

Le vendredi , c'est permis ! Réflexions sur le management

J'aime bien mon manager !

Guillaume travaille pour Cfraiscbon depuis 5 ans. La mutation de sa femme, institutrice, lui a donné l'occasion de changer de région. Fini la Bretagne et son bord de mer, bonjour Rhône-Alpes-Auvergne et ses reliefs.

Guillaume occupait le poste de contrôleur de gestion dans la filiale quimpéroise et avec Odile, sa responsable peu exigeante, il avait fini par apprécier de pouvoir arriver le matin un peu quand il le voulait, prolonger les pauses déjeuner sans craindre le courroux d'Odile et anticiper chaque soir le départ de quelques minutes ou quart d'heure lorsque son manager n'était pas là. Et même parfois, lorsqu'Odile était là !

« J'ai trouvé un bon fromage ! » aimait-il dire à ses amis. Il poursuivait : « Je n'apprends pas grand-chose, les heures me semblent souvent interminables mais à la fin de la journée, de la semaine, du mois et de l'année, je ne me suis pas beaucoup fatigué ». Et pourtant Guillaume sentait bien que même s'il ne s'était pas beaucoup fatigué, il était paradoxalement épuisé. Ereinté par l'inactivité, la routine et un manque de fierté quant à sa contribution à la performance de l'entreprise, et plus encore par des sentiments qui prenaient de plus en plus de place dans son cerveau : le gâchis et le syndrome de l'imposteur. Certitude de régresser, de perdre son temps et donc sa vie, et de ne pas mériter son salaire. Alors, il se bricolait une bonne excuse pour tenter de digérer son malaise : « Après tout, je ne vole personne. Si Odile veut plus, elle n'a qu'à le demander. Son silence dit en creux qu'elle est contente. Et puis c'est tout ! »

Lorsqu'il avait appris qu'un poste l'attendait à Clermont-Ferrand, il s'était renseigné via son réseau sur Sylvie, sa future manager. Un mot revenait systématiquement lorsqu'il lisait ou entendait parler d'elle : exigence.

Guillaume flippait un peu ! Cinq ans qu'il ne marchait que des 100 mètres en deux minutes. Les muscles avaient fondu pour laisser place à de la graisse lourde et encombrante. Comment allait-il reprendre un rythme plus élevé sur les distances beaucoup plus longues qu'exigerait Sylvie ? S'il ne doutait pas de ses compétences de contrôleur de gestion - contrôleur un jour, contrôleur toujours ! -, il était en revanche dubitatif sur sa capacité à trouver l'énergie pour être au rendez-vous des attentes de Sylvie.

Et en effet, Sylvie était exigeante.

Dès la première journée de Guillaume dans son équipe, elle avait pris du temps pour clarifier ses attentes.

Attente de résultat bien sûr, mais comme elle aimait le dire : « C'est à la fin de la foire que l'on compte les bouses ! ».

Ses attentes concernaient beaucoup plus ce qui allait permettre d'atteindre le résultat que le résultat lui-même. Amatrice de football et aficionada de l'AJ Auxerre, elle aimait citer Guy Roux : « Les buts, c'est moi qui les marque ! ». Observant avec plaisir le regard interrogateur et amusé de Guillaume – elle l'avait cherché et appréciait son petit effet-, elle lui proposa une explication de texte :

- « Soyons clairs, à la fin de l'année j'aime que nous ayons atteint nos objectifs. Mais quotidiennement, ce que je regarde, ce que je pilote, c'est votre investissement sur les plans d'action, les process, les fondamentaux, les comportements qui permettent d'atteindre les objectifs. Mon job, c'est notamment d'être claire avec vous sur les objectifs mais aussi et surtout sur la manière d'y parvenir. En fonction des sujets et de votre niveau d'expertise, je donne les plans, nous les construisons ensemble ou je vous demande de les créer et de me les présenter. Dès lors que je les valide, ce que j'attends de vous, c'est l'application du plan décidé et les comportements adaptés en cas de turbulences. Vous avez une obligation d'investissement et de moyen. Investissement sur les plans. Si l'objectif est atteint, je vous dirai merci et bravo ! S'il ne l'est pas, mais que vous avez joué la tactique décidée, je ne vous en tiendrai pas pour responsable. En d'autres termes, mon job c'est de troquer de la pression sur le résultat par de la pression sur la méthode. Je veux que vous soyez détendu durant l'action. Et pour ça, vous devez être tranquilisé lorsque vous savez que ce que vous faites est bien ce que j'attends de vous.

Il y a maintenant quinze mois que Guillaume travaille pour Cfraiscbon à Clermont-Ferrand, avec et pour Sylvie. Aujourd'hui, il est rassuré. Il a l'énergie pour être aux rendez-vous des attentes de son manager. Et cette énergie est la résultante de la capacité de Sylvie à renforcer sa confiance.

Confiance en lui d'abord.

Confiance en elle, aussi.

Confiance dans ses collègues, naturellement.

Confiance en l'avenir, évidemment !

Guillaume nous parle du management de Sylvie : « Sylvie, c'est d'abord un manager exigeant. Mais ce n'est pas une exigence écrasante comme pourrait l'être une exigence uniquement orientée « résultats » avec un abandon managérial durant l'année : « Bon Guillaume, ce que j'attends de toi en 2018 c'est « ça » ! Rendez-vous le 4 janvier, tu viendras me présenter tes résultats ! ».

Au contraire, Sylvie est accompagnante.

Je sais que quoi qu'il arrive, on se rencontre chaque semaine, une demi-heure pour faire un point sur l'avancée des dossiers. Elle parle peu durant ces rendez-vous. Elle m'écoute. Elle note. Elle m'interviewe ! Les questions sont toujours les mêmes, aussi n'a-t-elle même plus besoin de les poser : bilan de la semaine passée, les réussites,

les difficultés, priorités de la semaine à venir, demandes particulières... C'est incroyable comme savoir que l'on va rendre compte de son temps et de sa contribution renforce naturellement la motivation ! Je craignais du flicage, un manque de confiance, c'est tout le contraire. C'est un contrôle normal ! CfraisCbon m'achète du temps et des compétences, c'est justifié que j'aie rendu compte à mon « client » de ma prestation. Et ce client est incarné par Sylvie. Un jour, j'ai lu quelque part que les gens ne s'investissent pas dans ce qui est important mais ce qui est regardé ! Et Sylvie sait exiger ce qui est important et elle regarde ! Depuis ma rencontre...managériale s'entend...avec Sylvie, je sais que c'est vrai ! Si entre deux rendez-vous hebdomadaires j'ai besoin d'elle, c'est à moi de la solliciter. Elle m'a appris à me poser deux questions pour discerner si je dois attendre notre rendez-vous « hebdo » ou si je dois la solliciter sans délai. Sylvie montre les crocs si elle s'aperçoit lors d'un entretien hebdo que je n'ai pas appelé au secours alors que j'étais dans la panade. Elle le dit souvent : « Vous avez le droit de ne pas savoir faire, d'être bloqué, mais vous avez le devoir de m'en informer ». Elle a quelques règles du jeu comme ça, Sylvie. Et lorsqu'elle se rend compte qu'on les piétine, tranquillement mais fermement elle remet l'égli...pardon, la mairie au milieu du village. Formule plus « laïquement » correcte ! Elle n'hésite pas à recadrer très vite les dérives. Je n'adore pas, d'ailleurs. Elle est très respectueuse mais d'une incroyable fermeté et froideur relationnelle dans ces moments-là ! Tellement désagréable comme entretien que l'on a beaucoup plus envie d'appliquer que de se baroniser ! Récemment, elle m'a remis à l'heure car j'étais revenu lors d'une réunion sur une décision prise quinze jours auparavant. En deux minutes chrono, dans son bureau, elle m'a rappelé l'exigence. Je suis sorti de son bureau vexé et bien décidé à ne plus m'investir pour elle. Mon contrat ! Rien que mon contrat ! Deux jours après, j'avais digéré et Sylvie m'apparaissait encore plus crédible qu'avant. C'est génial, un manager crédible. Notamment lorsqu'il vous fait part de sa satisfaction. Un compliment factuel de Sylvie, une écoute attentive sur un progrès, c'est de l'énergie en barre ! Justement parce qu'elle est crédible. Et juste. Si elle sait dire « stop » et siffler la fin de la récré, elle sait aussi faire part de sa satisfaction. Et pas seulement lorsque le match est terminé et que le tableau d'affichage est agréable à lire. Elle sait me faire part de son plaisir lorsqu'elle perçoit que je m'investis, que je progresse. Alors, oui, ça peut paraître immature d'être sensible à la valorisation de son manager, mais le fait est là ! Lorsqu'elle ne me parle pas d'un progrès significatif, - et ça lui arrive ! - ça me gave. Ça me démotive. Lorsqu'en revanche elle le fait, ça me booste. Et curieusement, plus j'ai du jus, moins je fais d'erreur, plus je regarde les challenges à venir avec la certitude que nous arriverons à les atteindre quand bien même on ne voit pas toujours tout de suite comment faire ! Sylvie, c'est aussi la capacité à nous rappeler en quoi nos actions contribuent à la bonne santé de CfraisCbon. Parfois, elle nous compare aux globules rouges ou blancs de l'organisme. Sur le sujet, je la sens un peu approximative. Ses cours de biologie (SVT pour les moins de 30 ans) semblent un peu lointains... Mais l'idée, c'est que si les globules ne sont pas visibles à l'œil nu, il n'en demeure pas moins qu'ils sont indispensables. « Comme notre service pour CfraisCbon ».

Sylvie n'est pas parfaite. Moi non plus...Quoique ! Mais une chose est sûre : je dépense beaucoup plus d'énergie avec Sylvie qu'avec Odile. Et curieusement, je suis

beaucoup moins fatigué. Car j'apprends, je progresse. Et si je peux m'investir beaucoup plus, c'est que par son management, Sylvie me donne beaucoup plus d'énergie qu'elle ne me demande d'en consommer !

Et ça, c'est un vrai plaisir !

Au-delà du plaisir et des résultats qui en sont la conséquence, je dois le dire : j'aime bien mon entreprise, j'aime bien mes clients, j'aime bien mes collègues.

Et aussi, j'aime bien mon manager !

Et puis c'est tout ! »

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions.