

(Ah AH)famille heureuse

4

Manager une équipe, c'est comme se répartir en famille l'organisation d'un repas de Noël.

Comme le dit le proverbe, on ne choisit pas sa famille et tout aussi rarement son équipe. Alors loin des guides pour affirmer son leadership entre deux crises de nerfs, on sort le drapeau blanc et on apprend plutôt à s'adapter à cet Autre qu'on nous impose.



SOMMAIRE

01

Préambule

Bien connaître le secteur, le métier, avoir progressé ne nous a pas évité pour autant des erreurs de management. Car être un excellent collaborateur ne fait pas automatiquement de vous un bon manager.

02

Manageurs, manageuses, qui êtes-vous ?

Si on prend la norme IFOP, environ 32% des salariés déclarent exercer une fonction d'encadrement soit environ 8 millions sur population totale de 25,2 millions de salariés (estimations du ministère du Travail).

03

Portraits de famille du télétravail

Je vais vous révéler un grand secret : en télétravail et en présentiel, nous sommes très exactement... les mêmes. Illustration via quelques portraits.

04

Naissance d'une équipe

Que vous soyez le recruteur ou le recruté (qui deviendra potentiellement recruteur un jour), des règles s'appliquent -d'une part- mais chaque recrutement doit être réfléchi bien en amont.

05

Et maintenant ?

Vous êtes désormais à la tête de votre merveilleuse petite famille recomposée. Le monde entier attend de vous l'impossible : que vous soyiez toutes et tous immédiatement synchronisés et opérationnels.



Paris, 2023

Crédit photo : Istock - Lexica Art/CCalmier - Bing IA/CCalmier

Conception, rédaction et publication : CCalmier/l'Agence des Curiosités

PfuuuMagazine.com

Plume, communication sans peur & grandes idées pour petits budgets



L'Agence des Curiosités, c'est d'abord une collaboration de compétences, l'alliance de la stratégie & de la communication. Indépendants, nous savons nous retrouver sur des dossiers alliant analyse, plan stratégique et communication.



Je fais partie de la dernière génération probablement qui aura réussi à atteindre l'échelon d'un comité de direction sans formation. Comme mon père avant moi qui, sans diplôme, aura fini sa carrière sur un poste de directeur national d'un grand contentieux. Nous avons appris sur le tas comme on dit. Formés sur le terrain par des responsables qui eux-mêmes étaient partis du bas de l'échelle.

Autant vous dire qu'à l'époque, faire une école ou une formation de management, on en parlait pas. La gestion des RH en ce qui me concerne fut « tiens maintenant tu gères Jean-Michel 56 ans et Bernadette 43 ans ». J'en avais... 24. Au fur et à mesure de mes expériences, j'eus mes propres choix de recrutement mais aussi parfois celui de mes patrons voire de nouveaux patrons les premiers étant débarqués par les seconds.

Nous dûmes parfois nous séparer les uns des autres. Nous connûmes les cris et les prud'hommes. Les claquements de portes et les crises de larme dans les toilettes. Mais il y a aussi ceux et celles avec qui ce furent des années formidables, ceux et celles avec qui on ne s'est jamais lâché parfois même 25 ans après. Parce qu'on appris à connaître et à se reconnaître, à fermer sa bouche et à laisser couler, parfois. A partager la lumière et l'ombre.

Christèle Calmier,
fondatrice de l'Agence
des Curiosités

PRÉAMBULE

01

«L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre.»

(Herbert Von Karajan)

Bien connaître le secteur, le métier, avoir progressé ne nous a pas évité pour autant des erreurs de management. Car être un excellent collaborateur ne fait pas automatiquement de vous un bon manager.

Et pourtant, souvent, c'est ce à quoi vous aspirez et c'est ce qu'une fois obtenu, on attend de vous. N'oublions pas non plus que si le génie est solitaire, ce n'est pas plus mal pour un entourage vite usé par le génie créatif en question.

Le collaborateur qui ne souhaite pas devenir chef de services, directeur, est parfois, lui, déconsidéré : « *si vous n'êtes pas ambitieux pour vous alors vous ne le serez pas pour votre entreprise* » soupçonne-t-on. Sans lui braquer une lampe dans les yeux encore faudrait-il savoir pourquoi ?

Selon une enquête Ifop réalisée en juillet 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 cadres du privé, à peine une moitié d'entre eux (49%) déclarent que devenir manager représentait un objectif important au début de leur carrière. En sens inverse, la progression dans la hiérarchie du management suppose de l'avoir envisagé très tôt : 75% des interviewés actuellement à la tête d'une

équipe supérieure à 20 personnes, soit le top management (niveau d'encadrement représentant environ 7% des cadres), souhaitaient devenir manager au début de leur vie professionnelle contre 52% de ceux encadrant une équipe de moins de 5 collaborateurs (niveau d'encadrement représentant 30% des cadres).

L'ambiance dans l'entreprise est bien évidemment un facteur : si l'encadrement subit un turnover fréquent, cela n'encourage guère les vocations. Si on vous fait comprendre que « *si tu ne viens pas le samedi, inutile de revenir le dimanche* », ça peut en freiner aussi. Si les « *vieux lions* » font systématiquement la peau des linceaux de peur de la concurrence, les jeunes lions ou lionnes partiront.

Votre personnalité joue aussi. On peut être timide ET ambitieux, auquel cas vous risquez de forcer le trait, de peur de vous fracasser sur vos peurs. Il vous faudra du temps et de l'accompagnement. On peut être sûr de soi et ne pas savoir comment réagir face à la détresse de quelqu'un, à son incompétence ou à son refus de collaborer.

On peut confondre autorité et

despotisme. On peut aussi être terriblement concentré sur son domaine de compétence et totalement à la ramasse sur ce qui se passe dans son service.

On peut être très heureux également en restant où on est. Forcer un collaborateur à devenir un manager alors qu'il ne le souhaite pas, ne fera au final que des désespérés.

On peut également souhaiter avoir un poste de direction pour avoir les mains libres et le budget, les droits, tout en refusant les devoirs : le management et les ressources humaines.

Et il ne faut pas se leurrer : plus on progresse dans l'entreprise et plus les RH et le management vous prendront du temps. Jusqu'à vous prendre parfois 90% de votre temps de travail. Certains le refusent « je n'ai pas le temps de gérer une cour de récréation ».

Et c'est vrai qu'on ne vous a pas embauché pour ça mais pour doter votre structure d'une stratégie. Vous vouliez apporter une vision et vous vous retrouvez à faire tampon entre Maurice et Rosalie. Sauf que si vous ne le faites pas, c'est toute la structure qui peut s'effondrer. Car un chef, ça doit cheffer.

Évidemment tout cela, on ne l'apprend pas non plus à l'école. Quoi qu'en disent les grandes écoles, elles ne peuvent former à elles seules les « *manageurs de demain* ».

Alors il vous faudra admettre si vous ne savez pas. Être lucide si vous n'y arrivez pas. Reconnaître si vous avez fait des erreurs. Et vous réorienter si l'évolution vous semble impossible.





Manageurs, manageuses, qui êtes-vous ?

Etant beaucoup sur le déclaratif, il n'existe pas réellement de statistiques officielles sur le nombre et le profil des manageurs.

Si on prend la norme IFOP, environ 32% des salariés déclarent exercer une fonction d'encadrement soit environ 8 millions sur population totale de 25,2 millions de salariés (estimations du ministère du Travail).

56% sont à la tête d'une équipe restreinte de moins de 5 personnes. Les 44% restant se répartissent entre manageurs intermédiaires, qui encadrent eux-mêmes des managers, et top management (membres du CODIR).

Globalement la progression dans la hiérarchie et dans la carrière continuent à se faire dans le temps ainsi 77% d'entre eux ont trente-cinq ans ou plus contre 55% des salariés.

Il est évidemment plus facile d'évoluer dans les grandes entreprises, les strates hiérarchiques plus nombreuses offrant plus de possibilités. 63% d'entre eux travaillent ainsi dans une structure comprenant au moins 250 personnes contre 52% des salariés.

Ma dernière structure comptant 25 personnes, la seule perspective pour les

6 collaborateurs que j'encadrais d'évoluer au sein de mon service était que je parte !

Cela ne vous étonnera pas, l'IDF concentrant une grande partie des sièges sociaux des grands groupes, les managers y sont surreprésentés.

La proportion des femmes au sein des manageurs restent plus faibles : 37% alors que la parité est atteinte parmi les salariés.

Pratiques managériales en 2022

Les attentes évoluant, les managers tentent également de faire évoluer les leurs pratiques.

On notera néanmoins que les attentes principales restent inchangées : les managers souhaitent prioritairement que leurs collaborateurs atteignent leurs objectifs et les collaborateurs... qu'on reconnaîsse leur travail et leur implication.

BURNOUT

La crise sanitaire a néanmoins générée ou amplifiée de nouvelles attentes comme davantage d'autonomie et un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Au milieu de cet équilibre, l'équilibrisme en question, le manager qui, peu ou prou, ressent les mêmes besoins tout en devant répondre à des objectifs économiques et de performance.

L'exercice peut se compliquer lorsque le manager détient une expertise «*métier*» spécifique. Par exemple, un boulanger qui emploie des salariés est en permanence tiraillé entre la nécessité de pouvoir exercer son métier, son art et le management des ressources humaines qui font tourner sa boulangerie.

Malgré tout, les managers souhaitent le rester même si 4 sur 10 aimeraient bénéficier de formations et la majorité des jeunes cadres non-managers souhaitent le devenir.

Reste que pour un manager, il est compliqué d'admettre qu'il a besoin de formation ou qu'il ne s'en sort pas avec son équipe. Car on vous le serine à longueur de journée : vous devez avoir du «leadership», être un winner, vous devez développer du charisme et faire preuve d'autorité.

Avouer qu'on a besoin d'aide peut parfois sembler l'équivalent professionnel de plonger au milieu de requins avec une plaie ouverte. Si c'est le cas, alors sachez que le problème est structurel et remonte au sommet de l'entreprise si elle encourage cette compétition toxique.

Les jeunes collaborateurs aspirant à devenir cadres managers confondent aussi parfois «*aspiration à ce que mon travail soit reconnu*» et «*envie réelle d'encadrer une équipe*». On arrive ainsi parfois à ce paradoxe de course à l'échalotte «*j'ai un plus gros service que le tien*» qui prend le pas sur «*plus de collaborateurs à encadrer est égale à plus de management à faire au détriment de mes tâches de base*».

Le dernier sondage de mars 2022 via Empreinte Humaine est catastrophique notamment pour les responsables RH car si 2,5 millions de salariés sont en état de burn-out sévère soit 34% des salariés (3 salariés sur 10 sont en détresse psychologique).

Les professionnels des ressources humaines sont, eux, 64 % à être en situation de détresse psychologique, 63 % en situation de burn-out, dont 34 % de burn-out sévère.

Près de 4 managers sur 10 sont également victimes d'un burn-out sévère. Et ces cas ont augmenté de 25% entre mai et octobre 2021. Les experts craignaient alors que la situation n'empire en 2022 et c'est le cas puisque c'est désormais 44% des managers qui sont en détresse psychologique.

Cette détresse s'accompagne pour 2/3 des personnes en détresse d'une augmentation de la consommation d'alcool et de cannabis y compris sur le mieux du travail.



PORTRAIT DE FAMILLE DU TÉLÉTRAVAIL

Je vais vous révéler un grand secret : en télétravail et en présentiel, nous sommes très exactement... les mêmes. Illustration via quelques portraits.

Du côté du collaborateur

Taiseux ou Thésard

Il ou elle vit dans son bureau comme dans une cellule de moine. Qu'il soit juriste ou analyste, qu'elle soit comptable ou sociologue, c'est bien simple vous n'existez pas ou si peu. Si vous entrez dans son bureau, il sursaute comme si un monstre venait de surgir d'une faille spatio-temporelle. De votre côté vous avez l'impression d'avoir interrompu un processus de création digne d'Einstein et bafouillez en tendant votre offrande : un article, un amendement ou un tableau Excel. En télétravail, le Taiseux affectera la même présence en zoom qu'en présentiel : attentif et impatient de retourner à ses chers travaux.

Cancré

Vous savez celui qui dit oui à ceux qu'il aime et non... au professeur (vous). Champion de la veste sur la chaise et du mail programmé. Tout le monde pense l'avoir vu mais personne ne sait où il va. En télétravail, il sera le premier à couper sa caméra ou mettre en fond d'écran une photo d'elle en mode studieux et à bricoler des réunions zoom improbables avec des gens inconnus. Bref, vous ne l'avez même jamais vu assez longtemps pour le convoquer.

L'insaisissable

Attaché•e à procurer des élans d'angoisse ou de colère compulsives à ses managers, l'insaisissable ne prend jamais de notes et ne vous donnera jamais plus qu'un vague post-it. Joyeux, c'est le papillon de l'entreprise. Convaincue de la transversalité de sa bonne humeur, il baguenaude de services en services. Il guette le moment où vous allez

exploser pour vous apprendre qu'il a signé sur un coin de table un contrat de 10 millions avant de repartir gaiement raconter ses exploits. Il ou elle vous énervera tout autant en télétravail. Et il fera le job tout autant.

Socialite

Colleuse de gommettes, commerciale ou charmant à l'accueil, il ou elle a besoin de l'Autre comme de l'oxygène. Sa vie, c'est vous voir. Vous. Sa mère. Le voisin. Le facteur. Il ou elle a mal vécu le confinement, adoptant un chat, une peluche, la voisine. Il se raccroche à toutes les réunions zoom et saute sur le moindre prétexte pour vous parler. Rapidement le télétravail a trouvé ses limites, votre collaboratrice semblant perdre ses couleurs au fil des jours, il a fallut réintégrer votre fée en catastrophe.

Nous avons beaucoup parlé de l'impact du télétravail (en bien ou mal) sur les collaborateurs. Mais qu'en est-il des manageurs ? Pas foufou si on en croit le Medef qui opte prudemment pour la prudence. Alors qui sont-ils/elles ?

Du côté du manager

Parent

Vous êtes une grande famille sur laquelle il ou elle règne avec bienveillance et autorité. Le confinement a été un choc : qu'allaiten devenir ses enfants ? Surtout le petit dernier, tout juste embauillé, avec ses grands yeux de lapin bleus (les yeux pas le lapin, hein) ? Et Marlène ? C'est qu'elle est pas jeune Marlène ? Et puis comment ça marche ce machin zoom ? Pourquoi je suis tout seul ? C'est quoi un chat ? Où êtes-vous ? Il ou elle finira par s'adapter mais c'est quand même mieux de se retrouver.

Top manager

C'est le patron. Point. Il n'a aucun doute là-dessus et vous n'en doutez pas non plus. Que vous soyez là ou non, il sait que son aura vous atteint. Il a tout de suite souscrit aux abonnements zoom multi-fonction et organisé votre journée. Il adore la possibilité de vous faire poireauter en salle d'attente ou de couper votre caméra et votre micro. Il pointe du doigt tour à tour vos trombones dans l'écran. Il attend ni plus, ni moins de vous en télétravail qu'en présentiel et voit tout de suite la possibilité pour Charlotte de la Com d'organiser un karaoké géant via écran interposé.

Aïe

À chaque instant de la journée, il ou elle exige des preuves de vie. Dans le même bureau que vous, elle écoute les bruits du clavier et observe si vous bougez régulièrement la souris. Absent de votre bureau, il s'inquiète : où êtes-vous ? Que faites-vous ? Rien au mieux, des abominations au pire. C'est simple, il ne vit pas et vous non plus. En télétravail, vous pointez, elle ou il vous appelle, crée des groupes sur WhatsApp, Telegram, MSN, même un réseau inuit qu'on lui a suggéré. Il envoie 400 mails par jours et en reçoit 3 500 en retour. Il est heureux du retour en présentiel et vous accueille avec le bonheur d'un gardien qui a retrouvé ses prisonniers.

L'intermédiaire

Souvent la grande victime du télétravail, il a parfois tout simplement disparu pendant 6 mois, squeezé par ses directeurs qui traitent directement avec ses collaborateurs. Dans le pire des cas, son poste sera remis en cause par son autorité supérieure ou par... lui-même. Dans le meilleur, il a mis différents sas autour de ses collaborateurs et renforcé les liens en direction du haut et en direction du bas.

Le chat

Au fond c'est lui le vrai patron. Nous sommes évidemment dans la caricature. Mais il semble que nous n'ayons pas encore percuté que nous avons socialement subi une tectonique des plaques. Nos centres de gravité ont bougé. Notre place au sein de notre entreprise ou association, au sein de notre couple, au sein de notre famille mais aussi de nos amitiés a évolué parfois de manière brutale sans que nous nous posions pour nous redéfinir. Il est temps d'en convenir.



NAISSANCE D'UNE ÉQUIPE

Avant que j'arrive

« Que pensez-vous de nos actions ? De notre communication ? »

Cette petite question d'apparence anodine susurrée par un DRH lors d'un entretien ou par un DG lors d'une consultation est en fait un abominable piège auquel il vous faudra malgré tout répondre.

La critique est aisée mais l'art difficile. Pour plusieurs raisons.

Même si nous n'excluons pas que votre prédécesseur ait commis un véritable massacre institutionnel, n'oubliez pas que le crime au bon goût, l'attentat à l'intelligence pâti également de la complicité de la direction qui se trouve présentement devant vous, d'où ma recommandation d'être plutôt sur un positionnement « *axes d'amélioration rendus possibles parce que...* » que « *rarement vu un truc aussi moche* » « *euh c'était quoi le plan, sérieux ?* » ou « *c'est très clipart des années 90* ».

J'invite également -et toujours- à la modestie : nous faisons souvent avec les moyens qui sont mis à notre disposition ou en fonction d'un contexte spécifique à un moment donné. Présentez-vous comme le modeste artisan qui prendra le relai et non comme le divin architecte prêt à tout relooker. Et n'oubliez pas : quelqu'un qui vous invitera à tout révolutionner, n'attend probablement de vous qu'un changement de moquette.

Quand c'est moi qui recrute

Quelle est cette diablerie qui vous fait multiplier les critères de recrutement pour trouver LA perle pour ensuite l'oublier dans son bureau ? Souvent votre futur collaborateur doit être un clone de vous amélioré : vous exigez de lui ce que personne, même pas vous-même, a jamais exigé de vous.

Certains d'entre vous font d'ailleurs partie de cette

génération peu diplômée qui, de la mise en rayon, est devenu le patron de son entreprise.

Depuis, vous rêvez de collaborateurs bac+6 avec l'accent d'Oxford dévoué corps et âme comme vous le fûtes. Du moins dans vos souvenirs.

On ne vous demande pas non plus de recruter votre futur «best friend» (même si ce n'est pas incompatible) mais de passer parfois outre vos propres aspirations pour voir si le ou la candidate trouvera sa place au milieu d'une équipe souvent déjà composée et qui attend le nouveau ou la nouvelle avec plus ou moins d'appréhension.

Vous devez d'ailleurs avoir été clair sur le recrutement :

- vis à vis de vous-même : quel est mon besoin ;
- vis à vis de ma RH/Direction : quel est le besoin ;
- vis à vis de votre équipe : quel est le besoin, quelles seront les interactions et les liens hiérarchiques entre les uns et les autres. Et pas une semaine avant que la personne débarque.

Rappelons également que vous ne pouvez pas dire à un DRH ou un consultant chargé du recrutement «je veux un «nom du poste»» mais décrire vos besoins, charge à eux de poser l'intitulé adéquat correspondant aux besoins en question.

Ne cédez pas non plus aux modes : ce n'est pas parce qu'un nouveau profil arrive sur le marché qu'il vous en faut un. On ne parle pas d'un gadget.

N'hésitez pas non plus à demander des écrits, des PowerPoint, des projets réalisés : vous pouvez avoir des candidats extrêmement à l'aise à l'oral mais qui se révèleront catastrophiques une fois dans la mission. Et l'inverse est possible. Cela m'ait arrivé lors d'un recrutement et heureusement ma collaboratrice avec qui je conduisais l'entretien a eu l'intuition de demander la description par écrit d'un projet. Avec raison, la taiseuse à l'oral était brillante à l'écrit et se révéla être un excellent élément.

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE QUAND VOUS RECRUTEZ

On précise les règles dès le départ : le nombre d'entretiens qui seront réalisés et par qui.

Les délais de plus d'un mois entre chaque entretien et les recrutements à rallonge qui s'étalent sur quatre mois.

Les changements de critères entre chaque entretien parce que vous n'avez pas réellement ciblé vos besoins et vos attentes.

Les tests psychologiques où le consultant vous explique que le climat est un peu difficile dans la structure. Néanmoins on explique le contexte si nécessaire.

On invite également le candidat à poser ses questions en toute transparence et on ne s'offusque pas de sa franchise.

Lorsque vous avez reçu plusieurs fois un candidat, vous faites l'effort de l'appeler personnellement pour lui expliquer qu'il n'est pas retenu et pourquoi. Ce n'est pas seulement «élégant», c'est le strict minimum de la politesse.



ET MAINTENANT ?

Vous êtes désormais à la tête de votre merveilleuse petite famille recomposée. Le monde entier attend de vous l'impossible : que vous soyez toutes et tous immédiatement synchronisés et opérationnels.

De votre côté, vous avez vous même passé des mois à recruter ou à faire évoluer via la formation. Vous oscillez entre impatience et tentation de n'utiliser au final que 10% du potentiel de vos collaborateurs.

Allez, soyez honnête : nous sommes entre nous. Combien d'entre vous, dirigeants, responsables de service, s'appuient sur son équipe pour élaborer la stratégie de son entreprise ? Ou posent simplement la question : tu feras quoi ? Tu en penses quoi ? Combien d'entre vous osent confronter la stratégie qu'ils ont élaborée à la critique ou à l'approbation de ses équipes ?

OR

Vous me rétorquerez : « *je ne suis pas favorable à cette nouvelle mode du collaboratif* » « *un chef ça doit cheffer* ». Sauf que. Tout dans l'enseignement actuel pousse les jeunes générations à faire « *collectif* » et tout dans la gestion des entreprises actuelles les pousse à déléguer leurs réflexions stratégiques à des cabinets de consultants externes. On va vers un immense malentendu, une perte de sens et une crispation des RH en interne (qui entraîne la consultation de nouveaux consultants).

Contrairement à ce que vous pourriez penser, je suis favorable à l'utilisation de consultants (j'en suis une). Mais pas pour réfléchir et décider à votre place. Pour construire avec vous ET vos équipes. Et au final, la décision vous appartient car c'est vous qui devrez la mettre en pratique une fois le consultant parti vers de nouvelles aventures.

Soyons clair : vous ne perdez pas de pouvoir aux yeux de vos équipes quand vous êtes transparent sur le pourquoi d'un projet, pourquoi on le fait, pourquoi on l'arrête, combien ça coûte, ce que cela

implique pour chacun. Le pire pour un collaborateur n'est pas que vous lui disiez « *non* » mais que cela soit fait sans explication. Le pire pour une équipe est de ne pas savoir où elle va.

Vous n'en perdez pas non plus en étant dans la transmission de votre savoir. Si un collaborateur ne comprend pas, c'est à vous de trouver les clés pour lui expliquer ou réétudier avec lui le périmètre de son intervention ou les formations nécessaires.

Plus vous passerez de temps en amont à expliquer un projet en amont, moins vous en perdrez en aval pour rattraper le tout si un collaborateur souffle plus ou moins bruyamment « *j'ai le nez dans le guidon* », il n'y a qu'une question à se poser : « bin comment se faise ? » et de demander immédiatement à voir le planning dudit cycliste. Car, sachez-le, dans un budget analytique, passer trop de temps sur un projet est catastrophique. En bref, au final, vous perdez de l'argent.

Ainsi dans 70% des cas, vous allez constater que le planning a été construit sur une année calendaire et non sur du temps de travail réel.

Sans tenir compte des congés, des absences, parfois des départs, non seulement du collaborateur mais également des collaborateurs qui interagissent entre eux sur ledit projet entraînant ainsi des retards en cascade qui finissent toujours pas être compensés par une ou deux victimes dont le cycliste en question.

Au final, vous voyiez le panneau d'arrivée s'éloigner, les coureurs s'épuiser sur une course qui de simple au départ est devenue au fur et à mesure extraordinairement compliquée.

Dans les 30% restants, vous constaterez que l'objet principal (le but) du projet s'est dilué au fil du temps et des réunions, l'être humain privilégiant l'amical téléphone arabe au rébarbatif compte-rendu écrit.

Idem l'attribution des tâches aux uns et aux autres a glissé en fonction des compétences et des appétences plus ou moins revendiquées mais pas forcément justifiées non plus, hélas.

Il va falloir que vous acceptiez de détricoter, ensemble, ce pull-over mal engagé car on ne le redira jamais assez le rôle principal d'un manager est justement d'être le commissaire de course et de ne pas se contenter d'attendre à l'arrivée. En cas de gigantesque pelote inextricable, il peut être judicieux de faire intervenir quelqu'un d'extérieur (ici placement de produit) pour réexpliquer le projet et réattribuer aux uns et aux autres son rôle en son sein avec une bienveillante fermeté.



«Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font»

(Theodore Roosevelt)

C'est quoi ton mode d'emploi ?

Etonnamment le moindre objet du quotidien s'accompagne d'un mode d'emploi, des différents composants, de son classement énergétique mais à aucun moment, nous songeons à établir les différents modes de communication, de fonctionnement et d'interaction entre humains. Et encore moins lorsqu'il s'agit d'interagir au sein d'une équipe ou d'une direction. Il est absolument indispensable de prendre le temps d'établir avec chacun les modalités de nos collaborations respectives. Nos limites, nos influences, nos préférences mutuelles.

Certains ont besoin d'être rassuré en permanence (même s'ils sont très compétents et maîtrisent parfaitement leur métier), d'autres rouent tout seul une fois les règles de la mission établie.

Certains auront besoin des grandes lignes, d'autres que vous dressiez un plan précis. Vous-même, en tant que manageur, devrez préciser vos attentes, ce que vous tolérez ou non, le mode d'expression que vous privilégiez, ce qui relèvera strictement de votre domaine et ce que vous êtes prêt à partager, à déléguer.

Vous devez être précis : « *lorsque j'attends une note, elle ne doit pas dépasser une page* ». « *Si tu me présentes un projet, tu dois tenir compte du planning et je veux un budget* ». « *Lorsqu'une demande est émise par telle ou telle personne, tu ne réponds pas sans m'en informer avant* » ou à contrario « *avec un tel, inutile de passer par moi* ».

Vous devez également poser des limites au "collaboratif" : oui pour construire ensemble une stratégie, un projet, oui pour s'appuyer sur les compétences de chacun, non pour mettre aux votes la décision finale (sauf si vous êtes une

scop). Car au final, vous, manager, serez seul à porter la responsabilité si le projet est un échec. En revanche, vous devrez en partager les lauriers.

Si vous avez recruté quelqu'un pour des compétences spécifiques, ne le placez pas dans un autre domaine. Si vous ne maîtrisez pas ses compétences, n'essayez pas d'imposer celles... que vous n'avez pas. En revanche, précisez dans quel contexte, celles-ci s'intègrent et comment elles interagissent avec le reste de l'équipe et au sein de la structure.

De votre côté, vous ne devrez pas fuir une éventuelle confrontation si le comportement d'un de vos collaborateurs est inadéquat mais encore une fois, on reste dans un domaine professionnel : si on parle d'une faute, on consulte le service des RH et sa propre direction.

Idem s'il y a un problème entre deux collaborateurs de son service, on les reçoit l'un après l'autre puis les deux ensembles. Et on arbitre. Si le problème est entre un de vos collaborateurs et celui d'un autre service, on règle d'abord ça prioritairement entre manageurs. Dans le calme. Et on fait un compte-rendu par écrit de ce qu'il s'est passé si nécessaire et en fonction de la gravité.

Les réunions, oui. La réunionite, non.

Un peu comme l' « *infobésité* » et « *l'indigestion numérique* », la réunionite est une problématique sérieuse selon un sondage paru en 2018, 92 % des cadres participent à des réunions, pour une durée moyenne de quatre heures par semaine. Les réunions sont d'autant plus nombreuses qu'elles concernent des hommes,

des salaires élevés, des grosses entreprises, et des entreprises franciliennes. Seuls 12 % des cadres jugent que toutes leurs réunions sont productives et efficaces (Quentin Périnel, « *La réunionnite bat des records : 4h hebdomadaires pour les cadres* » [archive], sur Le Figaro, 8 octobre 2019.

Les suisses, victimes aussi, sont encore plus précis « *Les réunions inutiles pourraient coûter 32 milliards aux entreprises en 2019* » [archive], sur Radio télévision suisse, 29 janvier 2019.

En Allemagne, c'est 65 milliards. **D'après une étude de l'Ifop publiée en 2018, le coût annuel des réunions en France peut dépasser le million d'euros pour une société de 200 personnes** (<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-en-treprise/la-longue-reunion-a-la-francaise-est-elle-en-voie-de-disparition>).

Ça pique un peu, il faut bien l'admettre.

A quoi reconnaît-on une réunion inutile ?

- Elles commencent régulièrement en retard. Normal, tout le monde traîne des pieds.
- Elles n'ont pas d'objectifs ou d'ordres du jour précis (« points divers »).
- Elles impliquent beaucoup de gens qui ne savent pas sur quoi ils vont devoir éventuellement répondre.
- Vous en ressortez en ayant pas compris ni le sens, ni si éventuellement vous devez faire quelque chose.
- Aucune décision n'est prise ni aucun retex.

Il est en revanche, impératif de faire un point hebdomadaire avec votre équipe pour parler de l'actualité du service, des projets, des difficultés du chacun mais également de faire un point sur les décisions prises en comité de direction. A vous de fixer votre curseur sur votre degré de transparence. A titre personnel, je place ce curseur « **haut** », cela facilite la confiance entre collaborateurs mais aussi celle qu'ils placeront en vous.

La transparence du processus de décision

C'est le choix que j'ai toujours privilégié. Expliquer la stratégie de la structure. Donner les budgets. Faire un retour sur les comités de direction. Sur les choix RH qui ont été faits (dans la limite du droit à la confidentialité de chacun). Parler ouvertement des augmentations et de leurs répartitions. Expliquer pourquoi un projet est arrêté, remplacé

ou ne sera pas choisi. Et aussi savoir reconnaître si vous n'avez pas fait le bon choix ou si vous avez été maladroit avec quelqu'un. Être à l'écoute des petits bobos et des grands maux, vous verrez que la plupart des gens n'en abuseront pas.

Non, le manager ne voit pas se développer de supers pouvoirs parce qu'il détient toutes les informations. Il aura en revanche une équipe plus à même de saisir l'importance des enjeux et de s'en emparer. Vous avez besoin d'alliés. Pas d'esclaves.

Alors certes parfois la confiance est mal placée mais si peu sur toute une carrière...

L'accompagnement de vos collaborateurs en termes de carrière

Il est important -et pas seulement au moment des entretiens d'évaluation- d'accompagner vos collaborateurs en fonction de l'évolution de leur métier, de leur place au sein de la structure ou à l'extérieur de la structure.

On les incitera à faire telle ou telle formation, voire même à passer des entretiens dans d'autres structures si cela les aide à se repositionner. Il n'y a pas de trahison quand un collaborateur vous parle de son envie d'évolution , il y a au contraire de la confiance quand ce dernier vient vous voir en disant « *je viens d'avoir tel âge que dois-je faire* » « *j'ai découvert ce métier* » « *j'ai adoré être sur ce projet* ».

Cela vous permettra d'anticiper à plus ou moins long terme d'éventuel changement dans votre équipe voire d'en profiter pour la faire évoluer dans une autre direction.

Et un collaborateur dans une autre entreprise, cela fait une nouvelle personne qui pourra compter, qui sait, peut-être dans votre réseau.



Personne ne doit être irremplaçable : même pas vous

Si un projet est bloqué en l'absence d'une personne, si une information est indisponible en l'absence d'une personne, si la structure est immobilisée en l'absence d'un ou d'une directrice même générale, alors vous avez un problème d'organisation.

On retrouve ici le résumé de tout ce que je vous ai mis précédemment : le recrutement de compétences, la confiance, la transparence, l'organisation de votre service et votre organisation au sein de la direction.

N'importe qui doit pouvoir être en congé, en déplacement, en arrêt maladie sans que le monde ne cesse de tourner.

Si vous pensez que "*parce que vous ne répondez pas à toutes heures du jour et de la nuit, pendant les WE, votre arrêt maladie ou vos congés, on va en conclure que vous ne servez à rien*" alors je n'aurais qu'un conseil : FUYEZ.

Et si quelqu'un remet en cause votre investissement pour les mêmes raisons citées ci-dessus : cela relève également d'un problème de management et... de RH.



DU COUP ?

01

On s'inclut dans la problématique

Une équipe, une structure, ce n'est pas une ruche, mais une somme d'individualité qui doit former un tout. En tant que manger, manageuse, c'est à vous d'assurer la cohérence et la cohésion.

04

On prend ses responsabilités

Vous êtes manageurs, membres du comité de direction, administrateurs ? Vous en avez accepté le salaire et les avantages : vous devez en accepter également les responsabilités.

02

On garde ses distances

Manageur ou collaborateur, il est indispensable de ne pas transformer la majorité du temps de notre vie que nous passons au travail en un océan d'émotions et de souffrance. On ne personnalise pas chaque échec ou refus. On privilégie la notion "d'incompréhension" à celle "mal intentionnée".

05

On ne passe pas du côté obscur de la Force

Vous êtes fatigué, stressé ? Vous ne passez pas vos nerfs sur vos collaborateurs. Vous restez professionnel. Rien ne vous empêche néanmoins d'avertir sur votre non-receptivité à un moment ou à un autre. Ou de votre non-satisfaction sur la gestion d'un dossier. Qu'en tant que manager, vous devez superviser et valider le rendu final pour rappel.

03

On prend son temps

Même aux urgences dans un hôpital, on ne voit pas le personnel soignant se jeter scalpel à la main et dans le plus grand désordre sur les arrivants. Idem les pompiers, une fois sur les lieux d'un incendie, prennent le temps de s'équiper et de prévoir une stratégie.

Alors vous aussi. Si vous avez la réponse, donnez-la. Si vous ne l'avez pas, prévenez que vous allez faire votre possible pour l'apporter dans le temps imparti.

06

On sait dire stop

On sait dire "stop". On sait s'arrêter. On sait s'excuser. On est toutes et tous dans le même bateau.



110 rue Edouard Maury, 94120 Fontenay sous Bois
www.agencedescuriosites.com