

LE NOUVEAU
Management

Management

LE
BEST OF
ARTICLES, CONSEILS,
COACHING,
TIPS...

HORS-SÉRIE

NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2015 / management.fr / 6,50 €

LE GUIDE DU MANAGER 2016

**100 pages de
CONSEILS PRATIQUES**

- ▶ AFFIRMER SON LEADERSHIP
- ▶ FAIRE PASSER SES MESSAGES
- ▶ RECRUTER LES MEILLEURS PROFILS
- ▶ DÉSAMORCER LES CONFLITS
- ▶ CRÉER UNE DYNAMIQUE DE GROUPE
- ▶ PROGRESSER À TOUT ÂGE

BEL : 6,90 € - CH : 11 F.S. - LUX : 6,90 €
DOM bateau : 6,90 € - Maroc : 60 DH - Tunisie : 7,00 TND
Zone CFA bateau : 5 000 XAF - Zone CFP bateau : 900 XPF



LES 30 PLUS GROSSES ERREURS DE MANAGEMENT ET COMMENT LES ÉVITER

Rien n'est plus formateur qu'une erreur. Nous avons donc répertorié les 30 bourdes que tout manager a faites (ou fera un jour). Une formation accélérée, pour vous aider à prendre du recul sur vos faiblesses et réussir à en tirer le meilleur parti.

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE ET ADRIAN DE SAN ISIDORO [@asanisidoro](#)

C'est en se trompant qu'on apprend. Cet encouragement, répété à l'envi par n'importe quel professeur face à ses élèves, est tout aussi valable pour un manager. Personne n'est infaillible : corriger ses erreurs permet d'en tirer les leçons et de progresser. Quoi que l'on ait fait, la pire des bourdes serait de réécrire l'histoire : minimiser ses responsabilités, faire comme si rien ne s'était passé, voire faire porter le chapeau à un autre ne peut que vous desservir face à vos équipes. Quant à mettre en cause l'organisation de l'entreprise, ce serait faire l'aveu de votre propre incapacité à anticiper les procédures... Autant dire que votre autorité risquerait d'en prendre un coup ! La seule attitude valable quand vous vous êtes trompé est d'assumer, pour mieux aller de l'avant. Avant d'en arriver là, autant essayer d'éviter ces 30 écueils les plus communs.

1 NE PAS DIRE bonjour le matin

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

2 SE MONTRER trop bavard

Un manager doit savoir tenir sa langue. Il a un devoir de réserve sur l'ensemble des informations qu'il recueille en haut lieu. Et colporter des rumeurs ou créer des polémiques n'entre évidemment 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.» Ce mépris risque de se retourner contre lui d'autant plus violemment au moindre signe de faiblesse.

4 COMMUNIQUER exclusivement par e-mail

A force, le recours systématique au courrier électronique dépersonnalise les relations. Il crée des malentendus et génère d'interminables fils de discussion. «Les e-mails défouloirs laissent des traces et tuent la crédibilité du manager», prévient également Elisabeth Rochefort, formatrice chez CSP Formation. Son conseil : doser le recours aux modes d'échange (face à face, réunions, coups de téléphone et e-mails) 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 mal accueilli met beaucoup plus de temps à être opérationnel. Et ralentit le travail de l'équipe... quand il ne la démotive pas en la quittant. Pourquoi ne pas désigner un de ses membres pour encadrer le bleu ?

6 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. Pour autant, laver son linge sale devant ses collègues est fortement déconseillé ! Prenez le fautif en tête-à-tête pour lui exposer les faits et tâchez de comprendre les raisons de sa dérive. Mettez-vous d'accord sur un objectif précis – et réaliste –, puis instaurez un rendez-vous ultérieur pour faire le point.

7 RÉAGIR à chaud

L'impulsion est toujours mauvaise conseillère. Sous le coup de la colère, vos mots pourraient bien 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.

8 ARRIVER en retard aux réunions

Non seulement le laxisme horaire du manager va agacer, mais il risque aussi de 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 ! Apprenez à minuter votre emploi du temps. Et sachez qu'il vaut parfois mieux être absent qu'en retard. Prévenez à l'avance et déléguez 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 ●●●

AVANCEZ PLUS VITE AVEC LA THÉORIE DES AILIERS

Les ailiers sont des soutiens sûrs à qui vous êtes lié par un pacte tacite: à eux de sillonner le terrain pour dire du bien de vous, à vous de renvoyer l'ascenseur le moment venu. Bien plus efficace pour booster sa carrière que de faire sa pub seul dans son coin.

PAR MARIE-MADELEINE SÈVE

Vous connaissez sûrement *Top Gun*, ce film où Tom Cruise joue les pilotes de chasse. Ce que vous ne savez peut-être pas, en revanche, c'est que les scènes aériennes, où un autre pilote vole à son côté pour l'alerter en cas de danger, illustrent une théorie bien connue en management: celle des ailiers. Avoir un partenaire sur qui compter est efficace face à l'ennemi, mais aussi, si l'on se place dans l'univers de l'entreprise, pour faire sa propre publicité. Le principe: charger l'autre, avec qui vous avez passé un pacte d'entraide, de vanter vos mérites.

«L'autopromotion est mal vue. Mais si votre publicité est faite par d'autres, personne ne vous le reprochera», observent les chercheurs américains Jeffrey Pfeffer et Robert Cialdini («Surmonter les dilemmes de l'autopromotion» dans *Personality and Social Psychology Bulletin*). Chacun s'engage à promouvoir l'autre à la moindre opportunité, pour accroître sa notoriété et favoriser sa carrière. «Cet allié doit être quelqu'un que vous respectez et qui vous veut du bien. Pas quelqu'un qui vous considère comme un concurrent», précise Dorie Clark, professeure à l'université de Duke (Etats-Unis) et auteure de *Se réinventer: définir sa marque personnelle, imaginer son futur* (Pearson). C'est un deal de ce type qu'Eric,

alors secrétaire général dans un groupe de textile, a passé avec son adjoint de l'époque. Ce dernier lorgnait son poste et Eric celui de son supérieur. «J'ai fait en sorte que mon second rencontre souvent des membres du codir, à qui il racontait mes faits et gestes les plus banals en les transformant en défis et en exploits. De mon côté, je chantais ses louanges auprès du PDG.» Cette alliance n'avait rien de cynique puisque le N + 1 visé – le directeur financier – partait à la retraite. Et elle a fonctionné: nos compères ont obtenu les postes convoités.

De tels arrangements sont rares en France. Ce n'est pas dans nos mœurs! s'exclament les experts. «Aux Etats-Unis, cela choque moins: les gens sont plus cash et, surtout, ils ont la culture du contrat, analyse Jean-Louis Muller, expert en management chez Cegos. En France, c'est interprété comme de la manipulation.» Mieux vaut donc avancer de manière subtile.

COMMUNIQUEZ sur vos succès

Tout d'abord, arrangez-vous pour marquer les esprits par des actions fortes: rattraper une situation désespérée, remporter un gros appel d'offres, tenir une conférence devant une centaine de personnes... «Et débrouillez-vous pour que cela se sache», ajoute le coach de dirigeants François Enius. A chaque fait d'armes, il faut des témoins. Il y a des chances pour qu'ils relaient le message, sur le mode: «Il a du coffre, ce gars-là...» C'est ainsi qu'une réputation se construit, avec parfois seulement deux ou trois témoignages bien sentis. Le Web est ensuite un outil efficace pour élargir le cercle de ceux qui chantent vos louanges. Web design, marketing, e-commerce... Des centaines d'abonnés

Deux ou trois témoignages bien sentis permettent de construire une réputation.

LinkedIn attestent ainsi des compétences du CV en ligne de Frédéric Montagnon. Présent sur le média social depuis 2003, le cofondateur d'EBuzzing (pub vidéo sur Internet) y accumule les recommandations d'acteurs reconnus dans son domaine. Un moyen efficace pour être identifié comme un expert et... multiplier encore les contacts. Selon ce pro de la recommandation, LinkedIn a une meilleure visibilité que Twitter : «Quand vous y postez une info, elle reste. Sur Twitter, elle est vite engloutie dans le fil d'actualités.»

Autre puissant levier de soutien, créer un sentiment de dette chez l'autre en lui rendant service. Il aura spontanément envie de dire du bien de vous. Partant tard un soir, vous découvrez qu'un collègue est toujours là. Proposez-lui votre aide. Même si cela ne dure qu'un quart d'heure, il vous en saura gré et clairoonnera le lendemain : «Hier soir, tout le monde était parti, heureusement, Marc était là pour me dépanner.» Dans cette logique de donnant-donnant, demandez-lui à votre tour un service ou des conseils : «Dans ce dossier, que ferais-tu à ma place?» Il se sentira valorisé et peut-être se répandra-t-il davantage encore en compliments sur vous.

PRIVILÉGIEZ les travaux en équipe

Pour inciter les autres à dire du bien de vous, privilégiez les travaux en équipe. «Les références communes favorisent les échanges et les rapprochements», observe François Aéliou, fondateur du cabinet de formation Danthros. Un coéquipier gardera une image flatteuse de vous, puisque c'est aussi un peu la sienne... C'est la technique qu'appliquait Arnaud Lacheret lorsqu'il travaillait dans le service relations

Secrétaires, gardiens... Ils connaissent tout le monde et peuvent redorer une image.

institutionnelles du groupe Chèque Déjeuner. Alors que son N + 1 devait piloter un ouvrage destiné aux collectivités locales, il s'est emparé du sujet, tout en impliquant ses neuf collègues. «On a élaboré une trame ensemble, mais j'ai bâti et rédigé seul 90% du livre. Je les ai quand même tous cités en couverture. Résultat, ces coauteurs fantômes m'ont encensé.» Il fut qualifié de «brillant», de «bon camarade», d'«expert» dans toute la maison. Et, six mois plus tard, ses supérieurs lui proposaient la responsabilité du service.

Il n'y a pas qu'aux étages supérieurs que se fabriquent les réputations. Secrétaires, gardiens, standardistes peuvent y contribuer. «Ils connaissent tout le monde, alerte Alain Bossetti, président du Salon des microentreprises. D'une simple réflexion, ils peuvent égratigner ou redorer votre image.» Et parfois plus. Comme le raconte Olivier, à la tête d'une petite structure de formation : il y a quelques années, la femme de ménage de la boîte lui a fait une pub d'enfer auprès... du PDG d'Axa France. «Depuis des semaines, elle me voyait plancher jusqu'à 23 heures. Elle a fini par m'interroger sur mon activité, je lui ai expliqué que je concevais une revue pour dirigeants. Le PDG d'Axa était un de ses amis d'enfance. Elle m'a proposé de le rencontrer!» Elle l'a appelé et lui a vanté les qualités d'Olivier. Ce qui a débouché sur une collaboration de six mois avec Axa. ●



**PLUS
D'INFOS
50 000 \$**

C'est le tarif que peut facturer le cabinet américain JobWhiz à des candidats cherchant un emploi pour les mettre en relation avec des personnes susceptibles de les aider à intégrer l'entreprise visée (sans garantie de succès).

QUAND L'ENTREPRISE PREND LE RELAIS

Pour lutter contre le manque de reconnaissance des salariés, des entreprises s'emparent de la théorie des alliers. Depuis la fin 2014, la filiale danoise du groupe français de marketing digital Valtech offre tous les quatre mois à ses 100 salariés (hors direction) une prime de 400 euros. Chacun doit la donner

à un collègue qui s'est, selon lui, distingué. «Le choix est libre, mais il doit être justifié par écrit sur l'Intranet», précise Pascal Malotti, directeur conseil chez Valtech France. Pour la première édition, 70 salariés ont été récompensés, dont l'un douze fois, soit une prime de 4800 euros! Chez Telus, leader des télécommunications au

Canada, les salariés s'accordent des cartes électroniques ou des points échangeables contre des cadeaux. En 2013, plus de 36 000 cartes et 67 000 points ont été échangés pour une valeur de 5,6 millions de dollars. Et la part de salariés s'estimant «reconnus à leur juste valeur» est passée de 67 à 75% en deux ans.