

Sommaire

Remerciements	9
Introduction	11
PARTIE I LE MANAGER RECRUTEUR	
1 Le recrutement et vous : « N'y aurait-t-il pas quelqu'un pour s'en occuper à ma place ? »	23
1.1 Pour jouer, il faut être deux!	24
1.2 Recruteur ou recruté, il faut « se trouver »	26
2 Processus, au secours : viendrez-vous à notre aide ?	29
2.1 Avant de recruter, bien appréhender le besoin	29
2.2 Le besoin cerné, trouver l'oiseau rare	30
2.3 Transformer l'essai : accueillir et intégrer	34
2.4 La décision finale : quitte ou double?	35
3 Recruter : sus aux idées reçues!	37
3.1 Un bref aperçu des croyances les plus courantes	37
3.2 L'expérience Id'Quation	39
3.3 Les leçons de l'expérience	48
4 Recruter demain.....	49
4.1 Pourquoi ce changement de paradigme est-il bénéfique?	50
4.2 Vers un engagement réciproque?	53

5	Recrutement : les trouble-fêtes	65
5.1	Quand le recrutement interroge la gestion des ressources humaines	65
5.2	Quand les budgets n'autorisent pas le recrutement	67
5.3	Quand la participation des dirigeants relève de l'utopie	69
6	Le vade-mecum du manager recruteur	73
6.1	Avant de recruter, prendre le temps de « faire le point »	74
6.2	Lors du recrutement, 2 temps forts	75
6.3	Pour la bonne intégration du candidat, un mémo	76
6.4	Pour aider aux décisions, deux conseils	77

PARTIE II LA FORMATION, TOUT UN MONDE!

7	Arrêt sur image : que pouvez-vous attendre de la formation ?	91
7.1	Un état des lieux en trompe-l'œil	91
7.2	Une formation pour acquérir quoi?	99
7.3	Une formation pour servir quoi?	107
8	Comment s'assurer que la formation sera bien le remède? ..	113
8.1	La demande de formation, partie émergée de l'iceberg	114
8.2	Managers, n'oubliez pas d'assurer « l'avant-vente »	119
8.3	Managers, ne tombez pas dans le miroir aux alouettes	124
	Retour sur les points clés. Managers, il vous revient d'évaluer les chances de succès d'une formation	130
9	Au cœur de la formation : et si la copie était à revoir?	131
9.1	En préambule, mettons les pendules à l'heure	132
9.2	À chacun son métier?	141
9.3	Planète formation : vers de nouveaux horizons	149
9.4	Demain, se former, travailler : des synonymes?	156
	Retour sur les points clés. Managers, le monde de la formation attend votre créativité!	159
10	L'évaluation : un serpent de mer	161
10.1	Première question : que cherchez-vous à évaluer?	162

10.2 Deuxième question : à quel(s) moment(s) évalueriez-vous une formation ou ses effets ?	169
10.3 Troisième question : <i>qui</i> est légitime pour évaluer <i>quoi</i> ?	170
Retour sur les points clés. Managers, n'oubliez pas : <i>in fine</i> , ce n'est pas la formation <i>stricto sensu</i> qui se trouvera évaluée!	172
11 Manager, formation : à vous deux maintenant!	175
11.1 Investissez dans la montée en compétences de vos collaborateurs : c'est votre intérêt!	177
11.2 Accompagnez le changement.....	185
Retour sur les points clés. Managers, vous êtes la cheville ouvrière de l'édifice formation	205
12 Le monde de la formation : prélude à un nouveau monde?...	207
12.1 La formation en première ligne	208
12.2 Un avant-goût du monde du travail au xxi ^e siècle?.....	213

PARTIE III LA COMMUNICATION

13 Au secours! Ce n'est plus comme avant	223
13.1 Où donner de la tête?	224
13.2 Survivre à l'ère du numérique quand on est manager	229
Retour sur les point clés. Managers, il vous revient d'incarner le <i>leadership</i> qui donnera du sens à votre fonction	242
14 Les entretiens : on n'a rien inventé de mieux	245
14.1 Entrons ensemble dans le vif du sujet	246
14.2 Vous avez dit « entretien »? Mais encore?	248
14.3 Quand rituel et prescrit mènent la danse	257
Retour sur les point clés. Quand rituel et prescrit mènent la danse...	278
15 Et si on faisait une réunion?	281
15.1 Des réunions? Pour quoi faire?	285
15.2 Comment créer un collectif?	286
15.3 En finir avec les réunions sans vie	287
15.4 Animer une réunion	293
15.5 Quelques règles d'or	297

Manager, faites de votre équipe une dream team

Retour sur les points clés. Managers, bannissez les réunions sans valeur ajoutée.....	302
Conclusion	305
Annexe	313
Bibliographie	315

Remerciements

Cet ouvrage est consacré aux trois processus grâce auxquels le manager pourra, dans le temps, faire de son équipe une *dream team*. Il est la suite logique du précédent ouvrage, *L'art du management. En finir avec les idées reçues*. Il doit beaucoup aux échanges avec :

- ▶ François Duvergé, co-auteur de *L'art du management*. Le recrutement est un sujet que nous avons évoqué en son temps.
- ▶ Michèle Leroy, créatrice et dirigeante d'Id'Quation, cabinet innovant, spécialiste de la prévention comportementale des risques Santé/Sécurité/Employabilité. Elle a accepté de nourrir les parties recrutement et formation en faisant part de ses propres expériences.

C'est du rapprochement de deux innovations que sont nées les illustrations de l'ouvrage. L'innovation de rupture artistique que sont les Photopeintures® de Lionel Fantini et l'innovation managériale que je défends. Dominique Alexandre, créatrice et dirigeante d'Art et Vox, spécialiste en communication, a vu dans cette mise en regard une possibilité d'écriture à quatre mains que nous avons eue, tous les trois, plaisir à écrire en introduction à cet ouvrage.

Je dois aussi faire une mention spéciale pour mon mari, scientifique dans l'âme, ingénieur géologue, qui vibre autant avec les choses de la nature qu'il reste distant et suspicieux à l'endroit des discours managériaux. Il a accepté de relire l'ouvrage pour en vérifier la « lecturabilité ». Si l'on en juge par l'effort fourni, je lui dois bien ces remerciements.

Introduction

Introduction version « autorisée »...

C'est l'introduction attendue, conforme à la tradition. Une introduction visant à vous convaincre du bien-fondé de l'ouvrage et de tout l'intérêt que vous aurez à consacrer de votre temps à le lire. Les arguments ne manquent pas :

1. Nous vivons une période de transformations considérables – économiques, technologiques, sociétales – imposant à l'entreprise de devenir agile et innovante. Ce ne sont ni les outils de gestion compliqués, ni les *reportings*, ni les structures hiérarchiques qui le pourront. Bien au contraire, ces « bijoux » d'aide au management contribuent à faire de l'entreprise un univers désincarné, contrariant toute innovation de rupture.
2. L'entreprise ne peut devenir agile et innovante que si le management des hommes et femmes revient sur terre, s'intéresse au travail réel et vivant, à ce que chacun réalise concrètement lorsqu'il travaille. Adieu la séparation entre ceux censés savoir, qui prescrivent le travail mais ne le font pas, et ceux qui font le travail, mais sont censés ne pas le penser.
3. Cela passe par des managers pour lesquels le lien social a du sens, que le développement du potentiel d'autrui passionne. Des managers plus soucieux de remettre le travail dans le cœur de l'homme que l'homme au cœur de l'entreprise et qui prennent plaisir à exercer une telle mission.

Le nouveau est à la porte

- ▶ Nouvelles manières de créer de la valeur (Uber, Airbnb, Autolib, Netflix, Amazon...) ;
- ▶ nouveaux métiers, nouveaux modes de communication, nouveaux modes de collaboration, nouveaux emplois... ;
- ▶ nouveaux modes de production (robotisation, intelligence artificielle,...), nouvelles exigences au plan des compétences... ;
- ▶ nouvelles générations, nouvelles mentalités, priorité donnée à la qualité de vie globale (au travail, personnelle, environnementale...) sur les avoirs strictement matériels.

Toutes ces tendances interagissent et donnent naissance à de multiples fertilisations croisées, rendant délicat tout pronostic sur le quotidien de demain.

Néanmoins une chose est sûre : **manager demain sera complexe**. Complexe quand :

- ▶ L'autorité se gagnera : ce sont les collaborateurs qui reconnaîtront ou non cette autorité ; être nommé « manager » n'y suffira plus. Exemples : d'ores et déjà, les organisations en mode projet imposent au chef de projet de manager une équipe sans pour autant avoir de pouvoir hiérarchique sur eux. Les jeunes générations sont hermétiques à toute autorité de droit divin.
- ▶ Les modalités actuelles de travail, les outils, l'obligation de s'adapter au client « ici et maintenant », rendront quasiment impossible le contrôle du travail et encore moins le contrôle du temps de travail. Ce « temps de travail » perdra d'ailleurs de son sens au profit de la pertinence du résultat obtenu. L'auto-contrôle deviendra la seule voie praticable.
- ▶ Le manager aura pour seule option de se comporter de telle manière qu'il réponde aux attentes de ses collaborateurs : qu'il soit stimulant, aidant, responsabilisant (à la juste mesure de chacun), soucieux de la dynamique interne, des relations avec les autres entités, et de la qualité de vie au travail de tous, à commencer par la sienne.

Quelques repères, quelques « points d'ancrage » ne seront pas de trop pour exercer ce rôle, et c'est l'objet de cet ouvrage que de les pointer, analyser leur bien-fondé, en montrer les limites si l'on s'en tient aux pratiques traditionnelles et comment renouveler ces pratiques pour qu'elles contribuent à faire des équipes des « *dream teams* ».

De quelles pratiques s'agit-il?

Elles sont au nombre de trois et exceller dans ces trois pratiques assurera à coup sûr un management de qualité qui tiendra ses promesses : qualité de vie et plaisir de travailler pour tous, manager en tête. Quelles sont ces pratiques ? Recrutement, formation et communication.

Vous pensiez que tout cela était du ressort des RH ?

Certes, vous avez besoin de disposer d'outils utiles et de conseils éprouvés ; vous avez besoin du soutien logistique des spécialistes RH. Leur rôle est effectivement de vous aider à mieux manager, de vous en donner les moyens, mais ils ne peuvent manager à votre place.

Reprenons ces trois pratiques :

1. **Le recrutement** : c'est bien le manager qui subit les conséquences d'un recrutement. Comment pouvez-vous vous sentir responsable de votre équipe si elle vous est imposée ? Comment pouvez-vous vous assurer de la bonne intégration d'un nouvel arrivant s'il est « parachuté » dans votre équipe sans que celle-ci ait été consultée *a minima* ? Dans votre vie privée, laisseriez-vous un tiers choisir votre conjoint ? Vos amis ? Et pourtant, il n'est pas certain que vous passiez avec eux plus de temps qu'avec votre équipe !
2. **La formation** : qui, mieux que le manager, peut cerner les besoins en formation d'un collaborateur dans sa fonction, sa réceptivité, son potentiel ? Qui, mieux que lui, peut, pour chacun de ses collaborateurs, apprécier si telle formation, telles modalités de formation porteront leurs fruits ?
3. **La communication**, qu'elle soit interindividuelle ou d'équipe : c'est au quotidien que les régulations sont nécessaires, au gré des événements heureux ou moins heureux. C'est en permanence que se joue l'enthousiasme ou la désillusion des équipes. Personne n'est mieux placé que le manager pour donner le « la », promouvoir les « règles » qui régiront la vie de l'équipe. Ce sont, plus que n'importe quel discours, ses actes, sa manière de se comporter au quotidien qui influenceront le comportement de ses collaborateurs. C'est aussi lui qui est le plus à même de juger des conditions dans lesquelles chaque collaborateur a (ou non) performé et les leçons qu'ensemble ils ont à en tirer.

À quels managers s'adresse cet ouvrage ?

Il s'adresse aux managers intermédiaires et aux managers de proximité :

- ▶ Les managers intermédiaires, chargés de la traduction de la stratégie (décidée par les dirigeants) en objectifs opérationnels et en plans d'action. Ceux dont Léo, 8 ans, interrogé dans un centre social d'un quartier peu aisé, nous disait : « *Un chef porte une cravate et un chapeau et il va au travail, même quand il est malade* »¹. Ils font le lien entre le top management et l'encadrement de proximité. Ils doivent tout à la fois obtenir l'adhésion, optimiser la capacité d'initiative et de réactivité de l'ensemble de l'équipe et assurer les résultats.
- ▶ Les managers de proximité, en charge de l'exécution quotidienne des plans d'action. En contact permanent avec leurs équipes, il leur revient de s'assurer que l'organisation du travail est pertinente et que le travail fourni répond aux standards fixés. Ils ont essentiellement, auprès de leurs équipes, un rôle d'animation : écoute, dialogue, formation, explication des microdécisions qui jalonnent les journées de travail à des fins de perfectionnement et de maintien de la mobilisation de ses équipes.

« L'efficacité et le résultat ne dédouanent pas de l'enjeu relationnel... si chacun est prêt à reconnaître qu'il faut parfois payer le prix de contraintes qui s'imposent, rien ne justifie pour autant la dégradation de la relation. »

Marc Grassin²

Introduction surprise

C'est l'introduction qu'il me plaît d'écrire. Une introduction à six mains : celles d'un artiste « non conventionnel », Lionel Fantini³, de sa compagne, spécialiste en communication, Dominique Alexandre⁴, et moi-même.

- 1 Monique Pierson, François Duvergé, *L'art du management. En finir avec les idées reçues!*, AFNOR Éditions, 2014.
- 2 Marc Grassin (philosophe, docteur en pharmacie, docteur en éthique médicale et santé publique), « La bienveillance », article paru dans l'étude Deloitte « Qualité de vie au travail. Et la bienveillance... », juin 2017.
- 3 Voir la galerie numérique de Lionel Fantini : www.lio-photopeinture.com/fr. Lionel s'expose dans sa propre galerie mouginoise ainsi qu'à Paris et, en tant qu'invité, à l'étranger (Monaco, New-York, Mexico, Singapour, Miami...). Il a ainsi été gratifié de trois distinctions – à New York (2^e prix au 40^e ARTEX, 2014), à Paris (2015, Prix spécial du jury Art Shopping Carrousel du Louvre, 2015) et à Miami (Spectrum Art Show, 2017).
- 4 Dominique Alexandre est la créatrice et dirigeante de l'agence de communication Art et Vox. Lien : <http://art-vox.fr>