

Avant-propos

Ce livre s'adresse aux managers en situation de changement de poste.

Lorsque l'on vient d'être nommé, recruté ou promu, le sentiment de solitude est souvent très présent. Paradoxalement, le soutien et l'aide nous manquent. Nous avons souvent l'impression de ne pas pouvoir en demander car cela serait un premier aveu de faiblesse.

Nous nous appuyons sur l'expérience vécue de Vincent, 40 ans, qui change d'entreprise et s'apprête à relever un nouveau challenge dans une carrière déjà bien remplie. « *Je viens de décrocher un job à la hauteur de mes ambitions, je dois faire face et ne pas décevoir* », se dit Vincent au moment de sa prise de fonction. Son manager est soulagé. Il a enfin trouvé le bon candidat et va pouvoir se reposer sur lui.

Nous relatons des étapes clés, durant les 9 à 12 premiers mois d'une prise de poste, en mode séquentiel, à la lumière de faits réels vécus. Cela nous permet d'analyser, d'illustrer, de proposer différentes approches réellement testées. Notre intention est de mettre en forme et modéliser un processus d'intégration et de développement réussi d'un manager faisant face à un nouveau défi professionnel.

Tout ce qui sera développé a été expérimenté. Face aux difficultés, nous analysons les faits et proposerons des pistes pour réussir. Nous proposons également un certain nombre d'outils de diagnostic pendant et à l'issue de la période d'intégration.

Le lecteur bénéficiera également de 120 questions d'autocoaching, auxquelles il est invité à répondre, au rythme d'une question par jour pendant les 6 premiers mois de sa prise de poste.

Dans cette deuxième édition, nous intégrerons les aspects liés au management à distance, qui a connu une accélération spectaculaire en raison de la crise sanitaire subie à partir de mars 2020.

Introduction

L'idée à l'origine de ce livre est de s'appuyer sur l'intégration d'un manager d'équipe déjà expérimenté dans une nouvelle entreprise et son évolution dans le poste au fil du temps, pour mettre en lumière les principales étapes et difficultés rencontrées.

Le fait de traiter les sujets en mode séquentiel et à la lumière de faits réels vécus permet à la fois d'analyser, d'illustrer, de tester différentes approches, et donc de favoriser le déroulement d'un scénario positif.

Notre intention est de mettre en forme et modéliser un processus d'intégration et de développement réussi d'un manager, en tenant compte des expériences du passé ainsi que d'un cadre théorique et méthodologique.

Notre manager a tenu à jour un carnet de bord dans lequel il a noté les événements principaux qui ont marqué sa prise de fonction. Ce travail lui permet de prendre le recul nécessaire pour analyser ce qu'il était en train de vivre. Au fil du temps, il s'avéra que cette démarche fut très bénéfique car cette nécessité de prise de recul a souvent permis une meilleure gestion de situations difficiles, complexes et stressantes.

Tout ce qui sera développé ici a été expérimenté et a fonctionné. Face aux difficultés, nous analyserons les faits et proposerons des pistes pour réussir, qui, elles aussi, ont été systématiquement expérimentées. Nous mettrons aussi en lumière les bonnes pratiques et postures qui seront présentées de façon à pouvoir les reproduire quel que soit le contexte.

Le point de départ :

Notre manager, âgé de 40 ans a eu jusqu'alors un parcours professionnel de 15 ans avec une progression régulière. Il a connu différentes entreprises et a eu un parcours cohérent et réussi.

Il a ainsi connu des cultures d'entreprises très différentes, des grands groupes internationaux et des structures plus modestes. Il a exercé des responsabilités managériales pendant 10 ans, toujours dans des positions de manager d'équipe nécessitant une relation de proximité avec ses collaborateurs.

À ce stade de son parcours professionnel, plus que l'ambition et la recherche de pouvoir, il est guidé par une volonté de concilier bien-être et performance, ce qui jusque-là lui est souvent apparu comme un paradoxe.

« Tout au long de ce parcours, j'ai souvent été performant et reconnu pour mes compétences. Le résultat a longtemps été ma priorité absolue. Le bénéfice de l'approche tournée vers la performance réside dans le fait que l'on n'a pas de problème majeur. Être performant donne une certaine légitimité naturelle et incontestable. Vos patrons vous disent : "Les bons ne risquent rien...", "Tu es parfois difficile à manager, mais tu as de bons résultats. Si ce n'était pas le cas, alors..." »

En revanche, notre manager a éprouvé parfois des frustrations, un manque de reconnaissance. Certaines promotions, pour lesquelles il se trouvait légitime, lui ont échappé. Une lassitude de toujours courir plus vite, plus loin, plus fort s'est peu à peu installée.

« J'ai donc été pendant 15 ans une bonne bête de course. Des circonstances particulières et mon état d'esprit du moment (peut-être l'approche de la quarantaine) m'ont fait basculer pendant une année dans la catégorie des "losers", ni performant, ni heureux et donc certainement pas épanoui. »

Un travail conscient et aussi inconscient l'a amené à prendre du recul. Il est ainsi devenu une sorte de « flâneur ».

Un parcours de développement personnel lui a permis de grandir en pleine conscience : *« J'ai développé toute une dimension relationnelle et comportementale que je négligeais, en privilégiant presque toujours le résultat. Après ce travail salutaire, mon objectif est de concilier harmonieusement la réussite au travers d'une performance reconnue et incontournable aujourd'hui et un bien-être avec moi-même et les autres. C'est dans cet état d'esprit que je prends mes nouvelles fonctions. »*

Les recommandations présentes dans cet ouvrage s'appuient donc sur le vécu de notre manager, que nous appellerons Vincent. Ces recommandations apparaîtront des encadrés tout au long du livre.

Notre intention, n'est pas de raconter juste une histoire. Elle est d'apporter à tous les managers qui prennent un nouveau challenge des clés opérationnelles et de mettre en lumière des points de vigilance importants.

Nous nous appuyerons sur des témoignages de Vincent. Il partagera les difficultés qu'il a rencontrées. Il nous dira aussi parfois comment il a réussi à faire face. Son vécu permettra d'illustrer de façon concrète les différentes situations abordées ainsi que les approches proposées.

Le fait de nous appuyer sur une expérience vécue nous permet de l'ancrer dans le réel et de proposer une certaine logique chronologique.

Ce livre s'adresse à tous les managers, qu'ils soient débutants ou expérimentés. Il ne s'agit pas d'exposer les fondamentaux du management, même si certains sont mis à juste titre en lumière dans ce parcours qui couvre les 9 à 12 premiers mois dans une nouvelle fonction managériale.

Lorsque l'on vient d'être nommé, recruté ou promu, le sentiment de solitude est souvent très présent. Paradoxalement, le soutien et l'aide nous manquent. Nous avons souvent le sentiment de ne pas pouvoir en demander car cela serait un premier aveu de faiblesse.

« Je viens de décrocher un job à la hauteur de mes ambitions, je dois faire face et ne pas décevoir », se dit Vincent au moment de sa prise de fonction. Son manager est soulagé. Il a enfin trouvé le bon candidat et va pouvoir se reposer sur lui : « J'ai recruté quelqu'un qui sera autonome immédiatement », se dit-il.

Chapitre 1

Quelques idées clés pour mettre les enjeux en perspective

Le cycle de performance managériale

Le constat de départ est que les formations et programmes traditionnels de développement des compétences en management sont positionnés en fonction du degré de séniorité du manager.

On propose une formation pour les managers débutants, une autre pour les managers intermédiaires, une autre encore pour les tops managers, voire des séminaires ou coaching de dirigeants.

Dans le monde d'aujourd'hui un manager a plusieurs vies professionnelles. Il change de fonction, de service, de division, d'entreprise, de métier. Il subit des réorganisations fréquentes.

Rien n'est plus acquis de façon définitive : *From hero to zero...* voilà une phrase qui illustre certaines trajectoires professionnelles. Sur la durée c'est la capacité de rebond et d'adaptation qui permettront de faire la différence.

Le manager va donc vivre plusieurs cycles dans sa vie professionnelle. Il pourra accumuler de l'expérience, mais cela n'est plus un gage de réussite assurée dans la durée. La capacité de remise en question, la clairvoyance afin d'anticiper les difficultés pour éviter d'éventuels

accidents deviennent des qualités que tout manager moderne doit avoir.

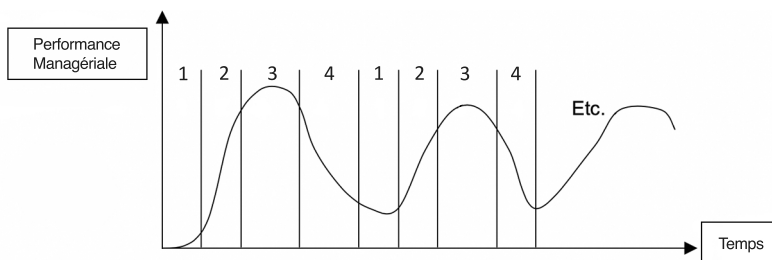
Il devra être capable de faire preuve de plus en plus de flexibilité et apprendre et réapprendre en permanence. La seule chose permanente est en l'occurrence l'assurance d'être toujours confronté au changement. Celui-ci se produisant d'ailleurs de plus en plus vite et de façon parfois inattendue.

Nous pouvons ainsi identifier un cycle qui se répétera à plusieurs reprises tout au long d'une carrière. Ce cycle comprend lui-même quatre étapes principales :

1. Mobilité : recherche d'une nouvelle opportunité, d'une évolution, d'un changement de structure ou de métier.
2. Intégration : prise de fonction, apprentissage, prise en compte d'un nouvel environnement.
3. Maturité : maîtrise de la fonction et du métier, production maximale, performance optimale.
4. Usure : baisse de motivation, perte de contact avec la réalité, concurrence interne et externe et parfois perte de compétences et donc de légitimité, de capacité d'influence...

Ensuite, parfois contraint et forcé, parfois dans une démarche volontariste, un nouveau cycle s'engage en repartant à l'étape un.

Ce cycle pourra être représenté sous forme d'une succession de courbes de Gauss, à l'image du cycle de vie d'un produit.



Une gestion de carrière clairvoyante permet d'éviter ou de raccourcir l'étape quatre et d'enclencher l'étape un dès la phase de maturité. Les personnes les plus performantes sont en effet celles qui n'attendent pas de ressentir l'usure et d'être confrontées au déclin pour enclencher les prochains changements.

Chacune de ces phases mérite un plan d'action, de développement personnel et d'accompagnement spécifique.

De plus, force est de reconnaître que le professionnalisme, au sens de la maîtrise technique d'un métier ou d'une fonction, ne suffit plus dans un environnement aussi instable.

Quelles que soient la fonction, les qualités relationnelles, comportementales, ou ce que l'on appelle aussi l'intelligence émotionnelle, sont au moins aussi importantes que des compétences techniques.

Pour pouvoir rebondir, se remettre en question, s'adapter, il est indispensable de se construire un équilibre personnel basé sur des valeurs et des critères qui nous sont propres et de se construire une ligne directrice qui, au-delà de la vie professionnelle, participera au sens que nous donnons à notre vie.

Le malaise est parfois si profond dans nos organisations - les cas de burn-out ou même de suicides en sont une bien triste illustration - qu'il nous a paru indispensable de poser comme un principe de base que la définition du succès ne peut pas être basée sur les seuls critères de performance.

Il nous paraît nécessaire d'introduire également, et au même niveau, la notion de bien-être. Le succès sera donc défini comme une combinaison entre performance et bien-être.

Ce bien-être ne pourra être atteint qu'en préservant une cohérence globale du système que chacun d'entre nous forme. Certains emploient le mot alignement. Ce que nous faisons au quotidien est-il en phase avec nos valeurs, notre identité ? Ne vendons-nous pas notre âme au diable au prix de compromis que nous consentons à contrecœur ?

L'objectif est donc de trouver le meilleur équilibre entre la performance et le bien-être quel que soit le stade du cycle de performance managériale.

Ces questions sur le sens que nous donnons à notre travail et la recherche de cohérence avec nos valeurs individuelles se sont posées de façon encore plus forte avec la crise de la Covid-19. Nos choix professionnels doivent donc aussi répondre à des aspirations profondes.

Le tiraillement entre performance et bien-être

+ P E R F O R M A N C E	La bête de course	
	Le loser	Le flâneur
-	BIEN-ÊTRE	
		+

L'exigence de performance est dictée par le système. Parfois l'individu se fixe également cette exigence à lui-même. Souvent ce sont des référentiels externes qui lui ont été imposés et qui le poussent. Il croit que c'est son choix. Pourtant d'où viennent des injonctions du type : sois fort, tu dois réussir, tu dois posséder telle voiture ou telle maison... ?

En ce qui concerne le bien-être, malgré certains discours, ce n'est pas la préoccupation numéro un des entreprises. Le bien-être pourrait se définir comme un équilibre de notre propre écologie. Nous sommes O.-K. avec ce que nous sommes, c'est-à-dire d'où nous venons, où nous sommes et où nous voulons aller.

Nous pourrions ajouter que nous sommes également clairs sur le comment nous avançons, c'est-à-dire conscients de nos moyens, nos points forts, nos points à améliorer et nos limites. Nous avons une idée relativement claire de ce que nous devons, pouvons et voulons mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs. Mieux encore, nous savons en quoi l'atteinte de ces objectifs participera à quelque chose de plus grand.

Pour être un peu utopiste, la question que nous pourrions nous poser est : « *En quoi ce que je fais chaque jour me permet de contribuer à rendre meilleur le monde auquel j'aimerais appartenir ?* »

Si l'on fait un parallèle avec le cycle de performance managériale, nous constatons que la performance varie considérablement selon

les différentes étapes. Nous pouvons en revanche nous interroger sur l'évolution du bien-être.

Nous sentons-nous toujours au mieux avec nous-mêmes simplement parce que nous sommes en pleine maturité professionnelle ? Que pourrait ressentir un manager qui mobilise toutes ses ressources dans un projet de mobilité ? Il peut le vivre très positivement et a même intérêt à être au top de sa forme personnelle pour réaliser son projet. Être performant ne signifie pas nécessairement que nous sommes bien au sens du bien-être personnel et de l'alignement évoqué plus haut.

Examinons plus en détail les différentes zones de la matrice performance/bien-être.

Le « loser »

Par les temps qui courent, le manager qui se retrouverait dans cette case, c'est-à-dire ni heureux ni performant, est en grand danger. Il n'y a pas de place pour lui dans un environnement hyper-compétitif. Il ne contribue pas à la performance de son entreprise et n'est pas apprécié par ses collègues. Il est négatif, manque d'estime de soi, de confiance, se place en victime. Il dit souvent « *ce qui m'arrive n'est pas ma faute* ».

Et il ne fait rien pour améliorer sa situation, attend que les solutions lui soient spontanément proposées. Le plus souvent il se montre critique et négatif ou simplement amorphe, adoptant une posture de victime.

Comment peut-il s'en sortir ?

Deux axes :

1. Développer sa **compétence** pour devenir plus performant.
2. Développer son **estime de soi** pour retrouver confiance et motivation.

Il est souvent nécessaire de travailler sur les deux axes. Pourtant l'un d'entre eux peut être privilégié afin de le mettre en mouvement et l'inscrire dans une dynamique positive. Un changement d'environnement peut s'avérer salutaire. Parfois un simple changement de son N + 1 peut déjà avoir un effet positif.

La principale difficulté est que, souvent, il ne fait rien pour s'en sortir par lui-même. De ce fait, il ne donne pas non plus très envie aux autres de lui apporter un quelconque support. Il se trouve ainsi pris dans une spirale délicate.

Le travail sur l'estime de soi pourrait lui permettre de mobiliser les ressources nécessaires à un premier changement, en particulier si l'origine du mal est un déficit de reconnaissance.

La « bête de course »

Ce manager a des résultats remarquables. Pourtant il n'est pas toujours apprécié à sa juste valeur et peut avoir des problèmes relationnels.

Il privilégie toujours le résultat. Et n'obtient pas toujours de promotion professionnelle. On le garde dans sa fonction, car extrêmement productif et donc rentable, et devient un expert aigri et critique.

Exigeant avec lui-même et les autres, il a du mal à prendre du recul. Il est fortement identifié à sa mission, son entreprise, son produit, son domaine de responsabilités. Il ne comprend pas que les autres ne s'impliquent pas autant que lui.

Les structures l'apprécient tant qu'il est performant. En cas de baisse dans les résultats, attention, il est en danger ! Il manque parfois de sens politique et ne pense pas à développer suffisamment son réseau ou à se donner de la visibilité. Franc et direct, il se peut que les dirigeants hésitent à lui confier des postes clés qui exigeraient une certaine dose de diplomatie et un plus grand sens politique.

Comment peut-il progresser ?

Un axe : **lâcher-prise**.

Prendre du recul, faire la part des choses, comprendre que, ce qu'il est en tant que personne, et ce qu'il réalise (son travail, ses résultats, ses projets...) font deux. Un minimum d'autodérision et d'humour lui seront d'un grand secours. Il est temps de développer la relation avec l'environnement et les autres, de solliciter du feed-back, de l'accepter et de se remettre en question.

Il faut savoir s'intéresser aux autres pas uniquement lorsqu'ils contribuent à l'atteinte de nos objectifs.

Être à l'écoute de ses émotions, savoir les nommer et les exprimer.

Ne pas penser que seule la compétence est un facteur de réussite.

Prendre du temps. Se projeter vers le futur.

Prendre du plaisir dans la relation et le travail collectif au-delà du résultat.

Apprendre à ne rien faire, s'accorder des temps de pauses, se désengager consciemment et volontairement.

Un moyen simple pour ce type de profil est d'instaurer des rituels de désengagement qui deviennent rapidement de nouvelles habitudes : par exemple faire une pause de 10 minutes deux fois par jour et quitter son lieu de travail pour prendre l'air, respirer profondément, ne penser à rien, ralentir, marcher lentement, pratiquer une micro-sieste...

En résumé : baisser le niveau d'énergie et couper la machine à produire des pensées, une façon de se désengager pour pouvoir mieux se réengager. À l'image d'un sportif de haut niveau, un manager a besoin de temps de récupération.

Le « flâneur »

Le manager du cadran « flâneur » a parfois passé beaucoup de temps dans celui de « la bête de course ». Mais ensuite, il s'est fatigué.

Après des années de bons et loyaux services, inévitablement des questions se posent. Sans remise en question, il pourrait glisser vers la zone « loser » en faisant toujours plus de la même chose en espérant un résultat différent.

L'environnement évoluant, sa compétence s'effrite. Souvent l'usure et la fatigue poussent notre manager « bête de course » à une remise en cause salutaire.

Il privilégie alors sa vie privée, des projets personnels, fait du sport, passe plus de temps avec ses enfants, change totalement d'orientation professionnelle. Il passe dans le cadran « flâneur ».

Certains sont tombés dedans petits et décident d'y rester. L'essentiel est qu'ils soient capables d'assumer totalement ce choix, faute de quoi ils risquent fortement de glisser vers la zone du « loser ».

De quoi a-t-il besoin ?

Un axe : **l'implication.**

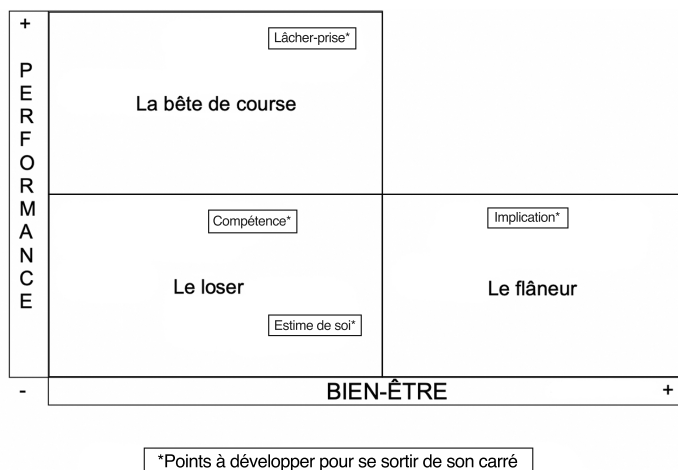
Le manager du cadran « flâneur » n'a pas de difficultés à lâcher prise. Parfois, il le fait trop vite et trop facilement. Il doit retrouver l'envie de s'impliquer.

L'avantage qu'il a est qu'il ne reviendra probablement plus dans la zone « bête de course ». Pour lui, un challenge en harmonie avec ses valeurs et qui soit porteur de sens est une des clés.

Une autre est sans aucun doute la nécessité de maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'intérêt, voire la passion pour son job, est aussi un levier pour s'impliquer davantage.

Son challenge est de trouver un équilibre entre l'implication et le lâcher-prise. Le risque pour lui est de se complaire dans le rôle du « flâneur » qui pourrait le faire glisser vers celui du « loser » s'il se fait déborder par son environnement, ainsi que l'exigence et la pression du monde hyper concurrentiel d'un grand nombre d'organisations.

La réussite est dans le C.I.E.L.



La réussite est dans le C.I.E.L. Idéalement, nous avons intérêt à être en mesure de combiner les quatre dimensions : la compétence, l'implication, l'estime de soi et aussi de savoir lâcher prise dans certaines circonstances.