



## 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

## MANAGERS, RELEVEZ LE CHALLENGE D'UN NOUVEAU POSTE !

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 doit avoir.

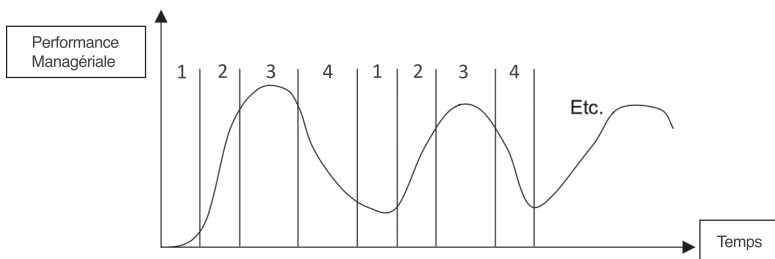
Il devra être capable de faire preuve de plus en plus de flexibilité et apprendre et réapprendre en permanence. La seule chose permanente est en l'occurrence l'assurance d'être toujours confronté au changement. Celui-ci se produisant d'ailleurs de plus en plus vite et de façon parfois inattendue.

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 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.

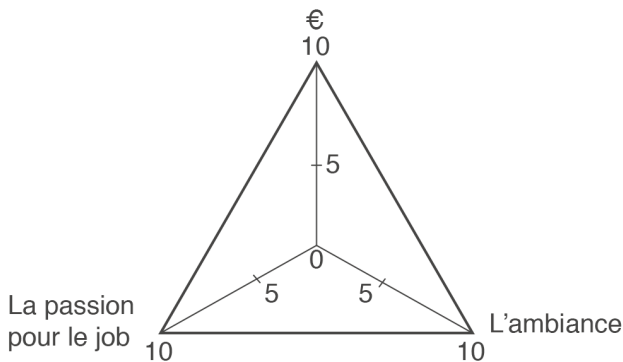
Ce bien-être ne pourra être atteint qu'en préservant une cohérence globale du système que chacun d'entre nous forme. Certains emploient le mot alignement. Ce que nous faisons au quotidien est-il en phase avec nos valeurs, notre identité ? Ne vendons-nous pas notre âme au diable au prix de compromis que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

## MANAGERS, RELEVEZ LE CHALLENGE D'UN NOUVEAU POSTE !

- Les relations avec la hiérarchie (confiance).
- Les relations avec les clients (utilité).
- La reconnaissance (valeur donnée à mon travail et ma personne).
- Gestion de ressources humaines, formation, possibilités d'évolution (valorisation des compétences).
- La culture d'entreprise, les valeurs, le style de leadership (appartenance).
- Les avantages divers...



Nous pouvons nous positionner sur chacune de ces trois dimensions en leur donnant une note de 0 à 10. Si nous sommes satisfaits, la note sera au moins de 7 ou 8, très satisfaits 9 ou 10. Toute note en dessous de 6 sera le reflet de notre insatisfaction, voire très forte insatisfaction si l'on est sous la moyenne.

Bien entendu, si les trois dimensions sont notées au moins à 7 - 8, c'est le bonheur et *a priori*, nous n'aurons pas d'envie d'ailleurs.

Avec deux dimensions correctement satisfaites, nous ferons sans doute preuve d'un niveau d'engagement suffisant pour accomplir nos missions avec des résultats acceptables sans être exceptionnels. Se mettre en mobilité ne sera pas nécessairement sur notre agenda, sauf opportunité digne d'intérêt qui nous permettrait de satisfaire l'aspect le moins bien noté.

En revanche, si une seule des trois dimensions est satisfaite, l'appel du large sera très fort. Il est temps de nous mettre rapidement à la recherche d'un nouveau challenge bien plus motivant.

tester, les jauger, les évaluer, mais bien au contraire pour les découvrir tels qu'ils sont.

Durée : environ une heure. 45 minutes si la réunion se fait à distance en visioconférence.

Petit conseil : prévoir au moins une demi-heure de marge supplémentaire, c'est souvent nécessaire et, gardons à l'esprit, qu'en cas de débordement, c'est bon signe, notre collaborateur se sera senti en confiance.

Annonce de la structure de l'entretien :

### L'EXPÉRIENCE DE VINCENT

Voilà comment Vincent a posé le cadre pour mettre en confiance chacun de ses collaborateurs.

*« Je souhaite te rencontrer pour faire plus ample connaissance. Pour moi c'est important de nous découvrir mutuellement afin de pouvoir travailler dans un climat constructif et, j'espère, dans la confiance, la transparence et, aussi, le plaisir. Je suis persuadé qu'un climat favorable nous permettra de bien travailler et nous aidera à atteindre nos objectifs.*

*Voilà ce que je te propose :*

*Je vais d'abord me présenter.*

*Ensuite, je t'inviterai à te présenter à ton tour.*

*Puis nous élargirons l'échange sur tes besoins et tes attentes.*

*Est-ce que cela te convient ? »*

Cette dernière question est importante, car elle nous permet de nous assurer que le cadre est posé et que notre interlocuteur est en confiance. Il accepte la règle du jeu et est donc prêt pour l'échange.



### Présentons-nous d'abord

Nous arrivons, c'est logique de débiter. De plus, nous venons de fixer la règle du jeu. En fonction des informations que nous donnerons, notre collaborateur se calera sur le plan de notre présentation.

Commençons par donner quelques informations personnelles, notre âge, notre situation matrimoniale, l'âge et les prénoms de nos enfants, nos origines, nos passions...

Bien entendu, la présentation du parcours professionnel est incontournable, mais sans trop en faire. Il ne s'agit pas d'en mettre plein la vue. Il peut également être pertinent de préciser pourquoi avoir choisi de prendre de nouvelles responsabilités, en quoi cela est particulièrement motivant pour nous. Attention, restons humbles, en particulier si l'un des collaborateurs espérait obtenir le poste.

À la fin de cette présentation, soulignons les expériences clés, celles qui nous rendront uniques et renforceront notre crédibilité dans la nouvelle mission et le nouveau contexte. Se dévoiler est essentiel pour instaurer un climat de confiance.

La confiance donne la possibilité de poser plus facilement des questions par la suite.

### **Inviter le collaborateur à se présenter à son tour**

Là, une seule règle : laisser parler et écouter en montrant un intérêt sincère, une vraie curiosité.

N'hésitons pas à valoriser les expériences significatives et à poser des questions de précision sans devenir exagérément inquisiteur. Il ne s'agit pas d'évaluer notre nouveau collaborateur, il s'agit juste de faire sa connaissance. En général, les gens aiment parler d'eux. Souvent, ils se plaignent plutôt d'un déficit d'écoute.

Cette curiosité pourrait cependant en surprendre certains, soyons patients et restons ouverts, ils se dévoileront sans doute plus dans un second temps.

Cette phase d'écoute nous permet aussi de vérifier ou contrebalancer certaines informations venant de notre prédécesseur et ainsi commencer à nous faire notre propre opinion sur nos nouveaux équipiers.

### **Lui demander ce qu'il aime dans son métier et son entreprise**

Ne questionner que sur le positif. Cela permet de découvrir les motivations, les points forts de chacun. Une bonne attitude d'écoute active est également fondamentale, avec pour bénéfice ultime de découvrir également tout ce que le collaborateur n'aime pas sans jamais avoir eu à lui poser cette question inquisitrice. En effet, en questionnant sur les



## Chapitre 3

# Les premiers pas dans l'opérationnel

Quel est le meilleur moment pour se plonger dans l'opérationnel ? C'est une très bonne question, à condition que l'on nous laisse le temps d'y réfléchir, d'y répondre et d'avancer à notre rythme. Bien souvent, le choix ne nous est pas offert. Après la prise de contact initiale, il est temps de rentrer dans une phase active de production.

Nous y serons très souvent confrontés après seulement quelques jours tout au plus une à deux semaines.

### Trouver des « respirations » pour intégrer l'information, faire le tri et réfléchir

Soyons immédiatement conscients d'une chose : on nous en demandera le maximum. Dans cette phase de démarrage, plus nous serons capables d'absorber de charge de travail, plus celle-ci augmentera.

Il ne s'agit pas de refuser du travail d'entrée de jeu, cela semble en effet difficile. C'est toutefois à nous d'instaurer notre propre système de « régulation ».

Il est particulièrement important de maintenir un bon équilibre entre réflexion et action. L'enjeu : garder le contrôle et prendre du plaisir, même quand on n'est pas encore dans une zone de confort.