

# Brèves de conseil

*" Penser complexe pour manager dans un environnement complexe ",  
si si c'est possible !*

**L'**environnement de l'entreprise se complexifie et les attentes des salariés changent : mondialisation des marchés, éloignement des centres de décision, médiatisation des problèmes, perte de repères pour les salariés, évolution du rapport à l'autorité, accroissement de l'individualisme... On sait qu'il devient de plus en plus difficile de manager des équipes dans une telle complexité.

Nous recommandons aux managers avec qui nous travaillons d'apprendre à penser complexe, c'est-à-dire ne pas se focaliser seulement sur l'un des trois aspects de leur fonction, mais de les " embrasser " tous les trois, ensemble.

Ces trois aspects sont :

1. La maîtrise de leur projet
2. La maîtrise de leur terrain
3. La maîtrise de leur posture

Ainsi en est-il de ce manager qui nous appelle pour l'aider à communiquer sur son projet.

Avant de travailler sur l'aspect purement formel de la communication (afin qu'elle soit simple, claire et comprise), nous lui demandons de nous raconter son projet.

**1. Son projet est en fait souvent un problème pour lui :** convaincre une direction réticente de mettre en place une Supply Chain Management dont il prendrait la direction.

Aux questions " Quel sens cela a-t-il pour l'entreprise ? Quelles sont les finalités d'une telle opération ? ", la réponse donnée par le manager est " sensibiliser les Unités Opérationnelles du groupe à la démarche SCM ". Nous verrons ensemble, au fur et à mesure, que le sens réel du projet est plutôt de " développer la performance de la Supply Chain des Unités Opérationnelles au service du client ".

**Le manager devra passer du temps à faire émerger les valeurs du projet, son sens, tout ce qui justifie que des hommes se mobilisent autour.**

2. Mais le travail n'est pas fini. Un superbe projet n'est pas, à tout coup, assuré de réussir. Tout dépend du terrain auquel il est destiné. **Le manager devra également passer du temps à analyser son terrain,** avec un angle de vue le plus large possible. **Nous lui proposons pour ça deux outils d'analyse, le quadrillage du terrain et la carte de positionnement sociodynamique.**

Ceux-ci lui permettent d'identifier tous les acteurs de l'entreprise concernés par la " professionnalisation " du processus Supply Chain, de repérer leur positionnement en termes de synergie et d'antagonisme par rapport à cet objectif et de définir une tactique relationnelle personnalisée et adaptée au positionnement de chacun.

Notre manager se rend ainsi compte qu'il n'a pas les alliés qu'il faut au bon endroit et qu'il va devoir s'appuyer sur eux pour élargir son réseau de " supporters ".

**3. C'est alors que le manager va s'intéresser à sa posture.** Quel comportement va-t-il avoir lorsqu'il ira solliciter l'appui d'untel ? Comment voit-il sa réunion avec tel autre ? **Toutes les techniques de Cesar Consulting en communication, à commencer par l'écoute active, le modèle V.U.E, la projection ludique, l'aideront à augmenter sa performance relationnelle.**

