

ECOLE D'ATTENTION, DE RESPECT ET DE PATIENCE, LE JARDINAGE EST UN MODÈLE DE GESTION DES RESSOURCES. DÉCRYPTAGE DE LA CONDUITE À ADOPTER AVEC MANU, JARDINIER BIO.

La patience du manager-jardinier

► **Christian Thiébaud**

La crise que nous traversons conduit de nombreux dirigeants et managers à réviser leur posture managériale. Lorsque la météo économique est chahutée, de nombreuses questions reviennent sur le devant de la scène : sur quoi est fondé notre management ? Comment retenir les talents ? Fidéliser nos clients ?

Le management a un impact à moyen et à long terme ; il procède des rythmes lents plus que des rythmes rapides. C'est donc avec le temps qu'il nous faut compter. C'est dans la durée que l'on récolte les fruits des actes posés, comme le jardinier qui a su tenir compte de sa terre, qui a soigné ses plantes à chaque saison et qui récolte les fruits de son travail le moment venu. Il s'agit ici d'un changement de modèle de management. Il s'agit de quitter le management à court terme (parfois à courte vue) pour un management qui responsabilise et s'inscrit dans la durée.

En effet, les managers sont aujourd'hui confrontés à une crise qu'ils ne peuvent pas maîtriser, comme le jardinier ne peut maîtriser la nature (la pluie, la tempête, le soleil, la canicule...). Tout ce que peut faire le manager, tout comme le jardinier, c'est de développer un projet pour son jardin et d'intervenir au mieux pour que ce projet se réalise. Retourner et enrichir la terre, sélectionner de bonnes graines, les semer, arroser suffisamment mais pas trop, tenir

Focus

Nourrir son équipe comme on le fait du terrain, accompagner son développement en identifiant les problèmes et les besoins, observer les évolutions, faire chaque chose en son temps... Ces comportements du jardinier sont à la base d'un management durable, respectueux des équipes et de l'environnement. Certaines *success stories* de la Silicon Valley s'en sont utilement inspirées.

compte du terrain, anticiper les saisons, protéger les plantations, tailler par ici, laisser se reposer telle parcelle, cultiver telle autre...

L'analogie entre le monde du vivant et le management est fréquemment utilisée aux Etats-Unis. L'analyse du succès des entreprises de la Silicon Valley a montré que la contribution de la gestion des ressources humaines à la performance et à la création de valeur était un des facteurs importants. Les autres facteurs de réussite étant la compétence, le partage des rôles, la délimitation claire des responsabilités et l'expression possible des talents, cet ensemble baignant dans un partage des connaissances et une organisation apprenante. Ce modèle de management est véhiculé sous les termes de *gardening management*. Cette analogie entre le monde du vivant et le management que nous allons développer est radicalement différente d'une vision du management fondée sur le commandement et sur la structure hiérarchique traditionnelle. Cette manière de procéder conduit à intégrer la représentation de ce qu'est un « manager-jardinier », qui fédère

► **Christian Thiébaud** est le créateur et dirigeant d'Axence conseil, spécialisé en gestion des ressources humaines, gestion des compétences, organisation et coaching. www.axence.com

plus qu'il n'impose, qui sait créer un environnement respectueux des personnes. En adoptant cette approche, le dirigeant pourra inscrire ses équipes dans un développement durable.

Dans cet article, nous ferons appel à Manu, maraîcher biologique et chef d'entreprise. Son expérience est intéressante puisqu'il est la fois manager et jardinier et qu'il est également ancien directeur commercial d'une entreprise internationale. Sa pratique du maraîchage va nous aider à décrypter les différentes attitudes du « manager-jardinier ». Il en existe sept.

Enrichir son terrain

Un jardin sans apport, sans terreau, sans engrais s'appauvrit progressivement. De même, une équipe, une entreprise qui n'est pas nourrie se paupérise, se dessèche. Mais il n'y a pas de recette miracle, pas de dose standard, de même que toutes les terres n'ont pas besoin des mêmes apports. Pour Manu, « tout bon jardinier commence par établir le diagnostic de sa terre pour connaître sa qualité : est-ce une terre argileuse, sableuse, calcaire ? Il détermine ainsi les besoins en apports organiques et minéraux ».

Il en va de même pour le manager : a-t-il établi un diagnostic de son équipe ? Le niveau de connaissance de cette équipe sera l'indicateur qui lui permettra de jauger le besoin ou non d'apports complémentaires. Quels sont ces apports, ces enrichissements ? Ils sont nombreux : le transfert de compétences du manager, du dirigeant vers ses collaborateurs ; la possibilité de réactualiser ces compétences ; la formation tout au long de la vie dans l'entreprise. Le manager réfléchit également à centrer l'apprentissage sur le comment apprendre plus que sur le quoi apprendre.

Mais le premier concerné par cette attitude d'apport d'engrais approprié n'est-il pas le dirigeant lui-même ? Est-il à jour de ses connaissances et compétences managé-

riales ? Il lui faut prendre le temps de faire un diagnostic (comme on réalise un état des lieux du terrain avant de se lancer dans un projet de jardinage). Puis, le cas échéant, engager une formation qui cible le développement de nouveaux comportements correspondants aux besoins identifiés.

Dans *Le Manager durable* ⁽¹⁾, huit comportements clés ont été identifiés (évoluer, observer, hiérarchiser, influencer, accompagner, partager, négocier et prendre du recul). Les comportements accompagner et partager sont particulièrement importants pour apporter du neuf à une équipe. Contrairement à une idée reçue, le résultat d'un jardin réussi n'est pas dû qu'à l'action du jardinier sur son jardin mais aussi à celle du jardinier sur lui-même : sa capacité à se remettre en question, à avancer en considérant l'erreur comme un levier de progrès, à apprendre de son jardin.

Le « gardening management » fait l'analogie entre l'univers de l'entreprise et le monde du vivant.

Le manager a donc à apprendre de son équipe, le dirigeant de son entreprise. Cela demande une ouverture d'esprit et du temps, nous y reviendrons plus loin. Devenir manager-jardinier implique une représentation nouvelle ⁽²⁾ du rôle de manager. Ai-je déjà fait l'expérience de gérer mon équipe comme je cultive mon jardin ? Quels en seraient les bénéfices ?

Enfin, la mise en place d'une organisation apprenante est certainement la démarche qui peut créer la différence dans la durée. Organiser la circulation de l'information, le partage du savoir et le transfert des savoir-faire dans une vision à moyen et à long terme. Cette démarche génère un apport continu d'engrais qui agit dans la durée à un dosage qui évite de griller les plantes.

Enfin, la mise en place d'une organisation apprenante est certainement la démarche qui peut créer la différence dans la durée. Organiser la circulation de l'information, le partage du savoir et le transfert des savoir-faire dans une vision à moyen et à long terme. Cette démarche génère un apport continu d'engrais qui agit dans la durée à un dosage qui évite de griller les plantes.

> (1) Eric Albert, *Le Manager durable*, Editions d'organisation, 2004.

> (2) Christian Thiebaut, *Dessine-moi un avenir professionnel*, L'Harmattan, 2008.



>> Soigner l'environnement

En période de forte croissance, les yeux sont souvent rivés sur les tableaux de bord et la tenue des objectifs. Dans ces périodes, la tendance est grande pour certains managers de tirer sur les ressources de leurs collaborateurs. Et, lorsque la crise vient, on mesure l'état dans lequel se trouve l'équipe. La manière dont on a communiqué en période de forte activité (pression sur les résultats, stress élevé, absence de concertation...) aura de fortes répercussions en période de crise (tensions, conflits...).

« Soigner l'environnement » n'est pas ici l'affaire d'un soin de façade. Il s'agit d'un réel soin de l'environnement : environnement de travail, ambiance dans les équipes, reconnaissance

des salariés (et des clients). Soigner l'environnement c'est prendre le temps de régler les tensions dès qu'elles apparaissent, c'est oser aborder les problèmes relationnels entre les équipes et entre les salariés. Soigner l'environnement, c'est communiquer sans tromper : dire la réalité sans la minimiser ni la tordre.

Revenons à notre jardinier, il sait qu'il ne peut tirer sur les feuilles pour faire pousser les plantes. Toute son attention réside dans l'observation du milieu et dans le soin dont il entoure ses plantes. Pour ce faire, il veille à apporter la dose de lumière qui

convient à chaque type de plante, sa dose d'eau ou d'humidité. Et, s'il respecte le rythme de croissance naturelle des plantes, il n'ajoute alors que des engrais naturels.

Accompagner la croissance

Le développement d'une équipe, comme le développement d'une entreprise, nécessite un accompagnement pour donner un cadre commun, fixer les priorités, soutenir l'activité et orienter les actions. Ceci est surtout important en phase de création, de développement ou d'intégration de nouveaux salariés. Manu : « Les jeunes pousses demandent une attention particulière parce qu'elles sont plus fragiles et sensibles aux variations de l'environnement. Je dois les surveiller quotidiennement puis hebdomadairement pour observer si la pousse se fait dans de bonnes conditions. J'ai appris à

observer les signes de bonne santé de mes jeunes plants : la couleur des feuilles, leur tenue, la qualité du sol et son taux humidité... Ce qui est important c'est d'identifier le plus tôt possible les problèmes, les parasites, les gourmands (rameaux qui ont pris une taille disproportionnée et perturbent la croissance d'un plant). Dans certains cas, je suis amené à poser des tuteurs pour éviter que le vent ou les orages ne brisent les branches les plus fragiles. »

Le « manager-jardinier » serait donc un spécialiste du tutorat et de l'accompagnement afin de guider la croissance des

*Le jardinier
sait qu'il ne peut
pas tirer
sur les plantes
pour les faire
pousser plus vite.*

Comment soignez-vous l'environnement de travail de vos équipes ?

Voici quelques questions pour évaluer cette attitude :

- ▶ Informez-vous vos salariés des choix stratégiques ? Les ont-ils intégrés ?
- ▶ Chaque équipe évolue-t-elle en symbiose avec les autres équipes de l'entreprise ?
- ▶ Que faites-vous pour entretenir un climat de travail constructif ?

▶ Comment reconnaissez-vous vos collaborateurs ?

▶ Les acteurs et les équipes travaillent-ils en cohérence ?

▶ Croyez-vous à l'intelligence collective ? Avez-vous mis en place une démarche pour favoriser son développement dans votre entreprise ? ■

jeunes talents. Il s'agit d'accompagner individuellement pour faciliter l'intégration dans l'entreprise, pour transférer des connaissances et/ou pour guider l'apprentissage. Cet accompagnement mérite d'être personnalisé, adapté à la personne dans le respect de ses capacités, de ses spécificités, de son potentiel et de son rythme d'apprentissage. Le tutorat ne peut donc être standardisé – de même qu'on ne tuteure pas un plant de tomate comme un jeune pommier!

La croissance de l'équipe comme celle de l'entreprise peut être entravée ou freinée par des facteurs polluants et des parasites. Ces facteurs peuvent être internes ou externes. En interne, les acteurs du système développent chacun des stratégies dont certaines, parfois, ne s'alignent pas sur le but commun. Le manager devra les identifier et agir soit en communiquant pour redonner du sens, soit en accompagnant pour créer les conditions de développement, soit en taillant les gourmands.

Opter pour une approche systémique

La crise que nous traversons nous montre, une fois de plus, la complexité des échanges dont le monde de l'entreprise dépend et les réactions en cascades qui se produisent lorsque les dysfonctionnements n'ont pas été traités à temps. Face à cette complexité et aux changements, de plus en plus rapides, les méthodes usuelles ne suffisent pas. L'approche systémique permet de traiter les questions difficiles, dont celle du management et du développement durables. Elle est née notamment de l'observation du vivant.

Écoutons comment Manu conduit cette approche dans son jardin : « En jardinage et en maraîchage, il y a deux pratiques : soit jardiner contre la nature, soit avec elle. J'ai opté pour la seconde démarche, durable, écologique et moins coûteuse. Dans mon jardin, les fleurs épousent les

légumes. La capucine attire les pucerons des pieds de tomates. Le lin, le ricin et le raifort éloignent le doryphore des pommes de terre. Chaque élément présent dans le jardin doit pouvoir y garder sa juste place

pour que les plantes et la production soient optimales. Je dépense le moins d'énergie possible pour un résultat durable et une production satisfaisante. »

L'entreprise est, elle aussi, un écosystème, c'est-à-dire un ensemble

d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but qui évolue dans le temps. Les dirigeants et les managers ont eux aussi à observer tous les éléments de leur système. En interne, analyser et piloter afin de mettre en phase les sept « S » (*strategy, staff, structure, systems, style, skills, shared value*) pour intégrer toutes les parties prenantes de l'entreprise. Une telle démarche crée du sens et donne de la valeur ajoutée à l'organisation en répondant à l'attente de ses différents acteurs.

Sur le plan externe, ils doivent prendre en compte l'environnement, les liens et les interactions entre les différentes sphères : (clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires), observer les échanges, l'énergie produite et consommée : pour quels résultats durables ?

Sur les deux plans, interne comme externe, il s'agit d'être particulièrement vigilant et d'observer les modes de communication pour améliorer la circulation des informations, la reconnaissance des salariés et des clients et là encore, créer de la valeur durable.

Développer son sens de l'observation

Les dirigeants et les managers qui optent pour l'approche systémique ont développé un fort sens de l'observation. Observer favorise la prise de recul et permet de voir



La croissance de l'équipe peut être entravée ou freinée par des facteurs polluants ou des parasites.

» comment les éléments et les personnes évoluent. Observer est donc une compétence primordiale pour se comprendre et comprendre ses collaborateurs, pour repérer les problèmes et formuler des hypothèses pour les résoudre.

Manu : « C'est en travaillant avec la nature que j'ai éduqué mon regard sur les plantes. Régulièrement, j'observe comment mes différentes plantations se développent. D'une part, j'éprouve du plaisir à voir grandir les plantes et, d'autre part, je découvre les différents insectes qui s'attaquent aux végétaux. J'identifie

les parasites pour évaluer le besoin ou non d'intervenir. L'observation va de pair avec une bonne connaissance des différentes espèces de plantes, d'arbustes et d'arbres. L'observation s'appuie sur ce savoir pour identifier si la plantation en question se porte bien ou pas. Mais, dans la nature, rien n'est fixe ; au fur et à mesure de l'évolution des saisons et des intempéries, de nouvelles observations viendront confirmer telle ou telle hypothèse de maladie, de risque et confirmer la nécessité d'intervenir ou pas. Par exemple, il est inutile de vouloir traiter un parasite qui a tendance à se développer par forte chaleur alors qu'il disparaîtra sans traitement dès la pro-

chaine pluie. D'autre part, il est important de regarder ce qui environne le sujet ou la plantation en question afin de prendre en compte l'écosystème. »

Les managers gagnent à développer leur sens de l'observation mais, pour y parvenir, ils doivent accepter de se poser, de quitter l'action pour prendre le temps de découvrir. Cette attitude provoque une décentration – quitter l'action pour s'intéresser à ses collaborateurs et consentir à apprendre des autres. Ceux qui pratiquent l'observation savent se laisser surprendre et voient au-delà de la première impression. Rappelons que ce qui peut motiver un manager à adopter cette attitude sera de mieux

comprendre le système dans lequel il évolue et de formuler, puis de vérifier, des hypothèses face aux problématiques qu'il rencontre.

Respecter le rythme des saisons

« Chaque chose en son temps et un temps pour chaque chose », nous dit la sagesse populaire. La crise financière que nous traversons remet en avant les travaux d'un économiste russe des années 1920, Kondratieff, qui s'est intéressé aux cycles longs de la Bourse. Son analyse a montré qu'un cycle se décomposait en quatre saisons. Il semble que nous sommes entrés dans la dernière partie de ce cycle, l'hiver.

*Observer est
une compétence
primordiale pour
se comprendre et
pour comprendre
ses équipes.*

Que nous apprend l'observation d'un arbre ?

Pour observer un arbre vivant, il est important de reconnaître l'espèce à laquelle il appartient. Chaque partie de l'arbre nous renseigne sur son évolution :

- La taille : est-elle proportionnelle à son environnement ?
- L'espace dont il dispose correspond-il à l'arbre ?
- La silhouette : est-elle harmonieuse ? présente-t-elle un risque ? l'arbre est-il tordu depuis toujours ou la souche est-elle en train de céder ?

- L'exposition : est-elle optimale ? insuffisante ?
- Le feuillage : y a-t-il des parasites sur les feuilles (chenille, vers...)?
- Les branches : comment sont-elles réparties ? sont-elles toutes du même côté ? Dans ce cas, l'arbre n'est pas équilibré, il est vulnérable face au vent.
- Le tronc : est-il blessé ? infesté ? Par exemple, ces boursouffures discrètes sont-elles des champignons ? ■

Regarder dans toutes les directions

Pour accompagner la croissance, le manager devrait développer un regard circulaire qui observe dans toutes les directions :

- ▶ Loin devant, pour nourrir sa vision, repérer les évolutions et les tendances et anticiper sur l'avenir.
- ▶ Vers son équipe, pour connaître ses points forts et ses points faibles.
- ▶ Vers chaque salarié, pour connaître ses compétences, son comportement et ses résultats et reconnaître la personne.

▶ En lui-même, pour se connaître, identifier ses fragilités et ses forces, évaluer ses compétences et identifier les aspects sur lesquels il devra progresser.

▶ Vers son comité de direction, pour entendre ses attentes et écouter ses propositions.

▶ Vers ses clients, pour connaître leurs besoins et leurs attentes.

▶ Vers l'environnement, pour être à l'écoute des évolutions. ■

La métaphore des saisons permet également d'observer comment la vie d'une équipe et celle d'une entreprise sont rythmées. La vie des affaires, elle aussi, comprend des cycles ; la croissance n'est pas un processus linéaire et constant, elle est formée d'étapes successives.

Et pour Manu ? « La vie de maraîcher est intimement liée à celle des saisons. Il y a un temps pour préparer le terrain, le labourer, le nettoyer et l'enrichir. Un temps pour sélectionner les graines et pour planter. Un temps pour accompagner la croissance et un temps pour la récolte. Un temps pour fêter les récoltes, un temps pour le repos, pour le ressourcement, la réflexion et la préparation de nouveaux projets. Plus les années passent et plus je m'aperçois que ce rythme naturel est bénéfique ; il donne le tempo, rythme notre travail. J'ai appris ce rythme avec mon père qui était paysan ; au printemps, le rythme s'accélérait pour atteindre son tempo le plus rapide en été. Il décroissait en automne et trouvait sa langue en hiver. L'hiver était une période de repos où nous entretenions les outils, où les projets étaient envisagés et parfois débattus en famille. Les compétences de chacun étaient utilisées ; soit au moulin à grain, soit à la mécanique, soit aux nombreux travaux d'entretien de la ferme. »

La situation de stress et le niveau de pression que certaines équipes vivent en dit long sur le manque de respect de certains managers vis-à-vis de leurs équipes. S'ils veulent devenir « managers-jardiniers », ils devront apprendre à respecter les personnes, à les reconnaître dans leurs réalisations, leurs compétences et leurs engagements. Respecter le cycle des saisons, c'est trouver un

équilibre entre le temps de l'action, celui de la production et celui du ressourcement et de l'apprentissage.

▶ **Première étape**, le manager interroge son propre rythme. Les questions suivantes peuvent le guider :

Le niveau de pression vécu par certaines équipes en dit long sur le manque de respect des managers.

A quel niveau se situe votre rythme de travail ? Est-ce sur votre propre rythme que vous demandez à vos collaborateurs de se caler ? Pourquoi ? Quel temps consacrez-vous au ressourcement, à l'apprentissage ? Comment gérez-vous votre temps ? Quelles difficultés observez-vous ?

▶ **Deuxième étape**, le manager identifie les cycles particuliers à son activité. Le cycle d'un développeur de projet (conception, planification, construction, essai, mise en œuvre, bilan) est différent de celui d'un directeur de production (conception, production, distribution, utilisation, recyclage). >>>

» Les cycles du secteur tourisme sont autres que ceux de l'automobile.

Identifiez les cycles qui sont spécifiques à votre activité. Comment managez-vous chacune des périodes? Y a-t-il un temps pour le ressourcement?

► **Troisième étape**, les invariants :

– le **printemps**, temps des semailles, de la préparation et du renouveau. Quel temps consacrez-vous à la préparation des projets, du renouveau?

– l'**été**, temps de la formation, de la croissance et de la production. La croissance de vos équipes est-elle harmonieuse? A quoi le voyez-vous?

– l'**automne**, temps de la maturité et de la récolte. Savez-vous détecter cette période dans votre entreprise?

Passez-vous du temps pour reconnaître la réussite individuelle et collective? Fêtez-vous les récoltes?

– l'**hiver**, temps du déclin et du ressourcement. Le neuf naît d'un espace ouvert et disponible. Libérez-vous des espaces de créativité et de ressourcement? Sont-ils profitables? A quoi le voyez-vous?

Savoir patienter

Dans nos échanges avec Manu et plusieurs jardiniers sur les attitudes nécessaires à la pratique de leurs métiers, nous observons qu'ils insistent tous sur la nécessité de savoir patienter. Le « jardinier » de Versailles (c'est ainsi qu'aime à se présenter Alain Baraton, jardinier en chef du château de Versailles), évoquait lors d'une interview les qualités d'un jardinier : observateur et patient. « Jardiner est le seul

métier qui soit un hobby dépendant du temps. » Le temps qu'il fait et le temps qui passe! Manu le rappelle, « il n'y a pas de croissance instantanée, le maraîcher doit savoir attendre que la croissance suive son cours. Savoir patienter le temps que germent les graines puis, attendre que la plante se développe naturellement et arrive à maturité avant de récolter ».

Cette attitude est à contre-courant du schéma dans lequel on voudrait nous faire entrer : « tout et tout de suite ». Nous vivons dans une société qui oublie la place à donner au temps. Le temps de la croissance, le temps pour apprendre, pour découvrir; du temps pour se rassembler, du temps pour faire naître un projet et le conduire à la réussite. Dans la pratique managériale le « tout et tout de suite » est une illusion. Quel dirigeant reprenant une entreprise, quel manager arrivant dans une nouvelle équipe, a obtenu des résultats instantanément et durablement? Aucun! La patience serait donc, comme pour le jardinier, une qualité que tous les managers sont

appelés à vivre s'ils veulent permettre à leurs équipes de se développer harmonieusement et dans la durée.

La nature nous invite à s'inspirer de son rythme pour imaginer un nouveau mode de management. Sous nos yeux, chaque jour, elle nous délivre ses messages sur le sens de l'éphémère et du durable. Voici donc un programme de management tout à fait naturel! Les *success stories* des entreprises de la Silicon Valley, qui ont adopté le « *gardening management* », nous montrent qu'il est possible de réussir en optant pour ce mode de gestion des ressources humaines. Alors, bon jardinage! ■

*La patience
du jardinier est
une qualité que
tous les dirigeants
devraient
cultiver.*