

# 1

## Les ambitions

Évaluer vos ambitions, c'est fixer le cap en terme d'exigence. Que vous managiez une équipe, un service ou une entreprise, vous devez préalablement déterminer vos ambitions, vos attentes, le positionnement « à terme » de votre équipe, de votre service ou de votre entreprise.

Devenir numéro un ou être dans la moyenne n'a strictement rien à voir : le niveau d'exigence est différent, votre mode de management le sera en conséquence.

### **Faites le choix de vos ambitions**

Le choix de vos ambitions est crucial car vos ambitions seront celles de vos équipes... Elles partageront vos objectifs, vos buts, vos méthodes, vos envies.

Si vous décidez d'être le leader, il conviendra de vous entourer des meilleurs Hommes en compétence, expérience et valeur. Si vous décidez d'être suiveur, là aussi, vous devrez vous entourer d'une équipe adéquate, car le meilleur ne reste pas chez un suiveur et il lui rendra la vie impossible.

**Définir vos ambitions est capital car ce choix  
va conditionner l'aventure humaine et professionnelle  
que vous allez faire vivre à vos Hommes et il conditionnera  
également le futur du service, de l'équipe  
ou de l'entreprise.**

Déterminez-vous : ambition, modèle de business, management

AMBITION/ POSITIONNEMENT	NIVEAU D'EXIGENCE	MODE DE MANAGEMENT	RISQUES ET CONSÉQUENCES « À TERME »
Numéro un	Optimal	Optimal	<i>Adaptation Croissance Pérennité</i>
Leader	Très fort	Poussé	
Correctement positionné	Moyen	Pondéré	<i>Stagnation Dégradation Restructuration Disparition</i>
Simplement exister	Modéré	Moyen	

Soyez en sûr, plus votre niveau d'exigence sera élevé et plus votre management sera optimal : vous assurerez ainsi en permanence à vos Hommes une organisation qui sait se pérenniser, croître et, ce qui est aujourd'hui vital, s'adapter. En revanche, un positionnement faible se traduira par un niveau d'exigence faible et un management en conséquence ; vous prenez alors des risques quant à l'avenir de votre entreprise, en la faisant ainsi entrer dans un cycle de stagnation, de dégradation, de restructuration, jusqu'à, potentiellement, la faire disparaître.

## **Faites évoluer votre positionnement et vos ambitions**

Est-il possible de changer les choses ? Oui, il est tout à fait possible de faire évoluer son positionnement et ses ambitions. Vous devez, d'abord et avant tout, faire preuve d'une implacable objectivité sur

vous-même, votre management et sur la situation de votre entreprise.

Fréquemment, quand on vous pose ou que l'on se pose une question, on répond quelque chose qui est à mi-chemin de ce qui est vrai et de ce que l'on voudrait être vrai. Par exemple lorsqu'un consultant externe nous demande : « Dites-moi, quelle est votre entreprise, votre organisation, sa valeur ajoutée, son *business model*... » on répond tous sensiblement la même chose en valorisant les points forts, minimisant les points faibles, trouvant de bonnes raisons à ce qui ne marche pas, fiers de ce que l'on est, de ce que l'on fait, de ce que l'on propose... Faites-en l'expérience avec un ami à qui vous poserez cette même question.

En voici un exemple, concernant un *brief* de positionnement d'image ou de campagne de communication avec une agence.

Je recevais ces jours-ci deux grandes agences de communication nationales pour travailler sur une toute nouvelle campagne institutionnelle, car nous sommes à la veille d'absorber une société voisine et qu'il est stratégique que nous communiquions sur le fait que nous soyons numéro un, ainsi que sur les valeurs clients qui nous différencient de nos concurrents. Pendant le *brief* des agences, et tout à l'enthousiasme d'expliquer les points forts de l'entreprise, j'étais tenté de valoriser des services ou innovations qui n'en étaient qu'au stade de projet...

Bref, on a toujours tendance à présenter ce que l'on est réellement, mais aussi ce que l'on aimerait être ou ce que l'on essaiera d'être.

Faire d'abord preuve d'une implacable objectivité, c'est faire un diagnostic sans concession de soi et de la situation, en écartant pour le moment ce qui relève d'un vœu.

Si vous diagnostiquez que votre ambition est sous-calibrée, et surtout que vous manquez de la confiance intérieure ou de la conviction que vous pouvez développer un niveau d'exigence, et donc de management optimal, alors vous devez bâtir une stratégie de réunion de compétences et de valeurs... En clair, vous entourer de

celles que vous n'avez pas. Cette stratégie ne peut fonctionner que sous de strictes conditions :

- **Vous devrez recruter de fortes compétences managériales qui vous permettront d'atteindre vos objectifs** ; nous analyserons dans un prochain chapitre comment mettre en place une politique de recrutement gagnante.
- **Vous devrez donner le cap global et laisser une autonomie de fonctionnement très large.** C'est le point sensible : vous devrez déléguer, c'est-à-dire donner le pouvoir à vos managers, et, si vous avez bien recruté, vous devrez les laisser déterminer le chemin qui leur permettra d'atteindre l'objectif que vous avez fixé.

Cette méthode n'est pas sans risque, car il vous faudra vérifier que la stratégie globale est bien respectée, les managers de talent indiquant un sens à leurs équipes... Vous devrez alors vérifier que ce sens et ces valeurs vous correspondent. D'autre part, il conviendra de canaliser ces compétences et, certainement, d'adapter des niveaux de rémunération en conséquence.