
Les règles du jeu	186
L'utilisateur, qui y pense ?	188
Le fameux adage : « les besoins du client »	192
Penser autrement	194
A la recherche de la vérité	195
Le doute	199
Stratégies de confiance et de collaboration	201
Sérendipité ou esprit d'escalier	205
Apprendre, comme les compagnons	207
Pourquoi les électrons se repoussent-ils ?	210
Changer de point de vue : la main à la pâte	213
Les feux tricolores et les vacances de ski	216
Reformuler, pour un échange positif	219
Facile en sport, moins au travail	221
Parlons sport	224
Un cercle vertueux de succès	227
Le sens, ça n'est pas qu'un mot vain	229
Etre une autorité plutôt qu'autoritaire	232
L'écrit, le révélateur	234
L'écrit dans l'entreprise	238
Nous ne sommes que des Hommes	240
Pourquoi, ici, parler des Hommes ?	241
L'humanité est aussi une efficacité	242
Emotions	245
Body language	248
Surmenage	250

Rétablir le contact	252
Parce qu'ils le valent bien	254
Rester un Homme.....	257
Annexe 1 (un partage de plus...) : les accords Toltèques.....	260
Que sont ces quatre accords Toltèques ?.....	261
Le premier accord Toltèque	262
Le deuxième accord Toltèque.....	264
Le troisième accord Toltèque.....	266
Le quatrième accord Toltèque	268
Bilan après quelques semaines de pratique	270
Bilan après une année de pratique	272
Annexe 2 : Citations	274
Annexe 3 : Bibliographie.....	278

Préface

Je suis très fière d'avoir pu participer à l'aventure de Paul-Henri à l'occasion de la publication de ces chroniques de manager.

Je tire mon chapeau à Paul-Henri pour oser partager ses convictions et ses valeurs, oser se mettre à nu dans cette période où la peur est cultivée.

Bravo et Merci pour ton engagement à réveiller en nous nos valeurs d'Homme dans le monde de l'Entreprise aujourd'hui tirailé par la crise.

J'apprécie beaucoup la forme de ce livre, qui propose non pas des enseignements théoriques mais des récits d'expérience. Cela offre à chacun la possibilité de se positionner par rapport à des éléments terrains actuels et permet d'ouvrir notre propre réflexion par analogie à nos expériences et d'en tirer ainsi nos propres enseignements sur notre pratique de manager. C'est toute la puissance des récits d'expérience !

L'expérience et le niveau de responsabilité présentés dans le livre sont également une richesse de partage. Le partage des « anciens » est toujours un accélérateur, un bon tuteur de croissance pour les plus jeunes.

Le ton est celui d'un Homme engagé et passionné, élément capital pour manager. On y retrouve ses réflexions, ses doutes et il nous apprend aussi à dépasser nos croyances, nos dogmes de manager appris dans des belles théories.

Merci aussi à Paul-Henri d'avoir organisé par thème ces chroniques, cela nous offre, en tant que lecteur, le loisir de piocher et de relire ce livre selon « bon nous semble ».

En tant que coach, j'aime toujours suggérer des idées. Alors voilà une petite idée pour profiter pleinement des récits de Paul-Henri :

Je vous propose après chaque encadré « ce que j'en retiens » d'en faire de même, d'inscrire vous aussi ce que vous en reprenez. Les enseignements offerts par Paul-Henri sont subtils, vous verrez après plusieurs relectures, vous allez enrichir vos notes.

Nous vous donnons rendez-vous sur le blog des éditions « Solutions clefs » pour partager et collaborer tous ensemble à un monde de management allant vers plus d'éthique et d'excellence, et cela de manière pragmatique. Nous aurons alors le plaisir de voir que nous ne sommes pas seul à œuvrer en ce sens.

Nathalie Leclef, Directrice des Editions Solutions Clefs.

Introduction

Pourquoi cet ouvrage ?

Rainer Maria Rilke nous dit (Lettres à un jeune poète) que la question est plus importante que la réponse. Il nous dit aussi que la solitude est un exercice nécessaire, qui rend plus fort.

Enfin il nous dit que la solution est en nous et que l'exercice consiste d'abord en le savoir, et à savoir l'identifier, la mettre en évidence, la faire émerger et ensuite l'exploiter.

Khalil Gibran de même nous apprend (Le Prophète) qu'on ne peut nous enseigner que ce qui est déjà en nous. La graine est nécessaire à la plante, et apprendre revient plus à arroser qu'à planter.

Enfin Roland Meyer (textes et conférences) nous apprend que « Ecouter c'est permettre à l'autre de se positionner en tant que sujet ».

Ecrire est sans doute aussi tenter de se positionner en tant que sujet, tout autant d'ailleurs que de tenter de positionner le sujet, donc encore une fois les questions sont au moins aussi importantes que les réponses.

C'est pourquoi début 2011 j'ai ouvert un blog qui parle de management, de manager des hommes, des challenges... Toute une aventure donc !

C'est pourquoi aussi depuis une quinzaine d'années j'ai toujours pris des notes, pour fixer sur le papier questions, idées et débuts de réponse.

Je reprends ici les articles principaux de mon blog, ainsi que de nombreux textes écrits en diverses occasions au cours de ces quinze dernières années.

Alors si on parlait un peu de management, d'apprendre, de vivre, de comprendre, d'être, de faire, de faire différemment ...

Et puisque la question est plus importante que la réponse, essayons de parler des questions qui se posent à nous. N'hésitons pas à nous rebeller, à énoncer nos pensées, toute vérité peut être bonne à dire, c'est la méthode qui importe.

Au travers des textes rassemblés dans cet ouvrage, que j'aurai rédigé sur une période de plusieurs années (depuis la décision jusqu'au dernier mot) voire même de plusieurs dizaines d'années (depuis le premier mot écrit, jusqu'au dernier) je vous livre mes pensées professionnelles du quotidien.

C'est en effet presque un journal intime du manager que je vous propose là, dans lequel j'ai réorganisé les différents textes, en les présentant, non pas dans l'ordre chronologique d'écriture, mais au travers d'un ensemble de thèmes cohérents.

Souvent le blog a nourri l'ouvrage, souvent aussi l'ouvrage a nourri le blog. Cela fut un échange bidirectionnel constant, l'un enrichissant l'autre, et réciproquement.

Vous entrez donc dans ma vie de manager, non pas telle que j'ai pensé le management, mais tel que je l'ai vécu. Vous entrez dans ma vie d'homme, homme pensant, homme libre, homme social et quelquefois rebelle.

Merci d'y entrer en comprenant l'approche qui porte cette démarche. Je vous livre des morceaux de vie, des idées prises dans le cours des événements, des pensées intimes de manager de terrain.

Ce que cet ouvrage n'est pas

Cet ouvrage n'est pas un xième livre théorique sur le management. Il s'agit bien au contraire d'une expérience terrain, d'expériences vécues, de faits réels et de tranches de vie, d'un journal de bord.

Cet ouvrage ne se pose pas en recueil de leçons, je souhaite simplement faire part de mes pensées et expériences, des enseignements que j'en tire, et je serais très heureux si cela peut servir à d'autres. L'urgence de l'écriture est avant tout de formaliser, laisser une trace, et partager.

Cet ouvrage n'est surtout pas une somme de critiques. Il s'est nourri de la réalité, donc il n'est pas impossible que certains lecteurs reconnaissent des évènements auxquels ils ont participé. Sachons rester réalistes et accepter de ne pas toujours avoir participé à des actions réussies ou bien menées. L'erreur n'est pas une faute, sauf si elle se renouvelle.

Merci donc à ceux qui sans le savoir ont participé à cet ouvrage, je vous suis infiniment reconnaissant de m'avoir tant appris. Surtout n'hésitez pas à utiliser mes propres erreurs, errements, ou réussites dans vos écrits !

J'ai écrit ces textes...

J'ai écrit ces textes le soir tard, en pleine journée, ou le matin tôt.

J'ai écrit ou pensé ces textes à la maison, en vacances, dans un bureau, en terrasse, dans le train, en avion, dans des salles d'attente, dans des parcs, des restaurants, ...

En effet, j'ai pensé ou écrit les lignes qui suivent à chaque fois qu'une idée venait, à chaque fois que j'étais spectateur ou acteur d'une scène inspirante.

On ne sait jamais quand une étincelle va survenir, il faut savoir la capter, à tout instant. J'ai fini par comprendre que le meilleur outil n'était pas le PC et son logiciel de traitement de texte, mais le petit carnet, et le critérium, toujours disponibles dans une poche ou dans un sac.

J'ai noirci plusieurs de ces carnets !

Je suis un optimiste, je vois souvent le verre à moitié plein, et non le verre à moitié vide. Je fais autant attention à la progression et à la tendance qu'à l'état, et je fais mienne cette belle phrase de Romain Rolland : « *"Il faut allier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté."* »

J'aime aussi beaucoup celle de Charles de Gaulle
"Entre Possible et Impossible, deux lettres et un état d'esprit !".

D'ailleurs, longtemps j'ai écrit : *Il faut supprimer le « hein » de impossible !*

Pour finir sur cette introduction, j'ai écrit ces textes libre de pensée, et libre d'expression, c'est ainsi que je vous invite à les découvrir.