

LE MANAGEMENT EN QUESTIONS



LES RÉPONSES D'ÉRIC ALBERT

Comment gérer une relation dégradée ? Que faire face à un collaborateur qui travaille trop ? Jusqu'où imiter les stars du management ? Quelle légitimité pour le dirigeant ? Que faire d'une équipe qui n'en est pas une ? Quels risques à l'ambition personnelle ? Que faire du maillon faible ? Quand le changement va-t-il s'arrêter ? Quand faut-il changer son équipe ? À quoi servent les règles ? Qui manage les dirigeants ? Êtes-vous assez payé ? Le travail fait-il plus souffrir qu'avant ? Et si le stress était une opportunité ? Quel usage de la peur en management ? Quel est le coût du succès ? Est-ce que je travaille trop ? Le management rend-il pessimiste ? Que faire de sa fin de carrière ?...

EYROLLES



Comment gérer une relation dégradée ? Que faire d'un collaborateur qui travaille trop ? Êtes-vous assez payé ? Que faire du maillon faible ? Qui manage les dirigeants ? Le travail fait-il plus souffrir qu'avant ? Le management rend-il pessimiste ? Le stress est-il une opportunité ?...

Fort de son expérience de psychiatre, de conseil aux dirigeants et lui-même dirigeant de PME, Éric Albert porte un regard acéré mais toujours

éclairant sur les questions que rencontrent les managers au quotidien et qui souvent les déstabilisent.

Avec clarté et perspicacité, il égrène semaines après semaines dans *Les Échos* ses réflexions en fonction des problématiques auxquelles il est confronté. La lecture de cet ouvrage vous apportera le recul nécessaire pour aborder autrement l'exercice passionnant mais complexe du management, pour mettre en œuvre vos propres solutions et sortir par le haut de situations parfois délicates.

ÉRIC ALBERT, psychiatre, est conseil de dirigeants et fondateur du cabinet IFAS. Il est auteur de nombreux ouvrages de référence sur le stress et le management. Cet ouvrage regroupe le meilleur de ses chroniques publiées dans *Les Échos*, vous pouvez l'y retrouver tous les mardis.

Le management en questions

Les réponses d'Éric Albert

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Illustrations de Gabs : pages 5, 25, 41, 57, 67, 87, 103

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55364-2

Éric Albert

Le management en questions

Les réponses d'Éric Albert

EYROLLES

The logo graphic for EYROLLES consists of a horizontal line with a small grey circle in the center, positioned below the text.

Du même auteur, chez le même éditeur :

Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !,
avec J.-L. Emery

Le manager durable

Le manager est un psy, avec J.-L. Emery

Managers, faites-en moins !

N'obéissez plus !, avec D. Nguyen Nhon

Pourquoi j'irais travailler ?, collectif

Stress.fr, avec L. Saunder

Sommaire

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. Quelle relation établir | |
| avec ses collaborateurs ? | 5 |
| Quelle complicité avec ses collaborateurs ?..... | 7 |
| Comment gérer une relation dégradée ? | 9 |
| Que faire face à un collaborateur qui travaille trop ? | 11 |
| Comment ne pas donner une information à un collaborateur ? | 13 |
| Que faire de sa subjectivité lors de l'entretien annuel ? | 15 |
| La relation au cœur de l'erreur..... | 17 |
| Comment manager à distance ? | 20 |
| Comment gérer les échanges dans une organisation matricielle ? | 22 |
| 2. Trouver son leadership | 25 |
| Affirmer son leadership ou écouter ses collaborateurs ? | 27 |
| Jusqu'où imiter les stars du management ? | 30 |
| Quelle légitimité pour le dirigeant ? | 32 |
| Quel leadership au féminin ? | 34 |

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Jusqu'où un manager peut-il être authentique ? ... | 36 |
| Qu'apprendre du leadership de Sarkozy ? | 38 |
| 3. Faire de ses collaborateurs une équipe | 41 |
| Que faire d'une équipe qui n'en est pas une ? | 43 |
| Comment répartir le travail au sein d'une équipe ? | 45 |
| Quels risques à l'ambition personnelle ? | 47 |
| Que faire face à un partenaire qui vous lâche ? | 49 |
| À quelle équipe appartient-on ? | 51 |
| Que faire du maillon faible ? | 54 |
| 4. Gérer ce changement qui n'en finit pas | 57 |
| Faire face à la lassitude des équipes | 59 |
| Quand le changement va-t-il s'arrêter ? | 61 |
| Quand faut-il changer son équipe ? | 63 |
| A-t-on besoin des crises pour changer ? | 65 |
| 5. Trouver ses repères par rapport à son chef et à son entreprise | 67 |
| Quelle relation au travail ? | 69 |
| Quelle adhésion à l'entreprise ? | 71 |
| À quoi servent les règles ? | 74 |
| Que faire face à un chef piégé par ses décisions antérieures ? | 77 |
| Qui manage les dirigeants ? | 79 |
| Quelles conséquences aux désaccords entre dirigeants ? | 82 |
| Êtes-vous assez payé ? | 84 |
| 6. Ce stress qui est partout | 87 |
| Le travail fait-il plus souffrir qu'avant ? | 89 |
| Et si le stress était une opportunité ? | 92 |
| Comment développer le bien-être au travail ? | 95 |
| Quel usage de la peur en management ? | 97 |
| Quel est le coût du succès ? | 100 |

Sommaire

| | |
|--|---------|
| 7. S'occuper de soi | 103 |
| Comment sortir de son ambivalence ? | 105 |
| Peut-on gérer ses priorités ? | 108 |
| Est-ce que je travaille trop ?..... | 110 |
| Que faire des émotions au travail ?..... | 113 |
| Qu'est-ce que le courage managérial ? | 115 |
| Le management rend-il pessimiste ?..... | 117 |
| Comment être toujours de bonne humeur ?..... | 119 |
| Que faire de sa fin de carrière ?..... | 122 |
| CONCLUSION | 125 |

Introduction

La pratique du management n'est qu'une succession de questions. Heureusement, la plupart du temps, un peu de bon sens, une dose d'expérience et un intérêt pour les autres permettent de s'en sortir pas trop mal. Pour autant, c'est un domaine où rien n'est jamais acquis. À mesure que l'on avance, de nouveaux problèmes se posent qui nécessitent en permanence de se remettre en cause, de s'interroger, de prendre du recul. Le risque est de croire que l'on sait et que la pratique permet de se sortir de toute situation. On applique ce qui « a marché » précédemment avec l'hypothèse que la recette reproduira les mêmes résultats. C'est bien cela qui fait vieillir certains managers prématurément : ils deviennent des techniciens du management. Ils trouvent leur légitimité dans ce qu'ils ont réussi dans le passé et ne sont pas avares de leurs conseils dans le domaine.

Du manager de terrain au dirigeant de grand groupe, le management n'est qu'une affaire de contexte et d'effet produit sur les autres. Le contexte, le moins que l'on puisse dire, est qu'il est chahuté. La préoccupation majeure de tenir ses objectifs peut facilement faire

passer les questions de management au second plan. Et pourtant, jamais les besoins de management ne se sont faits si pressants. Le doute, l'inquiétude, les déceptions sont le lot quotidien des équipes, dans un contexte de contraintes plus fortes et de changements incessants. C'est dire que l'équation managériale n'a jamais été aussi difficile.

Le champ du management est celui de l'humain. Si la psychologie nous aide à avoir des points de repère et si quelques grands principes de base, comme chercher à comprendre l'autre, sont utiles, pour autant, aucune situation ne trouve sa réponse de façon évidente. La première compétence du manager est donc de s'interroger. Et la deuxième de mettre en place des plans d'action face à chaque problème qu'il rencontre. Le questionnement est au management ce que l'hygiène de vie est à la santé : une base nécessaire.

C'est l'ambition de ce livre : accompagner les managers dans leur prise de recul pour les aider à élaborer des solutions.

Depuis plus de vingt ans que j'accompagne des managers et des dirigeants, je constate que s'ils se posent volontiers certaines questions, ils en évitent aussi d'autres : celles qui dérangent car elles n'ont pas de solution univoque et celles qui les forcent à remettre en cause leurs convictions managériales. Aborder ces questions frontalement est déjà un gage de réussite car reporter ne fait souvent qu'aggraver les problèmes. Les pistes de réflexion que je propose sont

Introduction

issues de ma pratique de conseil alimentée par mon passé de psychiatre. Elles vous feront prendre du recul par rapport à votre quotidien de manager et peut-être agir autrement.