CÉLINE CHAUDEAU

MANAGER MALIN

LES CONSEILS D'EXPERTS

POUR ÊTRE À LA FOIS MOTIVANT, RESPECTÉ

ET À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉQUIPE

QUOTIDIEN MALIN
ÉDITIONS

MANAGER MALIN

Suite à une promotion, ça y est, vous devenez manager. Mais voilà, très vite, vous vous rendez compte que vous ne savez pas gérer une équipe ou pas aussi facilement que vous le pensiez... C'est normal, car devenir manager, cela s'apprend.

Ce livre, c'est votre formation express et ultra-pratique !

Découvrez dans ce livre les bons conseils pour :

- **Démarrer sur de bonnes bases :** bien se présenter, établir un bon équilibre avec son équipe entre autorité, confiance et écoute...
- **Remplir ses objectifs et tirer le meilleur de ses collaborateurs :** cultiver la diversité des personnalités pour plus de créativité, motiver les individus en leur donnant davantage d'autonomie et de reconnaissance...
- **Manager en temps de crise :** gérer les rumeurs de licenciement, les tensions entre collègues, la maladie ou le divorce d'un collaborateur, mais aussi son propre burn-out ou une pression de la hiérarchie...

TOUS LES CONSEILS-CLÉS POUR ÊTRE UN MANAGER EFFICACE ET APPRÉCIÉ

En bonus : savoir manager le reste de sa vie (canaliser une belle-mère envahissante, s'entendre avec ses copropriétaires, négocier un crédit à la banque...).

Céline Chaudeau est journaliste depuis de nombreuses années. Ces derniers mois, elle a côtoyé et interviewé les plus grands noms du management et nourri son livre de tous les conseils et expériences qu'ils ont partagés avec elle.

ISBN 978-2-84899-638-7 illustration de couverture : valérie lancaster design : bernard amiard

6 euros
Prix TTC France

RAYON : MANAGEMENT

QUOTIDIEN MALIN
ÉDITIONS

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur www.editionsleduc.com

Découvrez également toujours plus d'astuces et de bons conseils malins sur : **www.quotidienmalin.com** et sur la page **www.facebook.com/QuotidienMalin**. Pour les conseils pour réussir votre vie professionnelle, rendez-vous sur le blog **www.zenbusiness.fr** et sur la page **www.facebook.com/ZenBusiness**.

Maquette : PCA
Illustrations : Fotolia

© 2013 LEDUC.S Éditions
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 978-2-84899-638-7

Quotidien Malin est une marque des éditions Leduc.s

CÉLINE CHAUDEAU

MANAGER MALIN

QUOTIDIEN MALIN
ÉDITIONS

Sommaire

Réinventons le management ! 7

Comment devenir manager 13

Comment remplir tous ses objectifs 57

Manager en temps de crise(s) 107

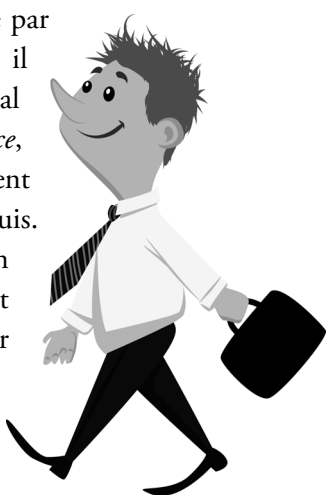
Le management malin appliqué au reste de sa vie 151

Pour aller plus loin 157

Table des matières 161

Réinventons le management !

Qui connaît David Brent ? Parce qu'on a songé, un instant, lui dédier ce livre. Même s'il n'existe pas en vrai, David Brent est un héros. Créé et interprété par l'humoriste Ricky Gervais, il est le personnage principal de la série anglaise *The Office*, lancée en 2001 et largement adaptée et exportée depuis. Tournée sous la forme d'un faux documentaire, elle suit les aventures de ce manager gentiment incompétent et néanmoins responsable d'une usine de papier en



pleine restructuration. Il va devoir licencier mais n'ose pas révéler la vérité à son équipe… pour ne pas la démotiver, bien sûr. Dès qu'il commet une erreur, il se défausse sur un autre collaborateur. Et, évidemment, il ne valorise jamais personne de peur qu'on lui fasse de l'ombre. Manager médiocre s'il en est, David Brent est pourtant persuadé d'être respecté par son équipe alors que tout le monde le méprise ! David Brent n'existe pas en vrai mais tout le monde le connaît. Car qui n'a jamais croisé, au cours de sa vie professionnelle, un de ses tristes semblables ?

Le management a changé. Certains linguistes se sont demandé si le terme « management » ne devait pas son étymologie au mot français « manège », entendu au sens ancien de « faire tourner un cheval dans un manège ». Peu importe si le débat n'est pas tranché : cette acception n'est plus possible. La vision du salarié « au pas » a vécu avec la vision tayloriste du travail. « Durant un siècle, le modèle industriel a incarné avec succès le management à travers la standardisation des produits, le machinisme et le taylorisme, résume Daniel Ollivier, consultant-formateur auprès du cabinet Théra Conseil. Mais il s'agit d'une approche purement productiviste et datée où l'entrepreneur, et l'entreprise,

pense à la place du client et dans laquelle le collaborateur doit apprendre à s'adapter à l'organisation. » Depuis la publication de la grille de Blake et Mouton* en 1964, on sait que le profil d'un manager varie en fonction de son intérêt pour la production et pour l'humain. À l'extrême opposé de l'autocrate (autoritaire et purement centré sur son chiffre d'affaires), le manager paternaliste voudra être aimé, au risque de ne pas trancher et de compromettre les résultats de son entreprise. Mais il existe, heureusement, des compromis plus agréables, tel le « participatif », très investi et tourné à la fois sur ses collaborateurs et ses résultats. « Le participatif fonctionne comme le capitaine d'une équipe sportive, résume le consultant Alexandre Ginoyer. Il y a une victoire à aller chercher, tous ensemble, chacun dans son rôle. Il joue sur les complémentarités, dynamise, stimule. »

Parole de managers malins, c'est la voie à suivre. « On doit gagner de l'argent en répondant à une autre vision du salariat », insiste Sylvain Breuzard, PDG de Norsys et ancien président du Centre des jeunes dirigeants (CJD).

* D'après les ouvrages du médecin américain Robert R. Blake et de la psychologue Jane S. Mouton, auteurs notamment de *The Managerial Grid*.

« Un salaire, c'est important bien sûr. Mais si je passe un quart ou un tiers de ma vie au boulot, je ne peux pas m'enrichir qu'avec de l'argent. » Comme d'autres intervenants dans ce livre, il a été managé avant d'être manager. « Quand j'ai pris mes responsabilités, je ne voulais surtout pas d'un management vertical type XIX^e^ », se souvient Alexis Donot, directeur général de l'Argus de la presse. « J'ai eu quelques managers épouvantables, confie Christophe Collignon, directeur opérationnel d'IMA Technologies, une société spécialisée dans la relation client. Notre outil, c'est l'homme. Or, pour que l'entreprise tourne bien, il faut que le salarié soit content. » « D'ailleurs, des salariés plus heureux sont plus productifs, résume le publicitaire Nicolas Bordas, vice-président Europe de l'agence TBWA et président de BEING Worldwide. C'est une posture humaniste dans une logique utilitariste. »

Bien sûr, il y a manager et manager. « Il faut distinguer le manager-dirigeant du manager intermédiaire et de proximité, analyse Valérie Ader, cofondatrice du cabinet Colombus Consulting. Idéalement, le manager doit faire montre d'une vision. Mais quand les dirigeants donnent des coups de barre, le manager intermédiaire subit lui aussi des turbulences. Et c'est

souvent lui qui, en contact direct avec les salariés, doit continuer à mener les gens, les rassurer si possible, et les faire progresser. » Le management malin est-il pertinent en temps de crise ? Plus que jamais ! Sans être exhaustif, cet ouvrage vous livrera des pistes à explorer, quels que soient votre position et vos moyens. On ne vous donne pas LA solution clé en main, mais il serait vraiment dommage de ne rien essayer. Maintenant, au boulot !

CHAPITRE 1

Comment devenir manager

Une entrée en fonction, ça se travaille !

On ne naît pas manager, on le devient. Suite à un recrutement, toujours. Après une promotion interne, aussi. « Quoi qu'il en soit, il faut poser les bonnes questions sur son plan de vol », observe le coach Yves Maire du Poset, auteur de *Décrochez le job de vos rêves* (éditions Zen Business)*

* Pour aller plus loin, toutes les références de nos consultants sont citées en bibliographie à la fin de l'ouvrage.

et président du cabinet « Piloter ma carrière ». Bienvenue à bord…

Quelques consignes de sécurité

Dès que vous avez été recruté, la vérification d'une check-list s'impose. « Aux commandes de votre nouveau poste, vous devez vite avoir une vision claire des attentes de votre N+1, insiste notre expert. Il est important de revoir avec lui les principaux objectifs de votre poste, combien de temps il vous donne pour le prendre en main ou encore comment il souhaite que vous fonctionniez ensemble. » Il pourra ainsi vous présenter plus en détail l'entreprise, le département et le service dans lesquels vous vous embarquez. Vous pouvez aussi en profiter pour solliciter quelques conseils pour favoriser votre future intégration.

L'embarquement

Le jour J est arrivé et vous avez rendez-vous avec votre nouvelle équipe. S'il s'agit d'un recrutement externe, personne – ou presque – ne vous connaît. « Il faut vous préparer à parler de vous de manière synthétique, poursuit Yves Maire du Poset. L'essentiel est de redonner la main à votre

interlocuteur en le laissant aussi parler de lui et de son parcours. Si votre écoute est bonne, vous serez favorablement perçu car dans l'entreprise on a très peu l'occasion de parler de soi avec profondeur. » Pour éviter les présentations – superficielles et inefficaces – entre deux portes ou en groupe, prenez vous-même l'initiative de briser la glace avec votre service et l'ensemble des nouveaux collègues que vous croiserez. Être ouvert et liant, c'est déjà développer son réseau et se faciliter sa vie future. Mais c'est aussi une façon de se protéger : multiplier les rencontres dès les premiers jours est un bon moyen de ne pas être « phagocyté » par un groupe ou un clan. « En quelques déjeuners et cafés, vous serez au courant de tout », résume le coach qui recommande même de noter, chaque soir, ses impressions dans un petit carnet (de vol)…

Le décollage

« Le premier jour, ce qui fait la différence, c'est la manière de mener ses relations, résume Yves Maire du Poset. Ce n'est qu'ensuite, mais très vite, qu'interviendront vos compétences et votre puissance technique. Et c'est le moment de se faire bien voir de son recruteur. » Inutile de

perdre du temps. Dès votre prise de fonctions, **il s'agit de vous consacrer en priorité aux missions qui vous ont été confiées, en démontrant votre autonomie** et sans vous disperser dans d'autres dossiers. Pendant le premier mois, n'hésitez pas à poser toutes les questions utiles à votre N+1 : c'est encore un signe d'intérêt, pas de faiblesse, et le temps généralement imparti pour vous familiariser avec votre nouvel environnement professionnel, vos fonctions, dossiers et autres missions. Un peu de zèle ne nuit pas… à condition de maîtriser sa vitesse de croisière. Il ne s'agit pas de s'essouffler à mi-parcours. D'ailleurs, si vous sentez les moindres flottements ou perturbations, n'hésitez pas à solliciter un entretien plus approfondi pour rectifier le cap et éviter le crash !

Réussir sa poignée de main (ou pas)

Il y a des questions qu'on ne se pose jamais. Avancer son bras vers son interlocuteur ou pas ? Avec le bras tendu ou demi-tendu ? Et à quelle hauteur au juste ? Une poignée de main, c'est pourtant tout un art. « C'est ce geste qui donne le "la" de votre entretien, observe Jean-Claude Martin*, cocréateur de la société Résonance 4 qui forme les dirigeants d'entreprise aux techniques de communication. C'est un geste d'ouverture qui se travaille. Je recommanderais un bras demi-tendu, avec le tranchant légèrement dirigé vers le sol, et une poignée de main ferme mais pas trop. C'est une entrée en matière maîtrisée et chaleureuse. Car à l'inverse, le bras tendu à l'horizontale avec la paume perpendiculaire est perçu comme plus agressif. »

L'habit fait (aussi) le manager !

Le jour de la « rentrée » (votre entrée en fonction) est arrivé. Mais avez-vous la tête de l'emploi ? Même s'il affiche un très joli CV, un manager doit aussi se méfier des apparences… « Il faut se méfier de la première impression, ironisait jadis Paul Léautaud.

* Auteur de *Comment bien prendre la parole en public*, éditions Zen Business.

C'est toujours la bonne… » Un siècle plus tard, son aphorisme est érigé en véritable science.

Choisissez des codes visuels pour assurer votre réussite

« C'est ainsi : 93 % d'un message émis passe par le non-verbal c'est-à-dire par l'apparence, constate Aude Roy, consultante en image et posture professionnelles. Dès lors, le look doit à la fois correspondre à la fonction et au secteur d'activité. Il s'agit d'être dans la communication avec l'autre et de répondre à ses attentes. Plus on est en cohérence avec l'image attendue, plus on augmente ses chances de succès ! »

Les goûts et les couleurs ne se discutent pas

La veste, chez l'homme ou la femme, est indispensable pour structurer la silhouette. Côté couleurs, on se trompera rarement avec du gris ou du bleu. « Le gris est neutre et le bleu reste la couleur de la communication, comme la chemise blanche ou bleu ciel », observe Aude Roy. Bien sûr, les codes varient selon les entreprises. Ils sont plus formels dans la banque, l'assurance ou l'industrie que dans le secteur high-tech et les

médias. Malgré tout, la cravate, en soie si possible, reste souvent un plus pour afficher sa posture managériale. Quant à la femme, elle optera pour le « décolleté qui va bien » c'est-à-dire celui qui maintient élégamment la communication sur un plan professionnel.

Gare aux faux pas

« Aucun détail n'est anecdotique car il s'agit de parasiter au minimum votre message verbal. » Par exemple, la chaussette doit être mariée à la chaussure ou au pantalon pour ne pas attirer l'attention vers la cheville. De la même façon, pour les femmes, il vaut mieux opter pour des bijoux et un maquillage sans ostentation. « Le défi est d'être le plus naturel et le plus à l'aise possible en renvoyant une image professionnelle. »

Miroir, mon beau miroir, dis-moi si je suis crédible. Au final, Aude Roy suggère de se poser quatre questions, le matin, avant d'aller travailler.

1. Mon image correspond-elle à mon moi authentique ?
2. Mon image est-elle crédible par rapport à ma fonction dans l'entreprise ?
3. Mon image est-elle stratégique par rapport aux objectifs que je me suis fixés et aux interlocuteurs que je vais voir ?

4 Enfin – et non des moindres : suis-je assez à l'aise dans mes vêtements pour ne pas perturber mon image avec mon inconfort ?

Au secours, je dois manager mes anciens collègues !

Pourquoi chercher ailleurs quand on peut promouvoir un collaborateur méritant ? À condition qu'il sache négocier ce virage avec ses anciens collègues, selon Pierre Bultel, fondateur du cabinet de conseil en ressources humaines PBRH.

1. **Ne pas dire que cela ne « change rien ».** Notre consultant constate que c'est l'erreur la plus souvent commise. « Ce n'est pas forcément compliqué de manager ses anciens collègues, assure notre expert. Il faut juste partir sur de bonnes bases et ne surtout pas leur dire que votre promotion ne changera rien entre vous. » Une telle remarque accrédite seulement l'idée que le chef n'apporte rien !
2. **Ne pas s'excuser d'être là.** Si vous avez été pris, c'est qu'il y a une raison. « En France, on a tendance à accepter une promotion sans trop poser de questions. Or il est important de connaître sa future mission, mais aussi de savoir si certains de vos anciens collègues étaient aussi candidats et pourquoi ils n'ont pas été pris. » Car pour ruiner son autorité naissante, il n'y a rien de mieux que de déclarer que l'on ne sait pas pourquoi on est là !

→

3. **Faire à nouveau connaissance avec ses collègues.** « C'est le moment, justement, de s'ouvrir aux autres, même si on croit les connaître. Il y a des sujets profonds que l'on n'aborde pas forcément à la machine à café. On ne s'interroge pas toujours sur le parcours ni les attentes de ses collègues alors que c'est le rôle d'un manager de les connaître. En sollicitant un rendez-vous pour évoquer ces sujets, vous entrez dans le costume du manager. »
4. **Présenter son projet en douceur.** De la première réunion, on dit souvent qu'elle est « fondatrice ». « Inévitablement, on va vous comparer donc essayez de valoriser vos points forts, selon vous, par rapport à votre prédécesseur. Cependant, gardez-vous de faire la révolution. Le mieux est d'agir selon sa propre personnalité, mais surtout de détailler sa mission et sa feuille de route le plus clairement possible. »
5. **Et garder ses copains intelligemment.** « Il faut juste harmoniser son comportement. Tutoyer tout le monde pour se garder de tout favoritisme et, avec ses amis, éviter certains sujets professionnels sensibles. » Au contraire, il serait préjudiciable de nier son passé. « Même si vous ne mangez plus avec vos copains, n'omettez jamais de les saluer à la cantine, même de loin, si vous les croisez. »

Ayez de l'autorité (naturelle si possible)

Avoir des compétences, c'est bien. Avec une certaine autorité, c'est mieux. Pour beaucoup, l'autorité naturelle se résume à un je-ne-sais-quoi de charisme indéfinissable. Inné et acquis.

L'autorité naturelle, ça s'apprend !

Le paradoxe sonne comme une promesse. « L'autorité naturelle, ça se cultive », assure Jean-Louis Muller, formateur et directeur associé à la Cegos (Commission d'étude générale d'organisation scientifique). En effet, l'autorité naturelle repose sur un ou plusieurs piliers tels que le statut de quelqu'un, ses compétences ou sa capacité à faire partager une vision. « Bien sûr qu'il y a une part d'inné dans le charisme qui tient à l'origine d'un individu, ses origines sociales et son éducation, ou encore sa taille et sa corpulence, précise le coach. Mais il reste une très grande part d'acquis à la portée de quiconque. »

Autorité naturelle n'est pas autoritarisme

À charge pour le manager d'exercer son autorité intelligemment. Si l'autorité se définit d'abord comme le pouvoir de se faire obéir, elle implique aussi, plus largement, la capacité de se faire suivre. Dès lors, elle ne se décrète pas mais se construit dans la durée. L'autoritarisme, au contraire, est contre-productif. C'est même, souvent, un aveu de faiblesse. « Quand on est mal, souvent, on surjoue et on est agressif. Un petit chef est souvent mal dans sa peau. Or une autorité naturelle laisse de la place aux autres, laisse d'autres autorités émerger. » Attention à canaliser son agressivité.

Prenez de la hauteur

Le manager doit parler à bon escient. C'est pourquoi l'autorité naturelle suppose aussi un certain détachement par rapport à des réalités parfois triviales de la vie de bureau. « Si vous voulez exercer votre autorité naturelle à un poste de

chef, il faut savoir accepter quelques désagréments, poursuit notre formateur. Il faut savoir que l'on peut avoir un surnom ou être l'objet de critiques. Cependant il ne faut pas être blessé et se dire que ce n'est pas la personne qui est visée mais la fonction. »

Sachez où vous allez

Pour exercer son autorité naturelle, un meneur doit « tracer » vers un but précis. « Avoir de l'autorité, c'est vendre du futur », observe Jean-Louis Muller. Dès lors, le manager doit faire preuve de cohérence. Le capitaine doit tenir la barre. Il doit à la fois savoir ce qu'il veut et l'énoncer clairement à ses équipes. Sans s'excuser d'être là car il n'y a rien de pire qu'un manager désœuvré ou dépassé pour faire tanguer le navire. « Rien de tel que l'incertitude pour susciter le rejet. Par exemple si quelque chose ne se fait pas, si vous dites "Je n'ai pas pu", vous êtes cuit ! Il faut feindre d'avoir décidé de ne pas faire ou avoir une vraie alternative à proposer. »

Occuper l'open space !

Comment cultiver son charisme au quotidien ? Pour cela, Jean-Louis Muller propose quelques trucs faciles à appliquer pour augmenter sa force de persuasion. « On peut d'abord utiliser la technique de la lenteur, explique le formateur. On charme davantage en parlant lentement, en pesant ses mots et en travaillant la musicalité de sa voix. » Il suggère, ensuite, de « saturer » l'espace. « Considérez que l'espace vous appartient. Dès que vous le pouvez, arrivez en avance quelque part pour reconnaître les lieux. C'est un effet habile de diversion. Pendant que vous prenez possession de l'espace, vous laissez moins de place aux idées négatives de votre interlocuteur. » La conquête, naturelle, commence.

Portrait-robot du manager idéal

À quel manager rêvent vos collaborateurs ? La question mérite d'être posée. Une étude menée en 2011 par la société de conseil en management et ressources humaines BPI group avec l'institut BVA révèle un fossé croissant entre les salariés et leur manager direct : en France, seuls 19 % affichent à leur encontre une « très bonne opinion »

contre 32 % aux États-Unis. En même temps, le lien n'est pas – encore – rompu car les attentes restent réelles puisque : 75 % des sondés reconnaissent à leurs supérieurs hiérarchiques directs un impact « significatif ou très significatif » sur leur attachement à l'entreprise.

Des managers en crise ?

Le constat ne surprend guère Valérie Ader, fondatrice et présidente du cabinet de conseil Colombus Consulting. « La crise est passée par là, analyse cette ingénieure de formation spécialisée dans l'accompagnement des organisations. Quand les dirigeants donnent des coups de barre, les managers intermédiaires subissent de plein fouet les turbulences. Ils ont souvent eu le mauvais rôle et dû appliquer des décisions par forcément très agréables. Quand il faut virer un collaborateur, c'est atroce. En demander encore plus, c'est difficile aussi. Et tous les managers intermédiaires ne sont pas forcément préparés à cela. »

Peut mieux faire ! Les qualités sur lesquelles les managers sont les plus mal notés, selon l'étude BPI group, restent la capacité à motiver, à communiquer et à reconnaître la qualité du

travail de leurs collaborateurs. « Parce qu'il est lui aussi soumis à une immense pression, le manager direct oublie souvent le b.a.-ba de sa mission : expliquer, clarifier et dire merci, poursuit Valérie Ader. Sous prétexte de protéger les gens, on leur fait peur, on les stresse et on les démotive. Or l'être humain peut comprendre beaucoup de choses si on lui explique. Il faut accepter de perdre du temps pour en gagner plus tard. »

Le profil du « manager idéal »

À quoi rêvent les salariés ? Selon l'enquête d'opinion BPI-BVA, la qualité la plus importante attendue d'un bon manager est **son aptitude à « la planification et à l'organisation »**. Viennent ensuite **sa « capacité à motiver »** ses collaborateurs **et à « communiquer** et expliquer » ses décisions. « Le manager idéal devrait tendre vers quatre polarités, résume Valérie Ader. Il doit faire preuve d'une vision, c'est-à-dire montrer un cap et mener ses collaborateurs

vers un but. C'est un leader qui doit aussi faire progresser les gens et en même temps savoir les évaluer et les recadrer si besoin. Enfin, il doit montrer une certaine exemplarité : même s'il n'est pas infaillible, il doit fixer un cadre et une certaine droiture. »

28

Ce que l'on n'apprend pas à l'école

Il y a un trou dans le CV d'Alexis Donot. Ou plutôt, une parenthèse. « Je suis retourné sur les bancs de l'école en 2005 après m'être occupé d'une filiale de l'Argus de la presse pendant douze ans », explique Alexis Donot, aujourd'hui directeur général de cette entreprise de 450 salariés. Il a suivi un cursus classique en école de commerce qu'il a jugé insuffisant. « Pendant les études, beaucoup de cours vous passent un peu au-dessus de la crête. Bien sûr, on suit des cours de droit social mais ce sont de grandes théories. J'ai surtout appris en management en me frottant à la réalité. Il faut savoir se remettre en question. »

On apprend quoi, exactement, dans les écoles de management ?

« La base comprend une formation générale en sept matières : stratégie, marketing, ressources humaines, finance, comptabilité, gestion et systèmes d'information, explique Pierre Tapie, directeur général du groupe Essec. C'est la base dans toutes les écoles. Et dans le domaine des ressources humaines, on couvre surtout la psychologie et la sociologie des organisations. » Ancien président de la Confédération des grandes écoles, il reconnaît cependant que cet enseignement ne suffit pas toujours. « Surtout que ce sont des disciplines qui évoluent en permanence. La constitution des aptitudes se fait tout au long de la vie. Il faut une expérience pratique de la vie pour élargir le champ conceptuel des idées. Et j'observe aussi un besoin croissant en formation continue. »

Formation continue, mode d'emploi

L'offre est large et varie en fonction de l'âge du sujet. « On peut déjà songer à reprendre un programme MBA vers 28 ans, suivre un executive MBA à 36 ans, et un programme de

management général à 45 ans, poursuit Pierre Tapie. À chaque fois, on prépare la prochaine étape. » Sans oublier, bien sûr, des formations ponctuelles. « Une deuxième dynamique consiste à se former ponctuellement avec des formations de trois jours à une semaine. À condition de savoir prendre le temps ! »

Alexis Donot a suivi un executive MBA sous le label HEC. S'il a pris le temps de se former, il le donne aussi à ses collaborateurs. « On forme en permanence nos managers, poursuit le directeur général de l'Argus de la presse. On construit avec eux un vrai code de la route en entreprise. On voit comment donner des infos, atteindre ses objectifs ou mener un entretien annuel d'évaluation. Le tout avec bienveillance et exigence. » Intérêt du jeu : miser sur l'individuel dans l'intérêt du collectif. « Les plus belles stratégies ne servent à rien sans les bonnes personnes. C'est comme l'équipe de France de foot. Les talents individuels ne servent à rien s'ils ne travaillent pas ensemble vers un même but. »

Managez une équipe... comme au rugby

Et si le manager envisageait ses collaborateurs comme une équipe, au sens sportif du terme ? Mais pas n'importe laquelle ! En 2010, quelques mois avant de s'envoler pour la Coupe du monde de rugby en Nouvelle-Zélande, Didier Retière, alors entraîneur adjoint du XV de France, a ainsi livré quelques-uns de ses secrets de coach à une vingtaine de patrons. « Les avants, c'est l'équipe de production, explique-t-il. Les 3/4, ce sont les commerciaux. Et puis il y a les costauds, les grands et les petits… Tous sont bâtis pour accomplir des tâches différentes. » Sans oublier l'essentiel, à ses yeux. « Il vaut mieux avoir une équipe championne, que des champions. »

Voyez l'organigramme comme une feuille de match

Pour Sylvaine Pascual, tout est dit. « L'esprit d'équipe, on a que ce mot à la bouche en entreprise, et voilà un sport où on l'applique

vraiment!» s'enthousiasme cette coach, fondatrice et dirigeante d'Ithaque Consulting, originaire de Perpignan et grande fan de rugby. Quand elle intervient auprès de managers, elle compare volontiers l'organigramme d'une entreprise à une feuille de match. « Un bon coach doit savoir définir des rôles précis pour chacun. Mais il veille aussi à travailler collectif. Pour cela, il faut savoir gérer les ego, éviter les jeux de pouvoir et les non-dits pour le bien de l'équipe. »

Valorisez le collectif, même dans l'échec

Malgré tout, pour cette experte du monde du travail, transposer les méthodes du rugby à l'entreprise nécessite quelques aménagements. « C'est exaltant de travailler en équipe. Mais pour que la motivation perdure, il faut à tout prix éviter la dévalorisation ou la stigmatisation en cas d'échec. Prenez le buteur, au rugby. C'est un poste difficile à tenir. La victoire repose sur lui. Or, personne ne le pointe jamais du doigt en cas d'échec. Après une défaite, c'est la stratégie de toute l'équipe qu'on analyse. Avec un tel état d'esprit dans l'entreprise, les collaborateurs se sentiraient moins menacés et stressés, et peut-être plus motivés. On sort les gens de la peur à bon escient. »

Manager malin

Céline Chaudeau

Plus d'infos sur ce livre à
paraître aux éditions Quotidien Malin