

**Best-seller** Nello-Bernard Abramovici  
————— RIGHT A.R.J —————

2ème édition  
avec le défi  
de la Nouvelle  
Économie



# Les 9 défis du MANAGER

UN ROMAN  
D'ENTREPRISE

**MAXIMA**  
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

Nello-Bernard Abramovici  
—— RIGHT A.R.J. ——

Les 9 défis du  
**MANAGER**  
Un roman d'entreprise

2<sup>e</sup> édition avec le défi  
de la Nouvelle Économie

**MAXIMA**  
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	5
<b>Avertissement</b> .....	8
<b>1. Communiquer clairement</b> .....	16
<i>L'histoire de Philippe Duponcel</i>	
Un certain vendredi 13 .....	17
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Se comprendre, juste une question de temps .....	28
<b>2. Animer une réunion d'équipe</b> .....	43
<i>L'histoire de Philippe Duponcel</i>	
Quel cauchemar ! .....	44
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Les transitions et le changement se construisent ensemble .....	52
<b>3. Mener les entretiens d'évaluation</b> .....	66
<i>L'histoire de Philippe Duponcel</i>	
Le lundi de l'angoisse .....	67
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
La réussite des évalués fait la réussite de l'évaluateur .....	76
<b>4. Gérer son stress</b> .....	86
<i>L'histoire de Philippe Duponcel</i>	
Le rendez-vous chez le médecin .....	87
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Les vraies limites sont celles que l'on se donne ...	98

<b>5. Prendre un “coach”</b> .....	109
<i>L’histoire de Philippe Duponcel</i>	
Un entretien décisif .....	110
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Changer, c’est devenir de plus en plus soi-même ..	119
<b>6. Intégrer un Comité de Direction</b> .....	130
<i>L’histoire de Philippe Duponcel</i>	
Le jour de gloire .....	131
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Un nouveau statut ? Et si c’était d’abord dans la tête... ..	141
<b>7. Conduire l’entretien de recadrage</b> .....	155
<i>L’histoire de Philippe Duponcel</i>	
Comme un lundi .....	156
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Imaginer l’évolution et fixer des objectifs .....	167
<b>8. Réussir un séminaire</b> .....	179
<i>L’histoire de Philippe Duponcel</i>	
Week-end stratégique au vert .....	180
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Élaborer une vision collective ne s’improvise pas ..	190
<b>9. Progresser tous les jours</b> .....	203
<i>L’histoire de Philippe Duponcel</i>	
Les murs ont des oreilles... ..	204
<i>Les conseils pour mieux manager</i>	
Start-up ou pas start-up ? .....	217
<b>Épilogue</b> .....	224
<b>Conclusion</b> .....	227

## Préface

---

**E**n tant que Président-Directeur Général de Right Management Consultants, Inc., dont Right A.R.J est la filiale française, je suis très fier de pouvoir préfacier ce premier roman d'entreprise, ouvrage singulier que tout manager lira avec grand profit.

En pointant ces « 9 défis du manager », l'équipe des consultants de Right A.R.J, sous la conduite de Nello-Bernard Abramovici, a réussi à mettre en scène les principales situations auxquelles tout manager est confronté. La façon dont il saura y faire face, dans un contexte à fort niveau de complexité, contribuera à sa pleine réussite ou à un échec cuisant.

Ce qui distingue cet ouvrage de la copieuse littérature sur le management, c'est le côté pratique de l'approche qu'il développe, les pistes d'actions réalistes qu'il propose et ceci

à partir d'exemples réels extraits d'une pratique du conseil en management développée en France et en Europe depuis bientôt 20 ans.

Cette équipe a, sous l'animation de Nello-Bernard Abramovici, apporté son expertise à de nombreuses entreprises privées ou publiques, de tous secteurs d'activités, de la multinationale à la P.M.E. Cette expertise a permis à chaque client de trouver sa façon particulière de relever avec succès les défis se présentant à lui dans les périodes mouvementées de l'économie mondiale.

J'ai une admiration sincère pour la grande qualité du travail que Right A.R.J réalise avec ses clients, et pour la façon dont cette société gère son propre développement. Cet ouvrage constitue une belle expression de son savoir-faire. Sa lecture vous permettra d'apprécier la solidité et la richesse d'expérience qui a su être acquise ; vous en retirerez un profit concret, utilisable dans votre quotidien.

Membres d'une société internationale de conseil, qui possède près de 200 implantations dans le monde, les auteurs de ce livre expriment leurs racines françaises et européennes tout en sachant les intégrer avec succès dans une dimension internationale.

Dans un monde dominé par des fusions et acquisitions d'une ampleur inimaginable, dans un environnement global qui impose trop souvent des ruptures brutales tant dans les

modes d'organisation qu'en termes de culture interne – un monde influencé fortement par l'explosion des technologies et la globalisation de l'économie –, les dirigeants et managers sont confrontés aujourd'hui, comme jamais auparavant, à d'innombrables défis. Ils doivent non seulement les relever victorieusement, mais encore leur faut-il élaborer des stratégies porteuses de sens, capables de guider l'action et d'assurer sa traduction au quotidien.

Intégrer l'ensemble de ces éléments tout en sachant en manager les multiples aspects humains s'avère une exigence d'un niveau jamais atteint dans le passé.

Les compétences à même de relever victorieusement les 9 défis décrits dans cet ouvrage sous une forme romancée, vous seront d'une réelle utilité en mettant à votre disposition des outils essentiels à votre « survie », comme à votre épanouissement, et surtout en vous suggérant des pistes concrètes que vous saurez vous approprier pour construire vos propres solutions.

Richard Pinola

Président-Directeur Général

RIGHT MANAGEMENT CONSULTANTS, INC.

## Avertissement

**I**l suffit d'ouvrir l'agenda d'un manager pour comprendre toute la complexité de son métier. Heure après heure, jour après jour, mois après mois, le dirigeant est entraîné dans une spirale qu'il est loin de toujours maîtriser.

Au cœur de la notion du temps, des relations humaines, des décisions qu'il doit prendre, des réunions qu'il doit arbitrer, le dirigeant a d'abord rendez-vous au quotidien avec la réalité de son métier : entretiens de recadrage, d'évaluation, réunions d'équipe, comités de direction, séminaires... Ces rendez-vous renvoient tous au processus de changement et à la capacité à apprécier les événements dans leur globalité.

À travers l'histoire d'un cadre en pleine progression de carrière – Philippe Duponcel –, nous allons tourner les pages de cet ouvrage pour vivre une histoire d'entreprise.



Une histoire riche en rebondissements, entre les bruits de couloir et les perspectives d'une fusion qui paraît inéluctable.

Une histoire résolument ancrée dans le concret avec des situations, des enjeux et des interactions que connaît bien toute personne exerçant des responsabilités en entreprise.

Ce livre est composé de 9 chapitres, chacun divisé en deux parties.

Une première conçue comme un roman installant les personnages dans des situations clés de management.

La seconde partie correspond à un regard de consultant, un regard différent, bien loin des solutions toutes faites et des recettes soi-disant infaillibles.

À partir d'une expertise dans le domaine du Management de la performance professionnelle, Right A.R.J accompagne, depuis plus de 18 ans, des entreprises de toutes tailles dans de nombreux secteurs d'activité, en France et en Europe.

C'est cette expérience que nous voulons vous faire partager dans cet ouvrage collectif, dans une démarche très pragmatique, facilement utilisable au quotidien... Pour que les rendez-vous de votre agenda prennent un nouveau sens dans votre métier de manager.

Bien sûr, toute ressemblance avec des faits ou des personnages ayant existé ne serait que pure coïncidence... Quoique !

Déjà 1 heure 30 du matin et je n'arrive pas à fermer l'œil. Bon, il faut dire que j'ai pas mal de soucis en ce moment. C'est vrai. Quand la société dans laquelle on travaille depuis quelques années va connaître pour la première fois une fusion et qu'on ignore son avenir, on a de quoi être inquiet, non ?

Allez, Philippe, il faut que tu dormes au moins 4 ou 5 heures cette nuit. Autrement Claire, ton assistante préférée, va encore te faire des réflexions sur ta mauvaise mine, tes tempes grisonnantes qui s'élargissent de plus en plus... La quarantaine est maintenant bel et bien installée, mais ce n'est pas une raison pour se faire plus de cheveux blancs que nécessaire.

Un point positif, Claire est secondée par une nouvelle stagiaire qui a l'air d'en vouloir. Sabrina est là depuis à peine une semaine et tous les matins, c'est la cohue pour lui offrir le café.

Moi, dans mon équipe, j'ai essayé de construire des liens forts pour que l'on puisse tous donner le meilleur de nous-mêmes. Je crois que c'est assez réussi. Qu'est-ce que tout cela va devenir avec les changements générés par la fusion ? En plus, demain, nous avons la réponse pour le projet Cyclope. Des mois et des mois de travail acharné avec François Terrasse, mon plus vieux collaborateur. Pourvu qu'on décroche le budget... De toute façon, même si on ne l'a pas, on aura tous fait notre maximum. Surtout François ! Ah oui ! J'ai aussi rendez-vous avec M. Prada pour le dossier Richard, hyper important. Comment voulez-vous que j'arrive à fermer l'œil de la nuit avec tout ce qui m'attend demain et les jours, les semaines, les mois prochains ? De quoi rendre une mouche tsé-tsé insomniaque ! Marie, ma femme, n'arrête pas de me dire que le meilleur reste à venir et qu'il faut juste que j'aie la force de surmonter la vague.

Bon pour me calmer un peu, je vais me lire ce petit livre que m'a prêté mon beau-frère. Rien que le titre me détend déjà :

*Le vieux loup de mer et les rochers*

*Pour se ressourcer, Thierry, jeune cadre repéré dans son entreprise comme à "haut potentiel", passe des congés bien mérités dans un petit port breton. En se baladant, il*

*remarque très vite un vieux loup de mer qui revient chaque jour de la pêche avec une barque fort bien remplie. Le troisième jour, il se décide enfin à lui parler, mais il n'obtient en retour que quelques mots très brefs. Tant pis. Thierry prend son courage à deux mains et lui demande s'il peut l'accompagner en mer. Le marin tire tranquillement sur sa pipe avant de grogner un vague "Rendez-vous à 6 heures, demain matin".*

*Tout à sa joie, notre vacancier arrive sur le port à l'heure dite. Le loup de mer lui fait signe de monter, lance son moteur et sort le bateau du port. Thierry remarque alors de nombreux rochers qui affleurent dangereusement et admire la grande maîtrise dont fait preuve le marin pour les éviter. Quelle belle matinée ! Et si pratiquement rien ne s'est dit durant ces heures passées en mer, un début de complicité entre les deux hommes semble être né lorsqu'ils reviennent au port, les filets pleins à craquer.*

*Le lendemain, le surlendemain et les jours qui suivent, Thierry est du voyage avec de plus en plus de bonheur... Jusqu'au dernier matin de ses vacances. Ce jour-là, il se lève plein d'énergie pour vivre son ultime expérience de pêcheur. Mais en ouvrant ses volets, il découvre avec horreur une brume épaisse, "à couper au couteau". Quelle déception ! Il ne reste plus qu'à se recoucher. Cependant, Thierry décide de s'habiller et de*

*sortir de l'hôtel pour se diriger vers le port. Il ne voit presque rien. C'est donc au jugé qu'il se rapproche petit à petit du bateau. "Le marin ne sera pas là", se dit-il, "Pas dans ces conditions."... "N'est-ce pas pourtant le bruit familier de son moteur que j'entends au loin ?" se demande-t-il soudain.*

*Thierry presse le pas. Avec ce diable d'homme, ne faut-il pas s'attendre à tout ? Arrivé sur le port, il a juste le temps de sauter dans la barque du pêcheur, qu'il devine à peine dans le brouillard. Le marin, fidèle au poste et toujours aussi placide, tire sur sa pipe, comme d'habitude.*

*Il commence les manœuvres pour sortir du port, quand Thierry se rappelle les nombreux rochers complètement invisibles avec un tel temps. Hésitant, il ne peut s'empêcher alors d'interroger le vieil homme : "Heu, vous savez où se trouvent les rochers ?" Sa question reste sans réponse. Thierry sent sa tension monter, tandis que le moteur poursuit son ronronnement régulier. Ils s'approchent de la zone menaçante. Thierry s'entend demander d'une voix plus forte : "Vous savez où se trouvent les rochers ?" Le loup de mer retire la pipe de sa bouche et émet un "non" bref.*

*Rien de plus, rien de moins. Mais suffisamment pour provoquer une peur incontrôlée et incontrôlable chez Thierry, une appréhension comme il n'en a jamais ressentie de sa vie. "Bien sûr, le vieux loup de mer me fait marcher !" se rassure-t-il tant bien que mal. "Allez, vous savez bien où ils sont les rochers ?" Silence. Le marin a-t-il seulement entendu ? L'homme tire une fois encore sa pipe, lentement, puis de sa voix grave, il déclare "Non, je ne sais pas où ils sont. En revanche, je sais précisément où il n'y en a pas."*

Je referme mon livre, désappointé. Les questions se bousculent dans ma tête mais aucune réponse n'apparaît. Moi aussi j'ai des rochers à éviter mais de là à trouver la bonne route...

Et puis, j'aimerais quand même bien savoir ce qu'ils représentent, ces rochers ? Pourquoi faudrait-il foncer dans le brouillard sans savoir où ils sont ? Comment pouvoir avancer avec de telles incertitudes ? Mystère. Enfin, plus que demain et le week-end est là. Et si on partait en Bretagne avec les enfants ?

Chapitre premier

# **Communiquer clairement**



## Un certain vendredi 13

Vendredi 13 septembre.

9 h 05.

Ah ! Plus que quelques heures et bonjour le week-end. J'adore les week-ends à la campagne à la fin de l'été. Les balades en famille dans la forêt qui commence à prendre les couleurs de l'automne, une des dernières tartes aux abricots de ma femme, Marie, les rires des enfants, heureux de ne pas aller à l'école... Voilà une journée qui commence bien. Et depuis que Claire, mon assistante, est aidée par Sabrina, notre stagiaire, quelle efficacité ! Il faut dire que Sabrina accumule les bons points (normal, c'est la rentrée !) : charmante, toujours souriante, performante et pleine d'initiatives intéressantes.

Tiens, ce serait bien que ce matin, je lui dise tout le bien que je pense d'elle. C'est vrai, quoi, il est important quand on est en stage de connaître sa vraie valeur.

– « Bonjour Claire, comment allez-vous ce matin ? Belle journée, non ? Sabrina, vous tombez bien, je voulais vous parler... Euh... En fait, je souhaitais vous faire part, comment dire... Euh... Votre tailleur vous va vraiment bien, vous savez ? Bon, ce n'est pas tout, que diriez-vous d'un bon café ? C'est moi qui invite. »

Et là, Claire fait tout pour me soutenir :

– « C'est vrai qu'il vous va bien ce tailleur, Sabrina, mais un rouge plus foncé mettrait mieux en valeur la couleur de vos cheveux. Vous ne trouvez pas, M. Duponcel ? »

Nul ! Archi nul ! Bravo le compliment sur ses compétences professionnelles. Et merci beaucoup Claire de me donner un tel coup de main ! Quant au café comme échappatoire... Ah ! Sauvé, la sonnerie du téléphone... J'en profite pour décrocher avec un soupir de soulagement...

– « M. Prada, comment allez-vous ? Alors, prêt pour la réunion de ce matin ? »

Mon interlocuteur paraît plutôt interloqué !

– « Nous avons rendez-vous hier, M. Duponcel ! Mais, apparemment, vous l'avez oublié, puisque je vous ai attendu plus de 30 minutes. Un empêchement peut-être ? »

Je n'en crois pas mes oreilles et mes lèvres bredouillent :

– « Comment ça, hier ? Mais, j'avais noté vendredi matin, 11 heures. Je ne comprends vraiment pas ce qui a pu se passer. Bon, c'est vrai que nous sommes débordés ces temps-ci. Et j'ai dû aller de toute urgence chez un client.

– Et bien, figurez-vous que, nous aussi, nous sommes complètement débordés. Mais, j'aurais aimé que vous nous avertissiez de cet imprévu. Et si vous ne pouviez pas, votre assistante pouvait s'en charger, non ?

– Claire, si vous saviez ! Actuellement, elle est très absorbée par la mise au courant d'une stagiaire. En tout cas, il faut absolument que l'on se voit aujourd'hui. »

Sur un ton impérieux, il me réplique :

– « Impossible, je pouvais hier. Je ne peux que vous proposer le 28 à 10 heures !

– Bon, ben, si c'est la seule date... »

Je raccroche... énervé au plus haut point, car le projet Richard va prendre 15 jours de retard ! Comment vais-je expliquer cela à mon client ?

Je me tourne vers Claire et lui demande des explications :

– « Claire, comment avez-vous pu oublier de me rappeler que j'avais rendez-vous hier avec M. Prada ? C'est votre job, non ? Je vous ai envoyé à un séminaire sur la responsabilisation et l'autonomie. Vous m'avez dit combien vous étiez contente d'y avoir participé, combien cela avait été intéressant pour vous. Et voilà le résultat ! Au moment de faire vos preuves, au moment où je vous donne des responsabilités de plus en plus importantes, où je vous laisse libre, voilà où ça mène. Vraiment, je suis déçu. Et en plus, je suis obligé d'improviser, je déteste ça ! »

Claire contre-attaque :

– « Mais, j'ai noté la date que vous m'aviez donnée. Que pouvais-je faire d'autre ?

– C'est à vous de vérifier ce que je dis, pas à moi. Vous êtes là pour ça. Vous n'avez pas le droit de faire ce genre d'erreur ! Maintenant, par votre faute, le projet Richard va prendre du retard. Me faire rater un rendez-vous de cette importance, ha là là... »

Et comme à son habitude, elle devient ironique...

– « À propos de retard, je vous rappelle que vous devez voir le Responsable Achats dans 5 minutes !

– Vous voyez, vous me prévenez 5 minutes avant. Vraiment Claire, où allons-nous ? Il va falloir que nous ayons une

explication tous les deux. Et ce n'est pas la peine de claquer la porte quand vous sortez de mon bureau ! »

La pression monte de plus en plus. J'ai l'impression de bouillonner telle une cocotte minute. Pour une journée qui s'annonçait bien, elle prend une drôle de tournure. J'entre dans le bureau de Dupuis. Un petit détail à voir avec lui à la demande de toute mon équipe. Dans 10 minutes, nous aurons réglé cette affaire. Ne sachant pas trop comment aborder la chose, j'improvise !

– « Claude, comment vas-tu ? Bon, je viens te voir pour une broutille... Euh... Tu as déjà vu notre coin café ? Sympa, non ? Mais, le problème, c'est que le café se renverse souvent quand on prend les verres... Euh... Et, comme tu le sais, le café, ça tache. Alors... Euh... Du coup, il nous faudrait un bout de moquette. Pour mettre autour de la machine. Tu sais, comme dans la pièce du Département Export, là où il y a de magnifiques canapés, en cuir bordeaux. Superbes, non ? Tu comprends, toute l'équipe m'a demandé de t'en parler. Aussi... Euh... Si tu pouvais. Oui, je sais, il faut que l'on réduise les frais. Mais, un petit bout de moquette comme dans la salle des canapés bordeaux, on sera

mieux au moment des pauses. Ce sera plus propre et on pourra travailler dans un meilleur cadre. Tu y penses et on en reparle dans quelques jours. OK ? »

Il hoche la tête, tandis que je sors rapidement de la pièce. Je crois que je ne me suis pas trop mal débrouillé et je ne serais pas étonné d'avoir notre bout de moquette d'ici une semaine ou deux. Je passe devant le bureau de son adjoint et là, j'entends la voix de Claude dans l'ampli du téléphone. Il parle de moi...

– « Non, mais tu te rends compte, il est gonflé, Duponcel ! Il commence par me demander un morceau de moquette et, au bout du compte, il veut que je débloque des fonds pour lui acheter des canapés en cuir bordeaux. »

Que se passe-t-il donc aujourd'hui ? Suis-je entré dans la quatrième dimension sans m'en rendre compte ou tous les éléments se liguent-ils contre moi ? Une belle journée, tu parles !

Sur ce coup-là, je le retiens, Claude. Faux-frère, traître. Je fonce dans le couloir, tête baissée, en ruminant de mauvaises pensées, lorsque je rencontre François Terrasse (apparemment de très bonne humeur !), mon plus proche collaborateur.

– « Philippe, on a gagné. Le projet Cyclope, c'est nous qui l'avons décroché, génial non ? »

Dégoûté de cette journée qui devait bien se passer, je ne prête pas vraiment attention à ce qu'il me dit et lui réponds vaguement...

– « Ouais, pas mal, François !

– Comment ça pas mal, ça fait trois mois que je me défonce pour qu'on l'obtienne ! »

Je monte sur mes grands chevaux...

– « Vous êtes payé pour ça, non ? »

Non, mais c'est vrai, quoi ! Encore heureux qu'on l'ait remporté, ce truc ! Si tout le monde se faisait mousser à la moindre réussite !

J'arrive dans la petite salle de pause et là, surprise, un pot. Bon sang, mais c'est bien sûr ! En plus, j'ai oublié l'anniversaire de Claire ! Bon allez, on va essayer de se rattraper. Une bonne coupe de champagne, quelques plaisanteries avec mes collaborateurs et tout ira mieux.

Je lève mon verre.

– « Bon, hé bien. Bon anniversaire, Claire. J'espère que cette année s'annonce bien pour vous. D'ailleurs, elle ne peut que s'annoncer bien, vu que nous allons être rachetés... Euh... Que nous allons fusionner, je veux dire. À ce propos, nous aurons certainement l'occasion de boire un nouveau verre tous ensemble, d'ici peu, avec le nouveau responsable venu de l'autre société, M.Gobetout... Euh... Gobeton. Allez, à notre santé ! »

Décidément, je les accumule aujourd'hui ! Heureusement, personne n'a eu l'air de faire vraiment attention à ce que j'ai dit, sauf Sabrina qui me décoche un sourire d'enfer. C'est bien la seule à me sourire aujourd'hui ! Je me faufile à travers les petits groupes, histoire de vérifier. Chacun y va de son mot. Mais pas sur mon speech. En effet, ils ont tous l'air préoccupé par le courrier électronique interne que nous a fait passer Monsieur Finances. Moi-même, je m'en souviens parfaitement : « Nous vous rappelons que dans le cadre de la politique actuelle de l'entreprise nous devons tous veiller à réduire nos dépenses et tout particulièrement nos notes de frais. » Lapidaire, le message. Aucune explication, rien. Je me dirige vers François, Pierre, Yves et Claire qui discutent entre eux.



- « Franchement, ça veut dire quoi pour toi cette note de service ?
- Ils vont nous faire le coup d'il y a 2 ans en nous interdisant d'acheter le moindre crayon...
- Moi, je crois que notre projet 2002 va finir au fond du tiroir de nos rêves comme celui de 98.
- J'ai plutôt l'impression qu'ils vont moins nous donner pour donner plus à certains services qui leur cirent les pompes... et je ne donnerai pas de noms.
- Tu parles, c'est pour nous préparer au fait que des personnes vont sauter au moment de l'arrivée des autres. Tiens, moi, je suis sûre de faire partie de la prochaine charrette. »

Chacun y va de sa petite phrase et Claire conclut :

- « Et en plus, on ne fait absolument rien pour défendre nos intérêts, vous voyez ce que je veux dire. »

Suivez mon regard ! Décidément, c'est l'anniversaire de Claire, mais c'est plutôt ma fête aujourd'hui.

Rien à faire ! Je vais me réfugier dans mon bureau en attendant que les éléments se calment, que les choses reprennent leur cours normal. Je me fais tout petit et emprunte très rapidement le couloir qui me mènera directement à mon bureau.

En chemin, je rencontre Michel Rougon et ça tombe assez bien, j'ai à lui parler :

– « Ah, Michel. Que faites-vous ici ? Je suis très pressé, mais pendant que je vous tiens, n'oubliez pas de faire passer le dossier au client, avant la fin de l'après-midi, il l'attend. Allez donc rejoindre les autres ! »

Je m'éclipse à toute vitesse, tandis que Michel me lance...

– « Mais quel dossier, M. Duponcel ? Je travaille sur plusieurs en ce moment. »

Comme s'il ne savait pas lequel doit être envoyé aujourd'hui !

Ouf ! Enfin à l'abri. Un regard sur l'agenda, en espérant que Claire n'ait pas oublié de noter un rendez-vous. Ah oui, il faut que je jette un œil au dossier Cyclope.

\*

\* \*

Ça y est, la journée catastrophe prend fin, plus que quelques minutes avant le week-end... D'ici quelques heures, je pars aux champignons avec les enfants, c'est décidé. J'aime la chaleur de ces derniers rayons de soleil. Mais en attendant,

profitons de ce moment d'accalmie provisoire pour relever ma messagerie. Tiens, Claire qui m'envoie un message, quelle drôle d'idée. Elle a du se tromper. Ouvrons-le pour voir.

*« Non, mais tu te rends compte, Isa, depuis ce matin, c'est l'horreur ! Je ne sais pas si c'est le contre-coup de la rentrée... Il lit mal une date de rendez-vous sur un fax et il me reproche de lui avoir fait louper son entretien. Et là, il me fait même tout un speech sur la responsabilisation, sur les tâches de plus en plus importantes qu'il me confie. Tu parles, noter un rendez-vous sur son agenda ! Remarque, c'est important vu qu'il ne sait pas le faire tout seul. Il va même jusqu'à dire au Directeur Export que je ne suis pas capable de reporter le rendez-vous en question. Tout ça le jour de mon anniversaire. Et à ce sujet, il a même gâché mon pot. T'as vu, le discours qu'il nous a fait. N'importe quoi et il n'avait même pas encore bu. Vraiment je ne sais pas ce qui lui arrive, mais je ne supporte plus du tout de travailler dans ces conditions. Avec lui, ce ne sont pas les feuilles que je ramasse à la pelle... Pas un mot gentil, pas un compliment, que des remarques désobligeantes et insultantes. Sauf à Sabrina, tu sais la nouvelle stagiaire. Je suis sûre qu'il a des vues sur elle. On n'est pourtant pas au printemps, ni à la Maison Blanche, ici ! Je crois que je vais*

*chercher un autre travail. Je n'en peux plus. Réponds-moi. Claire. »*

Et moi qui croyais que la journée était enfin finie ! Apparemment, je n'ai pas assuré sur toute la ligne. À croire qu'elle a vraiment raison quand elle dit que la rentrée me perturbe ! Il faut absolument que je parle à Claire dès lundi matin. Que deviendrais-je sans elle ? Je crois qu'il va falloir que je lui dise à quel point elle m'est indispensable. Merci Claire, en vous trompant de destinataire, vous me rendez un sacré service. À quelle heure, a-t-elle envoyé cet e-mail ? 17 h 30. Vendredi 13 septembre.

\*

\* \*

## **Les conseils pour mieux manager**

Se comprendre,  
juste une question de temps

La journée catastrophe de Duponcel illustre parfaitement un paradoxe de la société moderne... Le fait de posséder

de plus en plus de moyens pour communiquer, s'informer, se faire comprendre, ne garantit en aucun cas le fait d'être compris. Ce n'est pourtant pas faute d'avoir tout essayé : séminaires de toutes sortes (de « Bien prendre la parole en public » à « Vaincre son trac », formations à la programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle, communication non verbale...). Force est de constater qu'il n'y a pas de formule miracle et que la mise en œuvre dans l'action reste toujours le point faible. À l'heure où le fax, le courrier électronique et le téléphone crachent leurs millions d'informations quotidiennes, il s'agit peut-être de revenir à un peu plus de bon sens et beaucoup d'humilité, à partir d'une question centrale : Quelles sont les raisons du décalage entre message et impact ou comment réduire les écarts entre l'intention de départ et l'impact obtenu ?

### *Tous des incompris*

À force de confondre en permanence vitesse et précipitation, rien d'étonnant à ce que certaines données soient erronées, mal émises ou tout simplement mal reçues. Entre grignoter quelques secondes et perdre du temps à essayer d'en gagner, tout est question d'état d'esprit. L'incompréhension d'un message devient

beaucoup plus chronophage et néfaste que les explications nécessaires pour bien se faire comprendre.

Bien sûr, tout ne se réduit pas à un simple problème de temps. Émission, réception, type d'information ou support de communication, l'important en fin de compte, c'est l'adéquation entre le message émis et le message reçu qui est primordiale. En la matière, de nombreux travers sont à éviter.

*Reçu 5 sur 5, Roger...*

Dans les annonces mal comprises, on a tendance à mettre systématiquement en cause l'émetteur du message, même si nos pratiques ne consistent plus à le mettre à mort en cas de mauvaises nouvelles... Quoique cette assimilation du communicant à son message soit régulièrement réactivée. Le conseil en communication d'un récent président des États-Unis n'avait-il pas basé toute sa stratégie sur l'assertion suivante : « MR President, YOU ARE THE MESSAGE ! ». Qu'en déduire aujourd'hui alors que ce « grand communicateur » est la malheureuse victime du stade ultime de la maladie d'Alzheimer ?

Au-delà de cet exemple, il faut se rendre à une simple évidence, celle de ne pas trop vite oublier le récepteur. Car sans réelle écoute, une communication est très souvent inefficace. Nous ne répéterons jamais assez cette vérité incontournable :

L'efficacité d'une communication se mesure à l'effet produit.

Autrement dit, la véritable signification d'un message est le feed-back que l'on en obtient. Il est donc absolument indispensable de ne considérer qu'un message est « bien » passé que lorsque l'on a pu contrôler la réception et la compréhension de ce dernier. Combien de livres et de séminaires de formation ont développé ce principe de base : « aucune formulation ne peut être, à elle seule, parfaitement efficace » ? Il faut accepter ce fait, et donc le risque d'erreur associé, pour s'investir dans une plus grande qualité de vérification de l'assimilation de l'autre : froncement de sourcils, expression faciale interrogative, moue dubitative, sourire poli... Et surtout, écoutons l'autre avec nos yeux lorsque celui-ci nous écoute. Tous ces signes révélateurs (à condition que l'on veuille bien y prêter attention) permettront de répondre plus facilement aux questions suivantes : Ai-je bien été entendu ? A-t-il bien compris ce que je voulais lui dire ? Ai-je été

suffisamment efficace par rapport à mon objectif de départ ?

Il est vraisemblable que certains interlocuteurs de Duponcel ont manifesté ce type de signes extérieurs, mais que ce dernier était trop préoccupé par son propre discours et les idées qu'il voulait véhiculer pour y être attentif.

Les cinq principes de base d'efficacité d'une communication :

- Préparer son entretien,
- Clarifier son objectif,
- Adapter son message à son (ses) interlocuteur(s),
- Laisser le temps à l'autre d'être réceptif,
- Avoir la patience d'écouter en retour,

Ces principes tout simples ont pourtant de plus en plus de mal à être mis en pratique : multiplication des canaux de communication, développement exponentiel de la quantité d'informations à traiter, manque chronique de temps et difficulté à gérer volontairement et efficacement ses priorités.

Une boucle infernale se met facilement en place entre les interlocuteurs. Résultats : des échanges peu efficaces, une multiplication des déformations et trop souvent une perte de temps, source de stress.



Dans l'exemple de Duponcel, nous rencontrons trois grands types de dérives : l'illusion télépathique, le feedback mal exprimé et l'inaptitude à formuler un compliment.

### *La télépathie source d'asphyxie*

Tu sais bien ce que je pense... Je sais bien ce que tu penses !

Pris dans la tourmente du quotidien, les managers auraient-ils développé une sorte de 6<sup>e</sup> sens : la télépathie ? Combien de dirigeants « zappent » d'une activité à une autre, d'un dossier à un autre, du coq à l'âne (sans d'ailleurs bien hiérarchiser ce qui est important ou non) ? Dans ses travaux les plus connus, Henry Mintzberg a démontré de manière irréfutable qu'un dirigeant ne consacrait que 7 minutes d'affilée à un même sujet, et ceci y compris dans des processus de prise de décision. Interruption, coup de téléphone, nouvelle idée... Des séquences saccadées qui ont une conséquence immédiate : nous ne prenons pas le temps de suffisamment bien communiquer et, surtout, nous avons l'illusion que les autres sont informés en permanence de nos activités quotidiennes et préoccupations du moment.

Erreur fatale, car si la télépathie est un phénomène paranormal qui peut être éventuellement démontré (dans certains cas très précis), il est certain que cela ne peut pas être un mode d'échange habituel dans l'entreprise.

En tout cas, à trop fonctionner sur ce mode, on ne fait qu'accumuler les incompréhensions et les mauvaises interprétations. Au lieu d'émettre à cent à l'heure des messages incomplets ou indécodables, nous ferions mieux de nous demander si le récepteur possède bien le « décodeur », c'est-à-dire tous les renseignements nécessaires à une bonne compréhension. Si ce n'est pas le cas, serait-il possible de le lui procurer avant toute autre chose ?

Ainsi, dans le couloir, en ne précisant ni le nom du dossier, ni celui du client à son collaborateur Michel, Duponcel fait une belle démonstration de télépathie. C'est tellement évident pour lui que ce doit l'être aussi et avec la même acuité pour Michel. Duponcel en est-il à quatre ou cinq secondes près ? On imagine aisément les dégâts potentiels qui peuvent résulter de cet épisode en apparence anodin :

- D’abord une inquiétude grandissante chez Michel, qui se rend compte que la pression monte sans pouvoir passer à l’action (quel client ?) et faire avancer ses dossiers ;
- Ensuite, la chute de la crédibilité de Duponcel auprès de Michel, pour son incapacité à préciser ses besoins ; ceci alors même que Duponcel peut commencer à douter de la capacité de Michel à pouvoir gérer efficacement les projets !

### *Feed-back, l'impact du management*

Le feed-back tient une place très importante dans les relations professionnelles. C'est une des fonctions majeures du management, à la base de l'efficacité réelle de la relation entre un responsable et son collaborateur. Grâce au feed-back, la communication devient réellement interactive et source d'enrichissement mutuel. Un retour sur un dossier ou sur un travail qui s'est plus ou moins bien passé, toutes les raisons sont bonnes pour renvoyer une information très précieuse à l'autre.

Le feed-back peut prendre plusieurs formes : purement informatif, il sera objectif, mais il pourra également être

« renforçateur » en incitant à poursuivre dans une direction précise ou au contraire « correctif » pour remettre sur le bon chemin. Sans ce feed-back, les personnes managées sont désorientées par manque de repères ou pire démotivées par des risques de malentendus en cascade. Elles auront beaucoup de difficultés à orienter leurs actions. Il est démontré qu'une des sources de stress professionnel est bien illustrée par la situation dans laquelle « Je ne sais pas précisément ce que l'on attend ou ce que l'on pense de moi ».

Ainsi, François investit le meilleur de lui-même pour obtenir l'approbation du client. Et Duponcel, par ses réflexions maladroitement, ne lui manifeste aucun retour positif. Injuste, cette absence de message en devient vite démotivante : « À quoi bon se défoncer si cela ne suscite pas plus d'intérêt ? » Oui, à quoi bon ? « Était-ce si important que cela d'ailleurs ? »

Un simple « Bravo, super » ou un « Je suis vraiment content, vous avez fait un excellent travail » aurait suffi à encourager François et n'aurait pas pris plus de temps ! Une fois encore, bien énoncé, le feed-back met dans le mille : guider, renforcer, soutenir, accompagner, réorienter, développer, former... à condition, bien sûr, de ne pas se réduire à une technique plaquée et infantilisante, mais à traduire une appréciation sincère.

### *Comment exprimer du feed-back ?*

Nous le savons, le feed-back est essentiel à plus d'un titre. Avec ses collègues de travail, il permet de renforcer la solidarité dans une équipe, d'installer une véritable relation de confiance. Avec un collaborateur ou une équipe, il peut constituer un atout majeur pour l'accompagner dans sa progression et son développement. Avec ses clients, il devient décisif pour améliorer encore la qualité du service. Avec sa hiérarchie enfin, il permet d'amener un responsable à manager plus efficacement.

Alors, comment doit s'exprimer un feed-back pour être parfaitement assimilé ? Soyons clair, précis et direct dans

notre message. L'efficacité sera accrue si le feed-back est immédiat et personnalisé.

*Compliment : cadeau réel ou effet pervers ?*

Quoi de plus naturel qu'un compliment pour encourager ou féliciter l'un de ses collaborateurs ? Quelle belle intention et parfois quelle maladresse ! Gare aux dérapages ! Il est vrai que la culture latine ne valorise pas cet aspect de la communication que ce soit dans un contexte professionnel ou dans un contexte privé.

Maladroite, la louange prend très vite l'allure d'une phrase qui en cache bien d'autres, d'une flagornerie pour obtenir quelque chose de l'interlocuteur ou même parfois d'une remise en cause bien dissimulée.

Duponcel a été parfait dans ce registre : au lieu de dire simplement à Sabrina combien il apprécie ses compétences (initiatives, participation active...), il lui laisse entendre qu'il l'estime pour son apparence physique. Message incompris pour les uns, ambigu pour les autres, mais qui montre à quel point il peut facilement être mal interprété (ce qui n'empêche en rien qu'il soit également fondé sur ce plan).

## *Comment formuler un compliment ?*

Cela peut paraître enfantin, mais quelques règles doivent fréquemment être rappelées pour faciliter l'expression efficace d'un compliment :

D'abord, énoncer le fait ou le comportement précis à valoriser, de façon la plus immédiate possible, rester simple et direct.

Ensuite, s'exprimer et s'impliquer personnellement (« j'ai apprécié », « je voulais vous dire... »).

Ne jamais oublier de rester détendu et souriant pour bien manifester l'envie de féliciter.

Enfin, ne jamais intégrer durant cette phase des reproches portant sur d'autres aspects. Il sera toujours possible, et souhaitable, de les évoquer à un autre moment. Rien n'est pire que le type de « compliment » suivant : « J'ai particulièrement apprécié votre façon de... par contre votre note de synthèse est inutilisable ». Notre interlocuteur dans, ce cas, ne se souviendra que de la dernière partie de la phrase et du reproche qu'elle contient. Ayons bien conscience que dans une phrase les « par contre » ou autres « mais » ont une fonction d'effaceur de ce qui les précède.

D'une façon générale, trois questions permettent de progresser dans l'art d'adresser des compliments fondés : Qu'est-ce que je veux valoriser ou accompagner chez quelqu'un ? Comment le lui dire simplement et rapidement ? Quel est l'effet produit à la fin de l'échange ?

*« Beaucoup de bruit pour rien »*

Sans entrer dans de grands discours théoriques, nous avons vu que la communication (écrite ou orale, duelle ou de groupe) pouvait être sujette à de nombreux parasites. À se demander parfois comment nous arrivons à nous comprendre !

La notion de « bruit perturbateur » s'applique à tout ce qui pollue la clarté du message. Et ce ne sont ni les traités savants, ni les multiples formations qui nous apporteront la solution ultime. Face à ce problème, la solution est en nous. Soyons modestes et réalistes : commençons par nous définir quelques règles simples et uniquement celles que nous pouvons mettre en pratique concrètement dans notre quotidien. S'imposer des contraintes trop lourdes ne



peut conduire qu'à l'échec (malgré une intention positive louable), car elles ne seront pas respectées à plus ou moins long terme.

*L'erreur est humaine, le temps est précieux*

La première règle, c'est de prendre conscience de la fiabilité relative de nos messages et de nous donner le temps de les clarifier. Malgré toutes les précautions que l'on peut prendre, il y aura toujours des interprétations imprévues et des inexactitudes. Les mots de la langue française n'ont pas le même sens pour tous. Cette incertitude sera l'un des premiers moteurs de notre vigilance.

Préparons nos entretiens individuels ou collectifs, en face à face ou téléphoniques, oraux ou écrits et interrogeons-nous avant : Quel est l'objectif pour cet entretien ? Comment être le plus clair possible, compte tenu du message à transmettre, du contexte et des interlocuteurs ? Le deuxième grand principe consiste à prendre le temps de vérifier l'impact de nos messages. Ce sera toujours la réaction et la compréhension de l'autre qui témoigneront de l'efficacité réelle de notre communication. Accordons-

nous le temps de nous poser ces simples questions : « Qu'est-ce que l'interlocuteur a compris et comment réagit-il ? »... Et surtout n'hésitons pas à le lui demander !

À l'heure des médias fonctionnant en temps réel, ne devrait-on pas réhabiliter une certaine lenteur dans la communication ? Vaut-il mieux recevoir dès que possible une information déformée, inadaptée, voire inutilisable, ou accepter d'attendre un peu si l'on gagne en validité et en compréhension ?

Tiens ! Et si vous fermez ce livre, vous installez confortablement et réfléchissez à tout cela. Si vous voulez augmenter la probabilité d'être plus clair dans votre communication et mieux compris par votre entourage, comment allez-vous faire dès demain ?

Chapitre deux

## **Animer une réunion d'équipe**

## Quel cauchemar !

Jeudi 10 octobre.

La réunion d'équipe...

Aujourd'hui, tout va de travers. Brume du petit matin à couper au couteau, grève du RER, bouchons sur le périph' et, en plus, j'ai un gros bouton sur le nez... Et le froid qui ne fait que commencer. Décidément, le mois d'octobre est une vraie plaie. Même Claire, mon assistante, est en retard et je ne retrouve plus mon dossier pour la réunion d'équipe que j'anime cet après-midi... Disparu, envolé...

Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes, tu parles ! Le rachat (pardon la fusion) va bientôt avoir lieu. Tous mes collaborateurs se posent des questions sur ceux qu'ils surnomment « les ennemis de la concurrence » et je ne sais même pas si je dois en parler avec eux. Bonjour l'approche positive que la Direction Générale a essayé de mener durant ces dernières semaines !

Claire arrive enfin et découvre le dossier tant cherché au fond de la poubelle. Encore heureux que la femme de ménage ne l'ait pas vidée hier soir ! En manque d'énergie, mais pas de stress, je vais fumer une cigarette. Mais qu'est-ce qu'ils ont tous aujourd'hui ? Les uns me regardent de travers, les autres se détournent sur mon passage et les derniers se taisent à mon arrivée. Agréable l'ambiance ce matin ! Aucun de mes chers collaborateurs ne vient me serrer la main ou me taper sur l'épaule comme d'habitude. C'est sûr, radio-ragots a encore fait des ravages !

Agrippé au cendrier, je les entends chuchoter dans mon dos... Ça y est, je me suis fait un trou dans la manche de ma veste avec ma cigarette ! Et les bruits de couloir qui s'amplifient :

– « J'ai entendu dire que deux d'entre nous allaient être licenciés... Il paraît que ceux qui ne parleront pas l'anglais d'ici trois mois ne feront plus partie de l'équipe... Normal, les nouveaux font tous leurs reportings en anglais, ça fait mieux... Tu sais, s'ils intègrent des plus jeunes que nous, c'est pour tout changer, même nous... Maintenant, si on ne devient pas aussi productifs qu'eux, c'est sièges éjectables ou chaises musicales, au choix ! »

À croire qu'ils sont tous contre ce rapprochement... et qu'ils m'y associent. Je réalise à quel point il va être difficile de faire comprendre à tout le monde qu'on peut tous travailler ensemble et dans de très bonnes conditions.

Je rejoins Claire qui me dévisage, inquiète. La sueur perle sur mon front, mes mains tremblent... Moi aussi, je commence à me sentir mal à l'idée de cette réunion. Je ne sais même pas ce que je dois faire... Prendre contact ou non avec Jack Morisson, le responsable de l'équipe à intégrer, qui va assister à la réunion, telle est la question ?

Courage Duponcel ! Je prends les devants, compose son numéro de portable... Et tombe sur sa messagerie vocale... (*in english of course !*) Les choses vont de mieux en mieux ! Maintenant, je comprends l'importance de cette première prise de contact. J'aurais pu sonder le personnage et me rendre compte de ce qu'il avait dans le ventre. Dommage, Duponcel ! Une fois de plus aujourd'hui, tu as tout faux !

\*

\* \*

Ça y est, l'heure fatidique a sonné. J'arrive dans la salle de réunion. J'ouvre la porte et, là, je trouve un désordre sans nom. Papiers en boule par terre, cendriers qui débordent sur les tables... Pourquoi n'ai-je pas pensé à envoyer Claire pour tout vérifier ?

Évidemment, Jack, mon futur adjoint, choisit ce moment de désarroi total pour entrer. Il ne manquait plus que ça ! Costume noir 3 pièces, cravate, attaché-case, portable coincé entre l'épaule et l'oreille tandis qu'il note un rendez-vous... Bref, le portrait parfait de l'homme d'affaires aux dents longues suivi de sa petite équipe à son image. *Good morning « Men in Black »* ! C'est bien ma veine !

Tandis que tout le monde s'installe dans un brouhaha digne des cours de récréation de maternelle, il prend des notes furtives sur un de ces dossiers qu'il emmène visiblement partout avec lui. Pour lui, c'est sûr, *Time is money*. Je crois que la fusion de nos équipes respectives va être beaucoup plus dure que je ne l'aurais cru...

De plus en plus mal à l'aise, je demande le silence et en ouvrant mon dossier je renverse malencontreusement mon café sur les genoux de Jack, l'observateur silencieux de ce début de réunion... Tout le monde rit, sauf lui. Au contraire, j'ai l'impression qu'il vient d'abattre sur la table le marteau du juge qui condamne l'accusé... moi, en l'occurrence.

La réunion démarre donc au plus mal. J'enchaîne avec difficulté sur l'ordre du jour, les différents dossiers à traiter et le nom de ceux qui vont les développer, les objectifs et les prévisions de la société. Ceci dit, je fais le bilan de nos résultats sur les derniers mois. Excellents !

Mais, je m'aperçois très vite que tout le monde se fiche pas mal de tout ça. La fusion semble être le seul point qui intéresse.

J'hésite, quand François lâche la question à laquelle je ne m'attendais pas...

– « Bon, alors si nos résultats sont aussi bons, pourquoi devons-nous subir cette nouvelle organisation ? »

Et voilà, la catastrophe est arrivée. Que vais-je lui répondre ?

– « Oui, nos résultats sont très positifs, mais ils peuvent l'être encore davantage ! »

Pour une réponse, c'est une réponse !

Tellement convaincante que tous lancent leurs bombes à retardement...

– « Moi, je ne veux pas de cette situation ; pourquoi changer ce qui marche très bien tout seul ?

– D'autant plus que maintenant, tout ce qui va compter, c'est faire de l'argent... Les hommes, on s'en moque !

– Et puis, ces jeunes, ils vont prendre tous les postes clés qui nous revenaient !



– On a toujours fonctionné comme ça jusqu’à présent et ça a toujours bien marché !

– Monsieur Duponcel, votre braguette est ouverte ! »

Je reste sans voix au milieu de tout ce fatras. Il faut que je parle, que j’agisse, que je réagisse très vite même... J’ouvre les lèvres et aucun son ne sort.

Bravo Duponcel ! Tu as bien fait de préparer ta réunion d’équipe dans les moindres détails selon les préconisations des meilleurs bouquins de management... Mais regarde où ça te mène ! Pour rassurer ton équipe, tu es le champion !

C’est alors que le grand corbeau, de noir vêtu, prend la parole, comme pour annoncer ma fin prochaine :

– « Effectivement, messieurs. Nous sommes plus jeunes, plus tournés que vous vers la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients. Nous connaissons depuis quelques années une forte croissance et nous affirmons une forte réactivité... Mais, ne voyons pas tout en noir. Cette situation est positive pour nous tous car elle représente l’occasion de renforcer les positions de votre société sur son secteur d’activité, de positionner la structure sur des segments porteurs qu’elle n’a pas encore investis et que nous maîtrisons bien...

– Moi, l’avenir me fait peur, je suis au bord de la dépression... »

Tandis qu'Yves évoque ses craintes personnelles dues à ces transformations pas encore suffisamment clarifiées dans l'esprit de tous, le grand corbeau continue de parler de gains, d'opportunité pour la société, d'évolutions...

Mais au fait, où sont Pierre et Antoine ?

– « Absents depuis deux jours » m'explique mon voisin de droite.

Je sens monter dans le groupe une certaine morosité qui m'envahit petit à petit. Je me sens dépassé par les événements et ne trouve aucun argument satisfaisant. C'est vrai, quoi, les choses allaient bien jusqu'à maintenant et il suffit que l'on évoque une fusion pour que tout se mette à capoter !

Je me sens seul, abandonné de tous... C'est ce que l'on doit appeler la traversée du désert. Mais point de cela, Duponcel, reprends du poil de la bête, retrouve tes mots, ouvre à nouveau ton dossier à la bonne page et ressaisis-toi. Tu es le roi de la jungle, ne l'oublie pas !

Je reprends donc la parole, difficilement au début, bégaiements, bafouillages, pour expliquer à tous les raisons de la nouvelle organisation :

– « Grâce à notre préoccupation permanente de grande qualité dans le service rendu aux clients, nous avons mis en place... Bla bla bla... une politique de fidélisation de

premier choix. Repeat-business comme disent nos futurs collaborateurs. Eux, de par la philosophie de leur société, se sont dirigés vers une autre voie, la prospection volontariste, voire agressive... Bla bla bla... pour développer de nouveaux secteurs de marché, pour augmenter leur clientèle. En fusionnant ces deux méthodes, nous sommes sûrs d'atteindre des sommets auxquels nous ne pouvons pas rêver aujourd'hui... Bla bla bla... »

Personne ne m'écoute. Les uns discutent entre eux, quelques autruches mettent la tête dans le sable, d'autres affichent une mine de dépressifs aggravés, une hyène quitte la pièce, la neige tombe à gros flocons avec plus d'un mois d'avance... Et le téléphone du corbeau résonne dans mon oreille gauche...

Driiiiing... Driiiiiiiing... Driiiiiiiing...

7 h 30. Mon réveil sonne, j'ouvre les yeux complètement angoissé... Quel cauchemar ! Et dire que ma réunion d'équipe a lieu aujourd'hui ! Je regarde par la fenêtre, la brume d'octobre commence à se dissiper et un rayon de soleil fait son apparition... Sûrement un bon présage.

## **Les conseils pour mieux manager**

Les transitions et le changement se construisent ensemble

Du cauchemar à la réalité, il n'y a souvent qu'un pas... Car dans la vie de l'entreprise, certains événements ont tendance plus que d'autres à nous entraîner dans un véritable maelström que nous ne pouvons pas maîtriser. Les perspectives de la fusion, les changements qu'elle implique, les transformations dans le mode de fonctionnement sont autant d'éléments qui vont bouleverser durablement l'équilibre d'une équipe, son management et le ressenti des individus.

Résistance au changement, démotivation collective et individuelle, comment faire pour que le mauvais rêve de Duponcel ne prenne réellement forme ? Phénomène de la transition, définition d'un cadre motivant, team building, les outils ne manquent pas, à condition de bien savoir les manier.

## *Du changement à la transition*

On ne surprendra personne en disant que le changement sous-tend la vie d'une organisation. Révolution industrielle, bouleversements technologiques ou sociaux, mondialisation... L'histoire économique nous a montré à grande échelle les évolutions que devaient suivre les sociétés pour s'adapter et, souvent, survivre.

Le problème, c'est qu'aujourd'hui, tout va beaucoup plus vite, avec même une tendance à l'accélération exponentielle. Pour nous en convaincre, rappelons-nous à quels stades en étaient le numérique et l'informatique il y a 10 ans... Alors qu'il n'y a pas si longtemps, on mettait une génération ou une décennie à avancer, les délais se raccourcissent et les métamorphoses s'enclenchent de plus en plus brusquement.

## *L'angoisse de l'inconnu*

Au cœur des angoisses de Duponcel, il y a ce rapprochement avec une autre société et tout ce que cela peut entraîner pour l'avenir. Bien sûr, dans la vie quotidienne, de nombreux événements externes, bien souvent subis, peuvent déclencher le même type de

processus. Un nouveau concurrent sur le marché, un nouveau logiciel à utiliser, un changement de personne au sein de la direction, de nouvelles responsabilités, voici des éléments qui correspondent en général à des faits externes non maîtrisés et bien délimités dans le temps. Le changement correspond ainsi à la question « Vers quoi va-t-on ? » en opposition à « Où en sommes-nous aujourd'hui ? » Entre l'avant et l'après, entre la situation de départ et le changement programmé, il existe un phénomène extrêmement important que l'on peut rapprocher des rites initiatiques de passage d'un âge à un autre dans certaines civilisations. Il s'agit de la transition qui caractérise la façon dont les individus ou les groupes vont vivre et intégrer les changements.

### *Y a-t-il un pilote dans la transition ?*

Face aux événements, tout le monde n'agit et ne réagit pas de la même manière. Ainsi, observe-t-on que la transition concerne d'abord un processus interne à l'individu, souvent lent, progressif et directement lié à ce qu'il vit au quotidien, ce qu'il ressent au fond de lui, dans « ses tripes ». Et là, les questions, les angoisses peuvent

être nombreuses. Les commentaires (cauchemardesques) de l'équipe de Duponcel se passent de commentaires : « J'en ai assez de cette situation, on était bien mieux avant ! », « Maintenant, tout ce qui compte, c'est faire de l'argent... Les hommes, on s'en moque ! », « Ces jeunes, ils vont prendre tous les postes-clés qui nous reviennent ! », « On a toujours fonctionné comme ça et ça a toujours bien marché ! »

Tout est dit. Mais dans la réalité de l'entreprise, ces réactions restent pourtant trop souvent intériorisées, passées sous silence. Pour en revenir à Duponcel, le voilà doublement démuni face aux craintes de son équipe et aux siennes. Si la résistance au changement – véritable appréhension de la transition qu'il va falloir vivre – prend des formes diverses selon les personnes, cinq phases bien distinctes sont à relever dans la transition. Cinq phases que nous vivons tous à un moment ou à un autre, dans un contexte professionnel comme dans des situations privées.

## La dynamique de transition en cinq phases

### *L'équilibre initial (Phase 1)*

Il s'agit ici de la situation de départ et il est essentiel de bien la comprendre pour piloter la transition et déclencher des déclics pertinents chez les individus ou dans les groupes. À ce stade, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Chaque homme est à sa place, chaque technologie est bien maîtrisée. Cette étape d'équilibre se révèle plus ou moins longue selon les époques, les pays ou les secteurs d'activité. On constate en général que plus cette phase d'équilibre s'étend dans le temps, plus on perd la capacité à se remettre en question. Historiquement, on se rappelle le dur réveil après la très longue période de stabilité des « Trente Glorieuses ». On pourrait également citer les entreprises internationales sûres de leur monopole durable et n'ayant pas vu les concurrents arriver ou les marchés changer. Tout cela à cause de cette conviction erronée : « Ce qui a marché jusqu'à présent ne peut que marcher à l'avenir » ou encore « Ce qui me fait réussir aujourd'hui me fera réussir demain. »



## *La séparation (Phase 2)*

On le voit, malgré les changements inéluctables qui s'opèrent dans l'environnement de la société ou de la personne, tout continue comme si rien ne se passait. Les difficultés sont vite minimisées, les signes avant-coureurs de la crise sont vite occultés, certains faits objectifs sont parfois même complètement ignorés ou étouffés... Paradoxal, puisque cette attitude a, dans la plupart des cas, tendance à aggraver la crise qui s'annonce, voire à la déclencher... Le drame du Titanic n'est finalement qu'une suite d'avertissements que personne n'a voulu ou pu apprécier à sa juste valeur. Dans un contexte plus personnel, notamment dans la relation de couple, on constate le même processus de crise larvée qui va apparaître au grand jour de façon soudaine et dont nul ne soupçonnait l'ampleur. Dans l'entreprise, une foule d'éléments peut ainsi être « oubliée ». À ce stade, les personnes réagissent comme si elles étaient encore dans la phase d'équilibre. Comme la situation a changé, ce qu'elles ont l'habitude de faire au quotidien n'a plus du tout les mêmes effets. En persistant à agir comme avant, on ne fait bien souvent qu'accentuer le procédé que l'on vise à supprimer. Résultat : une incompréhension grandissante

avec ses nombreux corollaires, stress, démotivation, absentéisme...

### *La crise et la confusion (Phase 3)*

Soudain, c'est la prise de conscience brutale, le sentiment inéluctable que plus rien ne sera plus jamais comme avant. Ce déclic, qui peut être très bien localisé dans le temps, représente un moment important dans la gestion de la transition par l'individu. C'est l'instant « T » où tout un monde s'écroule, où toutes les informations prennent une nature complètement différente. Cette perte de repères constituera pourtant le principal moteur de la reconstruction. En effet, la confusion qui en résulte reste indispensable pour générer de nouveaux comportements, la nature humaine ne pouvant se satisfaire longtemps d'une telle période de doute, de stress, de mal-être, d'insécurité. De là à générer des crises pour accompagner des transformations ou les déclencher pour qu'elles apparaissent au grand jour, il n'y a qu'un pas, que certaines entreprises n'hésitent pas à franchir.

Alors, la crise serait-elle finalement positive ? Sans doute ! Ce n'est sûrement pas un hasard si le mot grec *krisis*

signifie « décision ». L'idéogramme japonais signifiant crise n'est-il pas composé des concepts « danger » et « opportunité » ? Ainsi, dans la crise, il existe en substance tous les éléments qui peuvent permettre de faire le lien entre l'Avant et l'Après, de redonner un sens à son action, une nouvelle énergie à son travail. Progressivement, on va passer d'une sorte de *no man's land* psychologique à une dynamique qui aboutira plus tard à un nouvel équilibre.

#### *La renaissance (Phase 4)*

On aperçoit enfin le bout du tunnel... Tout n'est pas encore rentré dans l'ordre loin de là. L'individu se retrouve dans une démarche d'apprentissage, ses actions ne sont pas encore bien assurées, ses comportements se font encore « au jugé ». C'est pourtant un moment essentiel dans la transition. On va maintenant acquérir de nouveaux points de repère, on va retrouver la capacité à se projeter dans l'avenir. Expérimentation, test de nouvelles méthodes, restructuration de la réalité, du chaos rejaillit peu à peu un nouvel univers. Cette étape de renaissance s'avère souvent difficile à gérer et à accompagner pour un manager, car

chaque personne au sein du groupe n'évolue pas au même rythme. En termes de ressenti, cette phase cruciale se traduit souvent par une alternance entre euphorie et découragement...

### *Un nouvel équilibre (Phase 5)*

Et la lumière fut ! Nous sommes complètement sortis du tunnel. Le passage de l'Avant à l'Après s'est effectué et la métamorphose est opérée. Le changement s'apprécie alors comme une expérience que l'on a su surmonter. Une véritable épreuve qui, malgré tous ses aspects négatifs, est ressentie très positivement. Tout fonctionne comme si la transition, vite oubliée, laissait place au seul résultat, le changement accompli... À noter que ce nouvel équilibre ne demande qu'à être bousculé par de nouveaux événements extérieurs. À ce propos, ne soyons ni naïfs, ni simplificateurs sur la vraie dimension de ce fameux « équilibre ». En fait, dans la plupart des cas, le manager doit gérer de front plusieurs phases de transition imbriquées les unes dans les autres, avec des groupes et des individus qui n'en sont pas toujours au même stade. Une complexité qui peut justifier l'apport d'une ressource extérieure.

## *Et la motivation dans tout ça ?*

Pendant toute la période de transition et même lorsque celle-ci est achevée, la motivation reste l'un des éléments-clés du changement réussi, tant au niveau individuel que collectif... Mais motiver n'est pas aussi simple que cela : contrairement à certaines idées reçues, les challenges, les « incentives », les primes et les surprimes ne font pas toujours recette. Bien des managers s'aperçoivent souvent que les systèmes sophistiqués de stimulation s'avèrent très coûteux et rapportent peu. Prenez une « prime » exceptionnelle par exemple : au début, elle procure tout son effet, puis finalement on s'y habitue... avant de la considérer comme un dû. En revanche, la démobilisation du personnel est garantie au cas où elle est supprimée. Alors, si ce type de « bonus » n'a plus l'impact souhaité, si l'attrait de l'argent et tout ce qui tourne autour (cadeaux divers, voyages...) ne suffit plus, que faire ?

## *L'environnement est déterminant*

On ne fait pas boire un cheval qui n'a pas soif... Pour redynamiser les individus et les équipes, il faut stimuler l'envie, source unique de la motivation. De nombreuses

expériences ont été menées sur les facteurs qui pouvaient générer une augmentation de la productivité dans une entreprise. Paradoxalement, une foule de petits riens peut souvent faire une réelle différence : des locaux repeints, de nouveaux ordinateurs, des plantes pour égayer les bureaux... Tout ce qui contribue à construire un cadre agréable à vivre aide chacun à retrouver ses marques et de nouveaux repères. Mais, évidemment, il n'y a pas que le côté matériel des choses, loin de là...

### *La motivation... une réponse interne*

La dimension subjective et affective est de très loin la plus importante. Un compliment au bon moment, un soutien chaleureux dans un travail, tout ce qui exprime une marque de reconnaissance est précieux. L'exemple de l'athlète et de son coach l'illustre parfaitement. Imaginez un athlète, l'un des plus grands de sa génération, qui va courir pour défendre son titre. Or, entre son dernier succès et aujourd'hui tout a changé. Il est devenu une star, on l'attend au tournant, bref il a une pression énorme sur les épaules, avec, en prime, l'angoisse de gagner. Son coach n'arrivera à rien s'il lui répète qu'il est le meilleur et qu'il n'a qu'à redoubler d'entraînement s'il veut gagner. Au stade de

confusion où en est notre champion, il faut d'abord recréer les conditions de sa prochaine réussite, le rassurer pour qu'il retrouve ses points de repère dans un environnement qui a été complètement bouleversé. L'aider à être mieux dans sa tête comme dans ses « tripes », lui permettre de trouver un nouveau fonctionnement en adéquation avec les transformations opérées, voilà les solutions pertinentes pour lui faire prendre une nouvelle fois le chemin du podium. Progressivement, en phase de renaissance, l'athlète entrevoit tout ce dont il est capable pour se rendre finalement compte que les leviers de la motivation étaient bien à l'intérieur, en lui.

### *Travailler le team-building*

Si l'individu reste bien au cœur de tous les processus de changement, ses comportements sont encore plus complexes à analyser dans le cadre d'une équipe... L'enjeu consiste alors à accompagner l'équipe tout entière pour effectuer sa transition. À la différence du coaching où seul un individu est concerné, le team-building s'attache à l'ensemble d'un groupe, avec toutes les inerties qui lui sont liées. Ce travail ne peut se réaliser qu'à certaines conditions : ainsi, si des individus “tirent” vers le bas ou

tout simplement si 80 % de l'équipe sont encore au stade de la confusion, le team-building se révélera complètement inutile...

### *Le team-building ou consolidation d'équipe*

La réussite du team-building passe par une succession de séquences assez précises :

- Dans la démarche de transition, permettre à chacun d'exprimer son analyse de la situation, son ressenti et ses besoins.
- Passer de ce stade de constat à la fois objectif et affectif (voire irrationnel) à un comportement plus projectif : « Pour que cela fonctionne, que faudrait-il ? », « Si cela ne dépendait que de moi, que proposerais-je ? »
- Mettre le manager de l'équipe en situation d'écoute approfondie.
- Faire en sorte que les propositions de solutions émergent d'abord de l'équipe, le manager intervenant en soutien et, si besoin, en arbitrage.
- Formaliser les décisions d'action ayant un impact à court terme, même si elles sont imparfaites ou qu'elles ne répondent pas totalement aux problèmes.



- Apporter, grâce à des résultats concrets et mesurables, la preuve que ces solutions ont bien permis d’avancer sur le fond.
- Démontrer à cette occasion la pertinence du processus utilisé et faciliter son appropriation et sa démultiplication à d’autres sujets (*learning process*).

Enfin (et on comprend mieux le cauchemar de Duponcel), on se rend compte que la gestion d’une équipe est souvent une mission à haut risque, surtout en période de fort changement. Dans ce cadre, mettre en évidence la transition et ses étapes reste, bien sûr, essentiel. Cela prouve à chacun que cette situation, même si elle paraît très difficile, est tout à fait normale et qu’elle correspond à un processus naturel de la vie des organisations. Cette prise de conscience sert souvent de déclencheur pour mieux gérer cette période.

Mais donner cette grille de lecture ne suffit pas toujours. En la matière, l’intervention d’une ressource extérieure, non directement imbriquée dans le processus lui-même, peut se révéler décisive. Dans cette perspective, l’accompagnement individuel et le team-building permettent de se donner les moyens de décider pour mieux passer à l’action. Ceci afin de retrouver l’équilibre avant la prochaine crise !

Chapitre trois

## **Mener les entretiens d'évaluation**

## Le lundi de l'angoisse

Lundi 25 novembre.

9 h 15.

**F**aites ce que je dis, mais surtout pas ce que je fais ! Je crois que le froid à tendance à geler mes neurones... Quand je pense que j'ai eu le culot d'insister lourdement auprès de mon assistante, Claire, pour qu'elle soit ponctuelle aujourd'hui... Alors que nous sommes le 25 novembre et qu'elle n'est toujours pas mariée. Voilà comment je lui souhaite une bonne fête des « Catherinettes » ! Moi, pendant ce temps-là, je me gare péniblement à 9 h 20 sur le parking après avoir évité les plaques de verglas sur la route ! Pas très glorieux tout ça, juste la semaine des entretiens annuels d'évaluation. Ça fait vraiment bien dans le tableau !

D'ailleurs, mon retard ressemble fort à un acte manqué : une pauvre tentative inconsciente pour échapper à cette corvée sans doute. Oh ! Claire ne dira peut-être rien (après tout, je suis son boss)... Mais elle n'en pensera pas moins. Et en plus elle aura raison, ce qui est très désagréable... D'autant qu'elle a trop souvent raison !

Je la connais, elle a sûrement sorti de son tiroir chacune des fiches concernant mes collaborateurs. Son ordre et sa rigueur n'ont d'égal que sa ponctualité, c'est dire ! Et, bien sûr, elle ne rate pas une occasion de contempler avec mépris le joyeux désordre qui règne dans mon bureau. Sans parler de son demi-sourire victorieux quand je dois chercher un dossier enfoui sous une demi-douzaine de chemises pleines à craquer ! Un jour, c'est elle qui va craquer...

Tout ça pour dire qu'il n'y aura certainement aucun obstacle technique pour échapper à ces fameux entretiens. Pendant un quart de seconde, je songe à lui demander de ressortir les comptes rendus des entretiens de l'an dernier... Mais ne rêvons pas, elle les a déjà posés bien en évidence sur mon bureau.

N'allez surtout pas croire que je n'aime pas mon assistante : je l'adore ! C'est simple, sans elle, je ne m'en sortirais pas. Tout en ruminant ces pensées moroses, j'arrive enfin devant l'ascenseur, vide, vue l'heure tardive... En attendant, je plonge précautionneusement un bras dans mon attaché-

case pour tenter d'attraper mon agenda. Sans succès ! J'ai encore dû le laisser quelque part...

Évidemment, quand j'entre dans le service, tout le monde est à son poste.

Claire est en première ligne et me lance sa phrase rituelle du matin...

– « Bonjour M. Duponcel, vous avez passé une bonne soirée ?

– Ah bonjour, Claire. Oui, oui, je vous remercie. Avec ces routes gelées, vous avez vu ces embouteillages ce matin, insupportables !

– Vous avez raison, c'est pour ça que je viens en vélo, vous savez. Au fait, vous êtes encore resté travailler tard hier soir, n'est-ce pas ? Votre agenda oublié sur mon bureau vous a trahi...

– Ah... Vous l'avez retrouvé ! Je suis sauvé... Je me demandais où j'avais bien pu le laisser. »

Comme tous les ans à la même période, je panique à la perspective de ces entretiens d'évaluation. L'épreuve commence après-demain et tout doit être terminé en 15 jours. Impératif de la DRH vu la fameuse fusion en cours, et – je suppose – l'harmonisation future des organisations ! Ça nous promet quelques samedis bien studieux, comme d'habitude.

Je me demande si tous les responsables de l'évaluation ressentent les mêmes angoisses que moi... L'angoisse du gardien de but au moment du penalty ? Une plaisanterie à côté du marathon qui m'attend pendant les deux semaines à venir ! Une heure de préparation pour deux heures d'entretien. Une cadence infernale pour recevoir tous mes collaborateurs un par un : évaluation, questions, remarques, perspectives de carrière... Tout est passé en revue, décortiqué, analysé, consigné noir sur blanc. Pour quels résultats au bout du compte ?

Parlez-en à Claire, son cas est édifiant. 10 ans de bons et loyaux services, rien d'important à lui reprocher. Depuis 3 ans, elle demande régulièrement à évoluer vers un poste mieux adapté à ses compétences actuelles. Pour l'instant, elle attend toujours une réponse...

Pire encore, dans quelques jours, elle va à nouveau me faire part de ses ambitions, à nouveau je vais noter ses aspirations et une fois de plus elle attendra en vain. Et devinez qui a le mauvais rôle dans toute cette histoire ? Si je redoute autant ces entretiens, j'ai de bonnes raisons. Pourquoi laisser des espoirs aux gens en sachant pertinemment qu'ils seront déçus ? Autant de machiavélisme me désespère.

J'en suis à ce stade de mes réflexions, de plus en plus noires, lorsque le distributeur engloutit toutes mes pièces sans vouloir me donner la moindre goutte de café en échange !

J'hésite un instant entre le secouer comme un prunier et le bourrer de coups de pied, quand François me rejoint, stoppant net mes rêves de vengeance.

Je me tourne vers lui pour aller aux nouvelles...

– « Bonjour, François ! Alors, le nouveau projet avance bien ? »

Pourquoi la machine veut-elle bien lui donner son thé au citron alors qu'elle refuse de me servir mon café noir ? Quelle injustice... Lui aussi va être déçu par l'entretien. Quelle malchance d'avoir à le rencontrer juste avant les décisions concernant les augmentations de salaire et d'être incapable de lui annoncer si oui ou non il en aura une... Je déteste cette situation. En fait, c'est là où je ressens le plus la pression qui monte. Quant à notre marge de manœuvre financière, elle est si faible depuis quelques années que nous ne sommes absolument pas crédibles pour encourager les performances de chacun. Le discours « bossez, les gars, l'entreprise gagnera plus d'argent et vous en profiterez à la sortie » a fait long feu, depuis bien longtemps...

Désespéré et par la situation et par le distributeur de café, j'interroge François...

– « Mais pourquoi cette machine refuse-t-elle toujours de me servir ? Je devrais peut-être essayer le thé citron comme vous. »

Et il me répond avec son calme habituel...

– « C'est pas votre jour, c'est tout... »

Décidément, François ne change pas. Il reste toujours le même, sympa, intelligent et en plus compétent. Voilà un des seuls aspects positifs des entretiens : on apprend à mieux connaître les gens, surtout personnellement. On peut parler du travail, de nos envies, de nous-mêmes presque à cœur ouvert. Dommage que ces entretiens tombent juste pendant le rush de la fin d'année.

Le reste du temps, c'est boulot-boulot. Mis à part les collaborateurs proches, les sujets de conversation se limitent aux problèmes urgents à régler ou aux parts de marché gagnées. On n'a tout simplement pas le temps de se pencher sur la vie de chacun, sur ses centres d'intérêt.

Et pourtant... Je connais au moins un cas où personne n'a compris ce qui se passait. Pourquoi Yves, apprécié et efficace, avait autant changé, devenant autoritaire, intransigeant, irascible ? La situation s'est dégradée petit à petit pendant un mois. Puis, un vendredi soir, je l'ai



rencontré sur le parking. Il tenait son téléphone et semblait complètement perdu. Je lui ai proposé d'aller boire un verre et, là, il m'a parlé de ses problèmes. Une catastrophe ! Sa femme lui reprochait de passer trop de temps ici et pas assez avec elle et leurs enfants. On a discuté, comme ça, plus de deux heures, au bistrot du coin. Mine de rien, parler à quelqu'un, ça fait du bien. Écartelé entre sa famille et son boulot, le pauvre n'en pouvait plus. Et finalement, grâce à cette discussion récente, c'est sûrement son entretien d'évaluation qui me fait le moins peur aujourd'hui.

Pour corser encore l'affaire, la DRH s'ingénie chaque année à nous pondre un nouveau support pour l'évaluation. Un modèle de complexité que ne renierait pas l'administration la plus procédurière. Tellement difficile à remplir qu'il doit l'être encore davantage à lire. Cela explique la démotivation générale et aussi le fait que tout ça finit vraisemblablement au fond d'un tiroir... jusqu'à l'année suivante ! C'est l'un des sujets de discussion préférés de Claire.

Je suis à peine revenu dans mon bureau qu'elle m'assaille de ses réflexions...

– « On se demande vraiment à quoi ça sert... Surtout quand on voit la façon dont sont pris en compte les souhaits d'évolution de carrière. Moi, je crois plutôt que c'est une manière de se donner bonne conscience à bon marché !

Alors, d'après vous, je vais enfin avoir droit à ma formation cette année ?

– Claire, je vous en prie ! Vous savez aussi bien que moi ce qu'il en est ! Vous savez très bien que je suis obligé d'aborder les perspectives de carrière de chacun alors que notre organisation change en permanence... »

Surtout dans les semaines à venir, avec cette satanée fusion... Pour revenir à ces entretiens, je connais la chanson, le refrain est toujours le même. J'ai seulement de plus en plus de mal à me justifier tant la plupart des demandes me semblent légitimes. Mais comment concilier les exigences des uns avec les contraintes des autres ? La lassitude me guette. On réduit les échelons hiérarchiques, on supprime les postes, on a de moins en moins de visibilité pour conseiller les collaborateurs... Et tout ça fait une entreprise des temps modernes !

Et encore, frustrer des envies de progression n'est rien à côté du fait d'avoir à annoncer froidement tout ce qu'on reproche à quelqu'un. Malgré la meilleure bonne volonté du monde, je vais avoir un mal fou à remotiver Antoine Raulin. Il faut que je lui dise, en face, simplement, directement, les trop nombreux points qui ne vont pas depuis quelques mois. Bien sûr, il ne se rendra pas compte que ce moment désagréable pour lui est loin d'être agréable pour moi !

Il va falloir que je lui explique une fois de plus que les objectifs de chiffre d'affaires vont très certainement évoluer. Je dois vous avouer que je le comprends très bien. Je suis moi-même persuadé que beaucoup des objectifs définis sont quasiment inatteignables compte tenu des contraintes budgétaires et de la réduction des effectifs. Mission impossible ! Bien sûr, je ne peux pas le lui dire, mais je peux déjà me préparer psychologiquement à une discussion sans fin... comme il y a un an !... Et c'est vrai, quand on ne voit pas quelqu'un pendant aussi longtemps, c'est plus difficile de tout se dire en une seule fois.

Retour à la réalité. Claire me rappelle à l'ordre tout en regardant sa montre...

– « Monsieur Duponcel, et si vous vous attaquez aux différentes fiches ? Vous avez plusieurs entretiens à mettre au point... Et le vôtre à préparer ! »

C'est vrai que moi aussi je vais y passer ! Maigre consolation, il y en a au moins un autre qui se fait des cheveux blancs... comme la neige qui ne va pas tarder à nous envelopper de son grand manteau.

Ah ! Claire a réussi à amadouer le distributeur et m'apporte un café bien chaud. À l'intérieur, les affaires reprennent et à l'extérieur, les flocons commencent à virevolter sous le soleil de novembre !

\*

\* \*

## **Les conseils pour mieux manager**

La réussite des évalués  
fait la réussite de l'évaluateur

Laissons Philippe Duponcel à son café et essayons de répondre aux questions qu'il se pose légitimement. Ses interrogations, ses doutes, on les retrouve chez de très nombreux managers d'entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles. Quand on parle « entretien d'évaluation », le haussement de sourcils, ou d'épaules, n'est jamais très loin.

*Et pourtant !*

Aujourd'hui, si nous regardions l'entretien d'évaluation différemment ? Non comme une contrainte institutionnelle, mais comme un acte de management majeur, et même l'un des plus importants. Paradoxal quand on constate l'utilisation qui en est faite au sein des entreprises !

Bien sûr, cette disgrâce ne doit rien au hasard : sa valeur ajoutée et son efficacité sont souvent contestées par les managers. Autre souci, le support d'entretien. Il apparaît la plupart du temps complexe, inadapté et parfois infantilisant. On imagine déjà l'angoisse du manager devant la case blanche. Alors, « satisfaisant », « passable » ou « médiocre » ? Dans certains cas, on se croirait revenu sur les bancs de l'école primaire.

Et la Direction des Ressources Humaines dans tout ça ? Même si ses intentions sont louables, le système d'appréciation mis en place perd rapidement de sa substance et de son intérêt pour devenir une formalité contraignante autant pour l'évaluateur que pour l'évalué.

Vous êtes, bien sûr, nombreux à vous reconnaître en Philippe Duponcel qui appréhende systématiquement cette fameuse période.

Ce n'est pourtant pas une fatalité ! Il faut d'abord revenir aux trois principaux objectifs d'un entretien d'évaluation : estimer la performance à court terme, développer le professionnalisme à moyen terme et gérer globalement les ressources humaines de l'entreprise pour utiliser au mieux les compétences de chacun. Trois objectifs bien distincts qui coexistent parfois difficilement...

## *Objectifs ou obligations de résultat ?*

Apprécier la performance... Là-dessus, au moins, évaluateurs et évalués se retrouvent. Oui, c'est bien la première fonction de ces entretiens. Mais cette « performance » est souvent traitée – ou maltraitée – comme un prolongement direct des buts de la société, de la direction concernée, voire du manager lui-même. La notion de performance se résume trop fréquemment à une liste de critères de résultats applicables à la seule fonction, et paraissant ignorer l'individu qui l'exerce. Et la personne alors ! Pourtant, chacun le sait, pour atteindre un objectif personnel de chiffre d'affaires, bien d'autres éléments entrent en jeu comme l'environnement, le marché, les outils... Ce n'est pas parce qu'il faut, pour l'entreprise, obtenir tel résultat que l'on a pour autant les moyens humains et financiers de le réaliser. Dans de nombreuses sociétés, la pression de la direction financière d'un côté (« limitez les charges ! ») et celle de la direction commerciale de l'autre (« développez le chiffre ! ») aboutissent régulièrement à de véritables contradictions. Dans un contexte de ce type, imposer à un collaborateur des objectifs irréalisables ne peut que le démotiver !

*Et le professionnalisme dans tout ça ?*

Tout le monde le reconnaît, l'entretien d'appréciation « bien » pratiqué est parfaitement adapté au développement de l'efficacité d'un collaborateur. Malgré tout, aujourd'hui, cet aspect essentiel est encore négligé par le manager, trop souvent obnubilé par sa mission de gestion de l'activité, au quotidien.

Pourtant, qui mieux que lui peut contribuer au développement professionnel des hommes et des équipes qui lui sont rattachés ? L'avenir du manager lui-même comme celui de l'entreprise passe par cette prise de conscience et sa traduction dans la réalité.

Est-ce trop demander à l'entretien d'évaluation ? Dans cette perspective, le sempiternel entretien annuel ne suffit pas à répondre efficacement aux aspirations des uns et aux attentes des autres. Trop de points à valider en une seule séance et sur lesquels il faut se mettre d'accord... Le temps manque même si les entretiens d'évaluation ont une fâcheuse tendance à s'éterniser... après avoir été repoussés de nombreuses fois.

Finalement, seul un suivi régulier tout au long de l'année, un accompagnement véritable permet d'atteindre pleinement les objectifs du manager et du managé. Toutes les occasions doivent être saisies pour répartir la démarche

d'appréciation dans le temps et ainsi mieux réguler la relation managériale. Cela n'est en rien contradictoire avec un temps plus solennel formalisant un bilan pour la période considérée et préparant la suivante.

Charge aux cadres dirigeants d'assumer leur rôle et de le manifester dans leurs comportements pour donner toute sa valeur ajoutée à cette ligne de conduite.

À Philippe Duponcel de montrer plus d'enthousiasme à l'avenir et d'initiatives tout au long de l'année !

### *De l'art de gérer carrières... et salaires*

On remarque la plupart du temps, dans de tels entretiens, une valorisation excessive de la dimension carrière. Ce phénomène entraîne une hausse des attentes en matière d'évolution de carrière que les Ressources Humaines ont beaucoup de mal à satisfaire. Résultat ? Une frustration croissante à l'instar de Claire, l'assistante, qui non seulement ne voit aucune nouvelle perspective de carrière malgré ses demandes répétées, mais de plus ne fait l'objet d'aucune information en retour. Un cas rencontré mille fois, malheureusement. Ainsi, au bout de quelques années, nous comprenons pourquoi le personnel n'aborde même



plus la question... Avec toutes les conséquences internes que cela comporte. Que de dégâts pour la motivation ! Ce problème est encore accentué quand la rémunération est dissociée de l'évaluation comme cela arrive généralement. Entretiens en décembre, bilan en janvier, résultats en février et décisions... à la Saint-Médard, tout le monde connaît cela.

Ainsi, l'évaluation des résultats et la logique de rétribution de la performance mettent fréquemment en lumière l'incohérence du système de rémunération de l'entreprise... Et voilà une fois de plus les managers en porte-à-faux ! Pour couronner le tout, les limites imposées par une gestion de plus en plus rigoureuse de la masse salariale obligent à des choix difficiles. Question management, si la pratique du « saupoudrage » reste assez facile à gérer à court terme, interrogeons-nous sur ses conséquences à long terme.

### *Le support d'entretien en question*

Un support bien souvent insupportable pour l'évaluateur comme pour l'évalué... Beaucoup d'ailleurs s'interrogent sur sa véritable utilité. Pas claires, incomplètes, voire

parfois inexistantes ou non fondées, les informations notées se révèlent fréquemment en décalage avec la réalité.

Face à ce constat, plusieurs attitudes peuvent être envisagées. Soit la suppression pure et simple du support honni au profit d'autres méthodes propres à chaque entreprise. Soit la refonte du processus lui-même en le prenant en compte dans sa globalité.

Aussi faut-il préalablement se poser les questions essentielles suivantes : pourquoi entreprendre une action d'appréciation ? Qu'est-ce que l'entreprise en attend ? Qu'est-ce que « l'apprécié » doit pouvoir en retirer ? En la matière, seule une concertation entre tous les acteurs confrontés à l'entretien d'évaluation peut porter ses fruits. Des objectifs des uns (qualité) ou des autres (rentabilité) naîtra un support d'entretien vraiment adapté à chaque problématique. Mais, aussi bien conçu soit-il, le support d'entretien ne se suffit pas à lui-même pour remplir parfaitement sa mission. Son succès est étroitement lié à la façon dont il sera utilisé puis accompagné dans le temps.

## *Supporter la démarche dans le temps*

Une fois les règles du jeu bien déterminées, les Cadres Dirigeants doivent s'engager à les respecter et surtout à devenir des modèles vis-à-vis de leurs équipes. Avec un leitmotiv : l'entretien annuel est un acte de management majeur pour l'entreprise comme pour la progression de chacun.

Mais l'entretien annuel se réussit aussi grâce à une bonne préparation. C'est pourquoi les encadrants doivent être formés sur la mission de manager, sur le développement professionnel de leurs collaborateurs... et surtout sur leur travail au quotidien tout au long de l'année : feed-back aux évalués, fixation d'objectifs, suivi à effectuer...

Et face à l'inévitable question des évalués, « À quoi ça sert tout ça ? »... C'est à la Direction des Ressources Humaines de donner une information précise sur l'exploitation des supports d'entretien et d'en confirmer le bien-fondé par sa gestion des personnes.

Il y a, en effet, l'après-entretien, moment négligé la plupart du temps. Pourtant, il est primordial de bien gérer le retour d'information. L'évaluateur doit être mis au courant au même titre que l'évalué de toute décision prise sur une promotion, une augmentation, une évolution de carrière... ou un statu quo.

Quand le processus mis en place fonctionne bien, il engendre en général une amélioration significative de la qualité de la démarche d'appréciation. Dans la foulée, de nombreux encadrants comprennent mieux leur rôle dans l'évolution de leurs collaborateurs et appréhendent mieux leur contribution au développement des performances de chacun.

*L'entretien, un moment privilégié entre manager et managé*

Au final, l'entretien d'appréciation s'inscrit dans la cohérence de la relation managériale et la renforce par conséquent. Il constitue, donc, une étape essentielle de régulation. N'oublions pas que la réussite du managé fait la réussite du manager. Dans ce but, le dirigeant doit exploiter toutes les opportunités concrètes d'échange avec ses collaborateurs... L'entretien d'évaluation devient ainsi l'aboutissement de cette relation.

Un bon indicateur de l'atteinte de cet objectif ? La façon dont manager et managé vont faire vivre le support d'entretien à leur niveau, tout en s'affranchissant de son rôle institutionnel qui devient alors secondaire, ce qui ne signifie pas négligeable.

L'investissement que représentent la préparation et la conduite de nombreux entretiens apporte une valeur ajoutée perceptible par tous.

Vous l'avez compris, pour améliorer l'efficacité d'un processus d'appréciation, il faut aller bien au-delà d'une formation aux techniques de conduite d'entretien. Mais souhaitons quand même bonne chance à Philippe Duponcel et à tous ceux qui vont être évalués.

Chapitre quatre  
**Gérer son stress**

## Le rendez-vous chez le médecin

Mercredi 11 décembre.

Le jour J - 12 h 00.

**P**lus ça va, plus j'ai mal à la tête. Ça a commencé ce matin, au réveil, une barre, là, sur tout le front... « À mauvaise nuit, mauvais réveil » m'a dit Marie, mon épouse pour le meilleur et pour le pire (plutôt le pire en ce moment) en me préparant mes deux cachets. C'est vrai que je dors très mal depuis deux semaines. Je ne sais pas ce qu'il m'arrive. Trop de travail peut-être ? Noël qui approche à grand pas et toujours pas d'idée de cadeau pour ma femme ? Et les enfants qui, cette année, partent au ski sans nous... Marie me dit que c'est en lien avec la promotion que l'on m'a proposée... Pourtant, gérer une équipe élargie, j'en rêvais ! Et la perspective de la fusion m'a donné cette belle opportunité... Enfin, rien n'est joué... Je n'ai pas encore accepté. Mais que fait Claire ? Voilà plus d'une demi-heure

qu'elle est partie acheter des comprimés en bonne assistante qu'elle est. Je ne comprends pas, la boîte était presque pleine hier. Je ne sais pas qui se sert dans mon tiroir...

La douleur l'emportant sur la raison, les mots sortent tout seuls de ma bouche quand Claire revient :

– « Ah, vous voilà enfin ! La pharmacie est à deux pas, vous marchez au ralenti ce matin ? »

Claire me regarde droit dans les yeux, avec ce petit sourire en coin qui a le don de m'exaspérer, avant de rétorquer...

– « Non, M. Duponcel, mais vous n'êtes pas le seul à être dans un état pitoyable. Et il va falloir vous calmer avec les cachets, vous en consommez beaucoup trop depuis quelques jours. Heureusement que vous avez rendez-vous aujourd'hui avec votre médecin... »

Ha oui, je l'avais oublié !

– « Comment ça, j'ai rendez-vous aujourd'hui ? Mais à quelle heure ?

– À 18 heures » me répond froidement Claire.

Heureusement, j'ai de bonnes excuses à lui fournir :

– « Non, non, ce n'est pas possible. Je vois le Directeur Général à 16 heures, M. Grandvert à 17 h 30. Non, il faut que vous repoussiez le médecin... »



Évidemment, Claire ne se laisse pas prendre au piège et me le fait remarquer :

– « Vraiment, vous exagérez, c'est la troisième fois de la semaine ! Bientôt, c'est directement à l'hôpital qu'on vous emmènera... »

J'accuse le coup avant de poursuivre...

– « Merci beaucoup pour votre réconfort, Claire. Prenez un autre rendez-vous, un point c'est tout, et donnez-moi vite la boîte de comprimés. Comme si j'avais le temps d'aller chez le médecin... Vous croyez que ça me fait plaisir de souffrir ? Non ! Mais, j'ai des priorités, moi. François compte sur moi pour le dossier en cours. Je sais très bien qu'il n'y arrivera pas seul. Je ne peux vraiment pas le laisser tomber pour un vague mal de tête. Et puis il y a le Directeur Général... Aïe... Vous êtes sûre qu'ils sont efficaces, vos cachets ? »

Claire hoche la tête et me répond l'air navré :

– « Attention ! Vous êtes en train de rejoindre le camp des stressés. C'est votre promotion qui vous met dans cet état ?

– Ah les femmes, toutes les mêmes ! Pas du tout. Mais comment voulez-vous que j'arrive à assumer de nouvelles responsabilités alors que je ne parviens déjà pas à faire tout ce que je voudrais. Regardez, depuis 8 jours, je n'ai pas eu une minute à moi pour aller chez le médecin... Alors

comment pourrais-je réussir à ce nouveau poste ? Euh... Il reste des trucs contre les brûlures d'estomac ? »

Bien sûr, Claire revient à la charge...

– « Vous n'avez pas pris votre décision, si je comprends bien... Délégez un peu plus et vous vous sentirez beaucoup mieux.

– Délégez, délégez, vous en avez de bonnes, vous. À qui voulez-vous que je délègue ? Et puis s'il y a problème, ce sera sur moi que ça retombera... Au moins quand je prends les choses en mains, je suis sûr du résultat. On n'est jamais mieux servi que par soi-même, ne l'oubliez jamais Claire. Bon, je vous laisse, je dois rejoindre François à la cafétéria. C'est terrible de manger en face de lui. Quand je le vois avaler tout ça, j'ai vraiment la nausée. Bon appétit et à tout à l'heure. »

C'est fou ce qu'il peut manger en ce moment, François. Je ne sais pas si c'est ce nouveau projet qui le travaille, mais il se goinfre. C'est épouvantable comme cela m'écoeure... En plus, depuis un certain temps, les repas de la cantine sont nettement plus gras.

J'en suis à ce stade de mes réflexions quand François attaque la conversation :

– « Et au fait, quand devez-vous donner votre réponse pour la promotion ?

– Hein ? La promotion ? »

Je l'avais encore oubliée, celle-là. Aïe, la barre s'amplifie au fur et à mesure que je lui répons.

– « J'ai rendez-vous cet après-midi, à 16 heures... »

Mais François n'a pas l'intention de lâcher le morceau.

– « Ils vous ont laissé beaucoup de temps pour prendre une telle décision ? »

Un peu de calcul mental et je lui donne la bonne réponse :

– « Heu, attendez que je réfléchisse... 10 jours, oui, c'est ça, 10. »

Quand François veut tout savoir, il est plutôt du genre direct :

– « Alors ? Vous allez accepter ? »

Et si je changeais de sujet de conversation ?

– « Mais comment faites-vous pour avaler tout ça ? Moi, je ne pourrais pas...

– Vous plaisantez ou quoi ? D'habitude vous mangez encore plus que moi ! Vous savez, je crois que cette promotion vous stresse vraiment. Vous avez une de ces têtes ! On dirait moi

quand je suis arrivé ici. Le soir, j'étais tellement fatigué que je m'endormais aussitôt couché et, paf, une heure après, réveillé et impossible de retrouver le sommeil. J'avais des brûlures d'estomac en permanence et des poussées d'eczéma qui ne me quittaient plus... L'horreur, quoi. Mais le pire, c'était avec Valérie. Je ne pouvais plus rien faire, finis les câlins. Heureusement, elle a compris la situation et elle m'a aidé à réagir. Parce que c'est le genre de truc qui traumatise vraiment...

– De ce côté-là, il n'y a aucun risque. Tout fonctionne à merveille ! »

Tu parles ! Marie fait comme si de rien n'était depuis plus de 8 jours...

– « Méfiez-vous, ça arrive plus vite qu'on ne le croit... Bon, qu'allez-vous lui répondre, au DG ? »

Cette fois, j'opte pour la franchise :

– « À vrai dire, je ne sais pas encore. Vous comprenez, c'est la chance de ma vie, mais d'un autre côté, je ne sais pas si je me sens prêt à assumer ce nouveau rôle. Toutes les conditions sont-elles vraiment réunies pour que ça marche ? Je n'en suis pas si sûr. Il y a tellement de paramètres à prendre en compte et, là, avec ce mal de tête qui ne passe pas, je n'arrive même plus à cogiter correctement. Vous savez, le pour, le

contre... Je ne sais plus. En plus, on travaille bien ensemble. Après, comment ça va se passer avec l'équipe... Est-ce que nos rapports seront toujours aussi bons... Et si je me plante, je vais décevoir tout le monde, vous, les autres, la direction, Marie... »

D'un ton compréhensif, François me demande...

– « Et, elle en pense quoi, Marie ?

– Oh, elle est géniale, comme d'habitude. Elle me dit de foncer, de ne pas me poser dix mille questions quand ce n'est pas la peine. Mais, par ailleurs, elle se demande si je serai toujours aussi présent à la maison, si j'aurai toujours autant de temps à consacrer aux enfants. Ce week-end, je ne vous raconte pas la tête qu'ils m'ont fait quand je leur ai dit que je devais travailler un peu... C'est vrai que la perspective d'assister au Comité de Direction, d'accéder à une nouvelle dimension dans l'entreprise m'excite vraiment. Mais est-ce que je pourrai encore m'impliquer autant que maintenant dans les projets ? Vous voyez, c'est hyper compliqué...

À votre avis, ils ont changé de cuisinier ? Je trouve les plats de moins en moins bons, pas vous ? »

C'est la bouche pleine qu'il répond à ma question...

– « Non, c'est délicieux ! Je sais ce par quoi vous passez en ce moment. Moi, à l'époque, j'ai même confondu la date d'anniversaire de Valérie avec celle de mon ex-femme... Je ne vous raconte pas la scène... »

Le stress continuant à monter, je me hasarde à lui demander :

– « Dites, vous n'auriez pas une cigarette ? »

François me regarde l'air étonné tout en secouant la tête...

– « Non, j'ai arrêté depuis 3 ans... Mais vous refumez depuis quand ?

– Heu... Maintenant, pourquoi ? »

Il repousse son assiette et me lance, compatissant...

– « Duponcel, vous filez un sacré mauvais coton, vous ne trouvez pas ?

– Ok, c'est vrai, mais bon, avec tout ce que j'ai à faire, ils auraient pu me laisser plus de temps pour prendre ma décision. Oh là là, ma tête... J'ai de plus en plus mal et du coup, j'ai de moins en moins envie d'aller chez mon médecin... Et si c'était grave ? »

Toujours optimiste, François trouve les mots justes pour me redonner du courage :

– « Mais arrêtez de vous plaindre et allez donc chez votre médecin, comme ça, vous serez fixé ! Et puis, ne vous en faites pas pour ce poste, au contraire. Il y a quelque chose que je voulais vous dire : pour moi ça ne changera rien, je serai vraiment content de travailler sous vos ordres... Et en plus je suis ravi pour vous ! Ah tiens, voilà le reste de l'équipe... »

Pierre, Yves, Antoine et Michel se dirigent vers notre table. On forme une super équipe tous les six.

Pierre attaque le premier :

– « Bonjour, chef ! »

Suivi par Yves, en pleine forme :

– « Alors, vous les prenez quand vos nouvelles fonctions, qu'on vous en fasse voir de toutes les couleurs ? »

Quant à Antoine...

– « Ce qui est sûr c'est qu'avec vous on sait qu'on va faire un boulot d'enfer ! »

Et Michel pense une fois de plus aux aspects agréables de notre métier :

– « Et toujours dans une super ambiance... À plus tard, boss ! »

Le 10 mars 60, oui, c'est ça, le 10 mars 60, c'est la date de naissance de Marie, j'en suis sûr. Pas besoin de cigarette, inutile de me doper aux vitamines ou aux anxiolytiques. En me débrouillant bien, je remplirai ma mission du mieux que je pourrai tout en préservant le plus important pour moi, ma femme et mes enfants...

L'appétit me revenant et François paraissant délaissé son dessert, je profite de l'occasion...

– « Dites, vous le mangez votre gâteau au chocolat ? »

\*

\* \*

14 heures. De retour au bureau, j'appelle Claire.

– « Claire, avez-vous annulé mon rendez-vous chez le médecin ? »

Elle hésite un peu tout en cherchant ses mots :

– « Euh... Non, pas encore. Je préférerais vous laisser encore un peu de temps. Je me suis dit que les choses prendraient peut-être une nouvelle tournure... »



Ah, je reconnais bien là mon assistante préférée que je m'empresse de féliciter...

– « Vous avez bien fait ! Ah, avancez mon rendez-vous avec M. Grandvert, car mon entretien avec le DG va être très rapide... Vous avez devant vous un nouveau promu, qu'en dites-vous ? »

Assistante préférée qui ne rate pas une occasion de remettre les choses à leur place :

– « J'en dis qu'il serait temps de rapporter à la pharmacie tous les médicaments que vous avez planqués dans votre tiroir ! Ils peuvent être utiles à des gens qui en ont beaucoup plus besoin que vous avec l'hiver qui s'annonce très froid. Et pour le Noël de votre femme, vous pourriez l'emmener dans un chalet perdu en montagne... pour une fois que vous n'avez pas les enfants ! »

## **Les conseils pour mieux manager**

Les vraies limites  
sont celles que l'on se donne

Duponcel est sur la mauvaise pente. Et si l'on en croit les chiffres, il n'est pas le seul en France. Le stress des cadres, véritable phénomène de société, mal de cette fin de siècle, prend une ampleur croissante au fil des années. De la somatisation au dopage, les dérapages sont de moins en moins bien contrôlés dans les entreprises. Excès de « présentéisme », un mal bien français. Pression trop forte sur des individus, auxquels on demande de plus en plus, au nom de la sacro-sainte rentabilité. Et tout cela en proclamant les bienfaits indispensables des 35 heures. Belle double contrainte ! C'est en analysant l'origine de ces maux que nous pourrons le mieux y répondre.

### *Du stress au dopage*

En France, les statistiques sur ce sujet se révèlent de plus en plus alarmantes, en particulier au sein des entreprises.

Meilleure preuve de cet état de fait, le « dopage » ou tout ce qui peut s'en rapprocher. On est bien loin des pauvres tubes d'aspirine de Duponcel (bien que l'on n'ait pas vu tout ce qu'il cachait dans son tiroir). A quand un contrôle médical à l'improviste auprès des cadres ? Devra-t-on, à l'avenir, annuler un marché gagné par un dirigeant présentant un taux anormal de Guronzan dans le sang ?

Des calmants aux vitamines, du tabac à l'alcool en passant par le café, les cadres français sont, eux aussi, au bord de la crise de nerfs ! Selon des sources très sérieuses, 1 sur 5 serait dopé ! Pour des raisons diverses d'ailleurs : augmentation de la performance, de la concentration, de la résistance à l'effort et au manque de sommeil... Toutes les raisons sont bonnes pour trouver la petite gélule qui fera toute la différence et souvent la dépendance. Car, on passe du café au Prozac, puis aux amphétamines quand ce n'est pas aux drogues encore plus dures. Les cas d'overdose, de mort brutale ou même de suicide ne sont pas rares. Triste record, la France est le premier consommateur d'anti-dépresseurs et d'anxiolytiques en Europe, (presque 3 fois plus en moyenne que nos voisins !). Dans cette discipline, les cadres font partie des champions en la matière, même si très peu de chiffres circulent sur ce sujet encore tabou. On se rapproche des excès de certains sportifs de haut

niveau. Avec, dans le rôle des sponsors, des organisations de plus en plus avides de résultats ; et dans le rôle des produits dopants, une liste noire qui s'allonge tous les jours.

### *Cadres au bord de la dépression*

Mais qu'est-ce qui les stresse autant ? Quels sont les symptômes et qu'est-ce qui les déclenche ? N'oublions pas que le stress est l'antichambre de la dépression ou de l'accident cardiaque. Pour le détecter, les signes avant-coureurs sont assez nombreux et Duponcel en exprime déjà une bonne partie. Insomnies, troubles sexuels, migraines, problèmes de digestion... Une liste que l'on pourrait compléter par les troubles intestinaux, les problèmes de peau, les bourdonnements d'oreilles, la perte du goût. Tout un programme ! L'une des premières caractéristiques d'une personne surmenée, c'est son manque de lucidité pour analyser son propre niveau de stress. Dans ce type de situation, nous sommes vite submergés par une vague qui nous engloutie complètement. Duponcel est même tout prêt à se remettre à fumer. De même, il ne se rend pas compte que sa réaction par

rapport à son alimentation ne vient pas du nouveau cuisinier, mais bien de lui-même. Au-delà de ces symptômes caractéristiques, il ne comprend pas, aveuglé par le stress que cet état général est en réalité lié à un vrai problème interne. Ce mal-être physique ne représente qu'une résultante directe du mal-être intérieur. C'est ce que l'on appelle une somatisation. Duponcel n'arrive pas à faire le lien entre les causes et leurs conséquences. La somatisation apparaît bien comme l'expression physique d'un conflit psychologique.

### *Arrêtons de somatiser !*

Les cadres au bout du rouleau ne sont pas uniquement victimes de leurs horaires ou de leur surcroît de travail. Le vrai problème réside à l'intérieur, comme l'illustre bien Philippe Duponcel. Il est dans une période d'hésitation importante que chacun peut vivre à un moment ou à un autre dans sa vie personnelle ou professionnelle. Doit-il accepter sa promotion ? Comment sa femme et ses enfants réagiront-ils ? Va-t-il être à la hauteur des espoirs que l'entreprise fonde sur lui ? Les conditions de son succès sont-elles bien assurées ? Surtout, va-t-il avoir le temps de

réussir à *tout* faire ? C'est à partir de ces nombreux points d'interrogation qu'apparaissent les maux de tête de Duponcel et que se dégrade son état général. Sa difficulté à arbitrer les priorités, à intégrer des éléments de la vie active et privée sont autant de points qui renforcent le casse-tête... et la migraine. Plus Duponcel hésite, plus il somatise. En fait, il est partagé entre des éléments contradictoires : sa tête, son cœur, ses tripes, l'émotionnel, l'irrationnel et le rationnel. Il a envie de faire des choses, de prendre un risque, mais s'en donne-t-il véritablement le droit ?

### *Gérer ses priorités*

Face à ce problème de détermination des priorités, certains avancent que le conflit interne et le stress qu'il génère résultent avant tout d'une gestion du temps inefficace. L'exemple français du "présentéisme" est assez significatif surtout si on le rapproche du cadre allemand ou anglais qui possède une vie après le travail.

Le manager travaillerait-il trop ? Négligerait-il trop sa vie privée par manque de temps ? Ceci ne représente qu'une partie de l'explication. On pourrait bien sûr évoquer des

solutions “gestion du temps” grâce à des outils “modernes et performants”, des agendas électroniques aux “organisers”. Si ces moyens restent intéressants, il est indispensable d’avoir clarifié la situation auparavant.

En fait, la hiérarchisation des priorités renvoie à des notions beaucoup plus complexes et parfois même d’ordre irrationnel. Pour mieux comprendre, prenons l’exemple du P.-D.G. d’une entreprise industrielle. Homme stressé en situation permanente de course contre le temps, il vient d’avoir une première attaque cardiaque, puis quelques problèmes familiaux (dernier avertissement avant divorce). Du jour au lendemain, l’homme change complètement sa façon de vivre et de travailler. Il se remet à une activité sportive plutôt soft pour se détendre, il revient plus tôt à la maison le soir, ne travaille plus le week-end et il se met même au Chinois, ce dont il rêvait depuis longtemps. Aujourd’hui, il va beaucoup mieux et son entreprise a encore plus le vent en poupe qu’auparavant. Joli conte de fée moderne ?

Que s’est-il passé en fait ? D’abord, un déclic : l’alerte de son cœur et l’avertissement donné par sa famille. Cette prise de conscience, qui n’est, à ce stade, pas si courante, est finalement toute simple : juste la certitude que l’on va

mourir un jour, que le temps n'est pas infini, et donc qu'il faut le gérer au mieux à partir de priorités judicieusement hiérarchisées. Tous ne savent malheureusement pas interpréter les messages qui leur parviennent. Ayons le courage de leur annoncer que, inexorablement, s'ils ne sont pas pris en compte, ces messages se manifesteront de façon de plus en plus nette et si besoin avec de plus en plus de violence. Mais il y a toujours un choix... qui ne résultera que d'une décision aussi claire que courageuse.

### *De la vertu des limites*

Cette notion de limite est au cœur même de la gestion des priorités. Lorsque l'on croit que le temps est infini, il n'y a pas de raison de l'économiser, de le rationner, de le comptabiliser. Les cadres français, payés au forfait (« c'est marqué dans le contrat »), vivent dans ce sentiment que leur temps n'est pas compté, qu'ils en sont les maîtres absolus... Rester jusqu'à 22 heures du soir ou travailler le week-end n'est plus un problème. Les seules limites possibles sont alors physiques. Et là, on voit des cadres qui se « défoncent » à plus de 80 heures par semaine (si c'est aussi pour certains une façon d'être



heureux que va-t-il leur rester dans le cadre des 35 heures ?). Paradoxalement, la ressource temps, notion à la fois la plus souple et la plus rigide de nos sociétés, n'est absolument pas optimisée. Dans l'exemple de notre P.-D.G., il a décidé de gérer ses priorités, il a choisi, il a privilégié. Privilégier n'est pas que renoncer, c'est aussi ajouter. (Ne s'est-il pas mis au sport et au Chinois sans mettre en péril son entreprise ?). Si cela vous paraît un peu trop facile, attendez encore un peu, le raisonnement n'est pas terminé.

### *Time is productivité ?*

Ainsi, il suffirait de se fixer des limites dans son emploi du temps pour mieux le gérer ? Sans doute est-ce un début. Actuellement, l'attitude des grandes entreprises réinstituant la pointeuse pour les cadres et se tournant vers les 35 heures va bien dans ce sens. Mais, chacun le sait, cette obligation mène à la déresponsabilisation.

Et puis, une autre question de taille surgit. « Qui fera ce que je ne ferai pas ? Et qui en sera capable ? » On touche ici à la partie la plus irrationnelle du raisonnement. Plusieurs éléments nous permettent de mieux la comprendre.

D'abord, notre productivité correspond à une notion très subjective du temps. Cet aspect a été mis en lumière par des expériences menées dans le monde industriel. La même tâche a été confiée à deux groupes aux caractéristiques identiques. Le premier groupe s'est vu attribuer 1 heure pour réaliser cette tâche, le second, 2 heures. Au final, chaque groupe a scrupuleusement utilisé le temps imposé pour réaliser sa mission, le deuxième groupe mettant donc deux fois plus de temps que le premier. Évidemment, cet exemple possède lui-même ses limites. Comme dans le domaine sportif, il y a bien un temps en deçà duquel on ne peut aller. Mais ce qui est certain, c'est que l'on prend le temps que l'on estime avoir à sa disposition. Rappelez-vous dernièrement, vous aviez – pour une fois – du temps pour faire votre rapport... Vous avez mis tout l'après-midi alors que d'habitude, lorsque vous avez plus de pression, vous n'y passez qu'une heure et demie. Moralité, quand on fixe des limites correctement évaluées, on gère mieux son temps.

*La solution ? Dire « non »*

D'accord, rien ne nous empêche de faire des journées à rallonge. Si vous additionnez une multitude de tâches (et même si celles-ci sont mieux « gérées »), lisez tout de même ceci : imaginez que l'on vous interdise de travailler après 18 h 30 et pour faire bonne mesure avant 8 h 00, entre 12 et 14 h 00 et le week-end. Et bien il est certain que vous sauriez trouver par vous-même les solutions à votre problème et que vous travailleriez différemment. D'abord, en arrêtant de dire toujours « oui » à tout ce que l'on vous demande et en vous réservant aux tâches où vous travaillez à votre pleine valeur ajoutée. Ensuite, en vous résolvant à déléguer (finalement, vos collègues et certains de vos collaborateurs sont capables de faire aussi bien que vous), en réorganisant le service pour qu'il soit plus efficace. Vous verrez que vous trouverez les bonnes idées pour mieux accomplir votre mission car *vous ne pourrez pas faire autrement*. C'est là le ressort même de la créativité et le moteur de nombreuses inventions...

## *Tout est clair*

Finalement, vous vous rendrez compte que si vous clarifiez mieux ce dont vous avez vraiment envie (quelles sont vos réelles contraintes), vous vivrez beaucoup mieux en conciliant plusieurs priorités réelles, en privilégiant ce qui vous rend le plus heureux. La réaction enthousiaste de l'équipe de Duponcel est l'élément déclencheur qui va permettre de neutraliser ses hésitations et de trouver sa voie. Mais il n'est pas toujours facile de trouver au fond de soi ses vraies aspirations. Une intervention externe peut aider à faire ces liens que l'on n'arrivait pas à faire soi-même. C'est une logique de confrontation qui peut amener à une véritable « reprogrammation », décidée en totale liberté par la personne. En touchant un élément du système, tout peut se remettre en place, se réordonner. Et l'individu verra soudain les choses de manière complètement différente, comme s'il s'était enfin permis de « sortir du cadre. »

Chapitre cinq

**Prendre un « coach »**

## Un entretien décisif

Vendredi 9 janvier.

9 h 45.

Claire revient avec un café (elle mériterait bien le titre d'assistante « première classe » !) quand la sonnerie stridente du téléphone nous fait sursauter. Je la laisse répondre en humant le parfum stimulant de mon expresso et en pensant aux bonnes résolutions que j'ai prises pour cette nouvelle année... Il est vrai que fêter la Saint-Sylvestre à la montagne, en amoureux avec ma femme, m'a permis de faire le vide dans ma tête. Rien de mieux que le grand air des hauts sommets pour remettre les neurones à leur place...

Elle m'interrompt soudain dans ma rêverie...

– « M. Hubert. Vous le prenez, il dit que c'est personnel ?

– Oui ! Allô, Bernard ? Depuis combien de temps es-tu revenu en France ? 15 jours seulement ! Les enfants ne sont

pas trop déstabilisés par la neige qui n'arrête pas de tomber ? Moi, ça va, j'ai pris mes nouvelles fonctions il y a quelques mois. Ça ne se passe pas trop mal. Bien sûr, il y a une petite période d'adaptation. Mais c'est normal ! Bon, venez ce soir à la maison... Marie va être heureuse de tous vous revoir. Salut ! »

En raccrochant, mon regard croise la pendule. 9 h 50, déjà !

Vite, j'appelle Claire.

– « Claire, avez-vous mon agenda sous les yeux ? Oui, alors rappelez-moi le programme de la matinée, s'il vous plaît. Au fait, vous avez bien mis un sucre dans mon café ? »

Elle me répond avec un calme inhabituel... Serait-elle amoureuse pour garder ainsi sa bonne humeur ?

– « Je vous le répète pour la troisième fois, M. Duponcel, j'ai mis un sucre comme tous les matins. Votre première réunion est à 10 heures avec François pour le projet Ulysse, à 11 heures vous avez rendez-vous avec M. Dubois et à 12 heures 30 vous déjeunez avec M. Carda... Voilà pour ce matin ! »

L'inquiétude me saisit et je m'entends demander à Claire :

– « À propos de la réunion de 11 heures, savez-vous où j'ai mis le dossier ? »

Elle esquisse un petit sourire tout en haussant les épaules...

– « Avec votre système de rangement si personnel, je l'ignore M. Duponcel ! »

Je défends du mieux que je peux mon incapacité à mettre de l'ordre...

– « Pas d'ironie... Écoutez, Claire, je retrouve toujours mes petits et c'est l'essentiel ! Mais, là, je n'ai pas le temps de chercher. Alors, faites un effort, regardez dans la pile de droite ou celle de gauche. Et si jamais vous ne le trouvez pas, c'est qu'il est sûrement dans un des tas, par terre... Je vous laisse, François m'attend. »

Dire que j'avais préparé toutes les questions à poser à M. Dubois. Il faut absolument que Claire remette la main dessus. Avec ces nouvelles responsabilités, je n'ai plus le temps de rien... Et personne sur qui vraiment compter.

Tout en me dirigeant vers le bureau de François, je réfléchis à la décision que j'ai prise : rencontrer un « coach », l'équivalent d'un entraîneur sportif comme me l'a expliqué Paul, mon ami d'enfance, lors de notre conversation, la semaine dernière...



Je ne me suis pas gêné pour tout lui dire et tout lui demander...

– « Tu vois, Paul, j’attendais depuis des mois cette promotion et maintenant je ne sais plus... Les entreprises se sont rapprochées, les équipes commencent à travailler ensemble... Tu comprends, je ne pensais pas que les changements seraient aussi difficiles à gérer. Je suis complètement débordé et j’ai l’impression de ne pas arriver à manager mon équipe comme il le faudrait. De plus, mon autorité est souvent remise en cause... Pourtant, je m’investis à fond ! »

Il a regardé loin derrière moi, comme pour se souvenir, avant de m’expliquer...

– « Tu sais, j’ai connu à peu près les mêmes problèmes quand j’ai pris mes nouvelles responsabilités l’année dernière. C’est vrai que les premiers temps je n’étais pas très à l’aise. On se sent très seul dans ces moments-là, n’est-ce pas ? On ne peut tout de même pas se confier à ses supérieurs ou à ses collaborateurs... Ils penseraient qu’on n’est pas à la hauteur... Et puis, j’ai trouvé la solution, j’ai fait appel à un “coach”. Rassure-toi, ce n’est pas un gourou, mais un intervenant extérieur qui t’aide à comprendre ton fonctionnement personnel par rapport à ton métier. Je me suis dit que je n’avais rien à perdre à essayer, alors j’ai effectué 7 séances de travail avec lui.

– Bonjour la psychanalyse !

– Non, pas du tout. Ça n’a rien à voir avec une psychanalyse... Certes, mon “coach” a dû me pousser dans mes retranchements pour que j’admette mes différents comportements. À tel point que j’ai changé vis-à-vis de mes collaborateurs, mais aussi de ma famille et de mes amis. Pour te dire, ma femme me le faisait encore remarquer hier soir. Tu ne me croiras peut-être pas, mais j’ai compris plein de choses et je sais maintenant que j’ai pris la bonne décision en investissant ce temps. Au cours de ce travail, j’ai eu un déclic. J’ai compris que si mes compétences étaient bien adaptées à la fonction, certains de mes comportements ne l’étaient pas. J’ai travaillé sur moi dans un contexte professionnel et depuis, je me sens bien, à ma place. Si tu veux, je te donne ses coordonnées... »

Je me souviens clairement de cette discussion. J’ai hésité un peu et finalement je me suis lancé. Voilà, je rencontre ce « coach » pour la première fois aujourd’hui, à 11 heures. Perdu dans mes pensées, je bouscule Pierre qui fait aussi partie de mon équipe...

– « Ah, Pierre, vous tombez bien ! Et le dossier Peshard ?

– Je vous le remets dans le courant de l’après-midi, car je n’ai pas encore...

– Comment ça, cet après-midi ? La direction l'avait demandé pour hier soir ! Depuis une semaine, vous ne tenez aucun des délais imposés. Vous ne pouvez pas déléguer ? Personne ne peut vous apporter de l'aide ? J'espère que vous avez une raison valable... »

Plus que calme, il me réplique :

– « Écoutez, je fais tout mon possible et vous le savez très bien. Vous m'avez fourni les éléments seulement hier matin. Comment voulez-vous que je respecte un tel délai en faisant du bon boulot ? »

Non mais, en plus, il m'oblige à me justifier...

– « Je suis rentré de déplacement seulement hier... Je ne vois pas comment j'aurais pu vous les donner avant... »

Ça ne lui suffit pas, il répond de plus belle :

– « Votre assistante aurait pu, elle. Cela fait plus de 3 jours qu'ils sont en votre possession... Mais, si je vous promets ce compte rendu pour cet après-midi, vous pouvez compter sur moi. »

Comme si Claire pouvait s'occuper de cela ! Franchement, Pierre ne se rend pas compte...

J'arrive enfin dans le bureau de François et attaque de plain-pied la discussion :

– « Alors, François, le projet Ulysse est terminé ? Quel chantier, ce bureau ! Vous pourriez ranger un minimum. Comment voulez-vous être clair dans vos préconisations dans un tel fatras ? »

François me fait signe de m'asseoir en face de lui, puis répond à mes remarques quelque peu désobligeantes, le sourire aux lèvres :

– « Oui, le projet Ulysse est complètement fini. Au fait, bonjour, M. Duponcel. Ne vous inquiétez pas, mes idées sont très claires et M. Duchemin va être ravi de notre proposition. »

C'est vrai, le travail réalisé par François est au point et prêt à être envoyé. Et moi, je suis en retard pour mon rendez-vous de 11 heures. François me propose alors de remettre directement le dossier à Claire pour qu'elle appelle le coursier. Je préfère m'en occuper moi-même, c'est plus sûr ! Tant pis, M. Dubois attendra un peu. De toute façon, Claire le fait patienter avec un petit café...

Une fois l'affaire réglée, je me dirige vers ce « fameux coach »...

– « Désolé pour le retard, M. Dubois, mais les obligations professionnelles avant tout, n'est-ce pas ? Bon, ne perdons pas plus de temps, j'ai un déjeuner d'affaires dans un peu plus d'une heure. Entrons dans mon bureau... Attendez, je vais faire un peu de rangement. »

Il me laisse poser tous mes dossiers dans un coin avant de m'adresser la parole :

– « Bonjour, M. Duponcel. Merci de me faire un peu de place, je serai effectivement plus à l'aise. Alors, pouvez-vous m'expliquer les raisons de ma présence ici ?

– Écoutez, M. Dubois, j'ai l'impression qu'il y a actuellement un petit flottement au sein de mon équipe, surtout dans sa nouvelle configuration... Vous savez, la fameuse fusion dont on parle depuis si longtemps. Et question gestion du temps et organisation du travail, il y a aussi à redire. C'est pour ça que vous êtes là. Il paraît que vous pouvez me conseiller. Alors quelles sont vos solutions ? »

Un silence prolongé suit ma question. Je ne comprends pas, elle est pourtant simple.

Après de longues secondes, M. Dubois lève la tête, regarde autour de lui, puis me fixe droit dans les yeux :

– « Et pour ce qui est de l'organisation de votre bureau, M. Duponcel, vous vous y retrouvez ? »

\*

\* \*

L'entretien est fini. Je raccompagne M. Dubois jusqu'à la sortie de l'immeuble. Nous traversons les couloirs sans échanger un mot, car je n'ai pas la tête à parler. Quelque chose vient de changer en moi, je commence à comprendre ce que Paul entendait par « déclic ».

– « Merci, M. Dubois. Je vous souhaite une bonne semaine et à lundi prochain. En cas d'empêchement, n'hésitez pas à laisser un message à ma secrétaire. Au revoir. »

J'attends l'ascenseur pour retourner à mon bureau quand je rencontre Antoine...

– « Dites-moi, Antoine, pourriez-vous passer me voir vers 15 heures, je souhaiterais que vous preniez en charge le dossier Grandin. J'ai rendez-vous avec le directeur lundi prochain et j'aimerais que vous me donniez votre avis... »

Une bonne chose de faite... que j'aurais dû faire depuis longtemps, d'ailleurs. Il me reste encore quelques minutes avant l'arrivée de M. Carda. Je vais en profiter pour mettre un peu d'ordre dans mes dossiers. En classant les plus anciens dans l'armoire, je respirerai déjà mieux... Et mon bureau sera plus chaleureux sans ces horribles piles de dossiers froids comme l'hiver que nous vivons depuis quelques semaines.

\*

\* \*

## **Les conseils pour mieux manager**

Changer,  
c'est devenir de plus en plus soi-même

Le « coach » serait-il donc un vrai gourou ou encore un substitut de psychanalyste capable de transformer en un tour de main n'importe quel responsable hiérarchique en “supermanager” ? Il est bien évident qu'il ne doit en aucun cas jouer à cela. Loin des étiquettes, le coaching, l'accompagnement, s'affirme aujourd'hui comme un nouveau métier, essentiel pour l'activité du dirigeant et son développement professionnel.

Comme au début de la prise de conscience de Philippe Duponcel, le « coach » agit comme un révélateur, capable « d'entraîner » un dirigeant dans la mise au point de ses stratégies personnelles avec une ambition : lui permettre d'élaborer ses meilleures réponses aux questions posées par son environnement professionnel.

## *La solitude du dirigeant*

La fameuse solitude du dirigeant, que l'on retrouve au plus haut niveau, est loin de n'être qu'une formule toute faite. Emploi du temps éclaté, charge de travail harassante, relations personnelles déshumanisées, course à la performance extrême, le manager a de plus en plus de mal à maîtriser l'ensemble du champ de ses responsabilités. Par ailleurs, il voit de moins en moins à qui se confier, auprès de qui évoquer ses doutes, demander conseil... Manque de temps et statut social obligeant ! Vers qui peut-il réellement se tourner ? Même la famille ne lui paraît pas, dans la plupart des cas, offrir d'alternative : conscient que son travail cannibalise un temps précieux sur celui qu'il pourrait partager avec les siens, il ne va pas étaler ses préoccupations dans les moments qui restent encore préservés.

Pourtant, plus le dirigeant se rapproche du « sommet de la pyramide », plus ses comportements quotidiens sont porteurs de sens pour ses équipes, à court et à long terme. Le manager devient ainsi, qu'il le veuille ou non, un modèle qui va influencer directement la réussite collective. Les effets déplorables du « faites ce que je dis, pas ce que



je fais » trouvent ici une mise en perspective incontournable. Le cœur du management se situe bien là, dans ces gestes journaliers qui peuvent stimuler ou décourager toute une organisation : une certaine façon d'aborder un collaborateur, de le regarder, de l'écouter, de lui couper la parole... Une façon de gérer son temps et de se positionner dans l'espace, de savoir déléguer, d'organiser son bureau... Toute ressemblance avec un certain Philippe Duponcel serait-elle une pure coïncidence ?

### *SOS Coach ?*

Sûrement pas ! Le « coach » peut constituer un excellent recours à chaque fois que le dirigeant désire mettre à l'épreuve l'efficacité de sa pratique. Une nouvelle prise de responsabilités, un changement profond dans la vie d'une entreprise (fusion, restructuration), un important projet à faire aboutir... Les occasions ne manquent pas pour faire appel à un professionnel de l'accompagnement... Une telle démarche pourra, par exemple, se révéler très fructueuse au cœur d'une phase difficile, afin d'en tirer tous les enseignements, d'en apprécier les options disponibles et, d'une façon générale, chaque fois qu'il

devient impératif de mieux exprimer son rôle à la tête d'une équipe de direction et d'en favoriser le bon fonctionnement.

### *La solution est à l'intérieur*

Comment mieux mobiliser ses ressources personnelles, ses capacités managériales, son énergie et celle de ses collaborateurs au service de la réussite commune ? Comment piloter l'entreprise de la manière la plus pertinente ? Pour capitaliser les acquis de son expérience tout en construisant de nouvelles réponses à ces questions, le responsable doit d'abord rechercher en lui les points d'appui capables de le mettre en situation d'influencer son environnement plutôt que de le subir. Le rôle du « coach » prend là toute sa dimension... Entre l'accoucheur, l'entraîneur sportif et le miroir à multiples facettes, le consultant pose les questions essentielles qui vont permettre au manager de renforcer au quotidien la cohérence entre ses intentions et ses comportements, entre son discours et ses actions. Comment s'y prend-il pour définir l'avenir de son entreprise ? Comment favorise-t-il l'adhésion autour de la vision ? Comment construit-il sa stratégie et détermine-t-il

les objectifs pertinents qui la concrétiseront ? Comment donne-t-il envie de s'impliquer à ceux qui l'entourent ?

Les réponses que le dirigeant a su trouver dans le passé, aussi performantes qu'elles aient pu être ne sont, d'évidence, pas celles qui seront appropriées aujourd'hui et demain. Pourtant, comme tout un chacun, le manager sera d'autant plus enclin à faire la même chose que cela s'est avéré, dans le passé, particulièrement efficace. Le monde serait-il resté immuable ? Seule une réponse positive à cette dernière question peut justifier la pertinence qu'il pourrait y avoir à « toujours faire plus de la même chose ».

### *Dans la bonne direction*

Ni évaluation de performance, ni action de formation, ni relation maître-élève, ni psychothérapie, le coaching est une forme d'accompagnement très individualisée et particulièrement profitable. Les exemples concrets le démontrent, les dirigeants bien accompagnés ont beaucoup à y gagner : redécouvrir une situation sous un angle neuf ; mieux mesurer l'impact de son comportement et ajuster sa manière de faire en conséquence ; renforcer ses atouts et mieux utiliser ses ressources personnelles ;

identifier plus clairement son rapport au temps, au pouvoir, aux autres ; accepter de retrouver simplicité, aisance et naturel... Autant de raisons de se faire accompagner par un vrai professionnel.

### *La démarche de coaching*

On ne saura jamais ce que Philippe Duponcel et Monsieur Dubois se sont dit... Ce qui est sûr, c'est que le travail du « coach » correspond à un processus particulier, organisé en plusieurs séquences :

### *Le fonctionnement professionnel en « analyse »*

Les premières minutes de la relation sont toujours très riches d'enseignement. Le consultant découvre le dirigeant dans son rôle et souvent dans son univers. De nombreux indices sont disponibles : son bureau, ses relations avec ses collaborateurs, sa façon de gérer l'entretien, les attentes qu'il exprime, les pistes qu'il suggère...

Avec un regard extérieur, le « coach » mobilise son attention sur la façon dont le dirigeant agit dans les différentes situations professionnelles : comment se positionne-t-il par rapport à son équipe de direction ? Quelle est sa manière d'appréhender son environnement, de traiter une situation délicate ? À ce stade, des outils d'analyse « Questionnaire de diagnostic », « Questionnaire d'appréciation par l'entourage professionnel » (les peut-être trop fameux 360°) complétés par des observations en situation réelle, permettent d'approfondir l'analyse en étroite concertation avec le dirigeant.

Identification progressive de certaines façons de procéder, paroles et gestes révélateurs, la relation dirigeant-consultant se construit au fil des échanges et des réunions de travail. Elle se développe dans le profond respect de la personnalité du manager, qu'il ne saurait être question de modifier (si tant est que cela soit possible !). L'objectif est clairement de permettre au manager d'élargir la gamme de ses choix d'action dans son rôle professionnel et ceci soutenu par une conviction forte : changer, c'est devenir de plus en plus soi-même.

## *Se « voir » en situation professionnelle*

Place aux hypothèses et aux multiples formes de questionnement : le consultant renvoie au dirigeant ce qu'il a repéré, les liens qu'il a établis, sans porter de jugement de valeur, en termes simples, précis et concrets... Arrêt sur image, zoom, le dirigeant « se voit » ainsi en situation professionnelle comme il ne s'est jamais vu.

Si cet écho de son fonctionnement n'est pas perçu comme pertinent par le manager, si un lien s'avère théorique ou factice, le consultant poursuit son travail pour faire émerger de nouvelles hypothèses, en confirmer ou en infirmer d'autres, en partenariat étroit avec le manager.

Face à sa propre image, le dirigeant réagit de différentes façons : poussé dans ses retranchements, il peut se rebiffer, c'est là son droit évident. Il peut aussi avoir un déclic, le déclic... une prise de conscience qui éclaire un aspect déterminant. C'est ce qui commence à s'amorcer chez Philippe Duponcel à la fin de son premier entretien. Ce déclic est le ressort qui va aider le dirigeant à mieux comprendre l'écart existant entre son intention et l'effet obtenu, à mieux établir le lien entre ses comportements et

les réactions des autres... Les points forts et les points faibles du manager sont ainsi mis en lumière, en totale concertation. Ce ne sont pas des forces ou des faiblesses en soi, ni par rapport à une grille de lecture donnée ou un modèle de dirigeant idéal. Ces points forts ou faibles prennent tout leur sens en regard de l'intention, des effets souhaités et des caractéristiques du contexte environnant.

### *Tout un programme d'entraînement*

À partir d'une appropriation suffisante des caractéristiques renvoyées, le dirigeant peut agir pour renforcer ses points forts principaux et compenser ses faiblesses majeures.

Pour mobiliser au mieux son énergie, il choisira quelques points précis, à même de constituer de réels leviers d'évolution.

Tel un sportif de haut niveau, le manager se construit alors un véritable « programme d'entraînement » pour se focaliser sur certaines attitudes et saisir des situations à même d'effectuer les changements souhaités.

Comme tout programme, celui-ci se découpera en un certain nombre d'étapes, chacune d'entre elles illustrant un pas significatif effectué dans la direction visée.

Si le dirigeant ne trouve pas suffisamment son aisance naturelle, de nouveaux ajustements seront envisagés afin de pouvoir construire une réponse encore plus cohérente.

### *Petites évolutions pour grande révolution*

Au début, le dirigeant ne se retrouve pas seul face à l'évolution de certains de ses comportements. Dans son environnement, des personnes, des ressources ont pu être localisées. Pendant tout le processus d'accompagnement, qui dure le plus souvent de 3 à 6 mois, le rôle du « coach » reste déterminant. Sans se substituer à la responsabilité du manager dans la mise en place des plans d'action élaborés, il l'aide à intégrer pleinement les changements décidés, à lui renvoyer de nouveaux feed-back, à le confronter si besoin... L'objectif : renforcer la dynamique enclenchée, confirmer la bonne articulation des étapes entre elles et encourager le dirigeant à davantage d'efficacité à "moindre prix" en matière d'énergie personnelle, et tout ceci en élargissant ses appuis, en optimisant ses



ressources... Mais jamais en créant une dépendance du manager par rapport au consultant. C'est bien la ligne de partage absolue entre les gourous et les véritables « coachs »...

Alors, pour vivre heureux, vivons coachés ? Ce n'est certes pas une nécessité, mais dans certains contextes quel dommage de se priver d'une telle expérience ! Ceci, d'autant plus que certains spécialistes de l'accompagnement ont développé des savoir-faire singuliers dans le "coaching" d'équipes, voire même d'une organisation dans son ensemble (*Corporate coaching*).

Chapitre six

## **Intégrer un Comité de Direction**

## Le jour de gloire

Mardi 18 mars.

8 h 00.

**A**ujourd'hui, c'est le grand jour ! Alors, ni une ni deux, me voici dans mon bureau avec une heure d'avance. C'est fou ce que le retour du printemps peut provoquer en moi. Un regain de bonne humeur, une envie de voir la vie en rose comme ces bourgeons qui éclosent de tous côtés. C'est Claire, mon assistante, qui va être surprise... Et si je lui amenais son café pour une fois ? J'en profite même pour faire un peu de rangement dans mes dossiers et pour noter mes priorités de la journée. Mon coach ne va pas me reconnaître !

Claire m'accueille ne paraissant même pas étonnée.

– « Bonjour M. Duponcel ! Je pensais bien que vous arriveriez plus tôt pour votre premier Comité de Direction. Alors, à votre avis, que va-t-il se passer ? »

J'essaie de ne pas lui montrer que je suis aussi impatient et curieux qu'elle...

– « Vous savez, c'est en acceptant ma promotion que je suis devenu membre du Comité de Direction. Alors, pour l'instant, je suis dans la même situation que vous, je me pose beaucoup de questions ! Mais, promis, je vous raconterai tout à midi. »

Elle soupire, moqueuse.

– « Ah ! La magie de la première fois... »

Décidément, elle semble bel et bien avoir rencontré l'homme de ses rêves !

Magie... peut-être, mais surtout stress ! Ces derniers jours, j'ai repensé à tous ceux qui, dans mon entourage, m'ont parlé de leur expérience... Jean-Michel, mon beau-frère, avec son Comité de Direction qui, tous les mois, se déroule de la même façon : 2 heures de grand-messe où le P.-D.G. fait son sermon sur l'activité ; visiblement, ça ne débouche pas toujours sur grand-chose. Quant à Bernard, mon ancien collègue, je l'ai souvent vu pester sur les luttes internes de pouvoir qui prennent trop systématiquement le dessus. En ce qui me concerne, je ne me sens pas du tout fait pour la politique ! Bref, deux réalités plutôt déstabilisantes. Allez, Duponcel, courage !

Je tente de changer de sujet...

– « Et vous, Claire, avez-vous passé un bon week-end ?

– Très bon, M. Duponcel. Est-ce que tous les membres du Comité de Direction seront présents aujourd'hui ? »

Je ne peux que lui répéter le peu d'infos que je suis arrivé à récolter de-ci, de-là :

– « À ma connaissance, il y aura le P.-D.G. et tous les responsables des directions commerciale, production, financière, marketing et ressources humaines. Je ne sais pas encore s'il y aura des intervenants extérieurs ! »

Elle poursuit :

– « Et quels dossiers allez-vous traiter ?

– Pour l'instant, je n'ai aucun ordre du jour précis ! Bon, je crois qu'il est l'heure... À plus tard, Claire !

– Bonne chance, M. Duponcel ! Et n'oubliez pas qu'à 13 heures vous déjeunez en compagnie de M. Clerc de la société Indiana. »

8 h 55. J'arrive devant la grande salle. Je pensais être le premier, mais non. Raoul, est déjà là. Il me serre la main et commence à me parler de la pluie et du beau temps. À vrai dire, j'ai la tête à autre chose et je ne l'écoute que d'une oreille. Les autres arrivent petit à petit et Raoul les accueille de même. Lorsque le P.-D.G. arrive, nous sommes là, debout, devant la porte.

Raoul s'approche de lui et l'accompagne avant de s'asseoir à ses côtés. Les autres semblent prendre une place qui leur revient de droit. Plusieurs chaises restent vides, je décide donc d'en prendre une au hasard à côté d'un de mes collègues. C'est à ce moment que le P.-D.G. me demande de prendre place juste en face de lui.

À peine assis, il démarre la réunion en s'adressant à moi. Bonjour l'entrée en matière !

– « Monsieur Duponcel, soyez le bienvenu dans notre Comité de Direction. C'est votre baptême du feu, j'espère que votre avis nous éclairera sur les différents points que nous allons aborder aujourd'hui... Bon, ne perdons pas de temps, enchaînons tout de suite sur l'ordre du jour. »

Les mains moites, j'attrape, comme tout le monde, les feuilles qui sont devant moi.

Le P.-D.G. va prendre la parole quand Étienne entre dans la salle, les cheveux hirsutes et une pile de dossiers dans les bras :

– « Excusez-moi, mais ma voiture n'a pas voulu démarrer, un problème de batterie...

– Décidément, votre voiture n'aime pas le premier lundi du mois... »

Sacré Raoul. Toujours le mot qu'il faut quand il faut. Il ne changera jamais !

Heureusement, le P.-D.G. n'a pas relevé sa remarque et reprend le cours de la réunion...

– « Messieurs, je vous laisse lire en détail notre ordre du jour, mais je tiens à insister sur les deux principaux points que nous devons aborder aujourd'hui : notre problème d'espace qui engendre des difficultés importantes de productivité et la détermination des différents budgets pour l'année prochaine. En ce qui concerne notre manque de place, je compte sur vous pour proposer des idées pertinentes, car il devient de plus en plus urgent de trouver une solution adéquate. Je vous écoute... »

À peine a-t-il prononcé ces derniers mots que les phrases fusent en tous sens :

– « Moi, je pense qu'un réaménagement complet de nos bureaux actuels nous permettrait de gagner de la place et donc de rester ici... Si vous le voulez je peux demander à mon beau-frère, qui est architecte d'intérieur, de venir faire un projet... Il est excellent, vous savez !

– Et si on s'installait dans de nouveaux locaux ? Il y a une ancienne usine désaffectée près de chez moi. Un coup de peinture, quelques murs à abattre et le tour est joué... On aurait de nouveaux bureaux pour presque rien...

– D'accord, mais alors, il faut que chacun puisse dire son mot sur l'occupation de l'espace, parce que moi, je veux bien changer d'endroit mais à condition que ce soit pour être mieux... Par exemple, je pense que nous serions beaucoup plus productifs avec des couleurs plus apaisantes dans certaines zones et plus dynamiques dans d'autres...

– Ah oui, je verrais bien du vert ou du jaune... Et toi ?

– Vous avez vu les bureaux high-tech qui viennent tout juste de sortir. Question design, c'est le top, mais en plus les concepteurs les ont étudiés pour un maximum d'efficacité... Parce que si on change de locaux, c'est le bon moment pour investir dans un nouveau mobilier, non ?

– Moi, je trouve que, pour notre image de marque, nous devrions choisir un immeuble prestigieux, avec notre logo sur le toit sous forme d'enseigne lumineuse. Pour accueillir les clients, ce serait quand même plus valorisant... »

Ah ! Je retrouve bien là ce cher Étienne. Toujours aussi mégalomanie... Et ça ne s'est pas arrangé avec sa promotion.

– « Écoutez, messieurs, un peu de rigueur. Il faut quand même tenir compte de nos finances et je ne crois pas que... »



Je n'avais encore jamais vu un directeur financier aussi radin... Toujours à rechigner sur tout ce qu'il peut...

– « Une peinture orange dans les couloirs, ce serait bien, non ? »

La réunion se transforme à la vitesse grand « V » en un véritable champ de foire. Comment glisser mon avis ? Mission impossible ! Pourtant, pour moi, le problème n'est vraiment pas là. Ni dans la localisation, ni dans la couleur de la peinture ou le style des bureaux. Non. C'est vrai quoi, quand on va fusionner avec une autre société, il faut analyser les impératifs à long terme... Pourquoi ne pas envisager l'intérêt d'un rapprochement géographique. Bon allez, je vais me lancer en essayant de tenir compte des différents points évoqués avec mon coach...

Trop tard, le P.-D.G. reprend la parole !

– « Messieurs, je vous en prie, un peu de calme. Comme vous vous en doutez très certainement, j'ai moi-même réfléchi à la question. La société Évry-Wair a quitté les locaux du rez-de-chaussée qui sont désormais à vendre. Il est donc tout à fait envisageable que nous les reprenions pour agrandir notre surface et régler nos problèmes actuels d'espace... Qu'en pensez-vous, M. Duponcel ? »

Là, je ne sais plus quoi dire...

– « Heu... C'est-à-dire... Oui... C'est sûrement une très bonne idée. Effectivement, si le rez-de-chaussée est libre... On ne doit certainement pas rater cette occasion... Enfin, il me semble !

– Plutôt un bleu clair dans les toilettes, non ? »

\*

\* \*

Deux heures et quelques petits sujets plus tard...

Comme c'est la coutume, le P.-D.G. clôt la séance :

– « Bien, messieurs, je crois que nous sommes arrivés à la fin de notre comité... Vu l'heure, je pense que notre estomac prend le pas sur notre cerveau. Une fois encore, nous n'avons pas eu le temps de faire le tour des sujets prévus... Nous n'avons pas pris de décision définitive concernant notre besoin d'agrandissement et nous n'avons pas terminé les arbitrages budgétaires de l'année prochaine. Je vous propose donc de remettre ces thèmes à l'ordre du jour de notre prochain Comité de Direction. Bon appétit à tous ! »

Et voilà, mon premier Comité de Direction se termine et je n'ai pas eu la possibilité d'aborder les sujets qui me tiennent à cœur. En particulier le petit flottement au sein des équipes,

lié, je crois, à la perspective de la fusion. Je sais, j'aurais dû en parler au cours du Comité. Mais, concrètement, était-ce vraiment réaliste ? Après tout, j'occupe mes nouvelles fonctions depuis peu et ce qui m'alerte est sûrement normal... Et puis, on risquerait de penser que je ne suis pas à la hauteur de ce nouveau poste. Je me demande quand même à qui je pourrais en parler... Ni aux membres du Comité, ni à mes collaborateurs... Tiens, je vais en toucher deux mots à mon beau-frère. Heureusement qu'il est là, Jean-Michel !

Perdu dans mes pensées, je rejoins mon bureau.

À peine arrivé, Claire m'assaille de questions. Pas même le temps de souffler un peu !

– « Alors, M. Duponcel, quelles décisions ont été prises au cours de ce fameux Comité de Direction ? »

Je lui concocte un discours « façon Comité de Direction » :

– « Et bien écoutez, Claire... Oui, enfin, comment vous dire... Vous connaissez tout comme moi ce genre de réunions au sommet... On parle de plein de choses et vu la situation actuelle, nous avons pris des décisions, me semble-t-il, importantes concernant notre avenir. Comme vous vous en doutez, tout cela doit rester confidentiel pour le

moment... Vous me comprenez, Claire ? Rassurez-vous, je vous en dirai plus le moment venu. Sachez toutefois que le sujet du jour portait sur notre manque de place qui perturbe la productivité, comme vous le savez déjà. »

Claire acquiesce d'un mouvement de tête...

– « Oui, évidemment, M. Duponcel. ! Donc vous avez parlé, entre autre, de notre futur déménagement... De toute façon, la fusion avec l'autre société va régler automatiquement ce problème d'espace. Et pour la couleur des nouveaux bureaux, vous avez déjà prévu quelque chose ? Un vert pastel, couleur nature qui s'éveille, serait assez agréable, non ? »

À croire que tout le monde connaît bien ces Comités de Direction soi-disant confidentiels !

\*

\* \*

## **Les conseils pour mieux manager**

Un nouveau statut ?

Et si c'était d'abord dans la tête...

Le saint des saints. Le royaume des élus. Devenir membre du Comité de Direction, c'est d'abord une véritable responsabilité, une étape professionnelle majeure pour un manager. En prenant place parmi les instances dirigeantes d'une entreprise, on acquiert un nouveau statut, on change de rôle... avec tous les honneurs qui peuvent y être liés. Puis vient le doute : il faut se montrer à la hauteur, digne de la confiance témoignée, assumer une solidarité nouvelle. Au fait, qu'attend-on réellement de nous ? La réaction de Duponcel dans ce sens est révélatrice, tiraillé entre sa position de responsable au sein de son équipe et son appartenance à "la direction" qu'il n'intègre pas encore totalement.

*Du manager au dirigeant*

Toute la difficulté est précisément là, à l'instant même de son changement d'identité, quand on commence à modifier

sa façon de penser et de se comporter pour correspondre à l'image que l'on se fait d'un membre du Comité de Direction. Passage difficile s'il en est avec dérapages assurés. Un manager ne peut pas intégrer immédiatement toute la dimension d'un dirigeant. Au quotidien, il doit coordonner, animer, gérer une équipe, dans le sens le plus opérationnel du terme. En tant que membre du Comité de Direction, il doit devenir un contributeur à la stratégie de l'entreprise. « Comment voit-il l'avenir ? », telle est la question. Sa position au sein du groupe prend une nature complètement différente : ce n'est plus un simple porte-parole de la Direction, il est *de* la Direction. Une double casquette difficile à porter et à la source de nombreuses ambiguïtés...

Une grande part des reproches adressés aux Comités de Direction provient de cette difficulté pour chacun de s'approprier cette identité nouvelle qui seule lui permettra de définir et d'apprécier sa place à l'intérieur. D'où des décalages importants entre ce que l'on attend d'un Comité de Direction et ce qu'il s'y passe réellement.

## *Quand inefficacité rime avec Comité*

Bien évidemment, tous les comités ne cumulent pas l'ensemble des défauts auxquels Duponcel vient d'être confronté ! Mais le fait est que le Comité de Direction, censé prendre les grandes décisions pour l'entreprise, ne remplit pas toujours pleinement sa mission. On rencontre une grande variété d'équipes dirigeantes et donc de nombreux types de Comités de Direction. Parmi les plus fréquents, vous reconnaîtrez peut-être l'un d'eux.

Il y a la grand-messe bimensuelle servie dans le plus grand cérémonial par le P.-D.G. lui-même dans le rôle du prédicateur ; il y a la joyeuse récréation où plus on est de fous, plus on rit et où les choses n'avancent pas d'un millimètre semaine après semaine ; il y a aussi la foire d'empoigne où deux camps retranchés s'observent, prêts à mettre le feu aux poudres à la première occasion.

Entre ces exemples parmi tant d'autres, on peut imaginer toutes les nuances possibles, avec comme point commun le même manque d'efficacité. Au mieux, peu de décisions sont prises. Au pire, de mauvais choix sont entérinés avec la bénédiction tacite de tout le groupe. Un comble !

La question de base, directement liée à l'avenir de l'entreprise, reste trop souvent sans réponse : y a-t-il un pilote dans l'avion ?

## *Diriger, c'est ouvrir la voie*

Rappelons l'évidence. Le but d'un Comité de Direction consiste à prendre des décisions, mais pas seulement. Il s'agit de fixer des orientations qui permettront de faire avancer l'entreprise dans une direction cohérente. Si le Comité de Direction n'aboutit pas à des prises de décision, l'entreprise part à vau-l'eau, comme un bateau sans gouvernail.

Bien sûr, on peut pratiquer la stratégie de l'écran de fumée. On multiplie les procédures, on apporte le plus grand soin à l'aspect formel de la réunion : convocation, ordre du jour, minutage précis des sujets abordés, compte rendu, rien n'est laissé au hasard sur l'art et la manière. Mais toute cette débauche de formalisation n'est trop souvent qu'un cache-misère qui dissimule avec peine un grand vide : rien ou pas grand-chose de concret ne sort de ces réunions.

Bien sûr, un Comité de Direction recouvre des réalités extrêmement complexes. Prendre des options lourdes de conséquences pour l'entreprise n'est pas si simple que cela. Réguler des conflits d'intérêts peut devenir un vrai casse-tête chinois. Pourtant, le Comité de Direction doit s'affirmer comme l'un des lieux les plus stratégiques de



l'entreprise, un lieu où l'on est censé créer de la valeur ajoutée. On est alors bien loin des trop fréquentes logiques d'alignement les uns sur les autres, quand ce ne sont pas des stratégies d'affrontement, les uns contre les autres.

### *Ménager la chèvre et le chou*

Placé résolument au cœur du pouvoir, le Comité de Direction représente par définition un endroit à haut risque, où l'on est personnellement très exposé.

À elle seule, la disposition des participants dans la salle est loin d'être neutre. Par exemple, à l'instar de Raoul, le collègue de Duponcel, certains choisissent de s'installer du côté du P.-D.G. par peur de l'affronter, par besoin de se ranger du côté du pouvoir ou de saboter tranquillement. À l'inverse, celui qui est invité par le P.-D.G. à s'asseoir en face de lui a de fortes chances d'être mis sur la sellette quelques minutes après... Bien sûr, il n'y a pas de règle, il ne faut pas avoir une vision trop schématique de ces positions autour de la table. Mais d'une manière générale, on remarque qu'il existe réellement une corrélation entre le rite du placement et le type de relations en jeu... Encore faut-il savoir les repérer.

Collectif par définition, un Comité de Direction performant passe par une gestion positive du groupe. En fait, plus il y a des enjeux de pouvoir, plus l'efficacité du Comité de Direction est directement liée à la qualité des relations entre les différents membres du groupe ; avec toutes les contingences que cela suppose : rivalités personnelles, différences culturelles, divergences d'intérêts ou volonté de tirer la couverture à soi... Des réalités valables pour tous les groupes, qu'ils soient sportifs, artistiques ou autres, souvent exacerbées par le milieu de l'entreprise.

C'est le cas de figure mis en scène dans notre exemple. Sur la question du déménagement, chacun voit midi à sa porte, mais personne ne réfléchit sur le niveau logique auquel le groupe devrait débattre et – *in fine* – sur l'intérêt de l'entreprise.

Autre piège fréquent dans lequel tombe à son tour Duponcel : il ne donne pas son avis sur le fond du problème posé, mais sur l'opinion déjà émise par son P.-D.G. et plus généralement, son avis sur l'avis des autres. En allant, dans cet exemple, dans le sens de son P.-D.G., il lui apporte, consciemment ou pas, la réponse que ce dernier souhaite entendre. Une attitude souvent relevée lorsque l'on regarde ce type de réunion. Est-ce vraiment la bonne manière d'apporter sa pleine contribution ?

## *Valeur ajoutée très calculée*

Pour donner une signification à ces différentes façons de faire, il est indispensable de dépasser le premier degré des choses. Au-delà de ce qui est observable à l'œil nu, il y a, bien sûr, des enjeux sous-jacents, des non-dits lourds de sens. En comprenant ce que ces indices expriment réellement, en décodant les vrais modes de fonctionnement, le dirigeant pourra recréer les conditions pour que la valeur ajoutée du groupe soit mieux exprimée. Malgré cela, on voit trop souvent des équipes qui se figent dans des codes pré-établis et qui ne produisent plus aucune valeur ajoutée.  $1 + 1$  devient alors très inférieur à 2.

Apporter de la valeur ajoutée, c'est au contraire, pour chacun, jouer un rôle actif dans un Comité de Direction, monter au créneau, apporter un avis authentique, se « mettre en danger » pour faire valoir son opinion. Un risque que trop de cadres dirigeants hésitent à prendre. Ils préfèrent choisir la sécurité en restant dans une ligne « politically correct ».

Ménager les susceptibilités, aller dans le sens du vent, préserver sa carrière, autant de contraintes, réelles ou fictives, qui mènent droit à la langue de bois. Devant la crainte d'aborder frontalement les problèmes, on se réfugie dans le soft : on édulcore, on use et on abuse de la litote, on

emprunte circonvolutions et voies détournées... Tellement détournées d'ailleurs, que l'interlocuteur ne parvient pas toujours à décrypter le message ! Alors, l'incompréhension mutuelle guette... Si elle persiste, elle risque fort de déboucher sur des décisions désastreuses, aux antipodes de l'objectif visé. D'où l'intérêt de reformuler sans cesse les opinions, les questions, pour gagner en transparence... et rester à coup sûr sur la même longueur d'onde, sans pour autant partager la même opinion. Les hommes ont expérimenté, il y a fort longtemps, que l'étincelle naissait du frottement. Ils oublient trop souvent qu'il en est de même pour les idées !

### *De la pensée commune à la pensée unique*

Bien sûr, une entreprise a besoin d'une pensée commune, partagée, comme de se rassembler autour de valeurs fortes, de se fédérer autour d'un projet.

Pour prendre les bonnes décisions, le P.-D.G. a logiquement à cœur de recueillir l'avis des membres du comité : un bon moyen de lutter contre la fameuse solitude du dirigeant. Hélas, il peut alors se heurter à l'esprit de groupe, un autre type de réaction périlleux. Au lieu de se disperser dans tous

les sens, l'attitude du groupe consiste alors à serrer les rangs. Pour se rassurer face aux enjeux, face à l'urgence, chacun se donne raison en pensant comme les autres. Les mêmes automatismes se mettent systématiquement en place avec souvent en toile de fond une certaine arrogance vis-à-vis de l'extérieur : nous avons raison, les autres ont tort. Le résultat ? Une sorte de consensus mou qui si il n'enthousiasme réellement personne : risque fort d'endormir rapidement toute vigilance. Une solution confortable, mais qui passe complètement à côté des enjeux véritables. On appelle cela le *Group thinking* ou la pensée unique que l'on connaît bien en France... Cet état d'esprit monolithique peut être provoqué soit par un P.-D.G. trop autoritaire, voire mégalomane qui a l'habitude d'imposer ses vues, soit par une culture d'entreprise très forte, situation que l'on retrouve souvent dans les entreprises leaders ou en quasi monopole sur leur marché. À quoi bon donner son avis dans ces conditions ? On sait à l'avance que la décision sera prise sans réelle concertation. Le Comité de Direction n'est alors qu'une mascarade destinée à sauver les apparences. Le dogmatisme règne et chacun le sait, l'esprit de corps a souvent tort !

## *United colors of management*

Comment obtenir la véritable opinion des membres du Comité ? Comment les amener à s'engager à découvert, sans crainte ? Ici encore, tout est affaire de relationnel et de communication pour les dirigeants. Il s'agit de laisser s'exprimer les différences, de les mettre en valeur, de les exploiter au mieux afin d'enrichir le débat. Ceci impose de ne pas vouloir les aplanir à tout prix pour faire parler le groupe d'une seule et même voix. De la confrontation – intellectuelle – naît la lumière ! Observer, écouter, prendre en compte les opinions contradictoires, s'ouvrir aux divergences et favoriser leur expression, voilà des qualités précieuses pour un dirigeant.

En entreprise comme en politique, la démocratie sera toujours préférable à la dictature et les dissidences plus riches d'enseignement que les béni-oui-oui qui pullulent dans les états-majors ! Écoutons les avocats du diable, ils n'ont peut-être pas tout à fait raison, mais ils n'ont certainement pas complètement tort... C'est une bonne façon de leur confirmer qu'ils sont bien membres d'un ensemble et de ne pas les laisser s'installer définitivement « en marge ».

Passé maître dans l'art de la maïeutique prôné par Socrate, le P.-D.G. doit parvenir à faire « accoucher » les membres du Comité de leur vérité. Pas d'opinion en demi-teinte, de compromis, de concessions : chacun doit être amené à se positionner clairement et être capable de motiver ses choix. Tout ceci exige, bien sûr, de s'intégrer au final dans une décision commune porteuse d'action.

### *Stratégie et opérationnel : le syndrome Titanic*

Ici se situe probablement le cœur du rôle de dirigeant et ce qui en fait toute la subtilité. Comment tisser sans cesse un lien entre des choses qui paraissent tellement éloignées ? Comment être suffisamment proche du concret pour pouvoir en saisir toute la portée ? Comment prendre assez de recul sur la réalité pour avoir une vraie vision d'ensemble et d'avenir ?

En reliant en permanence le niveau de détail à la logique de l'ensemble, le dirigeant comprend comment le détail est l'expression du tout et comment le global se construit de tous les détails. En dehors de cela, toutes les dérives – dans un sens ou dans l'autre – seront possibles. D'un côté, on trouvera les Comités de Direction trop

stratégiques, intelligents, mais incapables de relier leur mission à l'opérationnel. Le décalage avec une base qui ne peut comprendre dans quelles perspectives s'inscrit son travail au jour le jour ne fera que s'accroître avec le temps. De l'autre, existeront les Comités de Direction comme celui de Duponcel, complètement pris dans l'opérationnel. Souvent totalement impliqués dans le quotidien, les cadres dirigeants perdent parfois de vue la réelle dimension de leur mission. Parler de la couleur des bureaux, alors que la problématique d'une fusion risque fort de tout remettre en cause, revient tout simplement à examiner le sujet du déménagement par le petit bout de la lorgnette (tout en fuyant la confrontation aux véritables enjeux). Dans ces cas-là, les différentes strates de l'entreprise – qui ont horreur du vide – prendront le relais. On réinventera le monde dans les couloirs, on créera des micro-entreprises à l'intérieur de la société, c'est le phénomène de « pyramide inversée » : pendant que les dirigeants se noient dans une gestion inefficace d'un court terme qui ne relève pas de leur responsabilité et pour lequel ils sont les moins bien placés, la stratégie est conçue en vérité par la base et les premiers niveaux de management... bien sûr d'une façon qui ne peut être qu'incomplète et dangereuse. Gérer ce futur immédiat, trouver des solutions opérationnelles



ne sont pas les affaires des dirigeants ! Leur véritable rôle ? Faire le lien entre stratégie et opérationnel. Personne ne peut orchestrer, réaliser cette intégration essentielle à leur place. À eux de donner un sens à l'action quotidienne, à eux de montrer que le bateau suit une route pensée, calculée pour atteindre un objectif bien précis à long terme. Pas question de se concentrer sur son pré carré, en ignorant tout le reste, bien à l'abri de ses œillères. Pas question de ne voir que le sommet de l'iceberg... *Think global* ! Sinon, gare au naufrage... Difficile certes ! Pourquoi serait-il facile d'être dirigeant ? Il s'agit bien là d'un vrai métier.

### *Porter la bonne parole*

Le Comité de Direction touche à sa fin et chacun s'apprête à regagner son bureau... et à faire face à la curiosité bien légitime de ceux qui n'y ont pas participé. Attention ! Si, à ce moment, on n'arrive pas à répondre à la question fatidique « Et alors ? Vous avez décidé quoi ? », c'est qu'il y a problème... Le malaise de Duponcel et son sentiment de porte-à-faux correspondent bien à un déficit d'efficacité du Comité de Direction. Il

faut particulièrement veiller à cette demande de sens de la part des dirigeants par l'ensemble de l'entreprise. Même si le Comité de Direction n'a pas été totalement porteur de ce sens, personne n'a intérêt à laisser entendre, comme Duponcel, que le Comité de Direction est inutile, qu'il n'aboutit jamais à rien. Ou à camper de nouveau sur ses positions habituelles dès la porte de la salle de réunion refermée... Chaque membre est le vecteur de l'image du Comité de Direction. La dispersion géographique des intervenants ne doit certainement pas coïncider avec un éclatement idéologique affiché. Une telle situation ne pourrait être que catastrophique pour le moral des troupes ! Le fonctionnement du Comité doit au contraire avoir un effet de modèle pour l'entreprise. À chacun de se faire l'ambassadeur de la pertinence des décisions, de la clarté de la vision stratégique du Comité, sans dissimuler pour autant certains obstacles. A l'inverse, n'investissons pas ce Comité d'un objectif de perfection bien peu humain. Finalement, le secret d'un Comité de Direction qui marche, ce sont des membres qui ont confiance ! En eux-mêmes, en leurs collègues, en leurs décisions et surtout dans la capacité pour toute personne intelligente d'écouter et d'évoluer. Votre entreprise compte sur vous... À vous d'inventer l'avenir qui va avec !

Chapitre sept

## **Conduire l'entretien de recadrage**

## Comme un lundi

Lundi 5 mai.

7 h 45.

**R**ien de pire que le lundi matin avant de partir au travail... Surtout après un pont prolongé pour le 1<sup>er</sup> mai... Surtout quand le café bout et que l'on a passé le week-end à ressasser et à ressasser... Ça, c'est tout moi... Dire que ça dure depuis mercredi soir. Et me voilà à 7 h 45 à regarder bêtement, chez moi, les yeux dans le vide, mon café qui déborde, alors que dehors les oiseaux chantent, les fleurs poussent et les gens sont heureux de revoir le soleil... En vérité, la goutte d'eau qui fait déborder le vase, c'est Michel Rougon... Cette fois, il est allé beaucoup trop loin. Et j'ai beau me repasser le film dans la tête, je ne sais toujours pas quoi faire... Même Marie, ma femme, n'a pas été capable de m'éclairer de ses lumières...

– « Marie, il n'y a plus de lait ! »

C'est vrai, il y a 8 mois, juste avant que l'on ne commence à parler de la fusion, c'est moi qui ai pris l'initiative de le proposer pour ce nouveau poste à responsabilités. Je croyais, alors, en lui dur comme fer... Je l'ai défendu coûte que coûte contre les autres, des « cadors »... En fait, j'ai eu à vendre en interne le meilleur de nos vendeurs !

– « Marie, c'est quoi ces biscottes qui explosent en mille morceaux dans mon café ? »

J'ai couvert ses premières bévues... Normal d'en faire juste après avoir bénéficié d'une promotion, je suis bien placé pour le savoir. Et voilà que je me retrouve par sa faute dans une situation très délicate face à ma Direction.

– « Marie, tu n'as pas vu les clés de ma nouvelle voiture ? »

Que Michel ne fasse pas le poids par rapport à son nouveau poste est une chose. Qu'il adopte une attitude complètement terroriste par rapport à l'ensemble du personnel en est une autre... Et qui est le dindon de la farce ?

Je monte dans ma nouvelle voiture, cela me rassérène un peu. La couleur dont je rêvais depuis toujours, les options offertes par mon concessionnaire préféré et tout le kit de personnalisation. Cette année, tu ne t'es pas défoncé pour rien Duponcel... Enfin, cela ne résout pas mon problème avec Michel, et je ne vois pas du tout ce qui va bien pouvoir y contribuer... J'imagine qu'il va falloir que je parle de cela à Michel à un moment ou un autre. Dire que j'ai rendez-vous avec lui dans quelques minutes pour le projet Frandel.

Bon, lundi matin égale périphérique bouché. Ne prenons aucun risque pour le petit bijou que je tiens entre les mains. Les chemins de traverse, voilà la meilleure solution. Petit gymkhana entre les camions poubelle et les livreurs matinaux. C'est quoi ce scooter qui débouche par la droite ? L'écart... L'horreur. Mon aile avant érafle une camionnette en double file. Je hais les lundis matins, ça ne fait plus l'ombre d'un doute !

*Lundi 9 h 30*

La porte de mon bureau manque de se casser en deux alors que je la ferme avec la douceur que l'on peut imaginer. Je revois la face hilare du livreur avec sa vieille estafette toute cabossée.

Je lui aurais bien fait subir le même sort que celui qu'a subi mon nouveau jouet, surtout quand il m'a sorti :

– « Ah, ça doit coûter cher une aile comme ça ? »

C'est fou ce que je peux manquer d'humour le lundi matin ! Rajoutez à tout ça, le constat introuvable, les embouteillages et vous avez gagné une journée d'enfer... Résultat, plus de 30 minutes de retard sur mon planning... Et Michel Rougon, l'unique, le seul, qui attend dans mon bureau. Ce n'est vraiment pas mon jour.

D'autant qu'il déclenche les hostilités d'entrée de jeu :

– « Bonjour Philippe ! Cela fait déjà 45 minutes que nous devons nous rencontrer. »

Lui ne perd rien pour attendre... Et ces remarques, il peut se les garder.

– « Michel, ne poussez quand même pas : on avait dit entre 9 h 15 et 9 h 30... Il est à peine 9 h 35, puisque vous aimez les précisions. »

Mais, il a la réplique rapide, Michel...

– « J'ai pris un autre rendez-vous juste derrière, vers 10 heures. D'ailleurs, je vous amène le dossier, comme convenu. »

C'est qu'il commence sérieusement à m'échauffer les oreilles, le Michel Rougon. Déjà que j'ai les nerfs en pelote... Mes yeux tombent sur le dossier que je dois présenter à 14 heures. Je le parcours vite fait, il manque la moitié des éléments.

Trop, c'est trop, j'explose.

– « Écoutez, Michel, je me demande vraiment à quoi vous jouez en ce moment ! »

Ce Rougon de malheur prend son air le plus innocent du monde.

– « Que voulez-vous dire, Philippe ? »

S'il ne comprend pas tout seul, je vais lui expliquer...

– « Je compte sur vous pour ce dossier et j'ai encore la moitié des éléments à rassembler. Vous savez très bien que Claire ne peut pas s'en occuper. Ce dossier ne concerne que vous et moi. Et si ce n'était que ça... »

Il me coupe la parole comme pour s'excuser...

– « C'est vrai, ce week-end, je suis parti avec ma famille et j'ai laissé... »

– Alors là, non ! Arrêtez vos jérémiades. Il n'y a pas que ce maudit dossier, loin de là. Tenez, l'autre jour, pourquoi avez-vous tenu ces propos désobligeants ? Et ne faites pas l'ignorant, vous savez très bien de quoi je parle !



– Cela me paraissait adapté à la situation, suis-je le responsable national des ventes ou non ? »

La moutarde me monte de plus en plus au nez et je tente de lui clouer le bec, une bonne fois pour toutes :

– « Vous n'allez tout de même pas me parler encore des circonstances actuelles, de l'autonomie dont vous avez besoin pour assumer votre rôle ? »

Après la suffisance, voilà qu'il me fait son œil de cocker battu...

– « Vraiment, Philippe, je ne comprends pas ce que vous me reprochez. »

Là, il n'aurait pas dû.

Je craque et, forcément, mon sac se vide :

– « Michel, écoutez-moi bien. Quand je vous ai proposé pour ce poste de Responsable, je ne pensais pas que cela vous monterait à ce point à la tête et qu'en si peu de temps vous réussiriez à vous mettre tout le monde à dos. Depuis quelques mois, vous vous prenez pour le caïd des caïds alors qu'il n'y a vraiment pas de quoi. Vous terrorisez les secrétaires, je n'ai que des commentaires négatifs sur vous ! L'autre jour, j'ai encore été obligé de remonter le moral de Claire qui a éclaté en sanglots dans mon bureau... »

En face de moi, Michel s'est un peu tassé dans son fauteuil. Mais il fait encore bonne figure. Il me rétorque avec un sourire un rien arrogant. On dirait le type de l'estafette.

– « Oh là là, pour une petite histoire de jalousie féminine ! »  
Et moi, je reste dans la peau de l'homme au bord de la crise de nerf...

– « Laissez-moi terminer et ne me coupez plus la parole ou je vais m'énerver pour de bon. Nous n'avons pas encore parlé des résultats commerciaux qui donnent des signes de dégradation inquiétants... Normal, quand on voit comment le moral des équipes de vente est en train de s'effondrer ! »  
Il est également parfait dans le rôle de la victime.

– « Vous savez, dans cette boîte, quand quelqu'un a une promotion, ça ne fait pas plaisir à tout le monde. J'en connais qui ne doivent pas se priver pour me casser du sucre sur le dos ! »

Et si je jouais au bourreau ?

– « C'est tout ce que vous trouvez à dire ? Vous donnez l'exemple d'un dirigeant dominateur, sans aucun respect pour les autres, vous critiquez l'entreprise et votre patron, vous perdez toute crédibilité auprès de la direction et vous n'avez rien à dire ! C'est trop fort ! Quel âge avez-vous déjà ? »

Je marque un temps d'arrêt devant sa mine de plus en plus déconfite et je rajoute...

– « Je crois bien, Michel, que tous les deux, nous avons atteint un point de non retour... »

Dans son regard, toute trace d'arrogance a disparu. Le sourire crispé, pour m'amadouer, sûrement, il ne sait plus quoi répondre. Cette fois, cela n'a plus rien à voir avec le type de l'estafette...

Après un silence de plomb, il lance finalement...

– « Je regrette, Philippe. Cela ne se reproduira pas.

– Cela ne se reproduira pas, cela ne se reproduira pas ! Le mal est déjà fait ! Prenez l'exemple de Deschaud. Il est dans tous ses états, complètement tétanisé par ses mauvais résultats... Et ça, c'est bien à cause de votre attitude qui est tout sauf constructive. »

Voilà qu'il ne peut s'empêcher de ricaner...

– « C'est pourtant vrai que Jules Deschaud a de mauvais résultats, cela on ne peut pas le nier.

– La question n'est pas là, vous ne vous rendez pas compte de l'effet produit sur les autres ! Quand le citron est pressé, on le jette, c'est ça que vous êtes en train de leur dire. »

Là, il se radoucit...

– « Je n'avais pas vu les choses sous cet angle-là. Je comprends mieux et je vous promets que cela ne se reproduira pas.

– Vous m'avez déjà dit cela une fois. L'expérience montre que j'ai eu tort de vous faire confiance. Je vous ai même soutenu... »

Acte 3, scène 4. Les remerciements de Michel :

– « ... D'ailleurs, je vous en remercie, Philippe. »

Acte 3, scène 6. J'affûte la lame des mots comme avant la mise à mort :

– « ... Et je le regrette, croyez-moi. Parce que si je ne vous avais pas proposé pour ce poste, nous n'en serions pas là aujourd'hui. »

Et puis, je lâche le couperet :

– « Je ne sais ce qui me retient d'exiger votre licenciement ! »

Ça, je n'aurais pas dû... Mais la voiture, les embouteillages, les biscottes et le café noir sans lait, si on ajoute son petit sourire, c'est trop !

Il faut que je rattrape mon erreur...

– « Vous comptez rester comme cela, amorphe, à vous balancer sur cette chaise en regardant vos pieds ou plutôt vos Churchs toujours bien cirées ? D'ailleurs, autant vous le dire

maintenant, je déteste vos Churchs, toujours impeccables, toujours le même modèle... »

Michel est maintenant pâle comme un fantôme. Je crois même percevoir quelques gouttes de sueur sur son front. Oui je suis allé trop loin... Je sais qu'il mérite une seconde chance. Maintenant comment lui faire comprendre qu'il vaut mieux que cela ? Est-il seulement capable de faire marche arrière, de se remettre suffisamment en question pour tout reprendre à zéro. Je n'ai pas assez étudié la question, mais ce n'est tout de même pas à moi de me mettre à sa place !

Michel continue de regarder ses chaussures, tout en me parlant comme dans un souffle...

– « Je sais ce que vous ressentez, Philippe, et vous avez sans doute raison d'être en colère... Mais, ne me licenciez pas, je peux faire mieux, laissez-moi encore une chance... »

C'est le moment de prendre mon petit air sadique, moi aussi. Après tout, depuis quelques mois, j'ai bien assez souffert...

– « Et pourquoi le ferais-je ? » dis-je l'air plus que narquois. Il lève alors la tête et je perçois toute sa détresse...

– « Parce que je serais à la rue, sans ressources, avec trois enfants à élever, qui n'ont pas terminé leurs études.

– Donnez-moi une raison objective pour que je vous garde ! »

Cette fois, sa voix est à peine audible :

– « Il y a déjà celle-là, Philippe, mes enfants... Mais vous savez aussi que je suis un excellent vendeur. »

C'est à ce moment précis que je sors de mes gonds...

– « Sortez de ce bureau !

– Mais...

– Sortez ! »

Il quitte la pièce la tête basse, abasourdi et furieux. De toute évidence, j'y suis allé trop fort. C'est vrai qu'il a longtemps été un super vendeur, Michel. Je ne comprends pas comment les choses ont pu basculer aussi vite... Et puis ce n'était pas le jour pour lui parler. Mais enfin, il a fini de m'énerver avec ses remarques.

À cet instant, Claire entre dans mon bureau avec le petit air de celle qui a tout entendu.

– « Alors, ça y est, M. Duponcel. Vous avez enfin pris une décision ?

– En réalité, pas tout à fait : vous avez peut-être entendu, Rougon déraile complètement depuis qu'il a été nommé à ce poste, je ne sais plus comment le prendre. Parfois, j'ai l'impression qu'il se paie ma tête quand il joue les martyrs. Soyez gentille Claire, allez me chercher un café, j'ai besoin de me détendre avant la réunion de cet après-midi. »

Pensif, je regarde la chaise vide de Michel en me demandant pourquoi je n'ai pas attendu d'avoir réfléchi clairement à son cas avant de lui parler. La portière, les embouteillages, le lundi matin... Si seulement j'avais pris le temps d'écouter le chant des oiseaux, la nature qui revient à la vie, ce matin...

\*

\* \*

## **Les conseils pour mieux manager**

Imaginer l'évolution  
et fixer des objectifs

Évidemment, on peut se demander ce qui se serait passé si Duponcel n'avait pas abîmé sa voiture flambant neuve ce jour-là. Tout le problème du recadrage d'un collaborateur réside bien ici. Comment s'affranchir du contexte et des enjeux émotionnels pour adresser une vraie critique, constructive sur le fond comme sur la forme ? Bien loin des réactions à chaud et autres impulsions épidermiques que l'on constate trop souvent au quotidien, et qui font d'ailleurs tant de ravages, l'entretien de recadrage doit

suivre un processus très précis. Précis mais pas rigide, chaque situation restant toujours unique.

### *Quand le cadre change...*

Dans une entreprise, il existe de nombreuses circonstances pouvant aboutir à un entretien de recadrage (et parfois même à un entretien de licenciement, autre variante du même processus). L'évolution d'une carrière, un changement de poste, une promotion représentent les cas les plus fréquents. Qui n'a jamais entendu parler, dans son entourage, du meilleur vendeur de sa région qui, une fois devenu directeur régional, s'est soudainement écroulé sous les responsabilités : « Il n'est plus le même », « Il a atteint son niveau d'incompétence ». Mal géré, mal vécu, ce genre de situations nécessite dès que possible un entretien de recadrage. D'ailleurs, par leur attitude, les collaborateurs concernés provoquent souvent la confrontation avec des managers bien trop attentistes. Trop difficile de s'avouer vaincu et de continuer ainsi... Comment résoudre le problème de manière constructive ? En commençant par décoder les différents signaux d'alerte avant qu'il ne soit trop tard.



## *À nouveau rôle, nouvelle mission*

Que se passe-t-il ? Malgré son changement de rôle, le cadre continue à faire exactement la même chose qu'auparavant et même encore plus puisque cela a marché jusqu'à présent. Or, les compétences à mettre en œuvre en tant que vendeur ne correspondent plus du tout à celles qu'il doit exploiter maintenant qu'il manage une équipe. La relation entre son comportement et son efficacité a complètement changé de nature. Pour réussir, son premier réflexe consiste à persévérer dans ce qu'il sait faire, voire même à s'acharner. Malheureusement, cela ne sert souvent à rien. Il y a un point d'inflexion qu'il faut savoir détecter. Dans le cas de Michel Rougon, l'origine du malaise vient d'une carrière qui a (trop vite ?) progressé et d'un nouveau statut qu'il intègre encore mal. Mais de nombreux autres événements pourraient avoir les mêmes effets : évolution des technologies, des mentalités, d'un marché. Par exemple, dans le monde informatique, entre les vendeurs « hard » des années 80 et ceux plutôt « soft » de la fin des années 90, on imagine bien le changement radical qui a dû s'opérer. En bref, dans la plupart des situations, les recettes des succès passés sont rarement la garantie des réussites futures.

## *Un dialogue de sourd*

Lors de l'entretien, l'attaque frontale ne porte ses fruits que de façon très exceptionnelle, surtout si on ne peut pas « encadrer » celui que l'on doit recadrer ! Entre un Duponcel qui règle ses comptes avec la terre entière et ne hiérarchise pas ses critiques et un Rougon qui se demande ce qui lui arrive, impossible d'être sur la même longueur d'onde. Rougon paie-t-il pour la position délicate dans laquelle il place Duponcel ou pour l'aile défoncée ? Les difficultés à dissocier le contexte des faits réellement reprochés, le télescopage entre l'émotionnel et le factuel... Autant d'éléments parasites qui viennent polluer la communication et amenuiser ainsi l'efficacité du recadrage. Dans un tel contexte, aucun feed-back ne peut vraiment être utile.

### *La préparation de l'entretien de recadrage : mode d'emploi*

En général, le travail sur l'entretien de recadrage commence bien avant sa concrétisation. Comme pour les bons petits plats, le résultat final dépend de la préparation. Et bien

qu'il n'y ait pas de recettes miracles à suivre à la lettre, on doit distinguer 6 étapes précises.

### *Clarifier la situation en s'affranchissant du contexte*

Face au mélange d'informations venues de son entourage, de ses propres impressions, de ses sentiments, le dirigeant a pour premier rôle de clarifier la situation, tout comme son esprit. Dans ce but, il doit absolument écrire noir sur blanc tous les points importants dans sa relation avec le collaborateur concerné. Ici, tout l'art relève de la capacité à expliciter ce que l'on reproche à l'autre et également à le hiérarchiser... Sang chaud s'abstenir !

### *Concevoir le changement possible chez le collaborateur*

Se représenter son collaborateur travaillant autrement apparaît comme la clé de la 2<sup>e</sup> étape. Facile à dire, pas facile à faire quand on lui met sur le dos tous les maux, même ceux dont il n'est pas responsable. Pourtant, sans respect de cette condition, l'entretien de recadrage va s'orienter très vite dans un sens inapproprié. Parce qu'il

n'a pas su se donner le temps auparavant, Duponcel ne sait plus où il en est, ni dans quelle perspective s'inscrit son entretien... Pas plus que Michel Rougon d'ailleurs ! En revanche, si le dirigeant estime, en son âme et conscience, que son collaborateur peut modifier son comportement, donc son efficacité, tout peut redevenir possible. Et là, on touche aux valeurs les plus profondes : « Mon collaborateur peut-il transformer sa façon de travailler ? L'organisation peut-elle évoluer de façon à faire progresser l'efficacité de ce dernier ? » Dans tous les cas, il faut séparer le contexte général et le problème de son collaborateur. En mélangeant les deux et en le prenant pour bouc émissaire, la démarche ne peut en aucun cas s'avérer constructive. Si l'on perçoit la possibilité d'un changement d'attitude, si l'on « voit » son collaborateur agir autrement, alors on peut entrer dans un débat positif. Par contre, si créer cette représentation s'avère honnêtement impossible, c'est qu'il faut se préparer à en finir le plus correctement possible. Attention aux entretiens factices n'ayant pour seul objet que de justifier une décision déjà arrêtée. « J'aurai tout tenté, mais il est irrécupérable ! »

### *Analyser les modes de fonctionnement*

Le comportement actuel du collaborateur représente évidemment la première base de travail de l'entretien. En l'analysant précisément, on réussit à définir des modes de fonctionnement qui serviront à une critique beaucoup plus constructive. Aussi faut-il parvenir à bien localiser chacun d'entre eux : telle attitude vis-à-vis d'une secrétaire ou des vendeurs, une situation concrète où on l'a vu faire quelque chose que l'on peut décrire ainsi que les conséquences obtenues...

### *Hiérarchiser les points de progression*

Ici, la hiérarchisation est obligatoire. Quels sont les sujets sur lesquels on veut que le collaborateur avance, s'améliore, aille plus loin... Que met-on en premier, en second, en dernier ? Cette phase permet en général de vérifier que l'étape 2 a bel et bien été franchie. Il ne reste plus alors qu'à passer la ligne d'arrivée avec succès !

## *Déterminer des objectifs à court, moyen et long terme*

La question, bien sûr, ne consiste pas à exiger la perfection dans le comportement de l'autre (il serait en droit de l'exiger en retour de notre part ! Mission impossible...). Néanmoins, le dirigeant doit demander des résultats concrets sur les points d'évolution. Plus les objectifs et les échéances seront déterminés avec précision et réalisme, plus la situation aura de chances de s'arranger. 6 mois, 3 mois, 1 mois, la semaine prochaine... L'essentiel consiste à pouvoir valider les changements dans le temps et à constater rapidement des signes montrant la bonne « mise en trajectoire ».

## *Proposer un entretien avec le collaborateur*

Ça y est, le dirigeant a l'esprit bien net, il sait parfaitement ce qu'il attend de son collaborateur... Le moment est donc venu d'aborder le problème de front. Même dans cette manœuvre d'approche, la subtilité et la nuance doivent être de mise. Le mieux ? Indiquer au collaborateur la nécessité de faire le point tout en l'amenant d'ores et déjà à réfléchir sur plusieurs points concrets. Ce qui va et ne va

pas, les thèmes sur lesquels il a envie de progresser... En mettant la balle dans le camp de l'autre, le dirigeant ne se découvre pas et il ouvre la porte à un feed-back enrichissant. Et si votre collaborateur fait l'autruche, jouez au kangourou : rebondissez et sachez utiliser le pouvoir des mots !

Enfin, un rendez-vous doit être expressément fixé en précisant le cadre de temps : 1 heure, 1 h 30 maximum. C'est déjà bien assez pour un moment à la charge émotionnelle aussi forte.

### *Entretien de recadrage, l'heure H*

Le lieu et l'heure ont été bien définis. Bien loin d'une lutte frontale, l'entretien de recadrage doit être positif et constructif. L'ensemble de l'entrevue sera d'ailleurs centré sur la « situation problème » et il n'est pas question de sortir du cadre horaire fixé au départ. Ensuite ? Il faut prendre les choses dans l'ordre et ne pas se laisser perturber par des digressions stériles.

Voici le déroulement type de l'entretien de recadrage :

- Bien restituer le cadre général de l'entretien et rappeler son objectif : ressortir de la réunion avec un plan d'action qui permette au collaborateur de réussir. À ce moment, le dirigeant exprime son attente par rapport à son collaborateur.
- Donner les feed-back en ne cherchant pas à susciter des justifications sur tel ou tel point. Redire les points positifs et insister sur les aspects négatifs en donnant des faits précis et en les résumant. « Tel jour, à telle heure, voici ce qui s'est passé... » Plus les éléments sont étayés et précis, moins ils laissent place à des réactions de défense.
- Tout en restant très factuel, mettre l'accent sur les conséquences du comportement évoqué pour l'entreprise, l'équipe en général, telle(s) personne(s) en particulier.
- Exprimer les conséquences subjectives ressenties par le dirigeant : ce que cela évoque en lui, ce qu'il peut être amené à penser... Stress garanti chez le collaborateur. Il veut réagir, il a envie de justifier son attitude ? À ce stade, il faut savoir lui couper l'herbe sous les pieds car...
- ... À partir de là, c'est le futur qui importe. Comment est-il possible de faire bouger les choses ? Il faut poser cette question centrale sans laisser la possibilité à l'interlocuteur de revenir sur ce qui a été dit.



- De la discussion doit naître la reconstruction. L'objectif est bien d'avancer à deux, de reformuler tout ce qui a été dit, de faire la part des choses entre le changement de comportement demandé et, pourquoi pas, les modifications d'organisation à mettre éventuellement en place.
- Un plan d'action est établi précisément, avec des points de validation à moyen, court et très court terme. Le dirigeant agit alors exactement comme un mentor. Comment peut-il aider son collaborateur à mieux exploiter ses ressources ? Quelles sont les chances qu'ils se donnent l'un l'autre pour que cela marche ? Dans tous les cas, le dirigeant ne doit jamais oublier qu'il a un rôle de modèle, d'exemple à suivre.
- Comme pour tout plan d'action, il est indispensable d'en définir les modalités de contrôle et les points qui seront validés. Une question, telle que « Qu'est-ce qui nous permettra de confirmer que cette étape est franchie, ce résultat atteint ? » constitue un passage obligé pour un plan d'action mobilisant avec efficacité l'implication de chacun des acteurs.

Entre le « rentre-dedans » à la Duponcel et l'entretien de recadrage en bonne et due forme, il y a bien une vraie différence. Le sentiment d'inachevé dans un cas, d'accomplissement dans l'autre... Discussion stérile ou décision constructive, temps perdu ou efficacité gagnée, dégradation rédhibitoire de la relation ou confiance rétablie, à vous de choisir...

Chapitre huit

## **Réussir un séminaire**

## Week-end stratégique au vert

Samedi 28 juin.

8 heures.

**T**out le monde est là, ou presque, fin prêt à partir pour la « grande aventure », deux jours de séminaire en montagne, avec un temps de plein été. Les sommets tout de vert vêtus, les vaches qui paissent tranquillement, les randonneurs qui disent bonjour au détour d'un sentier... Le bonheur ! Mais tout le monde ne le voit pas de cet œil. Certains s'affairent autour des deux minibus, bataillant avec un sac ou retenant telle ou telle place à l'intérieur. Il y a ceux qui emportent des bagages comme s'ils partaient pour un mois, ceux qui sont en retard... Toujours les mêmes ! Acte manqué ? Inutile de préciser que le Grand Chef nous a précédés dans sa Safrane...

Moi qui n'en suis pas à mon premier séminaire, j'avoue que celui-ci a de quoi nous donner un peu d'appréhension, compte tenu de la fusion qui vient de s'achever, du moins juridiquement. Pour le rapprochement des équipes on n'en est encore qu'au début. En attendant le déménagement, nous allons voir de plus près nos « ex-pires ennemis » censés devenir nos « futurs meilleurs amis » ! Tout cela dans le meilleur esprit... « Soyons constructifs », voilà le mot d'ordre venu d'en haut.

8 h 15 – Le départ est donné et les bavardages commencent, même si chacun, surtout parmi les nouveaux, reste pour l'instant sur ses gardes. Pas évident de passer un week-end travail/détente avec des collègues... Les mélanges entre le privé et le professionnel sont parfois détonants !

Dans un accès de tolérance dont il est fort peu coutumier, le patron a bien précisé que la cravate était interdite et les tenues décontractées fortement recommandées... Mais le directeur financier n'a pu résister à l'attrait de « l'uniforme business » : il s'est vite senti complètement décalé avec sa veste et sa chemise. Je l'ai même vu retirer sa sacro-sainte cravate en douce...

Tandis que les minibus nous emmènent vers les sommets ensoleillés des Alpes, les langues se délient. Je peux alors juger de l'état d'esprit de mes compagnons : en réalité,

personne n'en mène très large. Le syndrome « À quelle sauce allons-nous être mangés ? » domine. Tout s'annonce, comme je le craignais, ennuyeux à mourir...

Notre cher directeur commercial, prend un malin plaisir à raconter comment, dans son ancienne boîte, un séminaire a mal tourné. Entre dénonciations d'incompétence et commérages auprès du consultant invité pour la circonstance, le week-end avait viré à l'orage. Mes jeunes collègues, qui partent pour leur premier séminaire, l'écoutent bouche bée avec un rien d'inquiétude dans les yeux.

– « Qu'est-ce que tu en penses, Duponcel ?

– Oh moi, personnellement, je n'ai jamais connu de séminaire qui ait vraiment capoté. C'est vrai que dans certains cas, les gens ont tendance à se renfermer sur eux-mêmes. Mais pas de panique, un séminaire est quand même fait pour dialoguer, aborder de front les vrais problèmes, s'efforcer de dire tout haut ce que l'on pense tout bas. »

Et c'est vrai qu'il y aura de quoi discuter ! Avec la fusion, on est tous sur la défensive, méfiants envers la nouvelle équipe de l'entreprise avec laquelle nous fusionnons, mais aussi envers nous-mêmes. Qui va trahir le premier pour sauver sa peau ? Et sa place... Telle est la crainte du moment, car nous le pressentons tous, il y a des têtes qui vont tomber. Cette

angoisse latente a plutôt tendance à plomber l'atmosphère. Je ne sais pas si l'air de la montagne y changera quelque chose.

Entre les problèmes de stratégie, les responsabilités mal définies, les dysfonctionnements divers et les conflits humains, les raisons de se poser des questions ne manquent pas. Ils veulent qu'on en parle ? Tant mieux, je vais me faire un plaisir de leur donner mon avis ! Ils vont voir que je ne manque pas d'idées et de suggestions pour l'avenir de l'entreprise ! J'ai la tête pleine de projets... Jouons cartes sur table. Il y aura certainement des grincements de dents, mais c'est le prix à payer, parole de Duponcel !

Pendant que je tente désespérément de rester zen, les commentaires de mes collègues vont bon train...

– « De toute façon, ce genre de truc ne sert à rien : tout est déjà décidé d'avance !

– Je ne comprends pas pourquoi la nouvelle équipe vient à notre séminaire alors que la fusion n'est pas encore vraiment effective. Le déménagement n'a même pas encore eu lieu ?

– S'ils croient que la prise de contact se passera mieux au cours d'un week-end !

– Moi, j'ai horreur de l'eau, c'est vrai qu'on va faire du canyoning ?

- De toute façon, ne te plains pas, on a de la chance, les autres vont se taper beaucoup plus de route pour arriver !
- Normal non, on était là avant eux, ils n'ont qu'à faire avec !
- Je vous préviens, je ronfle...
- Moi, je sais déjà que je ne vais pas fermer l'œil de la nuit !
- Dire que mes meilleurs amis m'avaient proposé un super week-end sur la côte... »

Et le week-end ne fait que commencer ! Finalement, on se demande à quoi ça sert, tout ça ! Entre ceux qui viennent en traînant les pieds et ceux qui cherchent en vain à identifier l'objectif à atteindre, je me prends moi aussi à rêver d'un bon week-end en famille...

Mais nous voilà à destination, tout le monde descend ! Il ne nous reste plus qu'à monter... Au programme, 2 heures de randonnée pour relier le chalet qui abritera nos débats... Une riche idée du groupe sportif de la boîte. Aussitôt adoptée par la direction qui a vu là un moyen parfait pour exalter le sens de l'effort collectif ! Pour une convention de commerciaux, encore, j'aurais compris... Mais là, avec mes quelques kilos d'affaires sur le dos, j'ai quand même du mal !



*Dimanche 18 h 00*

C'est fini, enfin ! Je ne pensais pas que je serais épuisé à ce point... presque autant qu'à la fin d'une journée de travail ! Certains penseront « beaucoup de bruit pour pas grand-chose »... Pour ma part, je crois que l'on a tous fait un grand pas en avant. En tout cas, pas de gros clash ni de dispute homérique. Tout le monde a su garder son sang-froid, ce qui n'est déjà pas si mal.

Les réunions de travail en commun et en sous-groupes étaient plutôt bien organisées. J'ai pu constater que nos nouveaux collègues n'étaient pas ces hordes sauvages que l'on m'avait décrites ni des « tueurs » froids, calculateurs et implacables. Fermes, décidés, professionnels, certes, mais sympas et ouverts. Exception faite cependant de l'un d'entre eux que je ne peux vraiment pas encadrer... Et bien sûr, je me suis retrouvé avec lui lors d'une session en sous-groupe ! Le genre qui prend tout à cœur et qui cherche systématiquement la petite bête. Pas de veine ! Je regrette de ne pas lui avoir dit ma façon de penser. Mais on ne peut pas tout dire quand même.

Il y a vraiment eu de bonnes surprises ; j'ai pu découvrir certains de mes collègues habituels sous un autre jour. Une fois débarrassé de sa célèbre cravate, le directeur financier

ne paraît plus aussi redoutable. Comme moi, il est passionné d'escalade et il est plutôt doué. On lui a dit que c'était à cause de ses doigts crochus, lui qui freine toujours pour nous allouer des budgets. Ça a d'ailleurs permis d'en discuter sereinement et on s'est même promis de faire une voie ensemble un de ces jours !

Bien sûr, tout n'a pas été aussi rose, même si le bilan est globalement positif.

De fait, tout a assez mal commencé. Notre cher patron n'a vraiment pas fait preuve de diplomatie en présentant « les deux équipes rivales, pardon, partenaires » ! Silence glacial de part et d'autre. Ambiance, ambiance... Alors que j'attaquais les ongles de ma main gauche, on m'a soudain demandé mon avis sur les implications à moyen terme de la fusion...

Un au hasard et c'est sur moi que ça tombe ! En d'autres temps, j'aurais été tétanisé face à l'enjeu de la question et aux regards interrogatifs de l'assistance. Je pense qu'il y a un an seulement, je n'en aurais peut-être pas été capable. Et puis, c'était le moment ou jamais pour affirmer mon nouveau statut au sein de l'entreprise... Et de stopper net les velléités de mon alter ego dans la nouvelle structure.

J'ai su garder mon calme tout en exposant clairement et synthétiquement mes vues. Sur le moment, je me suis senti

assez fier de moi et je pense que mon équipe l'aurait été aussi vue la manière dont je l'ai mise en valeur. Mais c'est justement là que les choses se sont gâtées.

Le grand patron, toujours avec sa froideur habituelle, m'a regardé droit dans les yeux et a lancé :

– « Dans cette entreprise, il n'y a pas que votre équipe Duponcel ».

Je me suis tu en réfléchissant à cette remarque. Déjà, les débats étaient repartis sur un autre thème. Qu'avait-il voulu dire ? Faisait-il allusion aux changements de responsabilités qui seraient engendrés par la fusion ? Suggérait-il que j'oubliais de défendre les intérêts de l'entreprise à cause d'un point de vue trop partial... et partiel ? Ce sera intéressant de reprendre ce point avec mon « coach » lors de notre prochaine rencontre. En continuant à mettre en pratique ce que nous avons imaginé ensemble, je finirai bien par répondre à toutes ces questions.

Pendant ce temps, la discussion s'était concentrée sur l'avenir de l'entreprise. Bien sûr, il y avait ceux, toujours les mêmes, qui avaient le nez rivé sur nos problèmes courants et qui recherchaient les fautifs. Moi, je faisais partie de ceux qui voulaient voir plus loin. Même si tout le monde était loin d'avoir les mêmes positions au départ, on a pu construire une vision commune de l'entreprise en définissant ce que devrait

être la société dans 3 ans. C'est drôle, au début, je ne voyais pas les choses tout à fait comme ça. Mais en discutant, échangeant des points de vue différents, je suis arrivé à une toute autre représentation. Évidemment, il y a encore des questions en suspens, quelques points d'achoppement possibles, mais je dois dire que rarement un petit séjour à la montagne m'aura fait autant de bien.

Et sur le plan pratique, mention très bien. Le site magnifique et bien équipé a permis de travailler dans le grand confort, ce qui n'était vraiment pas le cas l'an dernier, où on avait perdu une demi-heure à chercher une ampoule pour le rétroprojecteur ! Côté détente, rien à dire. Mademoiselle Berger n'a pas été obligée de participer à la séance de canyoning, ce qui nous a sûrement évité un drame. La balade en VTT dans le Grand Massif était géniale et je me suis aperçu que le directeur commercial était un excellent grimpeur.

Ah, et puis surtout, on a bien mangé. Rien de tel pour créer une ambiance conviviale et des débats vraiment constructifs !

– « Eh Duponcel ! Tu l'as trouvé comment ce séminaire ? Moi, pas terrible ! Entre les ronflements et le froid, j'ai mal dormi. Et puis l'ambiance était plutôt moyenne, non ? De plus, je suis sûr qu'on s'est fait avoir. Ceux de l'autre

boîte ont eu bien plus la parole que nous, tu ne trouves pas ? Tu as remarqué, on n'a même pas reparlé du déménagement... J'aimerais quand même bien savoir où on va atterrir...  
– Je trouve que puisque tu avais tant de choses si importantes à dire, c'était vraiment le moment d'en profiter »

Et voilà, quoi que l'on fasse, pas facile d'évacuer les réactions critiques et défensives. Pourtant, ce n'est pas la bonne volonté qui manque ! Et quel cadre merveilleux. Il faut bien dire qu'ils ont choisi une date idéale pour nous emmener dans un paradis terrestre. Le début de l'été, là, où la montagne est la plus belle...

\*  
\*   \*

## **Les conseils pour mieux manager**

Élaborer une vision collective  
ne s'improvise pas

Le séminaire fait partie de ces événements très particuliers qui rythment la vie d'une entreprise tout en prenant du champ par rapport au contexte quotidien. Véritable pensum pour les uns, mise en scène artificielle pour d'autres ou encore récréation ouvrant la porte au défoulement, ce rendez-vous obligé des managers peut revêtir des aspects extrêmement divers. Derrière cette multiplicité, les séminaires ont tous un point commun : ils ne se révèlent jamais neutres pour l'équipe dirigeante et l'ensemble de l'entreprise. Leur localisation, leur périodicité, leur thème ponctuel, leur environnement, les participants concernés, l'éventuelle présence de ressources externes, ce qui va être dit et décidé, toutes ces composantes ont des influences majeures sur les individus, le groupe et l'organisation en général.

## *Un séminaire, qu'est-ce que ça cache ?*

« Décris-moi ton séminaire, je te dirai quel est le style de direction de ton organisation ». On sait que pour être efficace, un séminaire doit résolument se déconnecter du cadre habituel de l'entreprise. En revanche, on est rarement sûr de réaliser les choix les plus judicieux, même si ceux effectués sont porteurs de sens.

Dans le cadre d'un séminaire, tout est communication, tout devient message. Message que l'on ne soupçonne pas toujours au départ ou dont on ne perçoit pas tous les effets. Le thème : week-end de survie ou retraite monastique ? Le lieu : château luxueux ou refuge dans les Alpes ? La tenue : cravate de rigueur ou tenue décontractée ? Les participants : cercle fermé des têtes pensantes de l'entreprise ou équipe des dirigeants dans son sens le plus large. La périodicité : rendez-vous annuel et rituel ou réunion décidée en urgence pour gérer une crise ? Et oui, même s'il y a beaucoup de variantes entre ces extrêmes, il n'est pas toujours facile de « viser juste ».

En l'occurrence, de mauvais choix peuvent être lourds de conséquences pour le moral des troupes. Combien d'entreprises dans une logique de restriction budgétaire voient leur Comité de Direction parader dans un hôtel

quatre étoiles ? Effet garanti auprès de l'ensemble du personnel ! Les aspects pratiques ont des effets importants sur l'efficacité du séminaire. Ainsi l'environnement aura, à partir de l'impact émotionnel qu'il créera, une influence très forte sur le résultat général du séminaire comme sur la mise en condition des participants.

### *La réussite, ça se prépare !*

Si l'importance du cadre d'un séminaire a bien été montrée, cela ne suffit pas pour autant. Pas question de partir la fleur au fusil. Un séminaire est beaucoup trop impliquant pour négliger la phase de préparation à tel point qu'une assistance extérieure peut se montrer, à cet égard, judicieuse.

Préparer, oui, mais comment ? Les mélanges entre travail et convivialité exigent des dosages très précis. Entre affaires courantes à gérer et ambitions stratégiques, la vocation du séminaire doit être clairement définie à l'avance. S'il faut, bien entendu, se fixer des ordres du jour précis et rigoureux, la conception du séminaire dans sa globalité demeure l'un des éléments clés de son succès.



D'une manière générale, nous constatons, pour tous les membres réunis, une difficulté à avoir une vue d'ensemble de l'entreprise. Aussi faut-il bien cerner en amont ce que chacun attend du séminaire. Le rôle d'un regard extérieur pourra être d'écouter individuellement et en toute confidentialité chacun des futurs participants. Mieux comprendre les modes de fonctionnement internes, les types de relation, les aspirations profondes de chacun, les tensions, les craintes et les non-dits... Des informations indispensables à la qualité de l'animation, comme à celle du déroulement du séminaire et porteuses de valeur ajoutée.

### *Objectifs en tête*

Pour être pleinement efficace, toute la phase de préparation doit aboutir à la définition d'un objectif précis et spécifique. La durée d'un séminaire de direction ne doit pas dépasser 2 jours, les têtes pensantes – les plus coûteuses de l'entreprise – sont mobilisées... alors pas question d'être improductif. En se concentrant sur quelques vraies priorités, on obtient forcément de bien meilleurs résultats.

Se fixer un cap est une chose, s'imposer une seule route pour atteindre les buts en est une autre ; ne figeons jamais un séminaire. À tout moment, il peut évoluer en fonction de la dynamique du groupe. Rester clair sur l'objectif à atteindre n'empêche pas de changer le scénario du déroulement... Bien au contraire !

On a vu des séminaires complètement figés se débloquent soudainement. Un exemple parmi tant d'autres : un groupe n'avancait pas vers l'objectif visé. Mutisme des uns, réserve des autres, ou encore refus de traiter frontalement des problèmes de fond. Pour décoincer la situation, une séance de « taggage », pas du tout prévue au programme, est organisée : sur un paper-board, une colonne à gauche « J'ai peur de... », une colonne à droite « J'ai envie de... ». Après de longues minutes d'un silence pesant et d'hésitation, quelques membres du groupe sont devenus actifs puis, progressivement, tout le monde a suivi pour écrire noir sur blanc ses sentiments, ses appréhensions, ses aspirations... Une dynamique a été créée. Cette séquence a permis de remettre à plat certaines choses, de relancer le débat et, surtout, de donner matière à réflexion pour la suite... Précieux tout cela, d'autant plus que ce matériau amassé en temps réel est la propriété du groupe.

« *Think positive* »

Cette volonté de rester positif et constructif est une constante assez forte dans les séminaires... dans les intentions du moins. Ainsi, même si des conflits, des problèmes, des craintes émergent, l'essentiel n'est pas de s'appesantir dessus, mais plutôt de les reconnaître et de se placer résolument dans une logique de construction qui transcende les jugements exprimés. Les échanges auront alors pour vocation de faire vraiment avancer les choses, les personnes, l'entreprise. Il faudra, évidemment, s'être auparavant mis d'accord sur l'objectif à atteindre dans l'avenir, de même que sur un constat, une photo de l'entreprise à un moment donné. Se concentrer sur le « Comment allons-nous avancer ensemble, améliorer les choses » plutôt que le « pourquoi sommes-nous là » ou le « à qui la faute », qui ne changerait rien à la situation présente. Résultat : privilégier de cette façon la construction d'une vision partagée de l'avenir plutôt que de figer les regards sur le passé.

## *Le séminaire dans toutes ses dimensions*

Consensuel dans ses intentions, le séminaire interne se situe au cœur de tous les paradoxes : à tout moment, le groupe ou les individus peuvent être tiraillés simultanément entre une chose et son contraire.

- Favoriser l'écoute de l'équipe et permettre la confrontation éventuelle,
- Penser court terme et long terme,
- Travailler et se détendre,
- Se centrer sur l'équipe et prendre en compte les individus,
- Articuler le global et le local,
- Concilier l'intérêt collectif et l'intérêt particulier,
- Permettre la réflexion et la décision.

Des grands écarts qui mettent en lumière la nécessité de relier les choses entre elles et d'entrer dans une vraie logique du « ET », combien plus productive que la trop fréquente logique du « OU ». Face à toutes ces contradictions potentielles, l'enjeu est de taille : ne jamais placer le groupe dans une situation d'échec et l'aider à construire des ponts entre des sujets aux solutions apparemment opposées.

## *Zone d'influence*

À partir de l'affirmation des expressions individuelles de chacun des membres, c'est bien l'équipe dans son ensemble qui doit avancer dans la même direction. La notion d'influence prend bien un sens tout à fait particulier pour une équipe dirigeante. Influence individuelle d'abord, car un séminaire représente assurément un moment-clé sur ce plan-là : chacun doit apprendre à s'exprimer, à oser, non pas contre le collectif, mais pour lui. Comment vais-« Je » parler en tant que partie constitutive du « Nous » devient alors un pivot de la réussite du séminaire.

Sorte de no man's land entre environnement professionnel et domaine privé, le séminaire devient un lieu très sensible, un espace par excellence où d'autres aspects de la personnalité des uns et des autres vont se révéler. Duponcel réalise ainsi « qu'il n'est pas si rigide que cela le nouveau directeur financier » et découvre qu'il a des atomes crochus ou des intérêts communs avec tel ou tel participant. Véritable parenthèse dans la vie de l'entreprise, le séminaire s'impose comme ce temps privilégié où de nouvelles relations peuvent s'instaurer. C'est une occasion décisive pour chacun d'affirmer son rôle au sein de la hiérarchie et de gagner en crédibilité. Dans le cas de

Duponcel, il s'agit de faire la preuve de son passage du statut de responsable d'équipe à celui de membre à part entière de la « Direction ». S'il ne profite pas de cet instant charnière pour s'affirmer, quand pourra-t-il le faire ? Difficilement dans le cadre du train-train quotidien quand tout le monde a « la tête dans le guidon ». Un séminaire constitue, de fait, une rupture suffisamment importante pour « remettre les pendules à l'heure ».

Cette influence de l'individu sur le groupe ne doit pas faire oublier celle de ce même groupe sur l'ensemble de l'entreprise ; c'est bien cela l'effet modèle. La façon dont l'équipe travaille aura des incidences sur le fonctionnement général de l'organisation. Les enjeux en terme de « team building » sont à ce titre très importants, d'où l'intérêt de se poser les bonnes questions sur le registre de l'influence. Enfin, si les individus réunis en séminaire n'arrivent pas à réaliser des arbitrages, à avancer ensemble, comment pourront-ils le faire dans le cadre grandeur nature de l'entreprise ? Le séminaire reste un excellent indicateur de la nature des fonctionnements internes, en positif ou en négatif.

## *Voir plus loin*

Au-delà des enjeux de la concurrence, des projets transversaux, il s'agit maintenant d'aller beaucoup plus loin. L'expression de chacun et la valeur ajoutée du groupe contribuent à construire la vision stratégique.

Si, à l'origine, la vision est souvent le résultat du dirigeant fondateur, d'un P.-D.G., un séminaire représente une opportunité rare de créer une vision collective du futur de l'entreprise. Bien sûr, l'objet n'est en aucun cas de jouer à Madame Soleil. L'avenir n'est ni prévisible, ni complètement contrôlable. Le seul moteur qui peut alimenter une telle démarche est l'incertitude. À nous d'accepter ce fait, et ce n'est pas toujours facile dans notre civilisation, à nous surtout d'apprendre à l'utiliser positivement. Vision doit rimer avec ambition, une image à 3 ans de l'entreprise vers laquelle une équipe de direction décide de s'orienter, une représentation qui fera sens en structurant les savoir-faire et en focalisant les énergies.

## *De la représentation individuelle à la vision collective*

Bien entendu, toutes les représentations individuelles de l'avenir doivent pouvoir s'exprimer en pleine liberté. La question est : comment chacun « imagine »-t-il concrètement l'entreprise dans plusieurs années, comment projette-t-il l'avenir « vu de sa fenêtre »... Les réponses, non concertées, doivent être mûrement pesées. La façon dont le groupe va parvenir à une expression collective de la vision devient riche d'enseignement. Une fois que la vision devient collective, c'est la dynamique animant le groupe vers sa réalisation qui deviendra la plus importante, encore plus que le résultat visé au final. L'expression de la vision ne doit d'ailleurs pas s'afficher comme définitive, car elle ne doit jamais être assimilée à une image carcan dans laquelle on s'enferme. Il s'agit plutôt d'un arrêt sur image, susceptible de bouger avec le temps, d'une grande voie tracée avec des chemins de traverse, tant d'éléments nouveaux pouvant survenir. C'est dans une telle perspective que l'utilité de la vision peut le mieux s'affirmer : en réinscrivant l'action quotidienne des dirigeants dans une dimension long terme, elle donne un sens à leur travail et permet de réaliser la connexion permanente entre les enjeux opérationnels et stratégiques. Il s'agit bien là d'un vrai travail de direction !



## *Aux limites de la vision*

Jusqu'où peut-on « voir » exactement ? Quelle est la précision de cette vision et que doit-t-elle concerner précisément ? Questions essentielles qui permettent de relativiser bien des choses.

Aussi faut-il s'interroger pour savoir comment la vision du groupe restreint des membres dirigeants peut être en harmonie avec les vraies aspirations de l'entreprise dans son ensemble. Car un séminaire est une opportunité à ne pas manquer pour relancer ou renforcer une dynamique à tous les niveaux de l'entreprise, pour créer un nouvel élan, pour redonner un sens différent à ses propres envies. Même si l'on a agi avec les meilleures intentions du monde, il s'agit de veiller à créer une vision pour tous et pas seulement pour une élite.

Attention également à ne pas s'enfermer dans une vision étreinte. Résolument en mouvement, cette expression du futur se doit d'abord d'être une source d'inspiration et de stimulation, efficacité oblige.

Enfin, méfions-nous des utopies. La description de ce monde à venir pour l'entreprise mérite d'être extrêmement concrète et ne doit rester en aucun cas un ensemble de vœux pieux pour un avenir virtuel.

## *Séminaire visionnaire... et pragmatique*

Aboutissement logique d'un séminaire digne de ce nom, la vision s'impose de plus en plus comme l'une des expressions majeures du métier de dirigeant... En mixant les dimensions à la fois rationnelles, émotionnelles et impulsives, cela permet de se poser les questions essentielles et de formuler les réponses pour que l'entreprise franchisse une nouvelle étape et donne le ton pour les années à venir.

De toute évidence, le processus d'élaboration de la vision ne constitue pas la seule activité d'un séminaire de Direction, loin de là. Le séminaire représente également un moment idéal pour prendre des décisions immédiatement opérationnelles, renforcer la cohésion d'une équipe – par exemple dans le cadre d'une fusion ou d'une réorganisation et tout simplement réaliser un bilan à un moment donné de la vie de l'entreprise.

Néanmoins, la vision reste le cœur du séminaire de Direction et offre, pour chaque étape suivante, une référence précieuse, gage de cohérence et d'efficacité pour les nombreuses décisions qui devront être prises. Même si elle peut couvrir des périodes de 2 à 3 ans, la vision peut être revalidée à chaque nouveau séminaire. Une bonne façon de garder le cap ou de définir de nouvelles voies pour l'atteindre.

Chapitre neuf

**Progresser tous les jours**

## Les murs ont des oreilles...

Vendredi 21 novembre.

9 h 15.

Tiens, 9 h 15 et Claire n'est pas à son poste, bizarre. Pourvu qu'elle ne soit pas bloquée dans les embouteillages dus à la brume. Elle qui depuis 15 jours m'accueille avec mon petit café... Hé oui, les bonnes choses ont toujours une fin. Je m'étais bien habitué à cet accueil chaleureux dans le froid de novembre. Mais, ce n'est pas grave, je vais aller le chercher tout seul et je passerai voir le Directeur Export, il paraît qu'il veut me rencontrer avant mon départ en vacances. Ah, les vacances avec Marie dans les îles, au soleil... Rien de mieux que de revenir le teint hâlé pour affronter l'hiver ! Bon, il n'est pas dans son bureau, je vais l'attendre tranquillement en buvant mon café...

– « Non, mais tu te rends compte, il m’a reproché de lui avoir pris un rendez-vous avec le meilleur des spécialistes... »

Mais, c’est la voix de Claire, elle est dans le bureau de Sabrina... On peut dire qu’elles s’entendent bien ces deux-là. Pourtant au départ, ce n’était pas ça. Mais depuis que Sabrina a été embauchée dans ce service, elles sont inséparables. Ce qui est sûr, c’est que les cloisons sont loin d’être épaisses. Il va falloir que je fasse plus attention à l’avenir. Bon, je les laisse papoter entre nanas, je finis mon café et j’irai les voir après.

– « Ça faisait plus d’une semaine qu’il cherchait des renseignements... »

Elle paraît plutôt énervée ce matin. De qui peut-elle bien parler ?

– « Non, mais, tu le crois, son beau-frère lui a fourni les infos la veille du rendez-vous et du coup, plus besoin de le rencontrer... »

Mais, c’est de moi qu’elle parle ! Elle est gonflée. Je ne lui ai pas reproché le fait qu’elle prenne rendez-vous avec ce spécialiste, mais qu’elle le fasse un jour où j’étais débordé. Trois réunions avec des clients dans la matinée et, hop, elle en ajoute une quatrième, au moment du déjeuner en plus !

– « Pourtant tu m’avais dit qu’après votre discussion, vous vous étiez mis d’accord sur le fait d’échanger toutes les informations importantes...

– Tu sais, Sabrina, quand ton chef prend un troisième rendez-vous un matin et qu’il te dit que tu ne l’as pas écouté alors qu’il ne t’a pas informée, tu t’attends à autre chose que des réprimandes, non ?

– Évidemment, Claire ! Mais par rapport à la période où j’étais en stage dans votre service, je trouve qu’il a vraiment progressé avec toi et les autres. Surtout depuis la fusion. Avant, le ton montait assez vite et on ne comprenait pas clairement ce sur quoi il réagissait vraiment... »

On en a assez parlé avec Claire pour que maintenant ça aille mieux. Dès que j’ai quelque chose à lui transmettre, je prends le temps de lui expliquer et de vérifier qu’elle a bien compris de quoi je lui parle. C’est d’autant plus normal qu’elle n’est pas au courant de tout, si je veux qu’elle ne commette aucune erreur, je dois lui en donner les moyens. La solution que l’on a trouvée, c’est notre réunion d’agenda. En plus, elle était d’accord : si je ne suis pas clair, c’est à elle de me poser les questions nécessaires.

De l’autre côté de la cloison, la discussion reprend. Et c’est toujours ma fête.

– « Mais, regarde Sabrina, l'autre fois, nous étions en réunion et il a passé son temps à me parler de ses projets de vacances avec sa femme, ses bouts de chou... Et il m'a demandé où j'allais passer les miennes. Mais en quoi ça le regarde ? Résultat des courses, on n'a pas eu le temps de tout voir question boulot...

– D'accord, Claire, mais tu es quand même la première à lui reprocher de ne pas avoir été suffisamment proche de ses collaborateurs à un moment donné, rappelle-toi...

– Tu veux un carré de chocolat ? Je dois reconnaître que maintenant il est très bien avec ses collaborateurs. Il a repris les choses en main de façon remarquable. Tu te rappelles de Michel Rougon et de son entretien de recadrage ? Et bien, Duponcel l'a rencontré un jour à part pour le féliciter de son excellente progression... Et crois-moi ce n'était pas gagné ! Heureusement, il a su, pendant leur deuxième réunion, l'écouter et trouver avec lui les solutions pour lui permettre d'avancer dans le bon sens... C'est dingue comme j'ai envie de chocolat en ce moment ! »

Ah, un peu de baume au cœur. C'est vrai qu'avec Michel, ce n'était pas gagné. Surtout de la manière dont je m'y étais pris lors du premier entretien de recadrage. Pauvre Michel, il a payé ce jour-là ma mauvaise humeur, ainsi que mon manque

d'aisance en ce domaine. À ce moment-là, je me suis vraiment senti très seul... Et aujourd'hui, je peux affirmer sans hésitation que le travail effectué avec mon « coach » a porté ses fruits.

– « Si tu as envie de chocolat, ne te prive surtout pas, Claire ! Pour Yves aussi, Duponcel a assuré. En prenant le temps de lui parler, il l'a aidé à mieux aborder les problèmes qu'il a traversés. »

C'est vrai que la discussion que j'ai eue avec Yves lui a permis de faire le point et de mieux faire la part des choses entre ses soucis familiaux et ses difficultés professionnelles. Quand j'ai vu le résultat, je me suis rendu compte combien j'avais progressé dans ma relation avec les autres. Plus d'assurance, la conviction d'être à la bonne place, une meilleure appréhension de ma fonction tant au niveau de mon équipe que de ma direction. Je dois bien avouer que le séminaire a joué un grand rôle dans cette évolution. Là-bas, j'ai pris conscience de mon statut parmi les autres. Et puis surtout, même si je sais que ce ne sera pas toujours simple, je suis parvenu à gérer mon stress de façon bien différente. Quand je me rappelle l'état d'anxiété dans lequel je me trouvais l'année dernière à l'approche des entretiens



d'évaluation... Aujourd'hui, ils approchent à grands pas et je les attends avec un calme olympien, plus de stress, plus d'insomnies...

– « Oh, oui, ça pour avoir fait du chemin, il en a fait, Sabrina. Si tu l'avais vu l'année dernière pour les entretiens d'évaluation, tu ne l'aurais pas reconnu. Mais, là où il faut encore qu'il change, c'est pour déléguer. Moi, il ne me fait pas assez confiance...

– Là, tu exagères, Claire ! Je suis sûre qu'il a complètement confiance en toi. Il ne peut pas se passer de toi. Si tu savais tout le bien qu'il m'a dit de ton travail à plusieurs reprises... »

Bon, il va falloir que je réfléchisse sérieusement au sujet. On en a pourtant déjà parlé plusieurs fois, mais apparemment il reste encore des points sur lesquels je ne lâche pas assez les rennes... et ce n'est peut-être pas que vis-à-vis de Claire !

– « Au fait, Claire, tu es au courant pour le déménagement ?

– Non ! Mais j'espère qu'on ne va pas trop loin, parce que moi j'ai déjà tout organisé... »

Finalement, on va reprendre les locaux du dessous et nos équipes vont pouvoir se rapprocher dans les meilleures conditions (enfin). Une excellente nouvelle et même mieux que ça ! Cette fusion, qui me faisait très peur il y a quelques mois, constitue finalement une belle opportunité. Le

Directeur Général m'a fait comprendre, de façon crédible, qu'une réussite à la tête de mon équipe élargie m'ouvrirait de nouveaux horizons. Du travail en perspective certes... mais la vie est belle !

– « Tu comprends, Sabrina, j'ai une nounou d'enfer à deux pas d'ici...

– Claire, il va falloir que tu lui dises à un moment ou un autre, non ? Tu ne crois pas que tu devrais lui dire avant son départ au soleil... Ou peut-être préfères-tu attendre encore un mois et lui annoncer au moment de Noël ? »

Si je m'attendais à ça...

Si je m'attendais à ça ? Je vais bien voir comment Claire, va s'y prendre pour m'en parler... Après tout, c'est plutôt une bonne nouvelle pour elle, même si cela va me poser quelques problèmes...

Bon c'est pas l'tout, mais faut s'y mettre, la journée est chargée, les vacances dans les îles c'est pour Noël, en attendant, y'a encore du pain sur la planche, les entretiens d'évaluation, la réunion planning... le directeur export... et, compte tenu de ce que je viens d'entendre, je n'ai pas intérêt à oublier de prendre un peu de temps pour faire un tour d'horizon avec Claire...

Driiing... Driiing...

- « Monsieur Duponcel ?
- Oui ?
- C'est le standard, votre assistante ne répond pas, j'ai au téléphone une personne qui veut vous parler...
- Qui est-ce ?
- Je ne sais pas il n'a pas voulu me donner son nom, il dit que c'était personnel. Il a ajouté que si cela vous dérangeait, il pouvait vous appeler chez vous...
- Pourvu que ce ne soit pas encore un de ces conseillers en patrimoine.... Bon, passez-le-moi...
- ...
- Monsieur Duponcel, bonjour, je suis André Desmaret, pouvons-nous parler un instant... confidentiellement ?
- Heu oui...

Il attend à peine ma réponse et enchaîne :

- Je vous demande trois minutes de votre temps, je voudrais vous parler d'une affaire importante pour laquelle vous devriez pouvoir m'aider, à charge de revanche bien sûr... Je suis l'un des associés de Worldinvest, une société de capital risque, et je suis à la recherche d'un cadre de haut niveau pour une start-up dans laquelle nous avons investi...
- Qui vous a donné mes coordonnées ?

– La confidentialité m’interdit de vous répondre pour l’instant, mais auriez-vous dans vos relations un dirigeant ayant une bonne expérience des marchés pour des produits de haute technologie et une double compétence, à la fois technique et commerciale, quelqu’un dans la quarantaine, qui serait éventuellement intéressé par une offre particulièrement attirante et prometteuse ? Vous savez certainement qu’Internet ouvre des perspectives fantastiques pour les esprits inventifs... et les entreprises qui se créent dans ce secteur sont très réactives, les décisions se prennent quasiment à la vitesse de l’éclair, les moyens ne manquent pas, ce qui change des entreprises plus traditionnelles, n’est-ce pas ?

– Comme ça, à brûle pourpoint, je ne vois pas, il faudrait m’en dire un peu plus... Quelle société avez-vous dit ?

– Wolrdinvest, et je suis en charge, au sein de la société, de la recherche des cadres dirigeants pour les start-up que nous accompagnons. J’étais auparavant consultant chez Top Search International...

– Non ! Je vous demandais pour quelle société recherchez-vous quelqu’un ?

– Désolé, à ce stade de notre échange, je ne peux pas vous le dire ; de plus, elle est pratiquement inconnue aujourd’hui, il s’agit d’une start-up, son nom ne vous dirait rien. Vous devez

certainement connaître, dans votre entourage personnel ou professionnel, un dirigeant, dynamique et entreprenant, ayant réussi un beau parcours dans une entreprise réputée et qui serait prêt à relever un nouveau challenge, un défi très intéressant... et qui peut rapporter gros...

– Qui recherchez-vous exactement ?

– Je recherche quelqu'un qui, ayant bien réussi dans l'ancienne économie, peut se demander quelle sera l'étape suivante dans sa carrière, quelqu'un qui souhaiterait vivre une expérience nouvelle, avec une grande autonomie de décision... et d'action, quelqu'un qui n'aurait plus grand chose à se prouver là où il est aujourd'hui et qui aimerait réussir le développement d'une idée nouvelle, dans une technologie de pointe, avec des équipes jeunes et très motivées, bref... l'aventure associée à la réussite quoi ...

L'idéal voyez-vous, ce serait un manager de bon niveau, avec une solide expérience pour encadrer des jeunes à fort potentiel. Cette start-up a réellement besoin aujourd'hui de franchir un palier significatif avant de tenter l'entrée en bourse. Les résultats depuis un an sont terriblement prometteurs, mais il faut un dirigeant d'une autre pointure pour franchir l'étape d'aujourd'hui. Et puis, au-delà du salaire très confortable, le dirigeant retenu bénéficiera d'un bon paquet de stock-options, d'une voiture de fonction....

Encore une fois, la personne qui m'a adressée à vous m'a dit que vous pourriez vraisemblablement m'aider...

– J'ai l'impression que vous vous adressez à moi comme à un de vos candidats potentiels, c'est très flatteur, mais je suis bien là où je suis, bien que... Pourriez-vous m'en dire un peu plus ?

– Si vous voulez, je vous adresse un dossier de présentation complet et je vous recontacte si vous êtes intéressé. Nous pourrions ainsi nous rencontrer et aller plus avant... Pourriez-vous me confirmer vos coordonnées personnelles, et n'oubliez pas, si quelqu'un de votre entourage, présentant des compétences aussi pointues était susceptible d'être intéressé, je prendrai contact avec lui avec plaisir... Bien sûr confidentiellement, sans mentionner votre nom ! »

Qu'est-ce qui me prend moi ce matin ? Je suis bien ici, dans mon job, j'ai tout ce qu'il me faut, un salaire confortable, un job intéressant, la fusion s'est finalement pas trop mal passée, j'ai pu progresser, je fais maintenant partie du comité de direction... Même si ce n'est pas toujours facile, cela le devient de plus en plus, à 46 ans je maîtrise bien mon poste, on nous a promis d'étudier la possibilité ... Tiens, à propos, le patron ne nous a toujours pas répondu pour les stock-options, il devait le faire depuis déjà deux mois... Aurait-il

oublié ? Et le projet de création d'un site Internet pour l'entreprise, le comité ne se montre pas enthousiaste, malgré toute la pression que j'ai essayée de mettre... Bien sûr personne n'a dit non, mais le projet traîne, et je m'épuise dans des réunions qui ne soulèvent l'intérêt que des jeunes loups du marketing.... Et ce « chasseur de tête » là qui vient semer le trouble dans mon esprit... C'est vrai que je me sens de plus en plus seul lorsqu'il s'agit de « penser neuf », de défricher de nouvelles idées, de celles qui tirent l'entreprise vers son avenir... Seul aussi, même lorsque l'idée est approuvée, il faut pousser, relancer pour que les choses avancent peu à peu... Cela n'a pas grand chose à voir avec ce que me disait ce Monsieur Desmaret. Il m'a parlé de réactivité, de vitesse, de décisions... Et si j'allais voir... Rien que pour explorer ce qu'il y a derrière tout cela ?

Finalement, je n'ai pas perdu mon temps, cet entretien était intéressant. Je suis maintenant à la page au niveau du vocabulaire et, si je ne veux pas passer pour quelqu'un de « vieux jeu », je dois « relooker » certains mots comme management, stratégie, coaching et leur trouver des remplaçants ... tout en parlant de la même chose.

Et puis, maintenant, je sais faire la différence entre les investisseurs : le « business angel » n'est pas un incubateur ni un « capital risqueur » !

Je suis bien dans mon poste aujourd'hui, je n'ai pas à me plaindre, je domine la situation, j'ai un bon salaire, des collègues presque tous sympa... Quoique... En revanche, est-ce que je ne risque pas de m'engourdir un peu ?

Une chose qui pourrait me faire fléchir est la vitesse avec laquelle les décisions se prennent dans ces nouvelles entreprises ! Créer un business nouveau, c'est assez excitant ... Le paquet de stocks-options est aussi incitatif... mais qui peut me dire aujourd'hui ce que vaudront ces stocks dans cinq ans ?

D'un autre côté, je tiens aujourd'hui à préserver ma vie personnelle. Même si je travaille beaucoup, je tiens à profiter de mes proches, des enfants ; en revanche, si j'accepte la proposition de Monsieur Desmaret, j'ai compris qu'il serait de bon ton de faire des nocturnes fréquentes ; adieu mes dîners en famille, à l'eau les vacances de Noël dans les îles ! La pesée n'est pas facile à faire....

Il va pourtant bien falloir décider.

\*

\* \*



## **Les conseils pour mieux manager**

Start-up ou pas start-up ?

Duponcel a fait une bonne progression dans son entreprise, il fait partie de l'équipe dirigeante après la fusion. Les nouvelles organisations se sont mises en place. Il a vécu des moments difficiles et passionnants. Il se trouve aujourd'hui confronté au « et maintenant, quelle est l'étape suivante ? ». Il a le choix entre plusieurs hypothèses :

- rester dans l'entreprise pour laquelle il travaille depuis longtemps, attendant un nouveau challenge qui ne viendra peut-être pas ;
- s'installer dans son poste en « profitant » des efforts fournis au risque de se mettre à ronronner...
- se lancer dans de nouvelles aventures ;
- ...

L'environnement évolue très vite :

Retournement du marché de l'emploi, mondialisation, développement des nouvelles technologies... Autant de facteurs qui peuvent amener des cadres de valeur à prendre plus de risques professionnels que dans un passé récent. Duponcel est de ceux-là. Il sait que passé la

quarantaine, il ne faut pas attendre trop longtemps pour amorcer une nouvelle progression. Toutes ces évolutions récentes agitent le marché de l'emploi et attirent les cadres à qui l'on a demandé pendant des années de développer leur « esprit entrepreneurial ». Ceux qui ont réellement évolué dans ce sens sont d'autant plus sensibles à ces nouveaux défis. Ce sont souvent des managers de qualité, créatifs, qui agissent rapidement.

Si beaucoup se sont lancés dans « l'aventure des start-up » alors qu'ils avaient des postes à responsabilité dans de grandes organisations, c'est précisément pour échapper aux lourdeurs administratives et aux lenteurs de processus de décision, au sentiment de frustration de ne pouvoir accomplir pleinement un projet suffisamment ambitieux.

### *L'attrait des « start-up »*

Nouveau contexte, nouveaux enjeux économiques et humains, progression salariale, avantages en natures...

La hiérarchie est aplatée, la vision devient transversale, ce qui a pour effet d'accroître le sentiment de responsabilité. Travailler avec des jeunes qui en veulent, qui se sentent partie prenante de l'entreprise et de son projet... autant d'idées ou d'arguments qui peuvent séduire et inciter au changement.

La nouvelle économie ouvre des perspectives, « les start-up » seraient-elles le chant des sirènes d'aujourd'hui ? Une nouvelle dynamique d'entreprise, l'excitation de la création, un nouveau style de fonctionnement des stocks options pour de nombreux collaborateurs, cadres et non cadres, tout ceci peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise tout en laissant entrevoir virtuellement de belles plus-values à titre personnel.

*« Nouvelle Économie » contre « ancienne économie » ?*

S'agit-il d'opposer la « Nouvelle Économie » à l'ancienne ? N'est-ce pas, de fait, cette dernière qui nourrit la première ? Parler d'un nouvel état d'esprit serait plus approprié. Les nouveaux moyens de communication ne cessent d'évoluer et stimulent la concurrence à l'échelle internationale ; nous sommes entrés dans l'ère du temps réel.

Gagner vite et encore très jeune beaucoup d'argent n'est plus un tabou. Être créatif et innovant, confronter ses idées à celles de son manager, mettre en avant son potentiel plus que son expérience ...telles sont les nouvelles données de l'économie d'aujourd'hui.

Il est aisé de parler d'une culture start-up, même pour des entreprises « vieilles » de 10 ans qui se lancent dans de nouveaux défis en créant, par exemple, un système de commercialisation de leurs produits ou services sur le Web. Les comportements des clients changent. Avec Internet, les consommateurs apprennent à « zapper » en permanence entre les magasins physiques et virtuels. Le niveau d'exigence s'accroît en matière d'horaire, de jour d'ouverture, de transparence de l'offre, d'amplitude de choix...

De plus en plus d'entreprises de l'ancienne économie essayent de s'inspirer de l'esprit « start-up » pour gagner en vitesse et créer une dynamique de croissance. Ces initiatives veulent accélérer la prise de décision, accroître l'autonomie, la créativité, l'agilité, la flexibilité et l'envie d'entreprendre dans le plaisir. De plus, ces initiatives visent à fidéliser les collaborateurs, moins tentés ainsi d'aller voir ailleurs ! Encore faut-il, pour bien réussir, que le fond soit réellement en cohérence avec ces formes nouvelles d'animation des équipes.

## *Difficultés ou opportunités pour les entreprises « traditionnelles » ?*

Comment retenir les cadres à haut potentiel souvent « chassés » ? Si les aspects matériels sont importants, cela n'empêche pas certains cadres de quitter leur entreprise, parfois pour des salaires équivalents, voire moindres, mais pour une autonomie plus réelle et des enjeux plus stimulants. Ce qu'ils recherchent ainsi, c'est la reconnaissance de leurs contributions et la valorisation de leur performance.

Dans un tel contexte, la qualité du management des hommes constitue l'un des atouts majeurs pour conserver les cadres à potentiel et garantir leur développement. L'entreprise « traditionnelle » doit encore évoluer dans ses modes de fonctionnement pour conserver ses vrais talents. Reconnaissance des vraies performances, exigence et confiance, délégation et responsabilisation deviennent des ingrédients majeurs. Le manager doit se transformer de plus en plus en développeur efficace des ressources humaines qui lui sont confiées.

Créer des opportunités, proposer des challenges intéressants et des conditions de vie acceptables pour les nouvelles générations tels sont les nouveaux enjeux qui se font jour. Est-ce si difficile de conjuguer performance et attractivité ?

*« Start-up » : le rêve et la réalité*

Ces start-up dont il est si souvent question aujourd'hui en termes élogieux (comme si elles constituaient l'alternative tant espérée), rencontrent pourtant certaines difficultés liées aux conditions même de leur création.

Naissant souvent d'une idée, soutenue par deux ou trois personnes qui se connaissent bien, elles se trouvent très vite confrontées à une croissance rapide. Passer de 10 à 50 collaborateurs en moins d'un an est grisant, mais pas pour autant chose facile. Cela entraîne des évolutions considérables des organisations et des styles de management.

En complément des quelques aspects évoqués ci-dessus, le respect de certains principes simples pourra favoriser la pérennité des entreprises nouvelles :

- savoir créer une DRH au bon moment, parfois dès le début, afin d’anticiper puis d’accompagner la rapide montée en puissance ;
- concilier structuration et dynamisme, rigueur et flexibilité ;
- aider à l’éducation des collaborateurs, par exemple, en communiquant sur le fait que les stocks-options ne constituent pas un élément du salaire ;
- anticiper la très forte transition et les turbulences créées par le passage d’une position « d’incubé » à celle « d’ex-cubé » ;
- saisir l’opportunité d’une confrontation régulière à un regard extérieur, compétent et moins totalement impliqué dans le processus de développement. Il pourra favoriser ce recul, aussi difficile à trouver que nécessaire ;
- enfin, et plus que toute autre chose, ne pas laisser les investisseurs se substituer aux managers... Chacun son rôle !

Le feu de l’action et la griserie résultant d’une première réussite facilitent peu cette indispensable vigilance.

A toi de jouer, Duponcel... en bonne connaissance de cause... !

## Épilogue

La maternité,  
quelques mois plus tard encore...

Ça y est, le déménagement est enfin arrivé tout comme le petit Arthur. Deux jours et 38,5 kg de paperasse à débarrasser pour la première, 48 heures déjà et 3,254 kg à prendre dans ses bras pour le second. Bien sûr, tout le monde est venu fêter les heureux événements avec Claire... Même les *Men in Black* ont troqué leur triste costume 3 pièces noir corbeau contre des tenues beaucoup plus décontractées. Et chacun y va de son petit commentaire...



– « Oh, regardez Arthur, il fait le même rictus que notre nouveau DG ! »

Il y a quelque temps déjà, Yves a retrouvé sa bonne humeur de façon durable.

– « Mais c'est un ange ! »

Ah, je crois que Sabrina a posé son dévolu sur quelqu'un d'autre que moi. C'est fou, je ne m'étais même pas rendu compte qu'elle était jolie, surtout avec un tailleur moins strict.

– « Je reconnais bien là la grimace des meilleurs vendeurs... ou des meilleurs arnaqueurs. À toi de choisir ton camp, petit ! »

En tout cas, Michel a fini par trouver le bon ton. Plus rien à redire, plus un mot de travers et de bonnes perspectives dans les résultats de ses commerciaux.

Quant à François, Pierre et Antoine, toujours égaux à eux-mêmes : ils ne disent rien, mais font les pires pitreries. Plus je les observe tous et plus je me sens fier d'être à la tête d'une telle équipe... Quel chemin déjà parcouru ensemble ! Je parviens quand même à glisser un mot à Claire, chahutée de tous les côtés...

– « Plus envie de chocolat ? »

Et la fameuse question, l'incontournable question, sort enfin de la bouche de Sabrina :

– « Et l'accouchement, alors ? »

Claire répond, épanouie :

– « Tout s'est passé très vite, je n'ai presque rien senti... »

Nous nous regardons tous du coin de l'œil avant de partir dans un fou rire collectif...

Allez, à moi d'expliquer :

– « C'est pas comme nous, hein ? La nouvelle organisation on l'a sentie passer... Mais, ça valait bien ça, non ? »

Tiens, bizarrement, cela me fait repenser à cette histoire du vieux loup de mer qui m'avait laissé un goût d'inachevé. C'est vrai que j'ai rencontré beaucoup de rochers, mais c'est drôle, chaque fois que je les ai pris en compte sans me laisser obnubiler par eux, j'ai su finalement trouver ma bonne route !

## Conclusion

### **Les solutions sont en nous**

C'est vrai, Philippe Duponcel a beaucoup appris au fil des pages de ce livre. Et nous espérons qu'il en a été de même pour vous. Même si, vous avez pu le constater, il n'y a pas de formules toutes faites pour réussir dans le domaine du management. Nous sommes bien loin des trucs, astuces et autres recettes qui, au mieux, ne s'avèrent efficaces que dans certains contextes très particuliers.

Nous restons convaincus que les solutions pré-établies sont illusoire. Une position originale à l'heure où l'on se targue, dans l'économie en général et dans l'entreprise en

particulier, de faire place aux sciences exactes. Pourtant, le management reste bien au cœur de ce qu'on appelle la rationalité, les politiques de développement, la croissance interne, externe, la mondialisation, les fusions, les acquisitions et la sacro-sainte rentabilité.

Pourquoi un tel paradoxe ? Justement parce qu'il y a en chacun de nous une part d'irrationnel qui échappe (heureusement) à un contrôle absolu. Pourquoi certaines politiques marchent-elles seulement dans certaines entreprises ? Pourquoi certaines pratiques ayant fonctionné dans le passé ne fonctionnent plus aujourd'hui ? Pourquoi certaines attitudes ont-elles des effets différents avec les uns et avec les autres ?

Des questions qui amènent une seule bonne réponse... c'est qu'il n'y a pas de réponse absolue ! Il y en a mille, mais une seule correspond vraiment à un moment donné, à ce que souhaite rationnellement notre tête, à ce que veut intuitivement notre cœur, à ce que désirent instinctivement nos tripes.

Une telle réponse n'existe pas toute faite et ne peut être apportée par quelqu'un d'autre ; elle se révèle progressivement à l'intérieur de nous-mêmes. Si nous savons, dans

bon nombre de cas, mener à bien seul cette élaboration complexe, il arrive aussi que nous restions aveugles à ce qui nous crève les yeux, le nez sur la copie. La contribution d'un tiers qui possède le recul nécessaire favorise le déclic qui conduit à l'évidence. C'est tout l'art d'un vrai professionnel du conseil en management.

Car le management exige finalement beaucoup de bon sens, l'art de regarder au bon endroit, d'écouter au bon moment, de communiquer à bon escient. Et cette fonction « sacrée » dans nos sociétés, celle de diriger, complexe mais pas compliquée par nature, peut être au fond plus simple qu'il ne semble. Simple, mais pas simpliste.

Au-delà des concepts savants, cette vision de l'homme au cœur du management implique toutefois des notions majeures que nous avons voulu développer dans ce livre.

Le principe d'incertitude, cette capacité à intégrer le fait que ce qui a été, n'est pas forcément voué à se reproduire. Une attitude qui nous pousse sans cesse à nous remettre en question et à fuir la pensée unique qui fait tant de ravages dans les organisations.

La logique du “et” c’est-à-dire la recherche des liens à réaliser entre des éléments qui se présentent a priori comme inconciliables. Pourquoi faudrait-il choisir entre réussite professionnelle et épanouissement dans la vie familiale ? Pourquoi opposer rentabilité de l’entreprise et développement de l’individu ?

La notion de “feed-back”, un mot anglicisant qui a fait les beaux jours des théories de la communication mais qui, au fond, affirme simplement une nouvelle évidence : écoutons et entendons ce que les autres nous disent par leurs discours, leurs comportements et leurs attitudes. Et surtout, n’oublions pas de leur renvoyer des informations utiles pour qu’ils puissent comprendre les effets qu’ils produisent et, s’ils le souhaitent, décider de progresser.

Enfin, au-delà de la réalité quotidienne du métier de dirigeant, la dimension long terme reste l’un des éléments majeurs de la richesse de ce métier. C’est dans cette perspective que se situe la notion de vision, représentation collective qui transcende la somme des aspirations individuelles. Pour atteindre cette vision et pour la traduire dans la réalité, nous avons à piloter judicieusement le processus de transition. L’art du management

n'exprimerait-il pas ce talent d'orchestration harmonieuse du changement ?

Changement dans la situation professionnelle. Changement dans l'organisation. Changement dans les relations avec les collaborateurs. Changement dans la vie personnelle, dans l'importance attachée à son bien-être, à sa santé... Toutes ces transformations constituent les principaux défis du manager que nous avons pu mettre en lumière à travers ces pages.

Évaluer un collaborateur, gérer son propre stress, mieux communiquer, s'affirmer dans un Comité de Direction, réussir un séminaire, une réunion d'équipe, faire réussir un collaborateur à partir d'un recadrage pertinent... Autant de défis à relever au quotidien pour mieux diriger demain. Avec une conviction forte dans ce monde d'incertitude...  
**LA SOLUTION EST EN NOUS.**

Ce livre est une œuvre collective sous la direction de **Nello-Bernard Abramovici**. Ce premier roman d'entreprise a bénéficié de l'expérience et du savoir-faire de tous les consultants de Right A.R.J et tout particulièrement des contributions de : **Pierre-Yves Gagneret, Pierre Jauffret, Christian Juenet, Frédéric Nortier, Nathalie Poirier, Alain Richard, Frédéric Sos, Marc Aubossu, Corine Malaquin, Serge Piediscalzi**.

**Right A.R.J** est une filiale de **Right Management Consultants, Inc.**, leader international dans le domaine du conseil en transition de carrière et en management des ressources humaines, ayant près de 200 implantations opérationnelles dans le monde.

Travaillant depuis près de vingt ans auprès d'entreprises multinationales, européennes et françaises, Right A.R.J accompagne (" coach ") et conseille, tout particulièrement dans les périodes de forts changements, les dirigeants, les équipes, les managers et l'organisation pour les aider à élaborer leurs réponses spécifiques et à les mettre en œuvre à travers des comportements professionnels pertinents.



192, Bd Saint-Germain 75007 Paris

Tél. : +33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

infos/nouveautés/catalogue  
sur [www.maxima.fr](http://www.maxima.fr)

© **Maxima, Paris 2000 pour cette nouvelle édition.**

ISBN : 2. 84001.255.3

Version numérique réalisée par Numilog - Mai 2001

[www.numilog.com](http://www.numilog.com)

« Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957), alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration. »



# Les leçons à tirer d'une histoire exemplaire

---

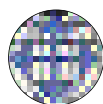
Cette histoire est la vôtre : celle d'un manager qui doit à la fois gérer des enjeux quotidiens et de long terme, rechercher la rentabilité tout en veillant à la mobilisation de ses collaborateurs, s'investir sans compter dans l'entreprise... tout en apprenant à gérer son stress et à piloter judicieusement sa carrière entre les promesses d'avancement et les tentations de la « start-up ».

Comme le héros de ce récit, vous rencontrerez sur votre chemin des obstacles de toute nature pour concilier vies personnelle et professionnelle ; comme lui, vous devez trouver quotidiennement des solutions à des problèmes toujours imprévus, et, à chaque fois, différents.

Véritable roman d'entreprise, ce livre s'adresse à tous les managers. En le lisant, non seulement ils se reconnaîtront souvent, mais ils apprendront aussi à mieux affronter les neufs défis récurrents du manager :

- communiquer clairement,
- animer les réunions,
- gérer son stress,
- se former,
- faire entendre sa voix au comité de direction,
- redoubler d'imagination pour mobiliser ses collaborateurs,
- mener les entretiens annuels d'évaluation,
- « recadrer » un collaborateur qui s'éloigne des objectifs,
- progresser tous les jours,

Préface de Richard Pinola, Président-Directeur Général de



**RIGHT MANAGEMENT CONSULTANTS, INC.**