

LES ESSENTIELS

Comprendre les impacts du management au quotidien

Études de cas pour améliorer
ses pratiques et comportements

Alain Porteils
Cadre territorial

territorial éditions



Comprendre les impacts du management au quotidien

Études de cas pour améliorer ses pratiques et comportements

L'ouvrage s'intéresse au fil managérial qui se tisse jour après jour entre les managers et les collaborateurs, entre le chef et son équipe. Ce tissage est fait de petits détails de rien du tout au quotidien et de décisions graves qui engagent le long terme, de relations individuelles et de dynamique collective.

Cet ouvrage met en évidence combien ce tissage de relations humaines mais aussi d'arbitrages opérationnels est difficile pour le manager. Les personnes au travail viennent avec leur histoire et leur formation qui déterminent leurs attentes. De l'autre côté, le manager doit assumer une relation de pouvoir sur laquelle il n'a peut-être pas pris le temps de réfléchir. Les outils de management ne sont pas les plus utiles dans ces situations difficiles du quotidien qui amènent à chaque fois un nouvel angle de vue sur l'action à mener. C'est la posture qui donne au manager les clés pour affronter les problèmes, se réjouir des réussites et emporter tout le monde derrière lui.

Les histoires de management réellement vécues ou vues qui constituent ce livre peuvent aider à avancer, en y retrouvant des situations déjà rencontrées ou en s'identifiant à un manager particulier. Elles ouvrent le questionnement en gardant toujours le cap du travail réel, pour le collègue, le collaborateur ou le manager.



Alain Porteils est cadre opérationnel dans la fonction publique depuis 30 ans. Il a occupé plusieurs postes d'encadrement dans des environnements divers puis s'est orienté vers le conseil en organisation et en management en secteur public. Il a fait évoluer sa carrière vers le conseil en management début 2023 au sein du cabinet Public Impact Management et poursuit ses activités de formateur en management et en contrôle de gestion tout en continuant à rédiger des articles et écrire des livres dans les domaines qui le passionnent (management, accompagnement organisationnel, contrôle de gestion, relations avec les satellites...etc.)

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2059-5

© rh2010/adobeStock.com

territorial éditions

Comprendre les impacts du management au quotidien

Études de cas pour améliorer
ses pratiques et comportements

Alain Porteils
Cadre territorial

territorial éditions

Référence TBK 386A



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



Sommaire

Préface	p.9
Propos introductifs.....	p.11
Présentation de Nathalie, étude de cas	p.13
Quatre historiettes pour illustrer la problématique générale.....	p.15

Partie 1

Le comportement du chef

Chapitre I

Les premiers jours	p.23
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios autour des débuts	p.23
1. Le successeur	p.23
2. La nouvelle responsable	p.24
3. De l'importance de l'apparence ?.....	p.25
4. Analyse possible des situations précédentes	p.25
B - Nathalie et son arrivée fracassante	p.26
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.26
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par des groupes de managers lors des ateliers	p.26
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.29

Chapitre II

Le chef et la posture idéale ?	p.31
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios sur la distance	p.31
1. L'épouse	p.31
2. Affaires de famille	p.32
3. Le « cow-boy ».....	p.32
4. Au-dessus de la mêlée	p.33

B - Nathalie et ses habitudes	p.34
1. La « préférée »	p.34
2. Le tu et le vous	p.34
3. Le secret	p.34
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.35
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par des groupes de managers lors des ateliers	p.35
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.36
Chapitre III	
Faire et faire faire	p.37
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios délégataires ou non	p.37
1. L'encre rouge	p.37
2. Les « Alain girls »	p.38
3. La réponse ou le stress	p.38
B - Nathalie et la délégation	p.39
1. Le portefeuille de Nathalie	p.39
2. Les agissements de Nathalie	p.39
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.40
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers ..	p.40
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.40

Partie 2

Le fonctionnement collectif

Chapitre I	
Qui fait quoi ?	p.43
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios sur les sphères de compétences ...	p.43
1. L'adjoint et l'adjointe	p.43
2. On travaille ensemble !	p.44
3. La fiche de poste	p.45
B - Nathalie et ses volte-face	p.47
1. Les binômes	p.47
2. Nathalie et le patron	p.47
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.48
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers ..	p.48
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.48

Chapitre II

Les réunions	p.49
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios autour de la réunionite	p.49
1. La réunion permanente	p.49
2. La réunion hybride	p.50
3. L'emploi du temps surchargé	p.50
B - Nathalie et sa pratique des réunions	p.51
1. Les réunions de dernière minute	p.51
2. La réunion téléphonique	p.51
3. La réunion hybride	p.52
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.52
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers	p.52
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.53

Chapitre III

Le télétravail et l'hybridation naissante	p.55
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios télétravaillés	p.55
1. Retour au bureau !	p.55
2. Le mercredi	p.56
3. L'attractivité	p.57
B - Nathalie et le télétravail	p.58
1. Le télétravail, un pis-aller	p.58
2. L'exception qui confirme la règle	p.58
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.58
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers	p.58
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.60

Partie 3

Les outils « Pharmakon » des cadres

Chapitre I

Le système d'information	p.63
A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios informatiques	p.63
1. Le nouveau logiciel	p.63
2. Excel et les logiciels métier	p.64
3. La migration des données	p.65
B - Nathalie et le logiciel métier	p.65
1. L'ancien logiciel	p.65
2. Le nouveau logiciel	p.66

C - Éléments de réflexion et de pratique	p.66
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers...	p.66
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.66

Chapitre II

Les e-mails et autres messages écrits	p.67
--	------

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios connectés	p.67
1. L'affectation d'office	p.67
2. Le directeur ne répond plus	p.68
3. La connexion permanente	p.68
B - Les messages de Nathalie	p.69
1. Les e-mails	p.69
2. L'ancien chef et le groupe réseau social W	p.69
3. Nathalie et le nouveau groupe réseau social W	p.70
C - Éléments de réflexion des managers puis de l'auteur	p.70
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers...	p.70
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.71

Chapitre III

L'agenda version 2022	p.73
------------------------------------	------

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios	p.73
1. Le mélange des genres	p.73
2. Le bel agenda en cuir vert	p.73
3. « <i>Mon agenda est à jour !</i> »	p.74
B - Nathalie aime le papier	p.75
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.75
1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers...	p.75
2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur	p.75

Partie 4

La communication

Chapitre I

La communication interne et externe	p.79
--	------

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios communicants ou non	p.79
1. Le sondage	p.79
2. La leçon de management	p.80
3. L'engrenage	p.81
B - Nathalie et les problèmes de communication	p.82
C - Éléments de réflexion et de pratique	p.82

Chapitre II

Les critiques et les reproches p.83

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios agressifs p.83

1. L'évaluation qui tourne mal p.83

2. Le fond et la forme p.84

3. Le hussard p.85

B - Nathalie et ses maladresses p.87

1. Les critiques p.87

2. Les reproches p.87

3. Les individualisations p.87

C - Éléments de réflexion et de pratique p.88

1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers p.88

2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur p.88

Chapitre III

La culture se cultive p.89

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios :les cultures ont la peau dure !... p.89

1. La maison p.89

2. Le cas pratique p.90

3. Les débuts p.91

B - Nathalie et ses erreurs de jugement p.91

1. L'exclusion intempestive p.91

2. La journée de cohésion p.91

C - Éléments de réflexion et de pratique p.92

1. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par les managers lors des ateliers p.92

2. Analyse, grille de lecture et de réflexion proposées par l'auteur p.92

Chapitre IV

La conduite « accompagnée » du changement p.93

A - Chroniques, anecdotes et autres scénarios p.94

1. AZERTY p.94

2. Le téléphone portable p.94

3. Le rebelle p.95

B - Le changement et Nathalie..... p.96

Conclusions qui ne sont que provisoires parce que rien n'est définitif en pratiques managériales ! p.97

Préface

Le management est sur toutes les bouches, on l'appelle à l'aide quand cela ne va plus, quand les équipes sont à bout, quand un salarié va mal, quand les résultats ne sont pas au rendez-vous. Mais on n'est pas assez attentif au fil managérial qui se tisse, jour après jour, entre le chef et son collaborateur, entre le manager et son équipe.

Ce tissage est fait de petits détails de rien du tout au quotidien et de décisions graves qui engagent le long terme, de relations individuelles et de dynamique collective. C'est lui qui humanise des projets ou des stratégies d'entreprises qui sont souvent élaborées sans suffisamment prendre en compte ce qui se passe au poste de travail. C'est là que tout se joue ! Le travailleur se lèvera le matin, en ayant envie d'aller travailler, s'il y trouve du sens. Pour ce faire, il faut qu'il ait les moyens de faire le mieux possible son travail, donc qu'il soit formé et qu'il trouve les ressources nécessaires, mais aussi qu'il soit reconnu, et la reconnaissance est subtile, car chacun ne sera pas sensible aux mêmes signes de reconnaissance.

Cet ouvrage met en évidence combien ce tissage de relations humaines mais aussi d'arbitrages opérationnels est difficile pour le manager. Les personnes au travail viennent avec leur histoire et leur formation qui déterminent leurs attentes, mais elles ne sont pas toujours en mesure de les exprimer. De l'autre côté, le manager doit assumer une relation de pouvoir à laquelle il n'a peut-être pas pris le temps de réfléchir. Alors, il faut que chacun y mette du sien pour que ce tissu soit solide !

L'écoute et la confiance sont le terreau d'une qualité de vivre-ensemble et de réussite collective. Donner la parole à chacun et chacune, au-delà des niveaux hiérarchiques, permet de prendre en compte la contribution des uns et des autres, donc d'enrichir la manière de conduire l'action dans un service. L'humilité est aussi indispensable : elle donne l'occasion de reprendre ce qu'on a fait, de revisiter les erreurs en en tirant des leçons, des atouts pour la suite. Rien n'est jamais acquis et la motivation s'entretient de cet apprentissage continu partagé entre tous.

Les outils de management ne sont finalement pas le plus utiles dans ces situations difficiles du quotidien qui amènent à chaque fois un nouvel angle de vue sur l'action à mener. C'est la posture qui donne au manager les clés pour affronter les problèmes, se réjouir des réussites et emmener surtout tout le monde derrière lui. Le rapport au travail traverse l'approche managériale et c'est pourquoi le management ne peut être normé. Il ne s'agit pas de se déguiser en manager mais de puiser dans son histoire personnelle les atouts à mettre au service de cette fonction.

Les histoires de management qui constituent ce livre peuvent aider à avancer, en y retrouvant des situations déjà rencontrées ou en s'identifiant à un manager particulier. Elles ne donnent pas les solutions mais ouvrent le questionnement en gardant toujours le cap du travail réel, pour le collègue, le collaborateur ou le manager.

Catherine Mieg
Psychologue clinicienne du travail

Propos introductifs

Manager : rien de plus facile, pourrait-on penser. Il existe des diplômes universitaires dans le domaine, des dizaines d'ouvrages, des centaines d'articles qui décrivent, décortiquent, analysent les différentes situations et les meilleures manières de les gérer. Pour tous les cadres qui le désirent, de nombreuses formations sont proposées pour poser les problématiques, réfléchir sur les postures, trouver les clés de compréhensions et devenir ainsi un meilleur manager. Un grand nombre de coachs, consultants et autres professionnels peuvent aider, conseiller et guider les managers qui se sentent en échec. Les cadres devraient donc ne plus rencontrer de difficultés à encadrer, motiver les individus qui travaillent sous leur responsabilité, les équipes devraient toutes donner le meilleur d'elles-mêmes en toutes circonstances.

Pourtant, de très nombreux retours nous montrent qu'il n'en est rien. Tout au contraire, des cadres supérieurs, bardés de diplômes, sortant des meilleures écoles et universités, rencontrent régulièrement des difficultés managériales. Certaines entraînent des dysfonctionnements majeurs dans le fonctionnement des équipes dont ils ont la charge. Est-ce la période covid et postcovid, est-ce une fragilité exacerbée des humains au travail, est-ce une exigence accrue des managé(e)s ? Nul ne peut être certain de la réponse mais il m'est apparu pertinent de témoigner de diverses expériences personnelles, de situations rencontrées lors de missions d'étude organisationnelles, de prise de poste plus ou moins réussies, d'histoires vécues ou racontées par d'autres, afin d'avancer un certain nombre de clés de lectures permettant, à mon sens, de mieux comprendre ces problèmes managériaux récurrents.

La question de la méthode la plus appropriée pour amener les cadres à la réflexion sur la potentielle résolution de leurs difficultés m'a longtemps gêné. Difficile de disserter sur des cas fictifs, impossible, à mon sens, de partir de situations qu'ont réellement vécues certains cadres pour en faire réfléchir d'autres. Il m'a semblé opportun, après de longues réflexions sur le sujet, de partir de situations réelles du quotidien que j'ai pu vivre ou côtoyer de près. Afin de compléter ces éléments d'analyse, j'ai créé de toutes pièces un personnage fictif dénommé Nathalie. Cette cadre n'existe pas en tant que telle, mais elle est tout à fait réelle. L'ensemble de ces aventures est réellement arrivé à trois cadres différents.

Cette « création » me permet de présenter une cadre qui nous ressemble tant au quotidien par ces agissements qui deviennent ainsi autant d'occasions de réfléchir collectivement à ce que devrait être le meilleur cadre possible dans nos organisations.

Ces analyses collectives sont réalisables lors des formations ou ateliers managériaux, mais elles peuvent tout autant être réalisées par le lecteur du présent ouvrage qui sera invité à produire sa propre compréhension des événements et mésaventures vécus par Nathalie et pourra, immédiatement après, la confronter aux éléments de réflexion produits par les cadres inscrits aux ateliers de pratiques précités ainsi qu'à ceux de l'auteur. Cet échange de points de vue « virtuels » doit pouvoir amener le lecteur à bénéficier d'une analyse collective sur laquelle il pourra s'appuyer.

Le présent ouvrage aborde un certain nombre de situations très concrètes de management d'aujourd'hui. Chaque thématique sera illustrée par une ou plusieurs chroniques, anecdotes et autres scénarios vécus. Nathalie sert de fil conducteur, d'illustration, de source de réflexion, de commentaires et d'analyses sur des situations diverses d'aujourd'hui que chaque cadre peut être amené à connaître dans ses pratiques quotidiennes de management. Je suis, nous sommes tous Nathalie. Cette cadre est dénommée ainsi, car c'est le prénom féminin le plus donné dans sa génération.

Parmi tous ces témoignages, un point commun sera le fil de cet ouvrage : le point de vue des managé(e)s. C'est en quelque sorte le « juge de paix » pour nous autres cadres. Peu importent les théories, les grands principes, les différents enseignements, peu importe ce que pensent les managers, seuls comptent le regard, les impressions, les jugements parfois des individus qui reçoivent au quotidien les messages, les consignes, les éclairages et les décisions de leurs cadres. L'ensemble des comportements de leurs encadrants les met-ils sur le chemin de la performance ? Y trouvent-ils une source de motivation suffisante, un bien-être au travail propice, une vie collective enrichissante ?

À travers un grand nombre de situations, d'illustrations et chroniques, anecdotes et autres scénarios. Cet ouvrage vous permettra, chers lecteurs, tout à la fois de vous interroger, d'analyser ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien, de réfléchir, de soupirer, de sourire parfois. Sachez que 99 % des récits suivants sont réels, les situations ont été vécues, les jugements des encadré(e)s sont souvent pertinents. Il ne faut surtout pas se dédouaner en se disant que les cadres dont il est question sont de mauvais managers. Ce n'est pas la réalité. Ce sont juste des cadres qui, placés dans un certain contexte, ont eu des réactions, agissements, postures qui ont entraîné des conséquences managériales souvent négatives. Ils ont simplement oublié, n'ont pas pris le temps nécessaire ou ont négligé un aspect absolument essentiel à mes yeux : comment les agents et les employés ont-ils interprété les différents messages ?

Les agents en face de nous, nous managers, ne comprennent pas toujours exactement ce que l'on dit, il y a une marge d'interprétation et d'incompréhension variable. Il nous faut surtout accepter que nous ne fonctionnons et n'agissons pas tous d'une manière optimale et que nous pouvons régulièrement nous montrer très maladroits et ainsi mal compris dans nos gestes et comportements. Comprendre le mieux possible l'autre, en tant qu'individu, et le collectif est un objectif managérial à atteindre, même si la difficulté est très présente et récurrente au quotidien.

Présentation de Nathalie, étude de cas

Fil conducteur de l'ouvrage

Nathalie a 50 ans environ et elle n'est pas une mauvaise cadre. Elle a des qualités et des défauts certains comme tant d'autres managers. Nathalie ne se pose pas beaucoup de questions, en tout cas pas assez, elle ne se demande pas souvent ce que pensent les personnes qu'elle a sous sa responsabilité. Décrire ses « erreurs », ses maladroites, flottements, hésitations, postures non comprises nous permettra d'avancer vers ce qu'il ne faut pas faire, ce qui peut peut-être fonctionner, ce qui est aléatoire. Bref, tenter de faire et de penser autrement que Nathalie et tous les autres cadres décrits au fil des chapitres !

Nathalie n'est pas tout à fait réelle même si elle emprunte nombre de comportements vus chez plusieurs cadres. En revanche, toutes les situations décrites sont véridiques. Nathalie, ce peut être vous ou moi, certains jours, dans certaines situations. C'est, en quelque sorte « en miroir », tous les cadres d'une même typologie réunis en une seule et même histoire qui va nous servir, à chaque thème, à poser des questions, avancer des hypothèses, enrichir les analyses, avancer vers certaines « solutions ».

Nathalie est aussi un concept de formation innovant qui aura été animé à plusieurs reprises lors de la fin de la rédaction de cet ouvrage. Celui-ci rendra compte de réflexions et réactions de managers et cadres ayant participé à l'atelier de pratiques managériales « Nathalie », cadres en poste, vis-à-vis des situations décrites. Ces apports me permettront d'établir et de présenter des réflexions et analyses diverses sur les thématiques présentées, de réagir et de compléter leurs productions. Aux lecteurs de retenir les enseignements qu'ils jugeront les plus adaptés et les mieux appropriés à la situation décrite. Cet ouvrage a l'ambition de devenir un livre de chevet, un support de réflexion pour des cadres qui pourront y trouver des situations proches de celles qu'ils connaissent et y chercher ainsi des « solutions » ou des éclairages à leurs problèmes quotidiens.

Faisons plus ample connaissance avec Nathalie

Nathalie est une « cadre experte » reconnue pour sa compétence, son expertise et sa rigueur. Elle a construit sa carrière sur ses qualités professionnelles et un soupçon d'ambition professionnelle. Elle est attachée à la « belle ouvrage » et a toujours travaillé en soignant à l'extrême le sens du détail. Son travail c'est toute sa vie et elle ne s'autorise pas ou peu de sorties ; sa vie familiale passe également un peu au second plan.

Elle connaît par cœur toutes les procédures, réglementations, subtilités de son métier d'origine que nous décrirons comme de l'instruction administrative de dossiers. Elle maîtrise également à la perfection le logiciel métier que nous appellerons le logiciel Z. La société éditrice la cite souvent en exemple et elle est un membre éminent du groupe utilisateur national qui se réunit quatre fois par an. Elle aime par-dessus tout ces moments d'échange et de partage avec ses pairs où elle peut faire montre de manière éclatante de sa virtuosité et de ses connaissances régulièrement actualisées et enrichies.

Nathalie a gravi les échelons, toujours dans le même secteur d'activité, a évolué voici quelques années vers un poste d'encadrement et a enchaîné deux expériences de management de petites équipes. Ces périodes sont mitigées ; elle apporte beaucoup aux agents par ses connaissances « métier » mais n'a pas les manières ni la patience adéquates pour expliquer ou répéter dès que les agents ne comprennent pas du premier coup. De ce fait, les ambiances au travail n'étaient pas au beau fixe et les performances collectives relativement décevantes. Nathalie se console en faisant état du peu de professionnalisme des agents, du recours tardif au logiciel Z et surtout, surtout, à un laisser-aller général instauré par les anciens cadres. Elle a donc rapidement relativisé ses résultats très moyens.

Elle pense avoir appris de ses erreurs passées, a suivi quelques cours de management à l'université et se sent prête à relever de nouveaux défis. Elle débute ce jour une nouvelle expérience et cette fois-ci le poste est plus important. En effet, ce ne sont pas moins de 12 agents qu'il faut manager dans une unité exerçant toujours dans le même secteur d'activité.

Le service dont elle prend la tête fonctionne cahin-caha au gré des départs et des arrivées. Le précédent chef connaît des problèmes de santé depuis quelques mois et est en arrêt depuis plusieurs semaines. Le logiciel métier est bien plus ancien que Z et n'est pas très performant même si les agents y sont habitués et l'utilisent toutes et tous avec professionnalisme et expérience. Globalement les clients/usagers sont satisfaits mais au prix de beaucoup de travail, d'une certaine tension et de stress pour l'ensemble de l'équipe.

Celle-ci est composée de deux agents très expérimentés, compétents et avec un excellent état d'esprit. D'autres agents sont bien plus jeunes et peu formés, d'autres sont moins malléables. Certains sont en contrat à durée déterminée et inquiets pour leur avenir. Enfin, trois agents sont clairement en difficulté et peu productifs. En résumé, la description de l'équipe est conforme à une certaine norme. Le précédent cadre avait instauré une bonne ambiance de travail et était globalement bien apprécié.

Quatre historiettes pour illustrer la problématique générale



Les historiettes sont de courts récits écrits ou oraux, vrais ou faux. L'expression vient des *Historiettes, mémoires pour servir à l'histoire du XVII^e siècle*, un recueil de souvenirs personnels et de conversations recueillis par Gédéon Tallemant des Réaux au XVII^e siècle (source Wikipédia). Dans ces cas d'espèce, ces historiettes sont malheureusement vraies dans une proportion très importante ; les ajouts ou modifications ont été apportés par l'auteur pour simplifier les faits ou les rendre les moins singuliers possible.

« Bon... vous avez réussi à vous mettre à jour ? »

Burn out le mot est lâché. Bruno est travailleur, méticuleux, ordonné. Il a le sens du service public, il compense donc sans broncher les absences non remplacées, les tâches supplémentaires, l'exigence toujours plus grande de son supérieur. On peut compter sur lui, il est obéissant, discipliné, a été élevé dans une culture du travail bien fait. De plus, il est si fier de travailler pour « son » département !

Un jour, la coupe est pleine. Il n'a pas vu l'imminence du débordement qu'il allait subir. Il lui aura fallu huit longues semaines d'arrêt maladie et des consultations diverses pour comprendre et mettre un mot sur sa « crise » soudaine. Il rentre un lundi matin de congé maladie, retrouve les collègues, son bureau. Il est à la fois impatient, curieux et plein d'appréhensions. 10 h 45 son téléphone sonne. Il entend pour la première fois depuis tout ce temps la voix de son supérieur : « *Est-ce qu'on peut se voir, Bruno, en début d'après-midi, disons 14 h 30 ?* » Bruno est content de voir que son supérieur souhaite un entretien. Il est en avance pour le rendez-vous et se demande comment évoquer ce qui lui est arrivé. « *S'il aborde les conditions de mon moment de faiblesse, s'il veut en évoquer les circonstances, je vais essayer de ne pas m'écrouler, car je suis encore fragile !* »

Son directeur arrive, il n'est pas franchement à l'aise, l'invite à s'asseoir. Sans lever les yeux la première phrase fuse : « *Alors, avez-vous réussi à vous mettre à jour de vos mails ?* »



Bruno comprend tout à coup qu'une seule question importe pour son supérieur : est-il opérationnel, est-il apte à occuper à nouveau son poste ? Il a la certitude, à cet instant précis, que, pour son chef, il ne s'est rien passé, rien d'important et que tout va très vite recommencer comme avant. Bruno s'attendait tant à devoir expliquer comment il allait qu'il est presque soulagé de rétorquer par la négative. Devant l'air surpris de son supérieur, il prend subitement congé. Deux mois plus tard, la mutation vers une autre collectivité est apparue à Bruno comme la seule issue à son problème. Qui sait s'il ne serait pas encore en poste si son chef lui avait juste demandé comment il allait ? Bruno allait fêter ses 20 ans de service dans sa collectivité et ne se voyait pas aller ailleurs. Cette phrase, si inopportune et l'ensemble de la posture de son chef ont donc servi tout à la fois de révélateur et de déclencheur. Cette maladresse fut finalement salubre pour Bruno qui ne serait certainement pas parti sans cela.

La rivale

Charlotte est une jeune DRH (Directrice des ressources humaines) brillante, extravertie, solaire même ; excellente technicienne de surcroît. Elle a été de suite captivée par l'allant de Sandra sa prédécesseuse lors du jury de recrutement. Celle-ci vient d'être promue DGA (Directrice générale adjointe) ressources dans la même collectivité. Charlotte arrive donc pleine d'envie et ravie de travailler avec une jeune DGA tout aussi brillante qu'elle, mais sans réelles expertises techniques. Sandra appréciait particulièrement l'équipe et n'a pas totalement fait son deuil de ce changement, mais une telle « promo » ne se refuse pas. Les agents de la direction, eux, s'aperçoivent très rapidement que leur nouvelle directrice est très compétente et témoignent dans toute la collectivité de leur bonheur de travailler avec une cadre humaine, humble et si compétente. Sandra en prend ombrage, car elle sent bien que son ancienne équipe l'a bien vite oubliée. Elle considère sa nouvelle DRH comme une rivale alors qu'elle est sa supérieure hiérarchique.

Très vite les relations se dégradent, Sandra surveille les moindres faits et gestes, relit et contrôle tout, ne laisse ni espace d'expression ni véritable délégation à sa nouvelle cadre. Les relations se tendent et la confiance s'éloigne de plus en plus. Les consignes sont de moins en moins claires. Charlotte fait, refait, re-refait et a l'impression, justifiée, que cela ne convient jamais. Passée cette première période vient le temps des reproches et des invectives de plus en plus fréquents sur les dossiers mais aussi sur son comportement et même ses tenues vestimentaires. Sandra ne s'en rend pas vraiment compte mais elle glisse vers une dévalorisation permanente de sa DRH et devient maltraitante. Lors d'une réunion, Sandra désavoue et rabroue Charlotte devant le président du conseil départemental et le DGS (Directeur général des services) et met en cause ouvertement ses compétences ainsi que sa propre personne.

Charlotte a le sens du service public. Elle « tient » tant que c'est physiquement possible en se disant qu'un jour sa supérieure finira par être satisfaite de son travail. Elle ne comprend pas la rivalité qui s'est installée et n'est absolument pas préparée à se rebeller contre des attaques professionnelles qu'elle n'a jamais connues. Elle a toujours été performante et considérée comme telle. Elle fait le « dos rond » et s'épuise au travail jusqu'au jour où son corps dit stop et tombe malade. Les congés maladie se succèdent, invariablement les retours sont ponctués d'un sarcasme : « *Alors tu t'es bien reposée ?* »



Charlotte reste un an en congé maladie, se bat pour exister professionnellement, trouve enfin, dans un réflexe de survie, un autre poste et vient chercher ses affaires. Sandra passe la tête dans son bureau et esquisse un sourire : « *Comment vais-je faire sans toi ?* » Charlotte est fragilisée par son expérience douloureuse et ne pourra jamais occuper un poste trop exposé ; à chaque difficulté rencontrée, elle tombe très facilement malade désormais. Les cicatrices ne sont pas physiques mais elles sont très profondes. Cette histoire est d'autant plus frappante si on tente de répondre à une question précise : Comment peut-on considérer un seul instant que ce type de comportement rend la victime plus opérationnelle dans son travail ? Placer les agents dans les meilleures conditions possibles pour qu'ils soient performants n'est-elle pas la principale mission des cadres ?

Perceptions divergentes

François est nerveux quand débute l'entretien avec les deux cadres chargés de l'enquête administrative. Il pilote une direction de 85 agents depuis un peu plus de deux ans et on peut comptabiliser 11 départs pour raisons diverses et 8 arrêts maladie de plusieurs semaines.

Plusieurs agents de son équipe se sont plaints auprès du service de prévention sous couvert d'anonymat, mais il ne connaît pas tous les détails qu'ils ont relatés. Sa hiérarchie a jugé les faits suffisamment préoccupants pour confier à ces deux auditeurs la mission de tirer au clair cette affaire. Est-ce une cabale montée par quelques collaborateurs pour mettre en difficulté ce directeur ? Les faits relatés sont-ils réels et les difficultés managériales avérées ? Ils doivent trouver des réponses objectives.

La question fuse : « *Quel genre de cadre êtes-vous ?* » François se décrit comme très exigeant envers lui-même et donc envers ses collaborateurs. Il souligne ses qualités d'écoute, de partage et dit prendre ses décisions en étant particulièrement juste et équitable. Il pense établir des relations franches et cordiales avec ses agents. Il sait qu'il peut être dur, mais uniquement quand la situation l'exige. Le bon accomplissement des missions de la direction implique un engagement intense dans un contexte tendu et complexe et il convient que cela ne peut convenir à tout le monde. Il fait ainsi le lien avec plusieurs départs qui se trouvent ainsi justifiés.

Les deux enquêteurs relisent leurs notes et les comparent avec celles des entretiens des agents préalablement reçus. Certaines phrases, toutes prononcées devant témoins résonnent encore dans leur bureau : « *Décidément vous êtes de plus en plus nul !* » « *Comment osez-vous me rendre un torchon pareil ?* » « *Lors de la réunion du lundi il cherche à son arrivée un bouc émissaire et ne le lâche pas jusqu'à ce qu'il craque.* » Dans ces réunions, tout y passe, autant sur des aspects professionnels que privés : « *Vous avez le charisme d'un poisson rouge.* » « *Vous n'avez aucune valeur.* » « *Vous ne savez pas vous habiller.* » « *Arrête ces conneries !* » Ils ont procédé aux recoupements et vérifications nécessaires. Ces phrases ont bien été prononcées par François ; seule subsiste l'incertitude sur le fond des reproches.

François fait donc régner la terreur du lundi matin à l'aube au vendredi soir très tard et tous les agents vivent dans une ambiance très tendue. Les contractuels sont de plus en plus nombreux au fur et à mesure des remplacements et n'osent pas se rebeller. Ceux qui lui tenaient tête ont fini par se lasser et sont partis. Une ancienne collaboratrice leur a souligné à quel point il est devenu brutal au fil des semaines et des mois.

Certains contractuels ont témoigné bien différemment des anciens et des agents en arrêt. S'ils reconnaissent une certaine dureté de leur cadre, ils lui accordent du crédit et soulignent à quel point certains anciens le combattaient et ne souhaitaient pas évoluer comme il le désirait. L'hypothèse de la « cabale » n'est donc pas totalement à exclure, même si ces avis contradictoires émanent tous d'agents dont la précarité professionnelle peut expliquer certains avis.



Cette situation n'est pas totalement réelle mais elle est composée de plusieurs aspects et situations qui le sont. Il peut être difficile, voire impossible, dans certains contextes d'établir un diagnostic exact lorsque les avis divergent autant. Les départs et les arrêts maladie sont bien réels. Les témoignages enregistrés sont tellement forts qu'ils ne peuvent tous être inventés. Si le fond des reproches est discutable, la forme ne l'est pas et les conséquences sur les agents ainsi humiliés ne peuvent pas être minorées.

Toutefois, on peut arriver à une équation quasi insoluble quand on est face à une résistance très forte au changement de la part des équipes (et/ou à un manque de compétences dû à un manque de formation). Cette situation est exacerbée lorsque le cadre a une forme de pression de la part de sa propre hiérarchie pour faire évoluer les choses vers plus de performance et de « conformité ». La question de la compétence du cadre dans l'accompagnement au changement, que je nomme « conduite accompagnée », est majeure et mérite un chapitre entier de cet ouvrage. Il est évoqué dans le dernier chapitre de cet ouvrage pour bien marquer son importance toute particulière à mes yeux.

La tension professionnelle est avérée, mais elle s'explique probablement autant par le management que par le contexte. Il est cependant de la responsabilité des cadres de faire peser le moins de pression possible sur les équipes afin qu'elles soient plus performantes. Comme dans le cas précédent, le rappel des fondamentaux du management d'équipe peut être très utile. La principale mission que nous recevons en tant que cadres n'est-elle pas de créer et d'améliorer en permanence une performance collective. Comment penser qu'adopter de tels comportements peut provoquer des effets positifs et permettre à l'équipe de se dépasser ?

Madame Mo

« Bon, on compte sur vous pour faire obéir madame Mo ! Vous arrivez sur ce poste et je vais vous dire en quelques minutes tous les reproches qui peuvent lui être faits. Après cela, ce sera à vous de lui retranscrire. La situation n'a que trop duré. Elle fait ce qu'il lui plaît, quand ça lui chante ; je m'en suis bien aperçu pendant mon intérim. Maintenant que vous êtes en poste c'est à vous de jouer ! »

Julien est dubitatif. Il a 22 ans et madame Mo, sa nouvelle adjointe, 58. C'est la première expérience professionnelle de Julien. Madame Mo connaît son poste, son secteur et les administrés comme sa poche. C'est une « personnalité » et elle en impose physiquement. Elle est présidente de la SPA locale et n'hésite pas à apostropher toute personne qu'elle soupçonne, à tort ou à raison, de maltraitance animale. Julien ne se sent pas vraiment apte à lui apprendre comment travailler et se dit, avec raison, qu'il a besoin d'elle. Certes, elle est indépendante et d'un esprit rebelle, mais Julien s'aperçoit rapidement qu'elle a le sens du service public, qu'elle respecte ses administrés et au fond sa hiérarchie. Son vif caractère lui fait souvent dire tout haut ce que d'autres pensent en silence, mais elle a souvent raison sur le fond même si la forme laisse à désirer !