



progresser | dossier

Les 30 fautes les plus fréquentes... et comment les éviter

Désir de bien faire tournant à l'obsession de tout contrôler, négligence des rituels qui soudent une équipe, manque de savoir-vivre... Difficile de rétro-pédaler quand le pli est pris ! **Ce tour d'horizon vous aidera à anticiper les pièges les plus courants.**

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE ET ADRIAN DE SAN ISIDORO @asanisidoro
ILLUSTRATIONS : CRISTIANGIROTTI.COM

1 Ne pas dire bonjour le matin

Zapper ce rituel cause bien des dégâts. DRH dans l'agroalimentaire, Sabine était sur le pont dès 7h30. Elle estimait que c'était au dernier arrivé de la saluer et attendait que chacun s'exécute en passant devant son bureau... ce que personne ne faisait. «Il lui a fallu des mois pour renouer le contact», raconte le coach de dirigeants François Enius. Faites le tour des popotes en arrivant. Et déjeunez de temps en temps avec vos collaborateurs : c'est utile pour «garder le lien».

2 Se montrer trop bavard

Un manager doit savoir tenir sa langue. Il a un devoir de réserve sur les informations qu'il recueille en haut lieu. Et colporter des rumeurs ou créer des polémiques n'entre pas dans ses attributions !

3 Piquer ses idées à un collaborateur

«Un manager endosse auprès de ses supérieurs ce qui ne marche pas dans son équipe et attribue à ses collaborateurs ce qui fonctionne, rappelle Guillaume Bigot, directeur du groupe Ipag

Business School. En trahissant son équipe, il inverse ce principe et détruit tout esprit de loyauté.» Et ce mépris risque de se retourner contre lui.

4 Communiquer exclusivement par e-mail

A force, le recours systématique au courrier électronique dépersonnalise les relations. Il crée des malentendus et génère des fils de discussion interminables. «Les e-mails défouloirs laissent des traces et tuent la crédibilité du manager», prévient Elisabeth Rochefort, formatrice chez CSP Formation. Son conseil : doser le recours aux différents modes d'échange (face à face, réunions, coups de téléphone et courriers électroniques) selon la complexité des informations à délivrer.

5 Laisser les nouveaux se débrouiller seuls

20% des nouvelles recrues envisagent de quitter leur entreprise dès le premier jour. La raison ? «Un accueil défectueux sur les plans humain et matériel», selon une enquête de SilkRoad de 2013. Les managers n'y sont pas pour rien. «La

moitié d'entre eux ne déploient même pas le processus d'intégration maison, estime le coach François Enius. Or tout se joue durant la période d'essai.» Le néophyte mettra plus de temps à être opérationnel. Et ralentira le travail de l'équipe... quand il ne la démotivera pas en la quittant. Pourquoi ne pas désigner un de ses membres pour encadrer le bleu ?

6 Réagir à chaud

L'impulsion est toujours mauvaise conseillère. Sous le coup de la colère, vos mots pourraient dépasser votre pensée et blesser. Un excès d'enthousiasme est tout aussi préjudiciable : une promesse irréaliste qu'il faudra revoir à la baisse ne manquera pas de décevoir. Retenez vos ardeurs et prenez toujours le temps de la réflexion avant une décision importante.

7 Ne pas recadrer un tire-au-flanc

Résultats en baisse, retards à répétition, comportements limites... Si vous laissez pourrir la situation, vous risquez de perdre de l'autorité sur votre équipe par la faute d'un seul. Laver son linge sale devant ses

collègues est déconseillé. Exposez les faits au faitif en tête-à-tête et tâchez de comprendre les raisons de sa dérive. Mettez-vous d'accord sur un objectif précis et faites un point sur la situation ultérieurement.

8 Arriver en retard aux réunions

Le laxisme horaire du manager va non seulement agacer, mais il va aussi faire des émules. «Le subordonné a tendance à imiter son supérieur, c'est un instinct animal que chacun porte en soi», explique Guillaume Bigot. Gare à l'anarchie rampante ! Minutez votre emploi du temps. Et sachez qu'il vaut parfois mieux être absent qu'en retard. Prévenez à l'avance et délégez la conduite de la réunion à votre adjoint.

9 Reprendre de fond en comble le travail d'un autre

La tentation est forte. Tout manager a eu envie un jour de remanier complètement un rapport ou une présentation selon l'idée qu'il a du travail bien fait. Céder parfois à cette impulsion va décourager le collaborateur. Y céder souvent sera perçu comme du flicage. Pour juger de la