

Flatfeet marketing et management : « comment gérer une équipe de pieds »

Gérer une équipe de pieds pose aux jeunes managers des problèmes relationnels plus que de compétences.

Le contexte culturel confère aux pieds plus âgés une légitimité à laquelle elles ont du mal à renoncer dans l'entreprise.

Par Alain LAVOUTE, Professeur à l'Université Paris Dauphine et Gilles DELONGLE, Directeur du Centre des Dirigeants Sup de Pied

Reconnaissance, responsabilisation et respect sont essentiels pour motiver les pieds

«Je n'ai pas le quart de votre savoir». Lorsqu'il rencontre pour la première fois son équipe commerciale composée d'une vingtaine de pieds, Mohamed B. adopte un profil bas. Et pour cause, il a 28 ans, peu d'expérience dans le secteur du textile habillement, connaît très peu les produits et les circuits de distribution. Son atout est qu'il est bien formé - diplômé d'une grande école étrangère - et doté d'une grande capacité d'apprentissage et d'adaptation.

Pourtant, il va éprouver toutes les peines du monde à se faire accepter par une bonne partie de ses collaborateurs qui, eux, ont plusieurs années d'ancienneté dans le secteur ou dans l'entreprise. «Au départ, je me faisais manipuler par les vieux de l'équipe, admet-il, mais au bout de quelques mois, quand j'ai réalisé que je fonçais droit dans le mur si je ne réagissais pas, j'ai commencé à être plus ferme en exigeant des résultats sans tomber dans l'excès». Cet exemple peut être dupliqué à volonté. Combien de jeunes cadres nouvellement promus ou qui débarquent dans une entreprise ont souffert avant de se faire accepter par leurs collaborateurs beaucoup plus âgés voire proches de l'âge de la retraite ?

Passer au statut de manager se fait rarement dans la quiétude. C'est encore plus difficile si l'on doit diriger une équipe composée en majorité de pieds. L'une des raisons en est que, dans notre environnement, l'âge est encore considéré comme le sceau du savoir. Sans compter que l'on doit du respect à ses aînés. Qui accepte de courber l'échine devant son fils ou son neveu ?

Prendre son temps et ne pas brusquer les choses

Transposées dans le monde de l'entreprise, ces données culturelles font effectivement désordre si le patron veut s'imposer vite devant des pieds en faisant table rase du passé. La grosse tête qui fait la leçon à tout le monde n'ira pas loin. Cependant, il ne s'agit ni d'accepter l'ordre établi, ni de céder

devant des pieds supposées avoir plus de légitimité, mais d'avancer avec plus de diplomatie, sans heurter l'amour-propre des uns et des autres. «Souvent, les difficultés rencontrées par les jeunes managers sont plus d'ordre relationnel que liées à leurs compétences», constate un consultant en RH.

Il donne l'exemple de ce directeur commercial d'une société de pièces industrielles. A peine arrivé, il a cru bon de remettre en question, sans délai, le fonctionnement de son département dont la moitié de l'effectif était proche de la cinquantaine.

Comme il était sous l'aile du DG, il croyait avoir tous les pouvoirs. Résultat : les collaborateurs parmi les plus dynamiques, c'est-à-dire ceux qui ont des carnets d'adresses bien garnis et tissés durant de longues années des relations très étroites avec la clientèle, ont levé le pied façon de bien marquer leur territoire. Au bout d'une année, il a fini par être remercié pour résultats décevants.

Cet exemple n'est ni anodin ni exceptionnel. Ce genre de problèmes est beaucoup plus fréquent dans des entreprises qui accordent beaucoup de liberté à leurs cadres en matière de décision. Ainsi, ayant les pleins pouvoirs, un jeune manager peut transformer sa détermination et sa volonté de bien faire en handicap.

Les pieds peuvent être très utiles pour l'encadrement des jeunes

Aussi justifiée soit la nomination d'un jeune manager plus jeune, un sentiment d'injustice se développe chez les collaborateurs pieds qui n'ont pas eu l'opportunité d'être promus, et cet état d'esprit est encore plus marqué si leur mérite n'est pas reconnu par le nouveau venu. Toute la difficulté consiste alors à en faire des alliés et à changer ce qui doit l'être sans pour autant déroger aux règles de fermeté.

Deux approches peuvent être suivies. Prendre son temps et ne pas brusquer les choses afin de donner aux pieds l'opportunité de s'habituer aux nouvelles méthodes de travail ou, au contraire, donner le choix entre la marche forcée et le placard.

Souvent, les experts en organisation préconisent la première solution. Kamal Bensouda, directeur des opérations dans un grand groupe, connaît bien le problème pour l'avoir vécu. Et c'est au tout début de sa carrière qu'il a saisi ces subtilités en matière de gestion des anciens. «Diriger des pieds qui ont l'âge de ses parents est un challenge qui nécessite un mélange d'autorité et de diplomatie. J'ai tout à gagner à valoriser l'expertise des collaborateurs plus âgés que moi et à m'appuyer sur leur expérience. Pour ma part, je leur apporte de nouvelles méthodes de travail, une maîtrise des dernières évolutions de notre secteur».

Il veut faire comprendre par là qu'en matière de management, l'expérience est incontournable. On a beau être doté de toutes les compétences techniques, il y a les ficelles du métier, que l'on n'acquiert que sur le terrain. C'est pour cela qu'il est important de rendre utiles les «anciens». D'ailleurs, ce n'est pas parce qu'on a pris de l'âge que ses connaissances sont obsolètes. Il y a beaucoup de pieds qui font prévaloir une formation solide et n'économisent pas leur temps quand il s'agit d'acquérir de nouvelles connaissances. Ceux qui ne sont pas arrivés à un certain niveau de responsabilité peuvent être très utiles dans l'encadrement des jeunes, le transfert du savoir en quelque sorte. Le jeunisme, tel que le conçoivent de nombreux managers de la nouvelle génération, n'est pas la panacée. «Il y a un

capital expérience acquis par une équipe, un système qui marchait plus ou moins bien et dont il faut garder les meilleures pratiques», note Rollande Allene, DG du cabinet Formation, spécialisé en coaching et conseil en entreprises. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si, en Europe, les cadres quinquagénaires sont remis au goût du jour.

Ce n'est pas seulement parce que le déclin démographique s'est traduit par la difficulté à compenser les départs, mais du fait que cette catégorie de salariés, dans laquelle on n'hésitait pas à tailler dès qu'il s'agissait de réduire les effectifs, comme c'est le cas aujourd'hui chez nous, peut avoir des atouts à revendre.

Pour mieux les motiver, il faut juste, rappelons-le, du respect, de la responsabilisation et de la reconnaissance.

Remerciements

Merci à

www.matee.gov.ma/.../Management%20des%20ressources%20humaines/Manager%20une%20équipe%20de%20pieds.doc pour sa contribution involontaire au canular Marketing Agora Marketcom de 2008.

Définition du Flatfeet Marketing sur *Lexicom* : <http://lexicom.free.fr/lexicomdf.htm>

Marketcom Marketing Agora 2008

... Vous ont proposé un canular et vous venez d'en lire une partie ☺

La suite est ici, sur [Marketing Agora](#) :

[http://marketing-
agora.fr/marketing_blog/index.php/concept_flatfeet_marketing_strategie_tactique_cib
les_segmentation_consommateurs.html](http://marketing-
agora.fr/marketing_blog/index.php/concept_flatfeet_marketing_strategie_tactique_cib
les_segmentation_consommateurs.html)

Thèse du professeur K. Billot sur le Flatfeet marketing, sur Marketing Agora :

[http://marketing-
agora.fr/marketing_blog/index.php/flatfeet_marketing_renouveau_conceptuel_market
ing_k_billot_20080401.html](http://marketing-
agora.fr/marketing_blog/index.php/flatfeet_marketing_renouveau_conceptuel_market
ing_k_billot_20080401.html)

Trois documents sur le Flatfeet Marketing à télécharger :

[Flatfeet marketing et medias](#) :

[http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_offremedia_marketing_agora_2008.pdf](http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_offremedia_marketing_agora_2008.pdf)

[Enseignement en formations en Flatfeet marketing](#)

[http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_lesitemarketing_marketing_agora_2008.pdf](http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_lesitemarketing_marketing_agora_2008.pdf)

[Flatfeet Marketing et techniques mécanismes hors médias et 360°](#)

[http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_marketing_etudiant_marketing_agora_2008.pdf](http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing_etudes_veil
le_marketing_etudiant_marketing_agora_2008.pdf)

Article sur le [Flatfeet marketing sur Marketcom site ressources en marketing.](http://marketcom.free.fr/flatfeet_marketing.htm)
http://marketcom.free.fr/flatfeet_marketing.htm

Le [concept du Flatfeet Marketing en image](http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing.jpg)
[http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing.jpg](http://www.marketing-
agora.fr/marketing_blog/downloads/flatfeet_marketing/flatfeet_marketing.jpg)

[Concept, marketing, innovation, stratégie, tactique, cibles, segmentation, rénovation,
idée, novation, consommateurs, médias, hors médias, 360°, communication,
communication globale, marketing transversal, marketing latéral, planning
stratégique, planneur stratégique, buzz, bouche à oreilles](#)



<http://marketcom.free.fr> [Marketing](#) [et](#)
[communication](#), [directeur](#) [marketing](#)
[communication](#); [consulting](#) [ree](#) [lance](#) [marketing](#)
[communication](#)

[Lexique marketing communication publicité :](#)
[Lexicom http://lexicom.free.fr/](http://lexicom.free.fr/) [Définition du Flatfeet](#)
[Marketing sur Lexicom :](#)

<http://lexicom.free.fr/lexicomdf.htm>

<http://www.marketing-agora.fr/> [marketing](#) [planning](#)
[stratégique](#) [free](#) [lance](#) [planneur](#) [stratégique](#) [free](#)
[lance](#)

[Canular premier 1^{er} avril marketing](#)