

Décider, diriger et garder le cap dans l'incertitude

JLC Conseil

*Des enseignements inspirés de Clausewitz
pour les managers*

En respectueux hommage au général Gil Fievet, auteur il y a déjà plus de vingt ans de « À l'écoute de Clausewitz - Penser l'action en stratège » qui m'a permis de découvrir cette partie de l'œuvre du célèbre théoricien prussien.

Sommaire

Manager, de quoi s'agit-il ?	2
La fusée du management.....	4
Pourquoi le choix de Clausewitz ?	Erreur ! Signet non défini.
Qui était Carl von Clausewitz ? ..	Erreur ! Signet non défini.
La volonté.....	Erreur ! Signet non défini.
Le courage	Erreur ! Signet non défini.
D'abord le courage personnel .	Erreur ! Signet non défini.
Puis le courage devant les responsabilités	Erreur ! Signet non défini.
La maîtrise de soi	Erreur ! Signet non défini.
La résolution	Erreur ! Signet non défini.
La persévérance	Erreur ! Signet non défini.
L'intrépidité	Erreur ! Signet non défini.
En guise de conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Pour aller plus loin.....	Erreur ! Signet non défini.
À lire.....	Erreur ! Signet non défini.
À voir	Erreur ! Signet non défini.

Manager dans le brouillard

Il est sain de prendre ou de reprendre un poste de responsabilité avec quelques solides bases de management. Ensuite, on apprend surtout à manager par la pratique. Il faut accepter de se perfectionner sans cesse, comme un golfeur au practice ou un pianiste faisant ses gammes. On peut aussi se faire accompagner à tout moment de sa carrière. Car si rien n'est inné en management, rien n'est jamais définitivement acquis.

Vous savez conduire une réunion, fixer des objectifs, construire un budget ou préparer un plan d'action.

Mais le véritable métier de manager commence lorsque ces outils ne suffisent plus : lorsque les informations sont incomplètes, que le temps manque ou que plusieurs décisions paraissent mauvaises, tandis que l'équipe attend malgré tout que quelqu'un tranche.

C'est dans ces moments d'incertitude que se révèle le caractère d'un manager.

Pourtant, ces situations sont rarement au cœur des formations. Elles enseignent les méthodes, les processus et les outils. Elles parlent de communication, de motivation ou de conduite du changement. Elles préparent moins à décider lorsque personne ne peut décider à votre place.

Il y a près de deux siècles, Carl von Clausewitz s'est précisément intéressé à cette réalité. Il n'est pas seulement un théoricien de la guerre. Il est aussi un remarquable analyste de

la décision humaine confrontée à l'incertitude. Ses réflexions dépassent largement le domaine militaire. Elles éclairent encore aujourd'hui le rôle du dirigeant, du chef de projet ou du manager confronté à un environnement complexe.

Ce livre ne cherche pas à appliquer la guerre à l'entreprise. Il propose de transposer au management des principes intemporels sur lesquels Clausewitz insistait déjà : garder sa lucidité, décider malgré le doute, conserver l'initiative, développer son caractère et entraîner les autres lorsque la situation devient difficile.

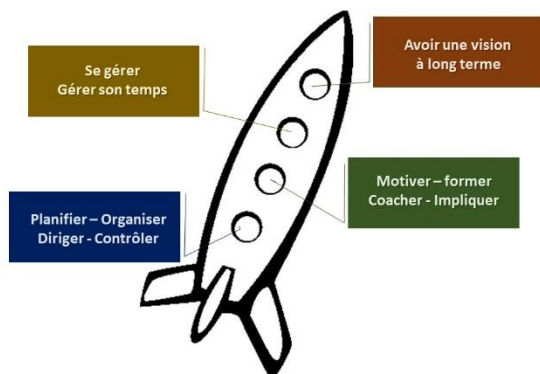
Ces six enseignements sont illustrés par des exemples empruntés aussi bien au monde de l'entreprise qu'à l'histoire contemporaine. Ils constituent autant de repères pour mieux décider, diriger et garder le cap lorsque le brouillard s'installe.

Les principes présentés dans ce livre prennent tout leur sens lorsque le manager est confronté à des circonstances inhabituelles : une crise, une réorganisation, une prise de poste délicate, les premiers mois d'une start-up ou encore la succession d'un prédécesseur en difficulté. Pourtant, ces qualités ne s'improvisent pas lorsque la crise survient. Elles se cultivent dans le management quotidien.

Comme le rappelait John F. Kennedy : « *Diriger et apprendre ne sont pas dissociables.* » C'est précisément l'ambition de ce livre : proposer des repères pour développer ces qualités que le management enseigne rarement, mais que les circonstances exigent toujours.

La fusée du management

Mais si en préambule, nous tentions l'analogie entre le management et une fusée pour évoquer quelques fondamentaux ?



Le premier étage est celui qui permet à la fusée de quitter le sol. Ceci nécessite bien sûr une très forte poussée. C'est la solide maîtrise de cet étage qui vous assure de partir, dans la bonne direction, en faisant le job de base : planifier, organiser, diriger et contrôler. La garantie que l'équipe réalisera correctement son travail, dans le respect des coûts, des délais et de la qualité.