

# ➤ Chapitre 1

## **Manager ses collaborateurs**

### **Ce que vous allez apprendre**

- Prendre connaissance de son mandat
- Réussir la première impression
- Recruter
- Comment manager ses collaborateurs au quotidien
- Gérer les conflits et la séparation

Dans son acception classique, le manager est responsable d'un ou de plusieurs collaborateurs et dispose à leur égard d'une autorité. Il est en situation d'affirmer : « je dis vous faites », ce dans le cadre restreint de l'environnement professionnel et dans les limites instituées par le contrat les liant et *a fortiori* par le droit du travail.

Le manager a un rôle de « passeur » dans une organisation, il est le lien entre la stratégie et la mise en œuvre, l'idée et les résultats concrets. Il participe, dans une plus ou moins grande mesure, à l'ensemble du mouvement.

Pour le cadre dirigeant, « top manager », il s'agit de définir la stratégie et de savoir la communiquer, charge à ses équipes de la décliner partout dans l'organisation. Pour le cadre moyen (management intermédiaire) ou « middle management », il s'agit de faire le lien entre la vision stratégique de l'organisation et la réalité des entités opérationnelles. S'il peut participer à la définition de la vision et de la stratégie, son rôle principal se situe dans la mise en place des politiques et processus nécessaires à sa réalisation. Il fixe le cadre opérationnel de la réalisation de la stratégie. Enfin, à la base de l'échelle managériale, le manager de proximité, ou manager opérationnel, a le rôle du chef d'équipe. Souvent absent de la définition même de la stratégie, il a reçu son mandat du management intermédiaire pour mettre en œuvre les décisions prises et s'assurer que les ressources sont utilisées au mieux pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Trois rôles du manager très différents dans leurs points de focalisation, mais au fond très similaires en ce qu'ils sont chacun en charge de :

- la définition du cap à donner à leur entité, ou domaine de responsabilité : le cadre dirigeant pour l'organisation dans son ensemble, le cadre moyen pour une unité plus restreinte (par exemple une division, un département) et le cadre de proximité pour « le terrain » (service, secteur, équipe) ;
- la mobilisation des équipes relevant de leur périmètre de responsabilité autour du cap fixé, dans l'alignement de la vision et des valeurs de l'organisation comme des spécificités propres – forces, faiblesses – de leurs équipes ;
- l'utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs recherchés.

Le management des collaborateurs intervient sur chacun de ces trois volets et à plus forte mesure sur les aspects de mobilisation et d'utilisation des ressources. En effet, les collaborateurs sont des « ressources humaines » à la disposition du mandat du manager, tout comme celui-ci dispose de ressources financières. Mais à la différence de ces dernières qui exigent des compétences

principalement techniques, le management des personnes exige savoir, savoir-faire et savoir-être que nous détaillons dans cette première partie de l'ouvrage.

Ce chapitre accompagne le manager dans ses premiers pas parmi ses collaborateurs, de sa prise de fonction jusqu'à la gestion de la relation quotidienne. Il s'achève sur une synthèse des valeurs qui constituent l'essence de la fonction managériale.

## **I. PRENDRE CONNAISSANCE DE SON MANDAT**

La première arme du manager, c'est son mandat, soit la réponse à la question « pourquoi vous êtes où vous êtes ? ». Vous prenez le poste, c'est pour accomplir votre mandat, ce que la direction (ou le conseil d'administration si vous êtes directeur général) vous donne autorité de mener à bien. Il circonscrit votre périmètre d'action. Il peut par exemple s'agir de :

- diriger une entité, en ligne avec la stratégie de l'entreprise ;
- réduire l'effectif ;
- revenir à l'équilibre en 2 ans ;
- développer le chiffre d'affaires de +20 % ;
- réorganiser l'unité pour supprimer les mentalités de clans.

Lorsque vous acceptez votre poste, le mandat est le contenu de ce que vous avez accepté, les lignes directrices à votre ordre du jour dans votre nouvelle fonction. En son absence, vous ne disposez tout simplement pas de « permis d'exercer » et rencontrerez des difficultés pour mobiliser votre équipe.

Généralement inclus dans la description du poste, il vous donne votre marge de manœuvre. Si celui-ci n'est pas clair, veillez à le clarifier à votre prise de fonction, et si vous n'en disposez pas, soyez proactif : proposez en un.

Il assure que vous avez le soutien de votre organisation dans l'exécution de vos tâches et prévient qu'en situation de tempête, vous ne soyez « lâché ». Ainsi par exemple, si vous avez le mandat de faire revenir un centre de profit à l'équilibre, en usant de tous les moyens que vous jugez adéquats : en cas de malaise dans l'équipe, vous pourrez vous appuyer sur votre ligne hiérarchique pour ancrer vos prises de décisions.

Ainsi, il est essentiel de comprendre de quelle marge de manœuvre vous disposez avant de prendre votre poste. Le métier de manager comprend assez de zones grises pour qu'il ne vous faille ajouter celle-ci. Partez avec une feuille de route claire.

Le mandat s'exprime au travers de :

- votre description de poste ;
- la délégation d'autorité dont vous disposez ;

- la liste de vos objectifs individuels.

Les objectifs du manager découlent de la déclinaison de la stratégie au niveau de son domaine de responsabilité, mais aussi des objectifs de progrès propres à son domaine de responsabilité (les ressources dont vous disposez). Dès lors que vous disposez de votre mandat, vous pouvez mobiliser vos équipes autour de celui-ci.

## II. RÉUSSIR LA PREMIÈRE IMPRESSION

Le manager est un animal qui détonne en entreprise tant c'est à lui de créer sa place, prendre sa place. Pour durer à son poste, il lui est essentiel d'asseoir sa légitimité. Il dispose pour cela de plusieurs ressorts : le soutien du système (qui désigne le manager pour exercer le poste), les compétences qui lui sont reconnues pour exercer à son poste, et enfin ses qualités personnelles qui en font un être charismatique que l'on voudra suivre.

Les contours de son rôle sont par définition extensibles et son rôle sera avant tout de mobiliser autour de lui pour avancer dans la direction souhaitée. Il n'est pas personne de dossier, un spécialiste technique aux compétences certifiées, mais une personne dont les qualités humaines et professionnelles ont place à ce poste. Chaque manager est un pari, et la première étape pour tout manager est de bâtir sa légitimité dans son environnement d'accueil.

Ainsi quelques exemples illustratifs de l'importance pour le manager d'être légitime :

- un manager « sorti d'école » qui prend la direction d'une petite usine de retraitement des déchets : il dirige 15 personnes, surtout des techniciens très expérimentés, qui ont commencé à travailler alors que lui-même n'était pas né. Et le voilà leur « manager ». Fort de leurs dizaines d'années d'expérience de terrain, il est difficile de reconnaître, pour ces experts chevronnés, que ce « petit jeune » envoyé par la direction, qui ne connaît pas spécialement les techniques du retraitement, est leur nouveau chef, leur « manager » légitime ;
- un manager vient de coiffer ses collègues au poteau et prend la direction d'une entité de 25 ingénieurs commerciaux après le départ du précédent patron. Le défi est de construire la nouvelle relation managériale avec ses anciens collègues, désormais ses collaborateurs ;
- la filiale d'une entreprise va mal. Un nouveau dirigeant est recruté par la direction monde après le limogeage du précédent. Les employés craignent pour leur emploi, ils sont encore traumatisés par le départ

de l'ancien directeur avec lequel beaucoup entretenaient des bonnes relations, voire des liens étroits.

Dans chacune de ces situations, les premiers jours sont cruciaux pour le nouveau manager, et décident souvent de son succès ou scellent son échec. Les erreurs classiques du nouveau manager sont de vouloir « jouer le manager » auprès de personnes d'expérience et d'exagérer les traits d'autorité. Le manager moderne doit gagner la confiance et l'engagement de ses employés, et non imposer la direction et l'effort.

Mais sur quoi repose exactement la légitimité du manager? Ne fondant que rarement sa légitimité sur des processus démocratiques, et souvent issu d'une décision d'instances non élues, le manager ne dispose en soi d'aucune légitimité préétablie à l'exercice de son autorité sur ceux qu'il manage. Les ferments de légitimité proviennent du processus par lequel il a été désigné et qui intègre le plus souvent l'évaluation de ses compétences managériales. Mais quoi qu'il en soit, tout lui reste à démontrer.

Les clés pour la construction d'une légitimité managériale sont dans les premiers contacts avec les équipes où il faut au manager prendre le temps de la familiarisation. Cela passe par 4 étapes : conduire les recherches préliminaires, se présenter au cours d'une réunion plénière, faire connaissance avec ses équipes de façon individuelle, et enfin, empreint des leçons tirées de ces premières étapes, fixer le cap, décrit ci-après :

#### Les étapes pour réussir sa prise de fonction



### 1. Conduire les recherches préliminaires : comprendre le contexte d'arrivée

Dès lors que vous êtes informés de votre nouveau poste de manager, il vous faut prendre connaissance de votre nouvel environnement de travail et de son contexte. Pour cela :

- passez en revue les documents officiels de présentation de l'organisation que vous rejoignez ;
- entretenez-vous avec des personnes susceptibles de vous donner tous éléments de contexte : le manager que vous remplacez, d'autres personnes ayant occupé ce poste antérieurement, votre nouveau responsable hiérarchique.

En amont de votre première réunion avec votre équipe, mener ces recherches préliminaires, c'est « faire vos devoirs à la maison ». Si vous omettez cette étape, vous accroissez les chances d'échouer votre entrée en scène lors de la réunion de préparation, et dès lors de rater votre première impression.

## **Éclairage**

N'oubliez pas les aspects interculturels

Dans *The Mindful International Manager*, J. Comfort et P. Franklin rapportent que les actions d'un individu sont le produit de sa (ou ses) culture(s), de sa personnalité et de la situation dans laquelle il se trouve.

Par culture il est ici entendu ensemble de valeurs et pratiques qui sont partagées au sein d'un groupe social: il peut s'agir d'une appartenance géographique (les Bretons, les Français, les Européens), du partage de centres d'intérêt (les passionnés de jeu vidéo ou *geeks*, de manga, de football, d'échecs), de croyances religieuses, de sensibilité politique, de métier, d'entreprise etc.

Par interculturel, on entend alors le fait de faire coexister deux cultures, dans ce cas précis la vôtre et celle de votre environnement d'accueil. Gérer l'interculturel dans un environnement professionnel signifie être conscient des différences d'appréciation d'un même événement, issues des valeurs présentes dans les différents groupes sociaux en présence. Négliger cet aspect peut conduire dans le meilleur des cas à des quiproquos, mais peut aussi ralentir significativement, voire provoquer la rupture de la relation.

Or, le piège le plus fréquent pour le manager consiste à se reposer sur ses préjugés lorsqu'il aborde un nouvel environnement culturel a priori distant du sien. Il risque de négliger que

son interlocuteur est le fruit non pas d'une, mais de plusieurs cultures, et que ses actions sont guidées non seulement par (1) les valeurs héritées de ses cultures d'appartenance, mais aussi par (2) sa réaction à celles-ci et ce qu'il en retient dans sa personnalité et (3) les exigences de la situation en question.

Ainsi par exemple pour un manager français qui rejoint la filiale égyptienne de son organisation :

- Il s'attend, fort de ses stéréotypes, à rencontrer un milieu à dominante masculine et très conservateur et se prépare en conséquence ;
- Or, il est étonné de voir en arrivant que les hommes et les femmes qui composent son équipe sont en fait tous formés dans des meilleures universités américaines et sont en fait bien plus internationaux qu'il ne semblait le croire.

C'est pourquoi, pour le manager qui rejoint un environnement aux pratiques culturelles manifestement nouvelles, il est essentiel de :

- faire preuve d'humilité, poser des questions, rester ouvert et curieux, pour ne pas réduire les acteurs de cet environnement et savoir les apprécier dans leur complexité ;
- nouer relation avec un « passeur culturel », un intermédiaire qui permettra de guider le manager avant, et au cours de ses premiers pas.

## 2. La réunion de présentation : se présenter, présenter son mandat, ses projets, écouter, faire connaissance

La présentation aux équipes est solennelle et permet de présenter son parcours, ses ambitions, de se présenter comme personne, d'indiquer son mandat et sa façon de travailler.

Il s'agit pour le manager d'apparaître ferme, et humain. Clair dans ses messages, ouvert dans sa posture, ferme sur son mandat.

Le manager présente ses priorités, sa façon de travailler, comme ses attentes générales à l'égard de ses employé(e)s. Cette première réunion manifeste l'ouverture et l'intérêt du manager et permet à chacun de se présenter brièvement.



**ATTENTION !**

### TROUVER LES MOTS JUSTES

Les mots du manager sont essentiels. Certains mots sont à rebours de la position managériale, et tout peut donner lieu à interprétation. Attention ainsi aux mots « productivité », « optimisation » et autres facilités de langage, termes vagues qui auprès de certains publics très opérationnels sont respectivement traduits par « réductions d'effectifs » et « restructurations ». Il est à ce titre essentiel au manager d'adapter son registre de langue aux publics auxquels il s'adresse. Il se doit d'employer à tout moment des mots clairs, un langage simple.



astuce

Le recours aux « *Ice Breakers* »

De nombreux outils<sup>1</sup> existent afin de faciliter la prise de contact dans le cadre professionnel. On les appelle des « *ice breakers* », destinés à « briser la glace » entre les participants à une réunion, un séminaire, un projet. Il peut s'agir de demander à chacun de présenter un objet dont il ne se sépare jamais, de raconter quelque chose sur lui que personne dans la salle ne sait (comme par exemple une passion, une expérience singulière). La finalité de tous ces outils est de faciliter la mise en relation des personnes qui seront amenées à travailler ensemble en leur permettant d'échanger sur un thème de préférence extraprofessionnelle.

## 3. Entretiens bilatéraux : Faire connaissance avec chacun

Après la présentation solennelle en groupe, le manager prend un temps d'échange avec chacun de ses collaborateurs directs, pour se présenter plus en avant, entendre attentes, ambitions, craintes de ses collaborateurs et disposer ainsi de tout ce qui lui permettra de façonner son nouveau rôle.

<sup>1</sup> Pour des exemples d'« *Ice breakers* » : [insight.typepad.co.uk/40\\_icebreakers\\_for\\_small\\_groups.pdf](http://insight.typepad.co.uk/40_icebreakers_for_small_groups.pdf), accédé le 7 sept. 2014

C'est l'affaire de deux personnes qui se rencontrent sur le terrain professionnel et bâtissent une relation humaine. Limiter l'échange au strictement professionnel ferme les portes d'une relation managériale épanouie. Ainsi le manager s'intéresse à ses employés, comme personnes autrement que comme les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Les dernières recherches en management mettent l'accent sur la force de l'engagement des employés. C'est un tel comportement qui suscite l'engagement. Le manager donne l'exemple à chaque instant, il se présente lui-même et donne le ton en mentionnant, outre son parcours professionnel, les faits saillants de sa vie personnelle (famille, centres d'intérêts). Cela permet de bâtir du lien, et le lien soutient l'engagement.

Sur ces prémices il appartient au manager de paraître fort et exemplaire, et d'insuffler la dynamique en faisant preuve de vision et d'empathie. Une fois les germes de sa légitimité plantés, le manager la met à l'épreuve au quotidien.

#### **4. Première réunion opérationnelle : fixer le cap**

Ce n'est qu'après avoir écouté vos équipes, compris leurs attentes, les jeux de pouvoir en place, que vous pouvez sereinement fixer le cap pour votre entité. Cette réunion privilégie le fond et distribue les tâches entre les membres de votre équipe, à partir des objectifs qui sont les vôtres (hérités de votre mandat, de la stratégie d'entreprise), des compétences dont vous disposez dans votre équipe ainsi que des attentes et souhaits des uns et des autres.

Dès lors que vous écoutez vos collaborateurs, les entendez s'exprimer sur leurs forces, leurs faiblesses et leurs attentes, aller à contre-courant de celles-ci vous demandera de la pédagogie, afin de ménager les personnalités et vous assurer de l'engagement de tous.

#### **Éclairage**

Votre cap, trait d'union entre la stratégie d'ensemble et votre contexte opérationnel  
Fixer votre cap consiste à délivrer la feuille de route de votre équipe, ce à quoi tous vont contribuer. Afin de vous assurer de l'engagement de tous, cette feuille de route doit être inscrite dans une vision de l'avenir mobilisatrice, et prendre en considération les spécificités de votre organisation. Tous doivent pouvoir se reconnaître dans l'ambition collective. La figure ci-dessous illustre les liens entre stratégie, cap managérial et leur mise en œuvre opérationnelle.