# Julie Zhuo

Best-seller du Wall Street Journal

# ONINE NAITPAS



# Julie Zhuo

# On ne naît pas manager... on le devient

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Caroline Abolivier



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Penguin Random House LLC (coll. « Portfolio »), sous le titre : *The Making of a Manager* © 2019, Julie Zhuo Publié en accord avec Penguin Random House LLC Tous droits réservés.

Édition : Léa Kerviche

Traduction/Relecture: Caroline Abolivier

Mise en pages : Straive

Illustrations intérieures : © Pablo Stanley

Couverture: Carl Brand

Illustration de couverture (adaptée par Carl Brand) : © MJgraphics/Shutterstock.com

Fabrication : Gaëlle Marin

© 2022, Pearson France pour l'édition française.

Publié par Pearson France 2, rue Jean Lantier 75001 Paris

ISBN : 978-2-3260-6063-0 Dépôt légal : septembre 2022

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

À Mike, avec qui je manage cette vie magnifique.

# Table des matières

#### Introduction - On ne naît pas manager, on le devient

## Chapitre 1 - Qu'est-ce que le management ?

Le travail du manager en quelques mots Comment reconnaître un bon manager ? Les trois obsessions quotidiennes d'un manager Manager en mode survie Comment savoir si vous serez un bon manager ? « Pourquoi voulez-vous manager ? » Leadership *versus* management

#### Chapitre 2 - Vos trois premiers mois

L'apprenti Le pionnier Le nouveau responsable Le successeur

#### Chapitre 3 - Diriger une petite équipe

La notion de personne est fondamentale
La confiance avant tout
Agissez en humain, pas en chef
Aidez vos collaborateurs à exploiter leurs points forts
Posez des limites
Acceptez que, parfois, cela ne marche pas
Favorisez la mobilité professionnelle

#### Chapitre 4 - Apprendre l'art du feebdack

Qu'est-ce qu'un bon feedback ? Précisez vos attentes pour éviter les déceptions Pensez vos feedbacks comme des moteurs d'améliorations Apprenez à donner un feedback critique

#### Chapitre 5 - Savoir se manager

Dépassez le syndrome de l'imposteur Soyez résolument honnête envers vous-même Apprenez à vous connaître Gardez confiance en vous dans les moments difficiles Décuplez votre potentiel

### Chapitre 6 - Organiser des réunions efficaces

Qu'est-ce qu'une bonne réunion ?
Conviez les bonnes personnes
Donnez à chacun la possibilité de se préparer
Créez un climat de confiance propice à la participation
Priorisez les réunions

#### Chapitre 7 - Bien recruter

Construisez votre équipe à dessein Assumez les recrutements Recruter est un pari, alors pariez intelligemment Recrutez cinq, dix ou des centaines de personnes

## Chapitre 8 - Être dans l'action

Adoptez une vision concrète dès le départ Exécution parfaite *versus* stratégie parfaite Faites évoluer les processus

## Chapitre 9 - Manager une équipe en pleine croissance

Grandes équipes *versus* petites équipes
Apprenez l'art de déléguer
Déléguez pour prouver votre confiance
Communiquez une vision commune pour lâcher prise
Sachez réagir face à un manager en proie à des difficultés
Mettez votre poste en danger

### Chapitre 10 - Développer une culture d'entreprise enrichissante

Définissez votre culture d'équipe N'hésitez pas à répéter ce qui est important Montrez toujours l'exemple Motivez vos équipes Inventez des traditions qui célèbrent vos valeurs

## **Épilogue -** 1 % : l'aventure ne fait que commencer

#### Remerciements

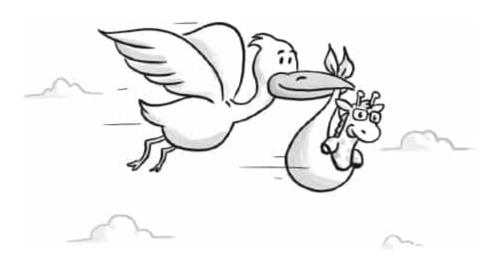
**Notes** 

Index

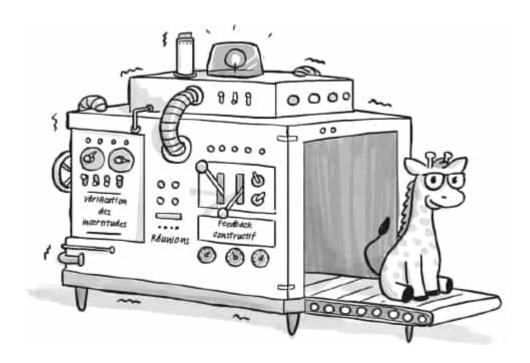
# Introduction

# On ne naît pas manager, on le devient

# **MYTHE**



RÉALITÉ



Je me souviens du jour où ma responsable m'a demandé d'endosser à mon tour le rôle de manager.

Je ne m'y attendais pas, j'ai eu l'impression d'un cadeau tombé du ciel. Je me suis dit : *oh... comme c'est curieux !* 

Nous étions installées dans une salle de réunion, chacune à une extrémité de la table. « Notre équipe s'agrandit, m'a-t-elle expliqué. Il nous faut un manager supplémentaire et tu t'entends bien avec tout le monde. Qu'en penses-tu? »

J'avais vingt-cinq ans, je travaillais dans une start-up. Pour moi, le management se résumait à deux mots : *réunions* et *promotion* – du moins avais-je cru comprendre que l'on m'offrait une promotion. Ce type de conversation vous métamorphose en Harry Potter le jour où il rencontre Hagrid, par une nuit noire et orageuse : elle marque le début d'une carrière épanouissante, pleine d'aventures. Impossible de décliner ce genre de proposition.

Alors j'ai accepté.

Ce n'est que plus tard, en quittant la pièce, que j'ai repensé aux paroles de ma manager : *je m'entendais bien avec tout le monde*. Nul doute que le

management ne se résumait pas à cela. Mais en quoi d'autre consistait-il ? Je n'allais pas tarder à le découvrir.

Je me souviens de ma première réunion avec un collaborateur direct.

Arrivée avec cinq minutes de retard, j'étais pressée et contrariée. *Cela commence vraiment mal*, ai-je pensé. J'ai aperçu mon interlocuteur en salle de réunion – celle-là même où j'avais échangé avec ma manager –, concentré sur l'écran de son téléphone. La veille encore, nous étions tous deux designers, membres de la même équipe, voisins de box, chacun travaillant sur ses projets tout en échangeant quelques mots, de temps à autre, avec nos collègues. Puis l'annonce avait été faite, et désormais j'étais sa manager.

Je ne suis pas stressée, me suis-je répété. Tout va très bien se passer – ce dont je n'étais pas totalement convaincue. Je désirais simplement pouvoir échanger avec lui de façon informelle, comme par le passé. Si ma nouvelle position de manager ne le réjouissait pas, je voulais au moins qu'il l'accepte.

Je ne suis pas stressée.

Je suis entrée. Il a levé les yeux de son téléphone, et je n'oublierai jamais l'expression de son visage. On aurait dit un adolescent mécontent, contraint de participer à l'anniversaire Pokémon de son petit cousin.

« Salut !, ai-je lancé sur un ton qui se voulait normal. Alors, euh, sur quoi est-ce que tu travailles en ce moment ? »

Il s'est renfrogné davantage, pareil à un ours paré pour affronter l'hiver. Je commençais à sentir la sueur perler sur mon visage, mon cœur battait la chamade.

Je n'étais pas meilleure designer que lui. Je n'étais ni plus intelligente ni plus expérimentée. À son regard, j'ai tout de suite compris qu'il n'allait pas se contenter d'« accepter » ma position de manager. Je lisais dans ses pensées comme à livre ouvert :

Tu es complètement perdue.

À cet instant, j'ai su qu'il avait parfaitement raison.

De toute évidence, rien ne me prédestinait à prendre la direction de l'équipe design de Facebook. J'ai grandi dans l'agitation des rues de Shanghai, puis dans la banlieue humide de Houston, où, immigrante, j'ignorais tout de *La Guerre des étoiles*, de Michael Jackson et de *E.T.* Au fil du temps, j'avais entendu à plusieurs reprises le terme *Silicon Valley*, mais je l'avais pris au pied de la lettre. J'imaginais que, nichées entre deux chaînes de montagnes, d'immenses usines bien alignées imprimaient des puces de silicium comme des barres chocolatées. Si l'on m'avait demandé en quoi consistait le métier de designer, j'aurais répondu : « Faire de beaux vêtements. »

Très jeune, j'ai cependant acquis deux certitudes : j'aimais dessiner et construire. Sur un cliché de Noël, on me voit, âgée de huit ans, un immense sourire aux lèvres, brandissant le cadeau tant convoité : une boîte de Lego pirates.

Au collège, ma meilleure amie Marie et moi échangions nos cahiers couverts de dessins griffonnés entre les cours. Au lycée, nous avons découvert la magie du html et le parfait mariage entre nos deux passetemps favoris, le dessin et la construction : créer des sites Internet pour présenter nos illustrations. Aux vacances de printemps, je me suis lancée à corps perdu dans le visionnage des derniers tutoriels Photoshop disponibles en ligne (*Comment obtenir une carnation réaliste*) et dans la refonte de mon site Internet sous prétexte d'utiliser une nouvelle fonctionnalité JavaScript (la surbrillance des liens au passage de la souris).

À mon arrivée à Stanford, je savais que je voulais étudier l'informatique. J'ai donc suivi des cours sur les algorithmes et les bases de données en vue d'intégrer – à l'instar de camarades des promotions précédentes – Microsoft, entreprise expérimentée et reconnue, ou Google, excentrique et prometteuse. Pourtant, au cours de ma deuxième année d'étude à Stanford, le campus est entré en ébullition. Dans les couloirs et à

la cantine, nous nous enthousiasmions : « Tu imagines un peu ? Un site où tu peux regarder les photos de ton flirt du cours de chimie organique, découvrir les groupes préférés de tes colocataires ou laisser des messages énigmatiques sur les "murs" de tes amis ! »

J'étais conquise. Facebook ne ressemblait à rien de ce que j'avais utilisé jusqu'alors. On aurait dit une entité vivante, une version animée de notre « moi étudiant », qui se prolongeait en ligne et nous offrait une nouvelle manière de faire connaissance.

J'avais entendu dire que Facebook avait été fondé par des étudiants ayant abandonné leurs études à Harvard, mais je ne connaissais pas grand-chose aux start-ups jusqu'à ce que je suive un cours sur l'entrepreneuriat dans la Silicon Valley pendant ma dernière année d'études. C'est alors que tout s'est éclairé, j'ai découvert le royaume des rêveurs fous et insatiables prêts à bâtir leur propre version du futur grâce au petit coup de pouce des bonnes fées du capital-risque. C'était le pays des innovations nées de la rencontre entre des esprits brillants, une détermination sans faille, d'heureux concours de circonstances et beaucoup de bricolage.

Quitte à me lancer dans l'aventure des start-ups un jour, pourquoi pas à ce moment-là, tant que j'étais jeune et que je n'avais rien à perdre ? Et pourquoi ne pas jeter mon dévolu sur un produit que j'utilisais au quotidien et que j'adorais ? L'un de mes amis, Wayne Chang, avait rejoint Facebook six mois plus tôt, et il m'en parlait sans cesse. « Viens déjà voir, répétait-il pour me convaincre. Fais au moins un stage et découvre l'entreprise. »

J'ai suivi son conseil et j'ai passé un entretien. Peu après, je pénétrai dans le hall d'entrée de Facebook décoré de graffitis, en tant que toute première stagiaire-ingénieure. À l'époque, l'entreprise ne comptait que quelques dizaines de salariés. Le concept de « Fil d'actualité » n'existait pas encore et, hormis les étudiants et lycéens, personne ne nous connaissait. Le monde des réseaux sociaux était dominé par MySpace, poids lourd aux 150 millions d'abonnés.

Pourtant, en dépit de notre petite taille, nous caressions des rêves de grandeur. Jusque tard dans la nuit, nous enchaînions les lignes de code sur fond de Daft Punk. *Un jour*, pensions-nous, *nous dépasserons MySpace*.

Puis, souriant de l'incongruité de nos propos, nous ajoutions : un jour, nous rapprocherons le monde entier.

Deux mois après le début de mon stage, je décidai de passer à temps plein. Je maîtrisais Photoshop, pour l'avoir utilisé pour mes illustrations. Par conséquent, mon amie Ruchi Sanghvi me proposa de rejoindre les designers pour travailler à la conception visuelle des écrans. Pardon ? Concevoir des sites Internet serait donc un véritable métier ? Je suis partante!

Au sein d'une start-up, personne ne s'étonnait de me voir soudain proposer mes propres designs pour les nouvelles fonctionnalités. À cette époque, nous étions tous multicasquette, traitant les problèmes à mesure qu'ils surgissaient, passant des lignes de code aux pixels et vice-versa. C'est ainsi que, par hasard et sans l'avoir anticipé, j'ajoutai une nouvelle corde à mon arc : designer.

Trois ans après la conversation décisive avec ma manager, mon rôle évolua encore. Depuis mon arrivée, l'équipe design avait presque doublé. Ayant fait mes armes dans une start-up en hyper croissance, je me croyais rompue aux changements. J'avais l'habitude des premières fois et je savais encaisser les coups.

Pourtant, je n'étais pas préparée à l'ampleur que prendrait mon nouveau rôle de manager. D'une part, je gérais désormais une équipe de designers produits, un métier dont je ne soupçonnais pas même l'existence avant mon entrée chez Facebook. D'autre part, devoir manager des collaborateurs et leurs interactions me semblait très loin de la création d'interfaces utilisateurs ou de l'écriture de lignes de code. Au cours de ces premiers mois et années, tout m'apparaissait nouveau et inconfortable.

Je me souviens de mon premier entretien de recrutement. J'étais en position de force (je posais les questions, je dirigeais la conversation, c'était à moi que revenait la décision finale), et pourtant, pendant ces quarantecinq minutes, mes mains furent agitées de tremblements. Le candidat trouvait-il mes questions idiotes ? Allait-il me percer à jour ? Mon équipe passait-elle pour une troupe d'amateurs ?

Je me souviens aussi de la première fois où il m'a fallu annoncer une mauvaise nouvelle. Nous lancions un nouveau projet passionnant qui suscitait des discussions enthousiastes. Deux de mes collaborateurs étaient venus me demander de leur en confier la responsabilité. Je devais donc répondre par la négative à l'un d'eux. Je m'étais entraînée face au miroir de ma salle de bain, imaginant tous les scénarios possibles — avais-je vraiment fait le bon choix ? Et si je m'apprêtais à briser un rêve ? Mon collaborateur allait-il démissionner sur-le-champ ?

Je me souviens de ma première présentation devant un public nombreux. Aveuglée par les spots et engoncée dans des coussins, je devais présenter nos travaux de design à la conférence F8, la conférence annuelle des développeurs de Facebook. Il s'agissait du premier événement de cette envergure, très attendu. J'avais passé les semaines précédentes à peaufiner chaque détail de ma présentation. Je tenais absolument à ce que tout se passe pour le mieux, mais j'étais terrifiée à l'idée de prendre la parole en public. Même les répétitions organisées avec mes collègues bienveillants m'étaient douloureuses.

Je me souviens des trois principales émotions éprouvées alors que je tentais d'endosser mon nouveau rôle de manager : j'avais peur, je doutais et je m'interrogeais sur mon ressenti (*ma réaction était-elle bien normale*?). Autour de moi, tout le monde semblait s'en sortir, tout paraissait si simple.

À mes yeux, manager n'était – et n'est toujours – pas simple.

Aujourd'hui, près de dix ans après mes premiers pas, mon équipe s'est largement agrandie. Nous concevons l'expérience vécue par les plus de deux milliards d'utilisateurs qui cliquent sur l'icône bleue marquée d'un F. Nous réfléchissons en détail aux manières de partager des avis, de garder contact avec des amis, d'interagir par le biais de conversations ou de pouces levés et aux moyens de créer des communautés. Si nous accomplissons notre mission, des habitants du monde entier – de la Belgique au Kenya, de l'Inde à l'Argentine – se sentiront plus proches les uns des autres.

Fondamentalement, le design consiste à comprendre les gens et leurs besoins afin de créer pour eux les meilleurs outils possible. Le design me séduit pour les mêmes raisons que le management : ouvrir la voie des possibles aux autres est un sentiment profondément humain.

Je ne me considère pas comme une experte en management. J'ai surtout appris au fil de mes expériences et, malgré mes bonnes intentions, j'ai commis d'innombrables erreurs. Mais ainsi va la vie : tenter, comprendre ce qui a fonctionné ou non, en tirer des leçons, s'améliorer, puis recommencer.

On m'a également beaucoup aidée, qu'il s'agisse d'excellentes formations au leadership (ma préférée étant *Crucial Conversations*), d'articles et d'ouvrages que je consulte aujourd'hui encore (tels que *Le Management multiplicateur* de Andrew Grove et *Comment se faire des amis* de Dale Carnegie) et, surtout, de mes collègues. Avec générosité, ils ont partagé leur savoir et m'ont donné envie de m'améliorer. J'ai la chance d'avoir travaillé avec Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg et bien des personnes auprès desquelles, aujourd'hui encore, j'apprends énormément.

Il y a quatre ans, pour prolonger mes apprentissages, j'ai décidé de lancer un blog. Il me semblait que prendre le temps, chaque semaine, de mettre mes pensées en ordre par écrit m'aiderait à leur donner du sens.

J'ai intitulé mon blog *The Year of the Looking Glass\**, car, à l'image d'Alice, « je sais qui j'étais ce matin au réveil, mais je pense que, depuis, j'ai dû changer plusieurs fois ». Un jour, dans un lointain futur, je m'imagine relisant mes publications et me remémorant mon aventure. *Voici toutes les difficultés que j'ai rencontrées et voici toutes les façons dont j'ai appris*.

Des lecteurs ont commencé à s'intéresser à mes articles, qu'ils ont partagés avec leurs amis et collègues. Lors de conférences ou d'événements, des inconnus sont venus m'en parler, me confiant à quel point ils avaient aimé découvrir les étapes que j'avais franchies. Beaucoup d'entre eux venaient d'être nommés managers. Certains, déjà expérimentés, devaient faire face au même type de difficultés, liées à des problématiques de croissance ou de changement d'échelle. D'autres réfléchissaient à emprunter la voie du management.

On me disait : « Vous devriez écrire un livre ! » Cette remarque me faisait rire – quelle drôle d'idée ! Il me restait tant à apprendre. Peut-être

qu'un jour, au crépuscule de ma carrière, après avoir percé à jour le véritable secret du management, je pourrais m'installer confortablement dans un fauteuil et, au coin du feu, coucher sur le papier tous mes apprentissages.

À ces mots, mon compagnon levait les yeux au ciel : « Certes, mais à ce moment-là, tu auras oublié à quoi ressemblent les débuts, quand tout te semble nouveau, difficile et incroyable. Ce sera tellement loin! » Il n'avait pas tort. Il existe une multitude de livres de management signés de grands PDG et d'experts en leadership. Quiconque veut gagner en efficacité trouvera pléthore de ressources qui décryptent les leçons tirées des dernières études relatives à l'organisation du travail ou aux tendances de marché.

Mais la plupart des managers ne sont ni PDG ni cadres supérieurs. En général, ils dirigent des équipes plus petites, et parfois même de manière indirecte. La plupart ne figurent pas dans les pages des magazines *Forbes* ou *Fortune*. Mais ils n'en restent pas moins des managers, et ils partagent un objectif commun : aider un groupe de personnes à atteindre un objectif commun. Ils peuvent être enseignants ou directeurs d'école, capitaines d'équipe de sport ou entraîneurs, administrateurs ou gestionnaires.

En y réfléchissant, j'ai pensé que je pourrais peut-être écrire ce livre aujourd'hui, car il serait utile à un groupe de personnes bien determiné : les nouveaux managers plongés dans le grand bain, les managers débordés qui se demandent comment aider au mieux leurs collaborateurs, les managers qui doivent gérer des équipes en pleine croissance ou ceux qui s'intéressent tout simplement au management. Il y a peu, c'était encore mon cas.

Gérer une équipe s'avère difficile, car, finalement, il est question de gestion de l'humain. Or, nous sommes tous des êtres multiples et complexes. De même qu'il n'existe pas une seule façon d'être, il n'existe pas une seule façon de manager.

Et pourtant, c'est grâce au travail d'équipe que le monde bouge. À plusieurs, nous allons bien plus loin et bien plus haut. C'est ainsi que se gagne chaque bataille, que des innovations émergent et que des entreprises réussissent. C'est la clé des réussites les plus spectaculaires.

J'en suis intimement convaincue : on ne naît pas manager, on le devient. Peu importe qui vous êtes, si vous êtes prêt à lire cet ouvrage, alors vous êtes prêt à devenir un grand manager.

Chère lectrice, cher lecteur, j'espère que vous trouverez dans ce livre des astuces utiles au quotidien. Mais j'espère surtout qu'il vous aidera à comprendre les *pourquoi* du management, étape indispensable pour mener à bien les *comment*. Pourquoi faire appel à un manager ? Pourquoi mener des entretiens individuels avec ses collaborateurs ? Pourquoi recruter un candidat plutôt qu'un autre ? Pourquoi autant de managers commettent-ils les mêmes erreurs ?

Certains des récits et points de vue que je m'apprête à partager avec vous pourront être propres à mon environnement de travail, à savoir une start-up du secteur de la tech désormais au palmarès des entreprises du classement Fortune 500. Peut-être ne recruterez-vous que de manière ponctuelle, peut-être participerez-vous à peu de réunions. Cependant, l'essentiel du quotidien d'un manager (formuler des feedbacks, créer une culture d'équipe enrichissante, organiser l'avenir) demeure universel.

Enfin, j'espère que ce livre trouvera une place de choix dans votre bibliothèque, que vous aurez plaisir à le feuilleter à tout moment et dans n'importe quel ordre, à vous y replonger régulièrement et à le relire lorsque votre rôle de manager évoluera.

Bien que je sois designer, ce livre ne traite pas de la conception de produits. Vous n'y trouverez aucune réflexion sur ce qui constitue un bon design. Je n'y exprime pas non plus mon avis sur les réseaux sociaux. Je ne m'apprête pas non plus à vous raconter l'histoire de Facebook.

Ce livre raconte l'itinéraire d'une personne qui, sans formation spécifique, a appris à devenir une manager qui a confiance en elle. J'ai écrit le livre que j'aurais aimé lire à mes débuts, lorsque j'étais assaillie par les craintes, doutes et états d'âme.

Ce livre a vocation à vous dire que vos peurs et vos doutes n'ont rien d'anormal et que, comme moi, vous allez trouver la solution.

Vous êtes prêts? Allons-y!

.....

\* NdT : L'Année du miroir

# **Chapitre 1**

# Qu'est-ce que le management ?

# NON



# OUI



À ma prise de poste en mai 2006, je n'avais pas idée de l'ampleur de mon ignorance.

Facebook étant alors un réseau social destiné aux étudiants et lycéens, je m'imaginais incarner la candidate idéale. Qui mieux qu'une toute jeune diplômée comme moi aurait pu en comprendre la cible ? J'étais libre, impatiente d'apporter ma pierre à l'édifice. J'arrivais sans idées préconçues, sans véritable échec à déplorer. De plus, après quatre ans à préparer des examens, une multitude de dissertations et d'innombrables nuits blanches à coder, j'étais prête à travailler dur.

Il me fallait cependant surmonter quelques obstacles non négligeables, le principal étant mon manque d'expérience. Comme dans la plupart des start-ups, notre équipe se concentrait avant tout sur l'opérationnel, plutôt que sur la mise en place d'une structure organisationnelle. Pendant environ un an, je n'ai pas véritablement eu de manager, jusqu'à ce que l'une des designers seniors de notre équipe, Rebekah, assume ce rôle. Auparavant, nous fonctionnions à l'instar d'un collectif, chacun intervenant au gré des besoins. Deux ans plus tard, je me retrouvais à mon tour promue manager.

J'avais beaucoup à apprendre. Rétrospectivement, je suis surtout étonnée de voir à quel point j'ignorais ce en quoi consiste le management.

Bien sûr, nous avons tous en tête des exemples de bons et de mauvais managers, du personnage de M dans James Bond à Ebenezer Scrooge dans Le Drôle de Noël de Scrooge, en passant par Katharine Graham dans Pentagon Papers et Miranda Priestly dans Le Diable s'habille en Prada. Ils n'appartiennent donc pas à une espèce rare et exotique et la plupart des salariés rendent des comptes à un manager. Enfant, durant le dîner, j'écoutais mes parents – experts en informatique et en courtage – relater les faits et gestes de leurs responsables. Plus tard, plusieurs managers m'avaient montré les ficelles du métier pendant mes emplois d'étudiante.

Pourtant, si l'on m'avait demandé de décrire le travail d'un manager, voici ce que j'aurais répondu.

Le travail d'un manager consiste à...

- participer à des réunions avec ses collaborateurs afin de les aider à résoudre leurs problèmes ;
- formuler des feedbacks à propos de ce qui se passe bien ou non ;
- décider des promotions et des licenciements.

Trois ans plus tard, avec un peu d'expérience, j'en savais déjà davantage. Ma réponse révisée aurait été la suivante.

## Le travail d'un manager consiste à...

- constituer une équipe qui sait collaborer ;
- aider les membres de cette équipe à atteindre leurs objectifs de carrière ;
- élaborer des processus permettant un travail fluide et efficace.

Ma vision de la fonction avait donc évolué, des activités quotidiennes élémentaires (organiser des réunions et formuler des feedbacks) à des objectifs à plus long terme (constituer des équipes et encourager les évolutions de carrière). Ces réponses semblent plus pertinentes, plus matures. Je pouvais être fière de moi, n'est-ce pas ?

Et pourtant... elles demeurent inexactes. Vous vous demandez peut-être : pourquoi ? En quoi ces réponses seraient-elles incomplètes ? Les grands managers exécutent bien tout ce qui figure sur ces deux listes.

Certes, mais le problème tient au fait que ces réponses se contentent d'énumérer des activités. Si je vous demandais en quoi consiste la mission d'un joueur de football, me répondriez-vous : assister aux entraînements, faire circuler le ballon entre coéquipiers et essayer de marquer des buts ?

Non, bien sûr. Vous commenceriez par souligner pourquoi ces activités sont importantes, à savoir : *la mission d'un joueur de football consiste à remporter des victoires*.

Alors, en quoi consiste le travail d'un manager ? Difficile d'exceller en la matière sans comprendre ce rôle en profondeur.

Tel est l'objet de ce premier chapitre.

# Le travail du manager en quelques mots

Imaginez que vous décidiez de lancer un stand de limonade : c'est une boisson que vous appréciez et vous la jugez propice aux affaires.

Au début, vos missions coulent de source : aller au magasin et acheter un sac de citrons ; les presser, y ajouter une bonne dose de sucre et de l'eau. Vous procurer une table pliante et une chaise longue, un pichet, une glacière et des verres. Préparer une jolie pancarte vantant votre délicieux produit (et vos prix compétitifs !), puis vous installer à proximité d'un carrefour fréquenté, ouvrir votre échoppe et demander gaiement aux passants s'ils ont soif.

Tant que vous êtes seul, c'est simple. Vous avez pressé vous-même les citrons, vous vous êtes rendu à pied du magasin à votre cuisine, puis à votre stand, vous avez transporté le pichet et la glacière. Si votre pancarte n'est pas jolie, c'est de votre faute. Si votre limonade est trop sucrée ou trop acide, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même. Tant que vous décidez de ne rien faire, il ne se passe rien.

Mais voici une bonne nouvelle! Beyoncé\* sort un album et, soudain, tout le monde réclame de la limonade! À peine avez-vous servi un client que dix autres se pressent devant votre stand, impatients de boire une gorgée de cette boisson rafraîchissante qui leur rappelle tant de bons souvenirs. Incapable de répondre à la demande, vous décidez de solliciter l'aide de vos voisins Henri et Élisa. Moyennant le versement d'un salaire juste, ils viennent travailler pour vous.

Félicitations! Vous êtes désormais manager!

Vous pensez : voyons, je les ai engagés et je les paie. Je suis le PDG, le grand chef, le patron. Bien sûr que je suis manager !

En réalité, vous seriez manager même si vous ne les aviez pas recrutés ou s'ils travaillaient bénévolement. Le management n'a rien à voir avec le statut de salarié. Il est lié au fait que *vous ne cherchiez plus à faire les choses par vous-même*.

Avec trois paires de mains et de pieds, vous pouvez fabriquer et vendre de la limonade beaucoup plus rapidement. Pendant que l'un prépare la boisson, un autre encaisse le règlement. Vous pouvez travailler à tour de rôle et élargir vos horaires d'ouverture. Vous aurez peut-être même le temps de comparer les prix pour sélectionner des ingrédients moins onéreux.

En même temps, vous renoncez, dans une certaine mesure, à tout maîtriser. Il vous est impossible de prendre toutes les décisions et vous n'êtes pas nécessairement responsable de ce qui se passe mal. Si Élisa oublie le sucre, les clients seront mécontents, insatisfaits. Si Henri les intimide avec son air renfrogné, de moins en moins de passants s'arrêteront boire un verre.

Et pourtant, vous considérez que le jeu en vaut la chandelle. Pourquoi ? Parce que votre objectif n'a pas changé : vous aimez la limonade et vous êtes convaincu de son potentiel commercial. Vous estimez que votre boisson préférée mérite d'être partagée par le plus grand nombre et, avec Élisa et Henri à vos côtés, vous pensez accroître vos chances de réussite.

C'est l'essence même du management : la conviction qu'il est possible d'accomplir davantage en équipe que seul ; la prise de conscience du fait qu'il n'est nécessaire ni de tout faire soi-même, ni de savoir tout faire soi-même, ni d'être le meilleur en toutes choses.

Votre mission, en tant que manager, consiste à faire en sorte qu'un groupe de personnes qui collaborent optimise ses performances.

De cette simple définition découle tout le reste.

# Comment reconnaître un bon manager?

Auparavant, je croyais que juger de la qualité d'un manager revenait à évaluer les aptitudes à la conduite d'un adolescent. Grâce à une série de tests, chaque étape franchie avec succès aurait permis de cocher une case. Le manager est-il apprécié de ses collègues ? Capable de résoudre des problèmes stratégiques, complexes ? Ses présentations sont-elles satisfaisantes ? Peut-il accomplir une vingtaine de tâches importantes par jour ? Répondre à ses emails tout en patientant à la machine à café ? Désamorcer une situation tendue ? Systématiquement réussir ses négociations ? Et ainsi de suite.

Ces qualités constituent sans nul doute de formidables atouts chez un manager – et nous y reviendrons plus tard –, mais inutile de procéder à un tel examen pour déterminer si un manager excelle dans son rôle.

Puisque la mission d'un bon manager consiste à faire en sorte qu'un groupe de personnes qui collaborent optimise ses performances, son équipe obtiendra toujours de bons résultats.

S'il s'agit de créer une limonaderie florissante, alors l'équipe d'un bon manager dégagera davantage de bénéfices que celle d'un manager médiocre. Quant à l'équipe d'un mauvais manager, elle sera déficitaire.

S'il est question d'éducation, l'équipe encadrée par un excellent manager formera mieux ses élèves que celle d'un manager moyen. Quant aux collaborateurs d'un mauvais manager, ils ne parviendront jamais à doter les enfants des compétences et des connaissances nécessaires à leur épanouissement.

S'il s'agit de concevoir un design hors du commun, l'équipe d'un bon manager produira systématiquement des concepts époustouflants. Celle d'un manager médiocre livrera des travaux corrects, mais jamais mémorables. Face aux propositions d'une telle équipe, vous aurez tendance à songer : *nous pouvons certainement faire mieux*.

Andrew Grove, fondateur et PDG d'Intel, manager légendaire en son temps, a écrit qu'en matière d'évaluations, il faut s'attacher au « résultat produit et non seulement [à] l'activité mise en œuvre. De toute évidence, vous évaluez un vendeur en fonction des commandes qu'il obtient (le résultat), et non en fonction du nombre d'appels qu'il passe (l'activité)<sup>1</sup>. »

Vous pouvez être le manager le plus brillant, le plus apprécié et le plus travailleur au monde, si votre équipe est réputée pour la médiocrité de ses résultats, alors, en toute objectivité, vous ne pouvez malheureusement pas être considéré comme un « bon » manager.

Cela dit, bien juger un manager peut parfois s'avérer difficile. Un excellent responsable peut se voir confier la direction d'une nouvelle équipe, mais, parce qu'il a besoin de temps pour monter en puissance, ses premiers résultats peuvent se révéler moyens. À l'inverse, un mauvais manager peut obtenir des performances étonnantes durant quelques trimestres parce qu'il a hérité d'une équipe talentueuse ou qu'il a fixé de tels ultimatums à ses collaborateurs qu'ils ont accumulé les heures supplémentaires pour atteindre ces objectifs.

Au fil du temps, la vérité finit cependant toujours par éclater au grand jour. En général, un chef d'entreprise qui traite mal ses employés ou qui n'inspire pas le respect ne tarde pas à perdre ses meilleurs éléments. À l'inverse, les managers talentueux parviennent le plus souvent à reprendre en main une équipe peu performante s'ils disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour impulser les évolutions nécessaires.

Il y a six ans, j'ai changé de manager pour passer sous la houlette de Chris Cox, chef de produit de Facebook. Assez tôt, je me souviens lui avoir demandé comment il évaluait le travail d'un manager. Il m'a souri et m'a répondu : « Ma grille de lecture est assez simple. » D'une part, il regarderait les résultats de mon équipe — avions-nous atteint nos objectifs grâce à des designs intéressants, faciles à utiliser et bien conçus ? D'autre part, il s'intéresserait à la solidité et à la satisfaction de mon équipe — mes recrutements étaient-ils réussis ? Les membres de mon équipe progressaient-ils ? Étaient-ils heureux, leur collaboration fonctionnait-elle ?

Le premier critère porte sur les résultats actuels de l'équipe, tandis que le second vise à déterminer si elle est en mesure d'exceller.

Par la suite, j'ai adopté cette grille de lecture pour évaluer les managers de mon équipe. Pour réaliser de bonnes performances, il faut à la fois s'impliquer sur le long terme et se forger une réputation d'excellence. Contre vents et marées, malgré les innombrables sollicitations quotidiennes, n'oubliez jamais ce en quoi consiste votre rôle, à savoir aider votre équipe à atteindre de bons résultats.

# Les trois obsessions quotidiennes d'un manager

Comment un manager peut-il contribuer à la réussite de son équipe ?

À mes débuts, je me concentrais uniquement sur mes tâches quotidiennes – préparer la prochaine réunion, résoudre une difficulté rencontrée par un collaborateur, élaborer une feuille de route pour le mois suivant.

J. Richard Hackman, le plus grand spécialiste de la notion d'équipe, a consacré quatre décennies à tenter de répondre à cette question. Il a étudié les mécanismes de collaboration au sein d'hôpitaux, d'orchestres symphoniques et de cockpits d'avions de ligne. Il en a notamment conclu que parvenir à bien faire fonctionner une équipe est plus difficile qu'il n'y paraît. « Les études montrent systématiquement que les équipes sousperforment malgré toutes les ressources supplémentaires dont elles disposent, explique-t-il. Cela tient au fait que des problèmes de coordination et de motivation réduisent le plus souvent à néant les bienfaits de la collaboration<sup>2</sup>. »

Hackman dresse la liste des cinq facteurs qui augmentent les chances de performance<sup>3</sup> : l'existence d'une véritable équipe (avec des limites bien définies et une composition stable), une direction claire, une structure adéquate, un contexte organisationnel propice et un encadrement compétent.

Je rejoins ces conclusions et je considère que les multiples tâches quotidiennes du manager se déclinent en trois catégories : un *objectif*, des *personnes* et un *processus*.

L'objectif est le résultat visé par votre équipe, autrement dit son pourquoi. Pourquoi vous lever chaque matin et choisir une action en particulier plutôt que les milliers d'alternatives qui s'offrent à vous ? Pourquoi dédier votre temps et votre énergie à cet objectif spécifique, avec ces personnes en particulier ? Quel sera l'impact de la réussite de vos

collaborateurs ? Tous les membres d'une équipe devraient partager la même vision de ce qui constitue la valeur de leur travail. Si cet objectif est inexistant ou manque de clarté, vous risquez de voir surgir des conflits ou des attentes divergentes.

Imaginons par exemple que votre objectif consiste à installer un stand de limonade dans chaque quartier, d'abord dans votre ville, puis à travers le pays tout entier. En revanche, Henri, votre employé, considère que ce stand a plutôt vocation à devenir le point de rendezvous convivial du voisinage. Il va peu à peu mettre en place des actions que vous jugerez futiles ou inutiles (acheter des chaises ou vendre des pizzas en complément de la limonade). Pour éviter ces divergences, vous devez faire en sorte qu'Henri, comme les autres membres de votre équipe, adhère à votre projet.

Toutefois, vous ne pouvez pas non plus imposer votre vision. Si Henri juge ridicule votre grand projet d'installer « un stand de limonade dans chaque quartier », il n'aura aucune envie de vous aider à le concrétiser. Peut-être préférera-t-il d'ailleurs rejoindre une structure qui l'intéresse davantage, comme la pizzeria équipée d'une piscine installée non loin.

Votre première mission, en tant que manager, est de faire en sorte que votre équipe sache en quoi consiste la réussite et y aspire. Pour que chacun comprenne l'objectif commun et y adhère – qu'il soit spécifique (« veiller à ce que chaque client se sente considéré ») ou large (« rapprocher le monde ») –, vous devez d'abord le comprendre et en être convaincu vous-même ; puis vous devez le partager aussi souvent que possible – aussi bien dans vos emails que dans la rédaction des objectifs individuels de vos collaborateurs, dans vos échanges en tête-à-tête comme lors des grands événements d'entreprise.

Ensuite, un manager doit toujours garder à l'esprit la notion de *personnes*, autrement dit le *qui*. Les membres de votre équipe sont-ils suffisamment outillés pour réussir ? Disposent-ils des compétences adéquates ? De la motivation nécessaire ?

Sans les bonnes personnes, ou si celles-ci ne bénéficient pas d'un environnement propice à leur épanouissement, votre parcours de manager sera parsemé d'embûches. Élisa manque-t-elle de précision lorsqu'elle dose

le jus de citron, le sucre et l'eau à la base de votre recette secrète ? Henri ne prend-il pas la peine d'accueillir les clients poliment ? Êtes-vous incompétent en matière d'organisation ? Si oui, votre stand de limonade en pâtira. Pour bien manager vos collaborateurs, vous devez établir une relation de confiance, identifier leurs forces et leurs faiblesses (ainsi que les vôtres), prendre de bonnes décisions quant aux rôles de chacun (ce qui implique de recruter et de licencier si nécessaire), et faire office de coach pour que chacun donne le meilleur de lui-même.

Enfin, le dernier volet tient au *processus*, qui décrit les modalités de collaboration au sein de votre équipe. Celle-ci peut être extrêmement talentueuse et avoir une vision très claire de l'objectif final, mais si la façon dont les collaborateurs sont supposés travailler ensemble ou si les valeurs de l'équipe sont floues, alors même des tâches simples peuvent devenir extrêmement compliquées. Qui doit faire quoi et quand ? Selon quels critères prendre des décisions ?

Imaginons par exemple qu'Henri soit responsable des achats et Élisa de la préparation de la limonade. Comment Henri saura-t-il qu'il doit faire des courses ? Comment Élisa trouvera-t-elle les ingrédients ? Que se passera-t-il si les citrons viennent à manquer lors d'une journée particulièrement chaude ? Si rien n'est prévu, Henri et Élisa perdront du temps à coordonner les différentes étapes à mettre en œuvre et à gérer les erreurs qui se produiront inévitablement.

Le terme « processus » génère souvent une réaction épidermique. Je l'ai moi-même longtemps assimilé à l'idée de lenteur excessive. Je m'imaginais, prisonnière de gigantesques piles de paperasse et d'une succession de réunions soporifiques. À l'inverse, dans un monde affranchi de tout processus, je me voyais libre d'agir à ma guise pour faire avancer les dossiers rapidement, sans paperasse, sans obstacle, sans entraves.

Je n'avais pas totalement tort. Sans collaborateurs, vous prenez toutes les décisions. Vous n'êtes limité que par votre capacité à penser et agir rapidement.

En revanche, dans un contexte d'équipe, la coordination des actions se révèle nécessairement chronophage – et ce, à mesure que l'équipe grandit.

Malgré tous nos talents, nous ne savons pas encore lire dans les pensées d'autrui. C'est pourquoi une équipe doit, au préalable, définir des valeurs communes qui régiront les prises de décision et la résolution des problèmes. Parmi les processus qu'il doit maîtriser, un manager doit notamment être capable de mener des réunions efficaces, apprendre des erreurs, anticiper et entretenir une culture de groupe saine.

Objectif, personnes, processus. Le pourquoi, le qui et le comment. Un bon manager se demande constamment comment agir sur ces leviers pour améliorer les performances de son équipe. Plus cette dernière grandit, moins la capacité d'exécution personnelle du manager compte. Ce qui importe davantage, c'est l'effet multiplicateur qu'il exerce. Comment cela se concrétise-t-il?

Imaginons que, seule, je puisse vendre 20 limonades en une heure. Supposons que, sur une durée équivalente, Henri et Élisa puissent en vendre 15 chacun et que nous travaillions tous quatre heures par jour. Puisque c'est moi qui vends le plus de limonades, nous pourrions considérer comme pertinent que je tienne le stand. Je vendrais 80 verres par jour, et Henri et Élisa soixante chacun. Je contribuerais donc à hauteur de 40 % de nos ventes totales!

Néanmoins, à quoi d'autre pourrais-je dédier mon temps ? Imaginons que j'apprenne à Henri et Élisa comment améliorer leurs chiffres de vente (Racontez des blagues de citrons\*\*! Préparez les ingrédients! Servez plusieurs gobelets d'affilée!). Consacrer une trentaine d'heures à cette période de formation équivaudrait à se priver de 600 ventes potentielles – une perte élevée.

Pourtant, si grâce à cette formation Henri et Élisa vendent non plus 15, mais 16 verres par heure, ils en écouleront quotidiennement huit supplémentaires, à eux deux. C'est peu, mais en moins d'un mois, ils auront compensé les 600 limonades que je n'aurai pas vendues. En un an, les 30 heures que j'aurai passées à les former plutôt qu'à tenir le stand représenteront plus de 2 000 ventes additionnelles!

Je peux aller plus loin encore : et si j'utilisais ces 30 heures pour recruter mon voisin Toby ? Avec son bagout, il convaincrait un léopard

d'acheter des taches\*\*\*. Imaginons que mon idée d'« un stand de limonade par quartier » le séduise suffisamment pour qu'il rejoigne l'équipe. Il dépassera tous nos chiffres de vente en écoulant 30 limonades de l'heure. Ainsi, en un an, nous vendrons plus de 21 000 boissons supplémentaires!

Si je consacre tout mon temps à la vente, alors je contribue à mon entreprise de façon additive et non multiplicative. Mes performances en tant que manager seront jugées médiocres, car je me comporterai en réalité comme un contributeur individuel.

Les efforts fournis en choisissant de former Henri et Élisa ont permis d'augmenter légèrement les ventes de limonade, j'ai donc eu un petit effet multiplicateur.

Voilà qui a constitué un bon début, sans plus. En revanche, recruter Toby a eu un effet multiplicateur beaucoup plus sensible.

Bien entendu, il s'agit là d'un exemple basique. Dans la réalité, le gain obtenu en effectuant une action plutôt qu'une autre n'est pas si aisément quantifiable et nous détaillerons dans les chapitres suivants les bonnes pratiques pour gérer votre temps. Toutefois, quel que soit votre choix, les facteurs de réussite demeurent inchangés.

En tant que manager, votre rôle n'est pas de réaliser le travail vousmême, même si vous êtes le meilleur en la matière, car cette méthode ne vous mènera pas bien loin. Votre rôle consiste à optimiser l'objectif, les personnes et le processus de votre équipe afin d'obtenir un effet multiplicateur aussi élevé que possible sur votre performance collective.

# Manager en mode survie

Miser sur les objectifs, les personnes et les processus demande du temps et de l'énergie. Dans l'exemple du stand de limonade, pendant un laps de temps, j'ai dû renoncer à quelques ventes, car j'ai considéré qu'une formation ou un recrutement permettrait à notre équipe de vendre davantage par la suite. Cette décision est-elle toujours la bonne ? Non, absolument pas. Tenez toujours compte du contexte.

Et si j'avais emprunté des fonds pour lancer mon affaire, avec une échéance de remboursement à deux semaines sous peine de voir le montant des intérêts multiplié par dix ? Dans ce cas, il aurait été préférable que je vende autant que possible par moi-même pour éviter l'escalade de ma dette. Rien ne sert de planifier des mois ou des années à l'avance si mon stand de limonade est sur le point de faire faillite.

En matière de management, il est souvent conseillé d'envisager un horizon temporel plus long : en investissant un peu aujourd'hui, vous récolterez beaucoup à terme. Mais cela ne vaut que si votre organisation n'est pas en péril. Sinon, les cartes sont rebattues et seul importe le sauvetage de ce qui peut encore l'être.

En 1943, le psychologue Abraham Maslow a élaboré une célèbre théorie visant à expliquer la motivation humaine, aujourd'hui appelée la pyramide des besoins – ou de Maslow<sup>4</sup>. Il y postule que certains besoins l'emportent sur d'autres et que nous devons satisfaire les besoins des niveaux inférieurs avant de nous concentrer sur ceux des niveaux supérieurs.

Par exemple, si vous ne pouvez pas respirer, peu importe que vous ayez faim, que vous vous sentiez seul ou que vous soyez au chômage. Au moment où votre visage commence à bleuir, votre être tout entier se concentre sur le moyen de remplir vos poumons d'oxygène. Mais bien respirer n'est pas non plus synonyme de vie idéale. Simplement, une fois ce besoin satisfait, vous êtes en mesure de vous attaquer à l'obstacle suivant le plus critique pour votre survie : vous nourrir.

Une fois que vous respirez confortablement, que vous êtes repu et que vous vous sentez en sécurité, vous pouvez vous concentrer sur les niveaux supérieurs de la pyramide, comme appartenir à un groupe qui vous estime ou faire en sorte de donner du sens à votre existence – ce que Maslow nommait la « réalisation de soi ».

Dans la mesure où vous lisez ce livre et réfléchissez aux moyens de progresser en tant que manager, la survie de votre entreprise n'est probablement pas en danger. Sinon, interrompez dès à présent votre lecture et déterminez la marche à suivre pour aider votre équipe à redresser la situation. Pouvez-vous rallier vos troupes pour entreprendre une manœuvre spectaculaire ? Pouvez-vous élaborer des tactiques à la MacGyver pour vous sortir de cette situation délicate ? Pouvez-vous retrousser vos manches et passer des appels ou vous lancer dans la vente de limonade ?

En mode de survie, vous poursuivez un but unique : survivre.

Lorsque votre équipe a dépassé le stade de la survie dans la pyramide des besoins, vous pouvez planifier le futur et réfléchir aux actions à mettre en place dès aujourd'hui pour optimiser vos chances de réussite dans les mois et les années à venir.

# Comment savoir si vous serez un bon manager?

Vous l'avez compris, le management est l'art de faire en sorte qu'un groupe de personnes collaborent pour obtenir de meilleurs résultats. Comment savoir si vous êtes fait pour ?

Souvenez-vous : on ne naît pas bon manager, on le devient. À une condition, cependant : vous devez *aimer* le quotidien du management et *avoir envie* de manager.

À une époque, j'ai accueilli dans mon équipe une designer très talentueuse. Créative et réfléchie, elle bénéficiait également d'une expérience unique sur un sujet clé. Ses collègues sollicitaient naturellement ses conseils à propos des décisions importantes. Il m'a semblé évident de la promouvoir au poste de manager! Lorsque l'équipe s'est agrandie, elle a accepté ma proposition et je me suis félicitée de lui avoir offert la possibilité d'accroître encore son impact.

Environ un an plus tard, elle a démissionné.

Je n'oublierai jamais ses paroles. Elle m'a avoué que chaque matin, dès le réveil, elle redoutait de venir au bureau et d'avoir à gérer d'autres personnes. En l'écoutant, j'ai compris qu'elle disait vrai. L'étincelle de curiosité et de réflexion qui l'animait autrefois avait cédé place à un regard fatigué. Elle était tellement épuisée qu'elle ne parvenait plus à trouver l'énergie pour résoudre les problèmes auxquels était confrontée son équipe. Au quotidien, elle n'éprouvait aucune passion pour les responsabilités qui lui incombaient. Fondamentalement, elle avait l'âme d'une créative ; elle aimait disposer de longs moments ininterrompus pour approfondir un sujet et créer de toutes pièces quelque chose de tangible.

J'ai retenu la leçon. Depuis, si un collaborateur se dit intéressé par le management, je cherche à comprendre ce qui le séduit dans ce rôle et s'il est réellement prêt à en faire son quotidien.

Peut-être avez-vous travaillé avec un grand manager, source d'inspiration. Peut-être aimez-vous accompagner les autres. Peut-être désirez-vous progresser dans votre carrière, gagner davantage ou obtenir plus de responsabilités. Parmi ces motivations, certaines correspondent effectivement aux réalités du management. D'autres non.

Si vous vous demandez si vous pouvez être un bon manager, posezvous ces trois questions.

# Qu'est-ce qui me motive le plus : le résultat ou le rôle ?

En tant que manager, vous êtes jugé à l'aune des performances de votre équipe. Votre travail consiste donc à leur donner les moyens de réussir. Votre équipe manque de compétences clés ? Consacrez du temps à la formation ou au recrutement. Un comportement se révèle perturbateur ? Mettez-y un terme. Vos collaborateurs ignorent ce qu'ils doivent faire ? Élaborez un plan. Ce travail est en grande partie ingrat. Mais il est important et ne doit pas être négligé : si personne d'autre ne s'en charge, c'est à vous de vous en occuper.

Voilà pourquoi l'adaptabilité compte parmi les caractéristiques essentielles des grands managers. À mesure que votre équipe évoluera – du fait des changements d'objectifs, de l'arrivée et du départ de collaborateurs, ou de la modification des processus –, vos tâches quotidiennes évolueront également. Si vous êtes véritablement impliqué, vous apprécierez probablement ces changements – ou, du moins, vous vous en accommoderez. En revanche, si une activité donnée vous tient trop à cœur pour que vous puissiez y renoncer – recevoir des patients, enseigner à des étudiants, coder ou concevoir des produits –, il se peut que vos objectifs personnels entrent en contradiction avec ce dont l'équipe a le plus besoin.

La question ci-dessus est donc essentielle. Si vous y répondez par l'affirmative, vous pourrez sans doute composer avec presque tout le reste. Ceci explique pourquoi les points forts et caractères des dirigeants sont si divers. Leur point commun réside dans le fait qu'ils valorisent avant tout la

réussite de leur équipe et qu'ils sont prêts à s'adapter pour devenir les leaders dont leur organisation a besoin.

# Suis-je sociable?

Les notions de *management* et d'équipe sont indissociables. En tant que manager, vous serez inévitablement amené à côtoyer d'autres personnes. Une part importante de vos responsabilités consiste à veiller à l'épanouissement de vos collaborateurs. Par conséquent, l'écoute et l'échange font partie intégrante de votre travail.

Si je vous annonce que 70 % de votre journée seront dédiés aux réunions, comment réagissez-vous ? Cette proportion est peut-être surdimensionnée, mais si vous pensez d'emblée « Aucun problème ! », alors vous êtes le genre de personne susceptible de puiser son énergie au contact d'autrui.

Si, au contraire, votre pensez « Mon Dieu! Quelle horreur! », alors le quotidien du manager vous semblera probablement difficile. Inutile d'être de nature extravertie – ce n'est pas mon cas, à l'instar de bien des managers, de Steven Spielberg à Eleanor Roosevelt<sup>5</sup> –, mais ce rôle ne vous conviendra probablement pas si votre journée de travail idéale privilégie de longues périodes de concentration, au calme et sans interruption.

# Puis-je contribuer à réguler une situation émotionnellement difficile ?

Parce que le management est une affaire de personnes et que chacun se présente avec ses propres expériences, motivations, espoirs, craintes et spécificités, il n'est pas rare que les managers soient confrontés à des conversations difficiles. Peut-être devrezvous annoncer à un collaborateur qu'il n'est pas à la hauteur de la mission qui lui a été confiée ; ou, pire encore, lui déclarer, sans ciller, qu'il n'a plus de travail. Certains de vos interlocuteurs s'effondreront et partageront avec vous les épreuves auxquelles ils doivent faire face et qui affectent leur vie professionnelle –

problèmes familiaux, tragédies personnelles, soucis de santé, troubles psychiques, etc.

Certes, personne n'apprécie ces situations délicates, mais certains sont plus doués que d'autres pour rester forts, apaiser et apporter leur soutien dans les moments difficiles. Si vous êtes l'ami sur qui les autres s'appuient dans les périodes éprouvantes, celui que l'on qualifie d'empathique et d'imperturbable, celui sur lequel chacun peut compter pour désamorcer les tensions plutôt que de les exacerber, alors vous serez mieux armé pour faire face à la multitude de contextes émotionnellement lourds qui attend tout manager.

## « Pourquoi voulez-vous manager? »

Je vous livre ci-dessous d'autres réponses fréquentes à la question « Pourquoi voulez-vous devenir manager ? » Selon le contexte, le management n'est pas nécessairement le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs.

#### Je veux faire avancer ma carrière

« Devenir manager » est souvent assimilé à « obtenir une promotion », comme la promesse d'un brillant avenir, la possibilité d'accroître son impact, de relever de nouveaux défis passionnants, le tout allant de pair avec une rémunération et une reconnaissance accrues.

Dans de nombreuses organisations, à un moment donné, la progression de votre carrière sera conditionnée au fait de devenir manager. Tous les cadres dirigeants encadrent des équipes. Si vous avez pour ambition d'accéder un jour au poste de PDG ou de vice-président, vous devrez passer par la case management. Pour certains emplois, au-delà d'un niveau donné de compétences, le seul moyen d'évoluer consiste à apprendre à gérer et à coordonner le travail d'un nombre croissant de personnes – c'est le cas, par exemple, dans les services clientèle ou dans les métiers de la vente.

Ceci étant, aujourd'hui, de nombreuses entreprises, en particulier celles qui cherchent à attirer les hauts potentiels ou les talents créatifs, offrent des opportunités d'évolution qui ne nécessitent pas de devenir manager. Par exemple, si vous êtes chirurgien cardiaque, vous pouvez développer vos compétences au fil des années de pratique jusqu'à devenir un expert reconnu dans votre domaine – celui à qui l'on confie les cas les plus pointus et qui élabore de nouvelles techniques innovantes. Inutile de diriger un hôpital pour gagner davantage ou maximiser votre impact – les chirurgiens spécialistes, tout comme les directeurs d'hôpitaux, sont des profils particulièrement recherchés.

De même, dans de nombreuses entreprises de la tech, des fonctions telles que l'ingénierie ou le design offrent différentes possibilités d'évolution de carrière à partir d'un certain niveau d'ancienneté : vous pouvez devenir soit manager, soit « contributeur individuel ». Ces deux voies offrent les mêmes opportunités en matière d'impact, d'évolution et de rémunération jusqu'aux postes de direction, ce qui signifie bien que devenir manager n'est pas une *promotion* mais plutôt une *transition*. D'ailleurs, dans la Silicon Valley, l'« ingénieur puissance 10 » – c'est-à-dire dont le rendement équivaut à celui de dix ingénieurs classiques – est un profil tellement recherché qu'il peut prétendre au même salaire que les directeurs et vice-présidents qui gèrent des dizaines ou des centaines de personnes.

Si vous travaillez dans une structure qui valorise l'épanouissement des contributeurs individuels, profitez du choix qui s'offre à vous et déterminez la voie qui correspond le mieux à vos forces tout en servant au mieux vos intérêts.

### Je veux être libre de tout décider

Nombreux sont ceux qui rêvent du jour où ils auront enfin la mainmise totale sur leur propre destin. Sans qu'on leur dise quoi faire, sans avoir à se plier aux caprices d'un autre, sans s'entendre répondre « non » ou « tu as tort ». Ils observent les dirigeants qui orientent la course du navire au gré de leurs décisions, et imaginent combien il serait agréable de jouir d'une telle liberté, d'un tel pouvoir.

En réalité, si les managers sont bel et bien autorisés à prendre un certain nombre de décisions, celles-ci doivent servir les intérêts de l'équipe, sinon ils ne seront plus dignes de confiance ni performants.

Les dirigeants n'ont jamais les coudées franches sans avoir à rendre de comptes : si leurs décisions se révèlent mauvaises, ils sont tenus pour responsables (les propriétaires de PME voient leur affaire péricliter, les PDG des entreprises cotées sont remerciés par leur conseil d'administration).

J'en ai fait l'expérience en tant que jeune manager. Un jour, alors que je rentrais du travail en voiture, une idée brillante s'est soudain imposée à moi au sujet d'une proposition de produit. Elle m'est apparue parfaitement finalisée – je savais précisément quel en serait l'argumentaire, le design et pourquoi elle plairait. Une fois chez moi, enthousiaste, j'ai couché mes idées par écrit. Le lendemain, j'ai convoqué mon équipe. J'ai exposé mon concept aux autres designers et leur ai demandé d'approfondir ce premier jet pour bâtir une véritable proposition.

J'ai commencé à me douter que quelque chose n'allait pas à l'occasion d'un point, quelques jours plus tard. Le travail avançait peu. Mon idée donnait lieu à diverses interprétations et les caractéristiques principales du produit suscitaient des débats sans fin. Supposant que je m'étais mal expliquée, j'ai clarifié mes attentes. Une autre semaine s'est écoulée ; malheureusement, les résultats n'étaient guère plus probants.

C'est alors que j'ai compris le problème de fond : aucun des designers n'était véritablement convaincu par mon idée. Ils n'y croyaient pas. De ce fait, le projet traînait en longueur, ne suscitant ni passion ni même intérêt. C'est ainsi que j'ai appris l'une de mes premières leçons de management : pour obtenir de bons résultats, il faut donner envie aux autres de s'impliquer, et non leur dicter leurs actions.

### On m'a demandé de devenir manager

Peut-être votre entreprise recrute-t-elle de façon exponentielle. Peut-être votre responsable a-t-elle désormais quinze personnes sous ses ordres et désespérément besoin de quelqu'un pour l'épauler. Peut-être vous considère-t-on comme une personne talentueuse, qui inspire le respect, et que vous propulser manager semble une étape logique. Quoiqu'il en soit, si le management vous séduit, une merveilleuse opportunité s'offre à vous. Mais ne vous laissez pas prendre au piège des injonctions. « Je devrais » et « je peux » ne sont pas des raisons suffisantes. En avez-vous vraiment envie

C'est ainsi que je suis devenue manager, et, pour moi, cela a fonctionné, car j'aime *vraiment* manager des équipes. C'est également ce qui m'a incitée à proposer à ma meilleure designer de devenir manager. Elle a accepté parce qu'elle était animée par un esprit d'équipe et ne voulait pas faire faux bond à ses collègues. Mais, en fin de compte, ce rôle n'était pas taillé pour elle, et nous avons tous souffert de son départ.

Si vous n'êtes pas certain d'être fait pour manager, commencez par une première expérience. Par exemple, accompagnez d'autres membres de l'équipe, recrutez un stagiaire ou interrogez des managers qui ont récemment effectué cette transition pour comprendre ce qu'ils ont vécu. Si, à la suite d'une expérience de management, vous vous rendez compte que vous ne désirez pas poursuivre dans cette voie, ce n'est pas grave non plus. Ayez une conversation franche avec votre manager quant à vos objectifs et demandez-lui de l'aide pour explorer d'autres plans de carrière.

### Leadership versus management

Au départ, je considérais les termes *manager* et *leader* comme des synonymes. Les managers dirigent, et les leaders managent, non ?

En réalité, non, il n'en est rien. Le rôle de *manager* est un rôle spécifique, au même titre que *professeur des écoles* et *chirurgien cardiaque*. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ses missions et critères de réussite sont clairement établis.

Le *leadership* est une compétence spécifique qui consiste en la capacité à guider et influencer d'autres personnes.

« Un bon leader ne cherche pas à se mettre en avant, il préfère consacrer du temps et de l'énergie à faire le nécessaire pour accompagner et protéger ses collaborateurs », écrit Simon Sinek dans *Les Vrais Leaders se servent en dernier*<sup>6</sup>. En retour, « nous donnons notre sang, notre sueur et nos larmes et faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour concrétiser la vision de notre leader ».

Or, un manager qui ignore comment exercer une quelconque influence sur les autres ne sera pas particulièrement efficace pour améliorer les performances de son équipe. Ainsi, pour être un bon manager, il est indispensable d'être également un leader.

En revanche, un leader n'a pas nécessairement besoin d'être un manager. Tout le monde peut, indépendamment de sa fonction, faire preuve de leadership. Prenez par exemple un employé qui oriente calmement les clients d'un centre commercial vers un lieu sûr lorsqu'une alarme retentit; ou un citoyen engagé qui rend visite à chacun de ses voisins pour les convaincre de se joindre à lui afin de protester contre une décision des autorités locales; ou encore les générations successives de parents qui montrent à leurs enfants comment agir de façon responsable.

Au sein même de votre propre organisation, vous pouvez probablement recenser de nombreux exemples de leadership : un contributeur individuel qui fait remonter les plaintes importantes des clients et coordonne ensuite l'élaboration de solutions entre plusieurs équipes, un collaborateur qui mobilise un groupe de réflexion autour d'une nouvelle idée, un employé chevronné vers qui l'on se tourne pour prendre conseil. Si vous pouvez identifier un problème et donner envie à d'autres de collaborer pour le résoudre, alors vous êtes un leader.

Le leadership est une qualité plutôt qu'une fonction. Au cours de notre vie, chacun de nous endosse les rôles de leader et de suiveur. Par bien des aspects, ce livre devrait être utile à quiconque cherche à développer ses compétences de leader, comme de manager. En outre, les bons managers devraient cultiver le leadership non seulement pour eux-mêmes, mais également au sein de leurs équipes.

Il s'agit d'une distinction de taille, car si l'on peut se voir confier (ou retirer) le rôle de manager, ce n'est pas le cas du leadership. Il se mérite. Les autres doivent avoir *envie* de vous suivre.

Vous pouvez être désigné manager, mais si l'un de vos collaborateurs ne vous accorde pas sa confiance ou ne vous respecte pas, votre influence sur lui sera limitée. Quant à moi, je ne suis pas soudainement devenue « leader » le jour où le titre de mon poste a officiellement changé. Au contraire, certains de mes collaborateurs se sont d'abord montrés sceptiques, et il nous a fallu du temps pour bâtir une solide relation.

Lorsque vous débutez en tant que manager, vous devez avant tout assurer une transition harmonieuse vers ce rôle et maîtriser les fondamentaux de la gestion d'une petite équipe. Ce n'est qu'après avoir établi une relation de confiance avec vos collaborateurs que vous serez suffisamment crédible pour les aider à aller plus loin.

<sup>\*</sup> NdT : Lemonade, album de Beyoncé sorti en 2016

<sup>\*\* «</sup> Pourquoi un citron cesse-t-il de rouler sur une route ? — Parce qu'il n'a plus de jus ! »

<sup>\*\*\*</sup> Sans compter que ses blagues de citrons sont à mourir de rire. Je les aurais bien partagées ici, mais il m'a demandé de ne pas dévoiler ses « secrets de vendeur ».

# **Chapitre 2**

# Vos trois premiers mois

**NON** 



OUI



Quelques mois après l'arrivée d'un nouveau manager dans mon équipe, j'aime lui demander : « Qu'est-ce qui s'est avéré plus difficile que prévu ? Et plus facile ? »

Un jour, en réponse à ma première question, l'un d'eux a ri et m'a cité une phrase inscrite sur une affiche dans nos locaux : *Chaque jour ressemble* à une semaine. À sa manière, il venait de reformuler une réponse fréquente : « J'ai encore tant à apprendre, je me sens complètement dépassé. »

Quant aux aspects qui se révèlent plus simples que prévu, les réponses varient. Un collaborateur devenu manager m'a confié que le fait de connaître tous les membres de son équipe et les projets auxquels ils travaillaient l'avait rassuré. Une manager récemment recrutée a souligné à quel point ses collègues l'avaient aidée en répondant à toutes ses questions de « nouvelle venue ».

Quelle que soit la raison pour laquelle vous avez accédé à ce nouveau rôle, laissez-moi vous dire pourquoi les félicitations sont de mise : quelqu'un – ou, plus probablement, de nombreuses personnes – a cru en

vous et en votre capacité à diriger une équipe. Voilà pourquoi vous lisez cet ouvrage.

Pour en arriver là, vous avez sans doute emprunté l'une de ces quatre voies :

- *L'apprenti* : l'équipe de votre manager s'agrandissant, on vous a sollicité pour prendre en charge une partie du management ;
- Le pionnier : vous faites partie des membres fondateurs d'un nouveau groupe dont vous devez désormais assurer la croissance ;
- Le nouveau responsable : vous arrivez pour gérer une équipe déjà en place au sein de votre propre entreprise ou d'une autre ;
- Le successeur : votre manager a décidé de partir et vous prenez sa suite.

Selon le scénario dans lequel vous vous inscrivez, vous ne rencontrerez pas les mêmes difficultés au cours de votre premier trimestre. Choisissez l'aventure qui vous correspond et découvrez ce qui vous attend.

### L'apprenti

À mesure qu'une équipe s'agrandit, les opportunités se multiplient pour les nouveaux managers. C'est justement ce que j'ai vécu lorsque la responsable de notre équipe, Rebekah, a réalisé que nous avions besoin de davantage de soutien après le doublement de la taille de notre équipe.

### **Avantages**

« L'apprentissage » se révèle souvent le moyen le plus simple d'accéder au statut de manager. Dans la mesure où votre propre manager a observé l'équipe et connaît toutes les personnes parties prenantes, vous bénéficiez généralement de plus de conseils que dans les autres scénarios de transition.

Lorsque j'ai commencé, Rebekah m'a tendu une liste de noms : « Voici les personnes qui, selon moi, devraient faire partie de ton équipe. » Rétrospectivement, je comprends qu'elle avait mûrement réfléchi à la manière d'organiser ma transition vers ce poste de manager. Elle m'a d'abord confié la responsabilité de quelques collaborateurs qu'elle me jugeait capable d'encadrer et elle a veillé à ce que je débute sur de bonnes bases (notamment en m'aidant à établir une excellente relation avec le collègue qui s'était montré sceptique lors de mon premier entretien individuel).

Au cours des premiers mois, Rebekah a été mon point de repère. Si j'ignorais comment répondre à une demande ou si j'étais confrontée à une situation qui m'échappait, elle était toujours là pour me conseiller. Si vous devenez manager par le biais de l'apprentissage, veillez à travailler en étroite collaboration avec votre propre manager. Voici quelques points à discuter ensemble :

• Au départ, quel sera mon champ d'action, et comment l'imagines-tu évoluer ?

- Comment ma transition vers le poste de manager sera-t-elle annoncée ?
- Que dois-je savoir au sujet des personnes que je vais manager ?
- Quels sont les objectifs ou processus importants pour l'équipe dont je dois avoir conscience et auxquels je dois contribuer ?
- Quels sont les critères qui permettront de juger que j'ai réussi ma transition dans trois mois ? Et dans six mois ?
- Comment nous accorder sur nos tâches respectives ?

Vous avez déjà une idée de ce qui fonctionne ou non. Parce que vous avez été plongé au cœur même de votre équipe, vous en maîtrisez le fonctionnement — le déroulement des réunions, les prises de décision, la personnalité de chacun des collaborateurs — vous bénéficiez donc d'ores et déjà d'une multitude d'informations.

Dès votre prise de poste, je vous conseille de prendre le temps de dresser un état des lieux de la situation en listant tous les points positifs. Les relations entre collègues sont-elles bonnes ? Vos processus sont-ils efficaces ? Votre équipe est-elle réputée pour sa rigueur et pour la qualité de son travail ?

Ensuite, notez tout ce qui pourrait être amélioré. Votre équipe respecte-telle les délais convenus ? Les priorités changent-elles constamment ? Y a-til une réunion hebdomadaire particulièrement longue à laquelle personne ne veut assister ?

Ces deux listes constituent le point de départ d'un plan pour déterminer ce que vous devez et ne devez pas modifier. Inutile de chercher à réparer ce qui fonctionne ; néanmoins, ne vous laissez pas prendre au piège des habitudes (le fameux : *c'est ainsi que nous avons toujours procédé*) : souvenez-vous pourquoi vous avez obtenu ce poste ! Ce temps consacré à réfléchir à de potentielles améliorations vous aide à identifier les actions qui vous permettront d'avoir un effet multiplicateur sur votre équipe.

Vous êtes capable de monter en puissance rapidement, car vous connaissez le contexte. Contrairement à un manager recruté en externe,

vous connaissez déjà bien l'équipe, son fonctionnement, mais aussi ses objectifs et ses projets en cours. De ce fait, votre période d'écoute et d'apprentissage peut être écourtée. Vous pouvez vous rendre utile bien plus rapidement.

#### **Difficultés**

Mettre en place une nouvelle dynamique avec d'anciens collègues peut s'avérer difficile. Jusqu'alors, vous n'étiez qu'un contributeur individuel parmi d'autres. Désormais, vous êtes le responsable ; par conséquent, vos relations avec vos coéquipiers peuvent s'en trouver altérées. En devenant manager, certaines situations m'ont paru délicates, surtout avec les collègues que je considérais comme des amis.

Jouer le rôle du coach : vous devez à présent comprendre les objectifs de carrière de vos anciens collègues, les types de projets en cohérence avec leurs points forts et leurs centres d'intérêt, ce pour quoi ils ont besoin d'aide et leur capacité à répondre aux attentes. Au début, je trouvais étrange, voire embarrassant, de demander à un ami ou à un ancien collègue : « Où te voistu dans un an ? » ou « À ton avis, quels sont tes points forts ? », surtout si nous n'évoquions pas ces sujets auparavant.

Pourtant, aussi déroutantes qu'elles puissent paraître, ne vous soustrayez pas à ces conversations. Cherchez à comprendre ce qui compte aux yeux de vos nouveaux collaborateurs. S'ils sont performants, dites-le-leur et soulignez ce en quoi ils pourraient progresser (nous y reviendrons). Considérez-vous comme un coach dont la mission est d'encourager et d'aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs.

Mener des conversations difficiles : par le passé, lorsque je m'exprimais à propos du travail de mes collègues, je formulais mes critiques sous forme de suggestions (« Dis donc, c'est juste une idée, mais as-tu pensé à...? »). Je savais que la décision finale leur revenait. En devenant leur manager, changer de posture m'a semblé difficile, même lorsque cela s'imposait.

La relation manager-managé diffère de celle que vous entretenez avec des pairs. Désormais, vous êtes responsable des résultats de votre équipe et de chaque décision prise en son sein. Si quoique ce soit l'empêche d'exceller, vous devez réagir rapidement et sans détour – ce qui peut impliquer de formuler un feedback délicat ou de faire un choix courageux. Plus vous comprendrez rapidement que les performances de votre équipe reposent sur vous, plus ces conversations seront aisées.

Les comportements à votre égard évoluent ou vous êtes tenu à l'écart de certaines informations : en devenant manager, j'ai constaté avec étonnement que mes collègues, jusqu'alors si transparents avec moi quel que soit le sujet, semblaient soudain moins enclins à partager autant d'informations. Ils ne me confiaient plus systématiquement leurs difficultés, leurs contrariétés ou leurs désaccords avec un autre membre de l'équipe. Si je surprenais deux d'entre eux laissant libre cours à leur mécontentement, ils se taisaient et me jetaient un regard confus. Appréhender ce qui se passait dans l'équipe était devenu plus difficile.

Avec le temps, cependant, j'ai appris à l'accepter. Mes collaborateurs veillaient à ne pas me déranger ou à ne pas faire mauvaise impression. À moi de m'efforcer d'instaurer une relation de confiance (ce dont nous parlerons au prochain chapitre).

Atteindre un équilibre entre vos rôles de contributeur individuel et de manager. En tant qu'apprenti, vous serez rarement en charge d'une équipe conséquente. Le plus souvent, vous débuterez avec quelques collaborateurs avant d'élargir leur nombre au fil du temps. Par conséquent, il n'est pas rare qu'un apprenti manager assume également des responsabilités de contributeur individuel. À ce titre, non seulement vous accompagnez les autres, mais vous continuez également à vendre de la limonade.

Cette situation me donnait satisfaction, car, en abandonnant mes missions de design, j'aurais craint de perdre peu à peu en compétences, ce qui m'aurait empêchée d'être efficace dans mon rôle de leader. Malheureusement, j'ai commis l'erreur – à l'instar de la plupart des

apprentis managers – de prolonger trop longtemps mes fonctions de contributrice individuelle.

Lorsque mon équipe a compté une demi-douzaine de personnes, j'étais encore designer en chef pour un projet complexe qui exigeait que j'y consacre chaque semaine de nombreuses heures de travail. Dans la mesure où mes responsabilités de manager prenaient également de l'ampleur, au moindre imprévu – une attention particulière à accorder à un collaborateur ou des vérifications à mener en équipe – je manquais de temps pour mon propre projet. La qualité de mon travail s'en ressentait, mes collègues étaient frustrés et toutes les balles avec lesquelles je tentais désespérément de jongler tombaient à terre.

J'ai fini par comprendre qu'il me fallait renoncer à être à la fois designer et manager de designers, car en cherchant à mener à bien ces deux missions, j'échouais sur tous les tableaux. Ne commettez pas cette erreur : dès lors que votre équipe réunit quatre ou cinq collaborateurs, anticipez les moyens de limiter vos responsabilités en tant que contributeur individuel afin de pouvoir être le meilleur manager possible.

### Le pionnier

Vous avez été parmi les premiers à relever un défi qui mobilise désormais toute une équipe. La croissance est un signal positif, alors soyez fier de ce que vous avez accompli! Peu importe que vous ayez fondé une start-up qui passe de trois personnes dans un garage à dix employés à plein temps ou que vous ayez été le premier comptable d'une entreprise qui se dote aujourd'hui d'un véritable département financier. Lorsque vous agrandissez votre équipe, gardez à l'esprit les points suivants.

### **Avantages**

Vous êtes passé par là, vous connaissez la fonction. Vous étiez là dès l'origine, dès le premier jour : personne mieux que vous ne sait ce qu'implique ce rôle, car vous avez contribué à le définir. Maintenant, il est temps de passer à l'étape suivante.

Pour réussir, vous devez compiler l'ensemble des valeurs et des savoirfaire qui vous sont familiers et les transmettre à vos collaborateurs. Durant les premiers jours, veillez à consacrer du temps en équipe pour mettre au point les objectifs, les valeurs et les processus inhérents au groupe que vous formez. Voici quelques questions à vous poser en amont :

- Quel est mon processus de prise de décision ?
- Qu'est-ce qui caractérise, selon moi, un travail bien fait ?
- Quelles sont les responsabilités qui m'incombaient lorsque j'opérais seul ?
- Quels sont les aspects aisés/complexes de cette fonction ?
- Quels sont les nouveaux processus à élaborer à l'heure où cette équipe s'agrandit ?

Vous pouvez constituer l'équipe de vos rêves. L'un des privilèges du pionnier consiste à pouvoir choisir les personnes avec lesquelles il souhaite

travailler et la manière dont il désire le faire. Plutôt que d'hériter d'une équipe, vous avez la possibilité d'en créer une de toutes pièces. Réfléchissez soigneusement aux personnes et à la culture que vous mettez en place, et demandez-vous :

- Quelles sont les qualités que je recherche chez un collaborateur ?
- Quelles sont les compétences nécessaires à notre équipe et complémentaires aux miennes ?
- Dans un an, quels devraient être la configuration et le mode de fonctionnement de cette équipe ?
- Quelles évolutions envisager pour mon propre rôle et mes responsabilités ?

#### **Difficultés**

Vos soutiens seront peut-être limités. La vie d'un pionnier est faite d'aventures et de solitude. Prenez l'exemple du premier designer d'une entreprise chargé de développer le domaine de l'expérience utilisateur. Vers qui peut-il se tourner s'il s'interroge sur le recrutement et l'intégration d'autres designers? Il est le seul à posséder cette expertise! Ainsi, en tant que pionnier, vous êtes en permanence confronté à la solitude en terrain inconnu. Ce qui ne signifie pas pour autant que vous ne pouvez pas solliciter de l'aide.

En effet, vous pouvez chercher du soutien à deux niveaux : en interne, auprès des managers en charge de fonctions connexes, et en externe, auprès des acteurs qui évoluent dans le même domaine d'expertise que vous.

Chez Facebook, l'équipe d'ingénierie a toujours été plus nombreuse que celle des designers. À chaque nouvel écueil – par exemple, notre point hebdomadaire perdait en efficacité ou mes collaborateurs réclamaient des perspectives professionnelles plus précises – je me tournais vers mes amis managers au service ingénierie pour savoir s'ils avaient déjà vécu ce type de situation. Huit fois sur dix, ils me répondaient : « Bien sûr, nous avons rencontré ce problème il y a trois ans quand nous faisions votre taille. Voici les leçons que nous en avons tirées. »

En rejoignant un groupe de managers occupant des fonctions similaires dans d'autres entreprises, vous pouvez également bénéficier d'un précieux soutien. L'un de mes amis entrepreneurs ne jure que par ce qu'il appelle la « formation informelle des PDG », celle des dîners auxquels il participe avec d'autres fondateurs d'entreprises. Pour ma part, je retrouve souvent les responsables du design d'autres sociétés (comme Google, Airbnb et Amazon) autour d'un café. Nous échangeons au sujet des défis communs au secteur du design ou des grandes tendances que nous observons, sans jamais divulguer aucun élément confidentiel. Ces discussions avec d'autres professionnels qui rencontrent des problématiques similaires me sont toujours très bénéfiques.

De la difficulté de concilier son travail de contributeur individuel avec ses fonctions de manager. Voir la section dédiée dans « L'apprenti ».

### Le nouveau responsable

Vous prenez la tête d'une équipe déjà constituée : félicitations ! Dans ce cas, vous avez probablement déjà occupé des fonctions de management. En effet, il est rare qu'une entreprise recrute un primomanager pour superviser des équipes déjà en place. Même si vous n'êtes pas totalement novice en la matière, il demeure utile de souligner certains aspects.

### **Avantages**

Au départ, vous bénéficiez d'une certaine indulgence. À votre arrivée, votre principal avantage tient au laps de temps – généralement un trimestre – durant lequel vous êtes encore considéré comme le « petit nouveau ». Durant cette période, votre maîtrise des sujets (qu'il s'agisse des projets en cours ou de la stratégie en place) est présumée limitée. On vous pardonne vos erreurs et vos collègues sont souvent disposés à vous aider à combler vos lacunes. Profitez-en pour poser autant de questions que possible à un maximum de personnes. Peut-être serez-vous tenté de garder le silence et de ne pas vous faire remarquer tant que vous êtes en phase d'apprentissage ; pourtant, si votre objectif est de monter rapidement en puissance, vous devez impérativement vous montrer proactif durant votre période d'intégration.

Si vous prévoyez de travailler en étroite collaboration avec une personne en particulier, voyez si elle accepte de vous rencontrer en tête-à-tête. Vous pourrez ainsi faire connaissance et comprendre ce qui l'intéresse. Si vous n'avez pas encore déterminé avec qui vous travaillerez, demandez à votre responsable une liste de personnes à contacter.

N'hésitez pas à poser des questions, même si vous avez le sentiment d'être le seul à ignorer les réponses (voici par exemple la question d'un nouvel arrivant : « Que signifie l'acronyme CI\* ? »). Parfois, ces interrogations profitent également à d'autres. Un jour, au cours d'une

discussion particulièrement animée à propos d'une stratégie de lancement, un nouveau manager de mon équipe a lancé : « Excusezmoi – je viens d'arriver, je vous prie donc de bien vouloir excuser cette question – mais quelqu'un peut-il m'expliquer l'objectif de ce lancement ? »

Nous avons tous marqué une pause et pris le temps de réfléchir. Nous étions si concentrés sur les détails du lancement que nous avions omis de vérifier que nous étions d'accord sur l'objectif global. À la fin de nos échanges, un membre appartenant à l'équipe de longue date a déclaré sur un ton admiratif : « Je n'avais même pas établi de ponts entre les points importants, ta question était donc formidable. »

**Vous arrivez avec une ardoise vierge.** Aviez-vous la réputation d'être indécis ou obstiné dans votre dernier poste ? Vous arrivez tout juste, alors libre à vous de tisser de nouveaux liens et de redéfinir votre identité.

Ce principe fonctionne d'ailleurs à double sens. Certains de vos collaborateurs seront heureux de pouvoir construire une relation managermanagé qui leur correspond davantage. Au fil de vos rencontres, faites preuve d'ouverture d'esprit et de curiosité.

L'une de mes amies, alors qu'elle avait récemment été nommée responsable, a un jour appris par un collègue que l'un des membres de son équipe était « un salarié pire que médiocre ». Elle l'a remercié pour cette information, résolue cependant à se forger sa propre opinion. Au cours des six mois suivants, elle a développé une relation fantastique avec ce collaborateur qui s'est épanoui grâce à son coaching – un an plus tard, il était promu chef d'équipe.

Pour profiter au mieux du nouveau départ qui s'offre à vous, accordez à chacun le bénéfice du doute, quoi qu'on dise. Si tout se passe bien, les autres vous rendront la pareille. De plus, soyez clair – surtout envers vos collaborateurs directs – quant au type de relations que vous souhaitez instaurer et au genre de manager que vous désirez incarner. Il est plus facile d'aborder ces sujets dès le départ, avant que les habitudes et routines ne s'installent. Lors de vos premiers entretiens individuels, posez les questions

suivantes à vos collaborateurs pour comprendre à quoi ressemble leur « manager idéal » :

- Au cours de tes échanges avec ton précédent manager, qu'est-ce qui t'a été le plus utile ?
- En quoi aimerais-tu être accompagné?
- À quel genre de reconnaissance aspires-tu?
- Quel type de feedback t'est le plus utile?
- Imagine que nous développions une formidable relation. Comment se concrétiserait-elle ?

#### **Difficultés**

S'adapter au fonctionnement d'un nouvel environnement requiert un certain temps. Même si vous êtes doué, appréhender le fonctionnement d'une nouvelle équipe nécessite du temps, que vous arriviez dans une nouvelle entreprise ou que vous évoluiez en interne. Les responsables récemment nommés commettent trop souvent l'erreur de croire qu'ils doivent interférer et faire d'emblée valoir leurs opinions pour prouver qu'ils sont compétents.

En réalité, cette approche a plutôt tendance à se retourner contre son instigateur. Quoi de plus irritant qu'un nouveau venu qui fait perdre du temps à toute l'équipe en insistant pour participer alors que son avis manque de pertinence ?

Durant les premiers mois, votre mission principale consiste à écouter, à poser des questions et à apprendre. Les managers qui rejoignent mon équipe me confient souvent que leur préoccupation majeure est de comprendre ce que nous considérons comme « normal ». Pour répondre à cette interrogation, vous pouvez par exemple étudier ensemble quelques situations types telles que :

- Selon vous, en quoi consiste un « excellent » travail, comparé à un travail moyen ou médiocre ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Que pensez-vous de la façon dont se sont déroulés le projet X ou la réunion Y ? Pourquoi ?

- L'autre jour, j'ai remarqué telle situation. Est-ce normal ou dois-je réagir ?
- Qu'est-ce qui vous préoccupe ? Pourquoi ?
- Comment définissez-vous vos priorités ?

Misez sur de nouvelles relations. En tant que nouveau responsable en charge d'une nouvelle équipe, vous devez gagner la confiance de chacun. Outre la multitude de noms et de visages à retenir, il se peut que vous vous sentiez dans la peau d'un *outsider*, isolé. Alors que vos coéquipiers se connaissent tous, vous manquez encore d'aisance au sein du groupe. Cette situation peut s'avérer particulièrement délicate si vous avez le sentiment que vos collaborateurs font encore preuve de réserve à votre égard.

Pour y remédier, l'un de mes amis préfère jouer franc jeu : « Je viens d'arriver, il se peut donc que tu n'aies pas envie de tout partager avec moi d'emblée. J'espère gagner ta confiance au fil du temps. Je vais commencer par t'en dire davantage sur moi, y compris sur mon pire échec... » J'adore cette anecdote, car elle incarne à merveille le dicton « prêcher par l'exemple ». Pour prouver qu'il est possible d'aborder n'importe quel sujet, quoi de mieux que de se jeter à l'eau en partageant une vulnérabilité personnelle ?

Une relation de qualité ne se bâtit pas du jour au lendemain. Dans le prochain chapitre, nous étudierons en détail les ingrédients nécessaires à l'instauration d'un climat de confiance.

Votre rôle et vos missions restent à découvrir. En acceptant ce poste, vous ne pouviez pas anticiper la nature exacte de l'équipe, du travail et du contexte dans lequel il s'inscrit. À présent, vous avez pris vos fonctions ; il se peut que votre travail et les problématiques à résoudre ne correspondent pas exactement à ce que vous aviez imaginé.

Dans ce cas de figure, mieux vaut être honnête envers votre propre manager en lui expliquant ce qui vous convient ou non, et comprendre ce qu'il attend de vous. Un manager récemment arrivé dans mon équipe m'a un jour confié que créer du lien avec ses collègues s'était avéré plus

difficile que prévu et que, par conséquent, il ne parvenait pas à peser sur les prises de décisions comme il l'aurait souhaité.

Du fait de sa démarche proactive, nous avons pu élaborer ensemble une stratégie pour lui permettre d'échanger en toute franchise avec ses collaborateurs. Dès qu'ils ont compris ses difficultés, ces derniers ont cherché à l'inclure davantage dans leurs discussions, tout en partageant avec lui de précieux commentaires sur la façon dont il pourrait communiquer plus efficacement. En l'espace d'une semaine, la situation s'est améliorée et son intégration s'est ensuite déroulée de manière bien plus fluide.

#### Le successeur

Si vous accédez au poste de manager en tant que « successeur », votre situation s'apparente à celle de l'« apprenti », à une différence près : puisque votre responsable quitte ses fonctions, vous devez prendre en charge l'intégralité de l'équipe plutôt que seulement certains membres. Bien que la plupart des successeurs bénéficient d'une expérience préalable en management, les responsabilités afférentes augmentent néanmoins de façon significative, ce qui peut donner le sentiment d'avoir à franchir une grande marche.

### **Avantages**

Les avantages que procure ce genre de transition vers le poste de manager sont similaires à ceux de l'apprenti (vous anticipez ce qui fonctionne ou non et vous prenez rapidement vos marques, car, nous l'avons vu, vous maîtrisez le contexte). Il convient cependant de souligner quelques différences notables entre ces deux cas de figure.

#### **Difficultés**

Créer une nouvelle dynamique avec d'anciens collègues peut sembler délicat. Voir « L'apprenti ».

L'ampleur des responsabilités qui vous sont confiées peut sembler démesurée. Par moments, vous aurez le sentiment d'avoir fait preuve d'un optimisme excessif. On s'attend désormais à ce que vous accomplissiez le travail de votre ancien responsable. Or, bien que la plupart des successeurs aient une idée de ce que cela implique, ils sont souvent surpris par l'ampleur de l'héritage à prendre en charge. « J'ignorais à quel point mon manager s'évertuait à nous protéger des nombreuses demandes formulées

par les autres équipes », m'a confié une collègue, stupéfaite, après avoir pris la relève. « Chaque jour, on me contacte de toutes parts, et je découvre seulement maintenant la somme de travail que mon prédécesseur fournissait en coulisses pour tout gérer. »

Ne soyez pas trop dur envers vous-même et sollicitez le soutien de votre nouveau manager et de votre entourage (voir chapitre 5 : Savoir se manager). N'hésitez pas non plus à faire preuve de franchise envers vos collègues : annoncez-leur qu'une phase de transition sera nécessaire. Durant ses premières semaines de prise de poste, un ami avait opté pour ce mantra : « Notre précédent manager a placé la barre très haut, et bien que je fasse de mon mieux pour me hisser à ce niveau, je risque de me heurter à quelques obstacles en cours de route. Pendant cette période, j'ai besoin de votre aide et de votre soutien. » En exposant la situation en toute franchise, vous permettez à vos collaborateurs de comprendre ce que vous vivez et de vous accompagner dans la prise en main de ce nouveau rôle.

Vous vous sentez dans l'obligation d'agir à l'image de votre ancien manager. L'empreinte de votre prédécesseur étant encore fraîche, il est aisé de tomber dans le piège qui consiste à considérer qu'il est impératif de préserver le *statu quo*. Vous pouvez avoir l'impression que chacun s'attend à ce que vous soyez aussi doué que votre prédécesseur, quel que soit le domaine, et ce même si vous êtes fondamentalement différents.

Le changement est une condition préalable au progrès : autorisez-vous à tourner la page. N'oubliez pas ce célèbre adage : « Soyez vous-même, tous les autres sont déjà pris. » Vous réussirez bien mieux en aspirant à incarner votre propre version du leadership et en exploitant vos propres forces plutôt qu'en cherchant en vain à vous conformer à un autre idéal.

Un jour, alors qu'un manager particulièrement apprécié au sein de mon équipe, Robyn Morris, venait de nous quitter pour se consacrer à d'autres projets, je mentionnais à l'une des managers qui lui avaient succédé à quel point il nous manquait à tous et le regret suscité par son absence.

Voici ce qu'elle m'a répondu : « Personne ne peut totalement se substituer à Robyn, et ce n'est pas grave. Simplement, à plusieurs, nous

allons devoir nous retrousser les manches pour combler les vides qu'il a laissés derrière lui. » Sans surprise, un an plus tard, l'équipe était florissante et cette manager, comme d'autres, avait endossé à merveille son rôle de leader.

Vos trois premiers mois en tant que manager nouvellement nommé constituent une formidable période de transition. Vous vous familiarisez peu à peu avec le quotidien : vous apprivoisez des routines différentes, vous vous impliquez dans de nouvelles relations et vous commencez peut-être à comprendre comment accompagner au mieux votre équipe.

Pourtant, il vous faudra laisser du temps au temps. Des mois, voire des années pourraient s'écouler avant que ne s'estompe ce sentiment d'être le « petit nouveau » dans la cour d'école. Les jeunes managers m'interrogent souvent : « Combien de temps sera nécessaire pour que j'aie l'impression de maîtriser mon rôle ? » Je leur réponds en toute franchise : « Pour ma part, il m'a fallu environ trois ans. »

Dans les chapitres suivants, nous détaillerons les principales facettes du rôle de manager – du recrutement des collaborateurs à leur encadrement, de l'organisation des réunions à la gestion de vos propres inquiétudes. Grâce à des retours d'expérience, ces anecdotes, principes et exercices visent à vous faire franchir le cap des 90 premiers jours pour accéder au statut du manager tel que vous souhaitez l'incarner.

\* Contributeur individuel

## **Chapitre 3**

# Diriger une petite équipe

**NON** 



**OUI** 



À l'époque où mon équipe était constituée d'une petite dizaine de personnes, nous organisions une réunion hebdomadaire dite « critique ».

D'une durée d'une heure et demie, elle constituait pourtant l'un des moments favoris de ma semaine. Nous nous retrouvions dans une salle de réunion équipée d'un grand écran, puis nous déterminions un ordre de passage – dans le sens des aiguilles d'une montre ou l'inverse – et l'un d'entre nous prenait la parole. Après les réglages techniques d'usage, nous découvrions son projet en cours.

Pendant que le designer décrivait le problème initial et son cheminement pour aboutir à une solution, nous nous imprégnions des moindres détails de ce cas de figure que nous pourrions être amenés à rencontrer un jour. Nous nous glissions dans la peau d'un nouvel utilisateur lambda. Quels éléments retenaient d'emblée notre attention ? Qu'est-ce qui nous semblait clair ou déroutant ? Comment optimiser l'expérience utilisateur ?

Après cette brève introduction venait le moment des critiques. Tous les participants pouvaient alors intervenir pour poser des questions, émettre une réserve ou avancer des suggestions.

Celles-ci pouvaient être d'ordre stratégique (« Le problème à résoudre est-il réellement important ? ») comme technique (« Faut-il présenter les éléments sous forme de grille ou de liste ? »).

Nous échangions nos points de vue, nous débattions, nous proposions de nouvelles idées à explorer en vue d'améliorer l'expérience utilisateur. Nous partagions nos propres retours d'expérience, nous dressions des ponts entre les différents projets. Les critiques se voulaient honnêtes, créatives et issues d'un processus collaboratif. Grâce à ces échanges, le designer disposait d'une vision claire des prochaines étapes à suivre. Puis un autre intervenant lui succédait et nous poursuivions ainsi jusqu'à ce que chacun ait présenté son projet et pris connaissance des commentaires de l'équipe.

À mon sens, cette réunion incarne l'essence même de ce que j'apprécie dans le fait de manager une équipe de petite taille. Ne dit-on pas que Rome ne s'est pas construite en un jour ? On ne débute pas une carrière de manager en exposant sa vision à dix ans face à une salle comble. Le plus souvent, le jeune manager commence par n'encadrer que quelques personnes. Cette étape permet d'instaurer un climat de confiance tout en entrant dans le vif du sujet. Tout le monde se connaît et deux pizzas suffisent à nourrir tout le monde.

Manager une petite équipe revient à maîtriser quelques principes de base : développer une relation saine avec ses collaborateurs et créer un environnement favorable à l'enrichissement de chacun. Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser en détail à ces savoir-faire.

### La notion de personne est fondamentale

Nous avons établi que le travail d'un manager consiste à optimiser les performances d'un groupe travaillant ensemble en influençant les objectifs, les personnes et les processus.

Dans le cadre d'une petite équipe, partager une vision commune des objectifs reste relativement aisé. Tant que vos collaborateurs peuvent prendre place autour d'une même table, le risque de malentendus demeure limité. L'essentiel de votre mission porte donc sur les personnes et les processus et, entre ces deux éléments, la priorité revient aux personnes.

Quels sont les facteurs de motivation des collaborateurs ? Cette question peut sembler complexe, mais, détrompez-vous, il n'en est rien, comme le souligne Andrew Grove dans son ouvrage devenu un classique, *Le Management multiplicateur*<sup>1</sup>. L'auteur renverse la question et interroge : qu'est-ce qui fait obstacle au bon travail ? Deux possibilités : soit *nous ne savons pas comment bien travailler*, soit nous savons comment faire, mais *nous manquons de motivation*.

Poursuivons la réflexion. Pourquoi une personne ignorerait-elle comment exceller dans son travail ? Peut-être ne dispose-t-elle pas des compétences adéquates. Si vous désirez faire repeindre votre maison et que vous faites appel à un comptable, vous ne serez pas surpris de découvrir des coulures. Une personne formée à la comptabilité n'a pas nécessairement l'expérience nécessaire pour s'improviser peintre. En tant que manager, deux possibilités s'offrent à vous : aider votre collaborateur à acquérir ces compétences ou recruter un autre profil doté des compétences requises.

Comment expliquer le manque de motivation d'un salarié ? Il se peut qu'il ne sache pas véritablement en quoi consiste l'excellence. Ou peut-être la fonction qu'il occupe ne répond-elle pas à ses aspirations ; il est capable d'accomplir le travail demandé, mais préférerait se voir confier une autre mission. À moins qu'il ne considère que fournir davantage d'efforts n'aura

aucun impact – les éventuels progrès réalisés ne seront pas récompensés et le *statu quo* ne sera jamais sanctionné, alors à quoi bon ?

En cas de performance médiocre, il convient avant tout de diagnostiquer les sources de problèmes d'ordre humain. S'agit-il d'une question de motivation ou de compétences ? Ne compliquez pas la situation. Comprenez ce qui se passe en échangeant avec le collaborateur concerné. Commencez par vérifier que vous partagez la même vision — le terme « excellent travail » revêt-il une signification identique pour chacun de vous ? Ensuite, évaluez s'il est question de motivation. Si les difficultés persistent, cherchez à déterminer s'il s'agit d'un problème de compétences.

Bien sûr, cette méthode n'est valable que si vos échanges sont honnêtes et constructifs. Quelle que soit la nature de votre travail ou la taille de votre équipe, savoir identifier et résoudre les problématiques liées à vos collaborateurs s'avère indispensable à votre réussite commune – ce qui nécessite d'abord et avant tout d'établir une relation solide.

### La confiance avant tout

« Il faut faire confiance aux gens, sinon la vie devient impossible<sup>2</sup> », écrivait l'auteur Anton Tchekhov. Cette maxime vaut quelle que soit la nature de la relation – amicale, maritale, entre associés – y compris entre manager et managé.

Voilà qui sonne comme une évidence. Pourtant, cet équilibre s'avère plus facile à décrire qu'à atteindre, surtout lorsque vous occupez la position hiérarchique la plus élevée. Une chose est sûre, vous êtes responsable de vos collaborateurs. Vous avez davantage d'impact sur leur quotidien qu'ils n'en ont sur le vôtre. Par conséquent, c'est principalement à vous qu'il revient d'établir un rapport de confiance.

Considérez votre relation avec votre propre manager. Lorsque la situation n'est pas au beau fixe et que vous entrez dans son bureau découragé ou abattu, que lui dites-vous ?

Si vous réagissez comme moi au début de ma carrière, la réponse est : rien. J'étais réticente à l'idée d'avouer mes difficultés à mon manager. Je craignais qu'elle ne regrette de m'avoir accordé sa confiance. Si, parce que j'étais surchargée, l'un des projets sur lesquels je m'investissais se déroulait mal, je me justifiais : « Je jongle avec beaucoup de dossiers en ce moment, mais ne t'inquiète pas, ça va aller. » En réalité, j'étais rongée par le stress tout en travaillant jour et nuit.

Il est normal d'aspirer à l'estime de son manager. Dans une équipe, personne ne souhaite endosser le rôle du perpétuel insatisfait, de l'incapable ou du salarié à problèmes.

Malheureusement, si vos collaborateurs ne se confient pas, vous ne pouvez pas leur venir en aide. Vous risquez d'ignorer des signes avant-coureurs qui aboutiront à des difficultés bien plus sérieuses. Le mécontentement de vos interlocuteurs enflera en sourdine jusqu'au jour où, sans préavis, ils vous annonceront leur démission. Alors, le plus souvent c'est bien vous qu'ils quitteront en même temps que l'entreprise.

Bâtir une relation fondée sur la confiance vous évitera d'être ainsi pris au dépourvu. Parce qu'ils savent que vous tenez véritablement à eux, vos collaborateurs doivent pouvoir faire preuve de franchise. Si les trois affirmations ci-dessous sont avérées, alors vous avez réussi.

Mes collaborateurs me font régulièrement part des principaux challenges auxquels ils sont confrontés. Dans un rapport de confiance, les membres de votre équipe sentent qu'ils peuvent partager avec vous leurs erreurs, les défis qui les attendent et leurs incertitudes. Si une mission leur pose problème, ils vous en informent d'emblée pour que vous y réfléchissiez ensemble. Vous n'apprenez pas au détour d'un couloir les tensions qui règnent entre collaborateurs : ils viennent vous en parler. Si une question les préoccupe, ils se confient à vous.

Pour évaluer l'état d'une relation, voici le test – infaillible – mis au point par l'une de mes collègues. Si, durant plusieurs semaines, un collaborateur lui répond systématiquement que « tout va bien », alors elle comprend qu'il faut poursuivre la discussion, car il y a fort à parier qu'il hésite à entrer dans les détails d'une situation problématique.

Mes collaborateurs et moi échangeons régulièrement des feedbacks que nous ne prenons pas à titre personnel. Si le travail de votre collaborateur ne vous donne pas satisfaction, vous sentez-vous suffisamment à l'aise pour le lui dire ? Inversement, vous préviendrait-il s'il considérait que vous aviez commis une erreur ?

Mon ami Mark Rabkin m'a livré un conseil que j'apprécie tout particulièrement : faites en sorte que tous vos entretiens individuels suscitent une certaine gêne<sup>3</sup>. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit d'un trait caractéristique des conversations qui comptent, celles qui ont le plus d'impact. Aborder les bévues, ne pas craindre les tensions, partager ses peurs et ses espoirs les plus secrets n'a rien d'évident ; pourtant, échanger de simples plaisanteries ne suffit pas à bâtir une relation solide.

Impossible de ne pas se sentir embarrassé par l'expression d'un sentiment tel que : « J'ai l'impression que tu ne reconnais pas la qualité de mon travail » ou « La semaine dernière, lorsque tu as dit [ceci], il m'a semblé que tu ne comprenais pas vraiment mon projet. » Néanmoins, pour être discutées, ces vérités doivent être formulées, ce qui sera facilité par un climat de confiance.

Imaginez que vous procédiez à des essayages avec votre meilleure amie et qu'elle enfile un pull vert et jaune peu flatteur. « Alors, de quoi ai-je l'air ? », vous demande-t-elle. « D'une chenille », répondez-vous. Vous ne craignez pas de la froisser, car, en tant que meilleure amie, elle saura d'emblée que vous faites preuve d'affection et non de méchanceté à son encontre.

Vous réfléchiriez à deux fois avant de vous adresser de la sorte à un parfait inconnu : vous n'êtes pas proches et vous pourriez l'offenser. Atteindre un niveau de confiance qui vous permet d'être à la fois vulnérable et gentiment critique envers un tiers nécessite une bonne dose d'expériences. Dans le prochain chapitre, nous aborderons plus en détail la question du feedback.

Mes anciens collaborateurs retravailleraient volontiers avec moi. L'un des meilleurs moyens d'éprouver la solidité de vos relations consiste à découvrir si vos collaborateurs vous accepteraient de nouveau comme manager si l'opportunité se présentait. Qu'un manager emmène avec lui les membres de son équipe en dit long sur son leadership.

Dans les enquêtes anonymes visant à évaluer l'état d'esprit de leurs équipes, certaines entreprises posent explicitement la question : « Seriez-vous d'accord pour retravailler sous la direction de votre manager ? » Si vous n'avez pas l'occasion de participer à ce type de sondage, le simple fait d'y réfléchir peut s'avérer utile.

Considérez chacun de vos collaborateurs : pouvez-vous affirmer avec certitude qu'il ou elle souhaiterait à nouveau rejoindre votre équipe ? Si vous avez le moindre doute, alors la réponse est probablement « non » (de

même, si vous vous demandez « Suis-je amoureux ? », alors vous ne l'êtes probablement pas).

Une autre façon d'évaluer la situation consiste à interroger vos collaborateurs sur les qualités nécessaires au parfait manager. Comparezvous ensuite à la description qu'ils vous proposent. En leur posant la question de manière frontale (« Seriez-vous prêts à travailler de nouveau pour moi ? »), vous jouez franc jeu, mais vous ne créez pas les conditions favorables à des réactions sincères.

### Agissez en humain, pas en chef

Un jour, j'ai fait part d'un feedback critique à l'un de mes collaborateurs, également manager. Bien que très doué, les membres de son équipe m'avaient alertée sur sa tendance au micromanagement. Or, ils attendaient de lui qu'il travaille *avec* eux plutôt que de leur dicter quotidiennement leurs moindres faits et gestes.

Tout en parlant, j'observais mon interlocuteur se décomposer. Je l'imaginais se maudissant, se remémorant leurs différentes interactions au cours des semaines précédentes, cherchant à identifier lesquels de ses propos avaient suscité de tels commentaires.

Pour l'avoir moi-même déjà vécu, je comprenais son ressenti. Lorsqu'il a commencé à m'exposer son point de vue et à pointer ses éventuelles négligences, je lui ai répondu : « Je te comprends. » Il a marqué une pause, comme si j'avais prononcé une phrase très importante. « Vraiment ? », m'at-t-il demandé. « Oui, moi aussi je me bats avec cela », lui ai-je confié.

J'ai alors cité un exemple récent au cours duquel je n'étais pas parvenue à faire la part des choses entre donner un feedback utile et micromanager des détails. Mon collaborateur a paru soulagé. « Merci, m'a-t-il dit. C'est extrêmement utile. »

Sa réaction m'a étonnée, car je n'avais pas le sentiment de l'avoir aidé. Nous n'avions évoqué aucune stratégie susceptible de résoudre son problème. Je m'étais contentée d'admettre que je faisais face à des difficultés de même nature.

Pourtant, notre échange m'a durablement marquée. Mon collaborateur avait été sensible non pas à une litanie de conseils avisés, mais au fait que, pendant un moment, nous avions créé du lien. Je n'étais pas une figure d'autorité, mais plutôt une personne qui surnageait elle aussi dans les eaux troubles du management. Cette similitude a contribué à nous rapprocher et, par la suite, nous avons pu échanger avec davantage de facilité, quel que soit le sujet.

La confiance de vos collaborateurs se gagne de la même manière que celle de n'importe qui. Voici quelques conseils pour y parvenir.

### Respectez vos collaborateurs et prenez soin d'eux

Il y a quelques années, j'ai participé à un atelier dédié au management, animé par un cadre supérieur auteur d'un véritable exploit : au cours de ses nombreuses années de manager, aucun de ses collaborateurs n'avait jamais démissionné au profit d'un concurrent. Quel était donc son secret ? « Si vous ne devez retenir qu'une seule chose, nous a-t-il confié, souvenez-vous que *manager*, *c'est prendre soin des autres*. »

Si vous ne respectez pas vos collaborateurs ou que leur sort vous importe peu, ils le perçoivent. Croyez-moi, ils le savent. Même les acteurs les plus brillants échouent à contrôler les milliers de microsignaux que notre langage corporel délivre à notre insu. Si, en votre for intérieur, vous n'êtes pas convaincu par le potentiel d'une personne, vous serez incapable de lui exprimer votre indéfectible soutien.

Je tiens cependant à apporter quelques précisions. Jeune manager, je pensais que protéger mes collaborateurs impliquait également de corroborer leur version des faits en cas de désaccord. Au moindre feedback critique formulé à leur égard, j'étais persuadée qu'il me fallait les défendre pour leur prouver mon appui.

En réalité, soutenir et prendre soin d'une personne ne signifie pas être constamment d'accord avec elle ou systématiquement chercher à justifier ses erreurs. Les individus qui ont le plus concouru à ma réussite – par exemple mes parents, mes meilleurs amis et mes managers – sont aussi, pour la plupart, ceux qui n'ont pas hésité à m'expliquer pourquoi ils considéraient que j'avais tort (ma mère aime me rappeler que mes bonnes habitudes alimentaires sont nées de son refus de céder à mes colères répétées et à mon insistance pour manger de la glace au petit-déjeuner lorsque j'étais enfant).

En revanche, la bienveillance exige que vous contribuiez au mieux au succès et à l'épanouissement professionnel de vos collaborateurs. Cela

implique de prendre le temps de découvrir ce qui compte pour chacun, de comprendre que nous ne sommes pas des individus distincts au travail et à la maison – il arrive que les contextes personnel et professionnel se mêlent.

D'autre part, le respect se doit d'être inconditionnel, car il a trait à *une* personne en tant que telle et non seulement à ce qu'elle fait pour vous. Je n'ai rencontré aucun manager qui ne soutenait pas pleinement les collaborateurs qu'il jugeait les plus performants. Apprécier et entretenir de bonnes relations avec quelqu'un qui réussit s'avère plutôt aisé. Mais comment réagissez-vous lorsqu'il est confronté à des difficultés ?

Si votre collaborateur pressent que votre soutien et votre respect reposent sur ses performances, il lui sera difficile de faire preuve d'honnêteté en cas de problème. À l'inverse, s'il sait que vous serez présent quoi qu'il arrive, même en situation d'échec, alors il se montrera sincère.

Je connais des personnes remerciées par leur manager qui prennent cependant encore le temps de déjeuner avec lui et s'enquièrent régulièrement de ses nouvelles. Nous ne nous limitons pas à nos performances au sein d'une équipe donnée, à un moment donné : l'expression d'un respect sincère en est le témoignage.

#### Prenez le temps d'aider vos collaborateurs

Vos ressources les plus précieuses sont votre temps et votre énergie : en les consacrant à votre équipe, vous contribuez largement à instaurer des relations saines. C'est pourquoi les entretiens individuels (ces tête-à-tête aussi appelés les « 1:1 ») sont une composante essentielle du management. Je vous conseille de mener au moins une entrevue hebdomadaire de trente minutes (voire davantage si nécessaire) avec chacun de vos collaborateurs.

Même si vous vous côtoyez quotidiennement, ces entrevues vous permettent d'aborder des sujets qui ne seraient jamais traités par ailleurs – par exemple, les motivations du collaborateur, ses aspirations professionnelles à long terme, sa perception globale de son travail, etc. Ces échanges doivent avoir pour point focal votre collaborateur et les moyens de contribuer à sa réussite, et non vous et vos besoins. Si vous désirez

connaître l'état d'avancement d'un dossier en particulier, provoquez une autre occasion. Ces tête-à-tête se prêtent parfaitement à l'évocation de thèmes plus délicats à explorer en réunion collective ou par email.

Idéalement, après votre échange, votre interlocuteur doit considérer que cet entretien individuel lui a été utile. S'il juge votre conversation agréable, mais n'en retire rien, alors vous pouvez progresser en la matière. N'oubliez pas que votre travail consiste à faire office de multiplicateur pour vos collaborateurs. En levant un frein, en partageant un point de vue unique ou en renforçant leur confiance en eux, vous optimisez leurs chances de réussite.

Quel est le secret d'un entretien individuel abouti ? La préparation. Si aucun des interlocuteurs n'a anticipé l'échange, il n'en ressortira probablement rien de marquant. J'ai l'habitude de dire à mes collaborateurs que le temps que nous passons ensemble est précieux et que nous devons donc nous concentrer sur ce qui leur est essentiel. Voici quelques idées pour engager la conversation :

- Abordez les priorités : quels sont les sujets (entre un et trois) les plus importants pour votre collaborateur et comment pouvez-vous l'aider à relever ces défis ?
- Déterminez ce que vous entendez par « excellence » : partagez-vous une vision commune ? Êtes-vous d'accord quant aux objectifs ou aux attentes de chacun ?
- *Partagez vos feedbacks* : quelles sont les remarques susceptibles d'être utiles à votre collaborateur et comment peut-il à son tour contribuer à faire de vous un manager plus efficace ?
- Faites le point : prenez régulièrement du recul et évaluez l'état d'esprit global de votre collaborateur : comment se sent-il ? Quels sont ses motifs de satisfaction/d'insatisfaction ? Certains de ses objectifs ont-ils évolué ? Qu'a-t-il appris récemment et que désire-t-il apprendre à l'avenir ?

Il s'avère utile, tant pour le manager que pour le collaborateur, de réfléchir aux sujets qu'ils désirent aborder au cours de l'entretien individuel. En début de journée, lorsque je consulte mon planning, je dresse une liste de questions relatives à chacune des personnes que j'ai prévu de rencontrer.

Pourquoi lister des interrogations ? Parce que le meilleur moyen pour un coach d'appréhender une situation consiste à *poser des questions*. Ne croyez pas connaître en amont le problème ou la solution. Trop souvent, vouloir « aider » ne sert à rien, même avec les meilleures intentions. Nous avons tous en mémoire des suggestions oubliées sitôt formulées — car, de toute évidence, notre interlocuteur ne comprenait pas notre véritable enjeu —, ou un « soutien » non sollicité qui s'apparente à du micromanagement ou à de l'ingérence.

En tant que manager, votre travail ne consiste pas à prodiguer des conseils ou à « sauver la situation », mais à offrir à votre collaborateur les moyens de trouver lui-même les réponses. Il maîtrise mieux que vous les problématiques auxquelles il est confronté, il est donc plus apte à les résoudre. Laissez-le mener l'entretien et contentez-vous d'écouter et de réfléchir.

Voici quelques-unes de mes questions préférées pour enrichir la conversation :

• Identifier : ces questions ont trait à ce qui importe vraiment à votre collaborateur et aux thèmes qui méritent d'être développés.

```
Quelle est actuellement ta préoccupation numéro 1 ?
Quelles sont tes priorités cette semaine ?
À quoi est-il pertinent de consacrer du temps aujourd'hui ?
```

• Comprendre : après avoir identifié un sujet de discussion, les questions suivantes se concentrent sur le cœur du problème et les actions possibles.

```
Quelle serait pour toi la résolution idéale?
Quels sont les principaux obstacles pour y parvenir?
Qu'est-ce qui compte vraiment pour toi?
```

À ton avis, quelle est la meilleure façon de procéder ? Quelle est la pire situation que tu imagines ?

• Accompagner : ces questions visent à définir comment accompagner au mieux votre collaborateur.

Comment puis-je t'être utile?

Que puis-je faire pour optimiser tes chances de réussite?

Quels sont les éléments qui t'ont été les plus utiles dans cet échange?

### Soyez honnête et transparent quant aux performances de vos collaborateurs

En tant que manager, votre perception des performances de vos collaborateurs l'emporte sur l'avis qu'eux-mêmes pourraient émettre à votre égard. N'est-ce pas à vous qu'il revient de décider ce sur quoi ils travaillent, s'ils méritent d'être promus ou remerciés ?

Du fait de ce déséquilibre des pouvoirs, vous devez faire preuve d'honnêteté et de transparence dans votre évaluation du travail de chacun.

À tout moment, votre collaborateur doit avoir une vision claire de vos attentes et de sa position. S'il s'interroge régulièrement sur ces points, vous devez lui proposer des feedbacks plus fréquents. Ne croyez pas qu'il sache lire entre les lignes ou que votre silence soit synonyme de bonne nouvelle. Si vous le jugez excellent, dites-le-lui. Si vous pensez qu'il peut encore progresser, dites-le-lui aussi en lui expliquant ce qui motive votre conviction. Le prochain chapitre sera consacré à l'art du feedback.

### Reconnaissez vos erreurs et vos marges de progression

Personne n'est parfait, et les managers ne font pas exception. Vous commettrez des erreurs. Vous serez source de déception. Parfois, faute de trouver les bons mots, vous aggraverez la situation. Alors, ne tombez pas

dans le piège de considérer que parce que vous êtes le chef, il est inimaginable d'admettre vos lacunes ou vos faiblesses. Au contraire, présentez vos excuses. Reconnaissez vos erreurs et donnezvous les moyens de faire mieux à l'avenir.

Un jour, un manager éminemment respecté avec lequel je collaborais a largement diffusé une note laissant entendre qu'une équipe travaillait trop lentement. Ses mots trahissaient sa frustration et, du fait de sa position hiérarchique, son message a eu un effet démoralisant. Un proche collaborateur lui a fait savoir qu'il disposait d'informations partielles quant au fonctionnement de l'équipe en question et que le ton adopté dans son texte n'arrangeait rien. Il a aussitôt présenté de sincères excuses.

On a coutume d'entendre : les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. Je n'ai qu'un vague souvenir de l'email de ce manager, mais je garde en mémoire l'impact de son mea culpa.

Souvent, dans les périodes difficiles, ce ne sont ni les conseils ni les solutions qui s'avèrent les plus utiles, mais l'empathie. J'ai mis longtemps à le comprendre, car je me représentais les leaders comme des individus confiants et sachants en toutes circonstances. Face à mes collaborateurs, j'avais le sentiment de toujours devoir agir comme si je savais quoi faire, même si ce n'était pas le cas.

Brené Brown, spécialiste des notions de courage, de honte et d'empathie, nous invite à réviser ce jugement. Selon elle, l'expression de notre vulnérabilité revêt une puissance non négligeable : « La vulnérabilité sonne juste et s'apparente au courage. La vérité et le courage ne sont pas toujours confortables, mais ne sont jamais des témoignages de faiblesse<sup>4</sup>. »

Depuis peu, je m'efforce de concéder mon ignorance ou la nécessité de relever mes propres défis. Je l'exprime par exemple ainsi :

- « Je ne sais pas. Qu'en penses-tu? »
- « Je tiens à m'excuser pour ce que j'ai fait/dit l'autre jour... »
- « Au cours de ce semestre, en matière de développement personnel, je travaille notamment sur... »

• « Je crains de ne pas maîtriser suffisamment le sujet pour pouvoir t'aider à résoudre ce problème. Je te conseille de t'adresser à X. »

J'ai découvert que faire preuve de sincérité, exprimer mes craintes, mes erreurs et mes incertitudes plutôt que de les dissimuler m'a permis de construire des relations de meilleure qualité avec mes collaborateurs.

## Aidez vos collaborateurs à exploiter leurs points forts

Il y a de cela quelques années, j'ai eu avec Chris, mon manager, un échange délicat au sujet du design d'un nouveau produit en cours de développement. À plusieurs reprises, il m'avait alertée sur la complexité de nos propositions.

Il avait raison. J'en avais conclu que nous avancions trop rapidement tout en cherchant à ajouter un nombre excessif de fonctionnalités. Résultat : l'ensemble de l'expérience utilisateur manquait de clarté. Cependant, je peinais à convaincre mon équipe de supprimer des éléments et de retarder la date de lancement.

Assise face à Chris, le regard vague, je me sentais découragée. Après un long silence, il m'avait déclaré : « N'oublie pas que tu as de bonnes valeurs. »

Aujourd'hui encore, les mots me manquent pour exprimer l'effet provoqué par cette phrase. Chris aurait pu prononcer tant d'autres paroles de réconfort – « Tu vas trouver une solution », « Ce n'est pas si terrible » ou « Voici quelques idées ». Au lieu de cela, il avait choisi de me parler de *moi*, avec beaucoup de conviction. Cela ne signifiait pas pour autant que j'avais toujours raison, mais en convoquant des principes ancrés en moi, il avait contribué à me redonner confiance. En verbalisant l'une de mes forces, Chris avait fait renaître en moi une certaine motivation.

Depuis, j'ai souvent repensé à ses paroles – quand j'hésitais à formuler une opinion divergente, que l'une de mes propositions rencontrait une féroce opposition ou que je craignais de prendre des risques.

En tant qu'êtres humains, quelle que soit la situation, nous sommes prédisposés à percevoir le danger avant les bénéfices — ce qui, en matière d'évolution, s'est révélé utile. Imaginez-vous en homme préhistorique : installé à l'entrée de votre grotte, préférez-vous noter ce qui se déroule bien

et relève de la routine – un cerf qui broute, le vent dans les branches, les rayons du soleil – ou repérer le lion affamé qui rôde dans l'ombre ?

Chaque fois que je prenais connaissance du feedback de mon manager, je jetais un coup d'œil rapide à la section dédiée aux points forts et positifs avant de me concentrer principalement sur les « points d'amélioration ». Si, au cours d'une journée particulièrement productive je n'avais pas été à la hauteur lors d'une réunion, devinez ce que je ressassais le soir, sur le chemin du retour ?

De même, en tant que manager, ce sont d'abord les sujets problématiques qui retiennent mon attention. Je me concentre généralement sur les designs à peaufiner, les projets qui prennent du retard ou les équipes à consolider. Je pourrais dédier tous mes échanges avec mes collaborateurs à ces marges de progression.

Pourtant, nous n'oublions jamais une remarque valorisante qui suffit à nous emplir de fierté et à nous insuffler une énergie nouvelle en vue d'atteindre nos objectifs.

Reconnaître de façon authentique et spécifique un travail assidu, des compétences recherchées, des conseils utiles ou des valeurs précieuses peut constituer une puissante source de motivation. De plus, nos chances de réussite augmentent lorsque nous mobilisons nos points forts – un sujet étudié en profondeur par Marcus Buckingham et Donald Clifton dans *Now, Discover Your Strengths* et par Tom Rath dans *StrengthsFinder 2.0*\*.

Par exemple, si l'un de vos collaborateurs prend plaisir à accueillir les nouveaux salariés et qu'il s'en acquitte bien, offrez-lui l'opportunité de s'épanouir dans ce type de mission – en mentorant un stagiaire ou en endossant le rôle informel de coach auprès de ses collègues, etc. Si vous remarquez la capacité à fédérer d'un collaborateur qui suggère d'ores et déjà des déjeuners d'équipe, proposez-lui d'animer certaines réunions.

Chaque fois, vous donnez ainsi à quelqu'un l'occasion de progresser de manière cohérente au regard de ses propres intérêts et de ses forces. « Une qualité distingue les vrais grands managers des autres : ils découvrent et exploitent ce qui est unique en chacun », déclare Marcus Buckingham, consultant en management renommé qui a étudié des centaines

d'organisations et de leaders. « Le travail d'un manager [...] consiste à transformer le talent particulier d'une personne en performance<sup>5</sup>. »

En explorant davantage ce principe de management des forces, vous constaterez qu'il s'applique également aux équipes.

Si, dans un groupe de cinq personnes, quatre s'en sortent bien, vous aurez peut-être le sentiment de devoir consacrer l'essentiel de votre temps et de votre énergie au collaborateur le moins brillant afin de « régler le problème ». Pourtant, de même qu'il nous faut, à titre individuel, exploiter nos forces, vous devriez plutôt prêter attention aux talents de votre équipe — les membres performants capables d'aller encore plus loin. Ne laissez pas les éléments les moins compétents accaparer votre temps — cherchez à diagnostiquer le problème, à le traiter et à le résoudre aussi rapidement que possible.

Cette manière de réagir peut sembler contre-intuitive. En effet, vos meilleurs collaborateurs vous sollicitent rarement. Pour prolonger l'exemple du stand de limonade du chapitre 1 (*Qu'est-ce que le management*?), si Toby vend 30 boissons en une heure, contre 10 pour Henri, vous pourriez être tenté de vous consacrer principalement à ce dernier afin d'accroître sa productivité. Mais si les conseils que vous prodiguez à Toby engendrent une hausse de 10 % de ses ventes, il écoulera trois limonades supplémentaires par heure. Pour atteindre le même résultat avec Henri, il vous faudra l'aider à augmenter son rendement de 33 % – ce qui sera, sans nul doute, bien plus difficile.

Les PDG talentueux comprennent la nécessité de concentrer leurs efforts sur les projets qui fonctionnent et de leur accorder davantage de personnel, de ressources et d'attention plutôt que de faire en sorte de n'essuyer aucun échec. De même, les bons investisseurs anticipent qu'il est plus rentable de repérer et de contribuer à transformer une start-up en licorne que d'investir dans une dizaine d'autres placements à perte. L'étoile montante de votre équipe se fait peut-être discrète, mais si vous l'aidez à se montrer ambitieuse et à s'affirmer en tant que leader, vous serez surpris de découvrir l'impact sur les résultats de l'ensemble du groupe.

### Posez des limites

L'archétype du requin brillant et solitaire persiste ; celui qui, bien qu'il n'hésite pas à rabaisser les autres, fait figure de héros, car il ne fait aucun doute qu'il les surpasse tous. Bien que prisé des médias – prenez Sherlock Holmes, Miranda Priestly ou Tony Stark – et aussi talentueux soit-il, il s'agit en réalité du genre de profil à fuir pour constituer votre équipe. Il déclenche l'inverse de l'effet multiplicateur visé : par sa simple présence, ce genre de collaborateur diminue l'efficacité du reste du groupe.

Robert I. Sutton, professeur à Stanford, a décrit ce phénomène dans son ouvrage, désormais célèbre, intitulé *Objectif Zéro-Sale-Con*<sup>6</sup>. Il définit un « sale con » comme une personne qui fait en sorte que les autres se dévalorisent ou qui cible spécifiquement les moins puissants.

J'ai eu l'occasion de travailler avec un individu créatif et prolifique, mais tellement imbu de lui-même que quiconque se risquait à émettre un avis divergent tout en étant moins expérimenté se voyait immédiatement taxé d'incompétence. Alors qu'il aurait pu s'imposer comme une source d'inspiration, ses collègues cherchaient à l'éviter à tout prix, car, comme l'un d'eux me l'avait confié sans ménagement : « Il vous fait passer pour un idiot. » Un temps précieux devait ensuite être depensé pour réparer les méfaits de son influence.

Rétrospectivement, j'identifie sans peine l'atmosphère toxique qu'il véhiculait. Pourtant, en tant que jeune manager, je me montrais moins perspicace. Je ne pouvais m'empêcher de songer : « Il abat tout de même une somme de travail impressionnante. »

Plus tard, j'ai compris qu'une équipe gagne en performance lorsque le « brillant sale con » s'en va. Certes, vous perdez le bénéfice de son travail, mais, soudain, tout le monde respire et se détend. La sincérité et la productivité redeviennent inhérentes aux collaborations et c'est l'ensemble du groupe qui progresse.

En outre, je sais désormais qu'il est possible de recruter des personnes tout aussi compétentes et qui font preuve d'humilité et de gentillesse. Il n'est pas question de choisir entre ces différentes facettes d'une personnalité, comme le suggèrent certains films. Vous pouvez et devez placer la barre haut en matière de collaboration. Ce style d'individu existe bel et bien. Ne sacrifiez pas vos valeurs au profit d'un collaborateur prêt à malmener les autres. Vous et votre équipe méritez mieux.

Enfin, j'ai appris que ce genre de comportements peut évoluer si la culture d'équipe que vous prônez est sans ambiguïté et affiche une tolérance zéro à leur encontre. Nous nous intéresserons à la notion de culture d'équipe au chapitre 10 (Développer une culture d'entreprise enrichissante).

### Acceptez que, parfois, cela ne marche pas

Lorsque j'ai commencé à manager, j'ai commis l'erreur de penser que mon rôle consistait à toujours « faire en sorte que tout fonctionne ». Je considérais que l'incapacité de deux individus intelligents et pétris de bonnes intentions à trouver un accord résultait nécessairement d'une forme de malentendu. Par conséquent, je cherchais à clarifier la situation et à amener les protagonistes à sceller leur entente par une poignée de main pour se remettre à travailler de conserve.

Par exemple, dès que l'un de mes collaborateurs se plaignait d'un collègue, je tentais de lui montrer le revers de la médaille – peut-être ignore-t-il ce que tu ressens, peut-être n'es-tu pas au fait de tous les détails, as-tu essayé de lui parler ?

J'interpellais alors l'autre partie et je répétais l'opération : expliquer le problème, comprendre son point de vue et encourager une rencontre pour aboutir à un accord. Tout au long du processus, je songeais : « Il existe forcément une possibilité de sortir de cette impasse de façon productive. »

Je n'y parvenais pas toujours. Un jour, un manager m'a annoncé qu'il ne réussissait pas à collaborer efficacement avec l'un des membres de mon équipe. J'ai accordé peu de crédit à sa remarque, persuadée que leur mésentente pouvait être résolue. La semaine suivante, j'ai multiplié les allers-retours entre eux. Après ma quatrième rencontre, mon collègue s'est exclamé, exaspéré : « Tu t'évertues à démêler une situation qui ne vaut ni ton temps, ni le mien, ni celui de ton collaborateur. » Il avait raison. Tous deux incarnaient des valeurs et des manières de travailler très différentes et chacun aurait préféré ne pas avoir à contribuer au même projet.

Au fil des ans, certains membres de mon équipe ont également quitté leur poste parce qu'ils étaient en quête d'autre chose. Au début, il m'était difficile de ne pas voir dans chaque départ un échec personnel. Je n'arrivais pas à concilier le fait qu'un individu que j'appréciais tant ne parvienne pas à s'intégrer dans une équipe qui m'était si chère. J'avais l'impression que les

pièces Lego ne s'emboîtaient pas, que les petits pois et les carottes refusaient de coopérer. J'avais sûrement commis une erreur!

Pourtant, peu à peu, j'ai changé d'avis. Désormais, j'ai compris que les valeurs personnelles comme organisationnelles jouent un rôle crucial dans l'épanouissement d'un collaborateur au sein d'un groupe.

Quel que soit le nom qu'on lui donne (compatibilité d'humeur, motivation, alchimie), ce qui est important pour un collaborateur doit également l'être pour l'équipe (et l'entreprise).

À défaut, les collaborateurs risquent d'éprouver un décalage trop vif avec la vision de leur propre carrière.

En cas de caractères inconciliables, une mutation en interne permet parfois de régler le problème – un nouveau contexte assorti de nouveaux dossiers suffit souvent à rééquilibrer la situation. Dans le cas contraire, peut-être l'entreprise en tant que telle ne correspond-elle pas au collaborateur, auquel cas le mieux sera sans doute de se séparer.

L'analogie des rencontres amoureuses me paraît pertinente. Imaginez une personne qui, à tous points de vue, semble un bon parti – gentille, responsable, intéressante, au sourire séducteur –, mais avec laquelle vous auriez du mal tisser des liens. Peut-être s'agit-il d'une championne de parachutisme alors que vous avez le vertige. Peut-être vos projets divergent-ils en matière de parentalité. Peut-être cette personne aspire-t-elle à poser ses valises, tandis que vous rêvez encore de liberté. Ce n'est pas grave. Voilà quelqu'un qui n'était tout simplement pas fait pour vous.

Désormais, je prends le temps de chercher à comprendre ce qui compte aux yeux des candidats que je reçois tout en faisant preuve de transparence quant aux valeurs de l'entreprise et aux miennes. Si je les vois acquiescer, alors le poste est fait pour eux. Sinon, je n'insiste pas. S'ils ne possèdent pas précisément les compétences dont j'ai besoin, inutile d'aller plus loin. Chacun devrait pouvoir évoluer dans un environnement de travail adéquat, aux côtés de personnes qui partagent les mêmes passions. Et si, en cours de route, nous réalisons que nous sommes destinés à autre chose, réjouissons-nous de cette découverte plutôt que d'y voir un échec.

### Favorisez la mobilité professionnelle

Lorsque j'ai commencé à manager, je considérais que je devais être la championne de l'équipe. À moi d'encourager mes coéquipiers, de prendre leur défense et de les écouter. Si l'un de mes collaborateurs rencontrait des difficultés, manquait d'efficacité ou décourageait les autres, je songeais : si je n'interviens pas en faisant preuve d'empathie, qui le fera ?

Personne. En tant que manager, c'était mon rôle. Et nous avons tous droit à une seconde chance.

Malheureusement, dans 80 % des cas, tous mes efforts (les entretiens individuels supplémentaires, l'aide que j'apportais sur certains dossiers, les échanges avec mes pairs, les paroles réconfortantes) se révélaient inutiles.

Nous avons déjà abordé les principaux facteurs d'insatisfaction d'un collaborateur : il n'a pas compris en quoi consiste « l'excellence », ses aspirations ne sont pas en phase avec les exigences de son poste, il ne se sent pas apprécié, il ne dispose pas des compétences nécessaires ou il tire le reste de l'équipe vers le bas.

Le plus souvent, les deux premiers points peuvent être traités à l'occasion de quelques conversations menées en toute franchise. Mais si les motivations intrinsèques à ce collaborateur ne correspondent pas aux valeurs portées par l'équipe, alors les paroles d'encouragement de son manager, loin de constituer un remède, ne feront que soulager les symptômes à court terme.

Par exemple, l'un des membres de mon équipe – nous l'appellerons Fred – était passionné par le design des technologies de pointe. Il faisait souvent preuve d'inventivité en proposant des interactions innovantes parfaitement adaptées à des téléphones dernier cri.

Toutefois, notre équipe conçoit des produits utilisés par des milliards de personnes à travers le monde entier, dont la plupart ne sont pas dotées des technologies les plus récentes (leur téléphone capte mal ou dispose d'un faible espace de stockage). Par conséquent, nous privilégions les fonctionnalités utiles au plus grand nombre, ce qui génère de multiples contraintes en matière de design. Du fait du décalage entre ses valeurs et celles de l'équipe, Fred avait éprouvé un sentiment de frustration croissant à mesure que ses concepts audacieux et avant-gardistes étaient écartés au profit d'idées moins sophistiquées.

De même, si votre collaborateur ne possède pas les compétences fondamentales indispensables à son poste, inutile de croire que le meilleur des coachings pourra changer la donne en l'espace de quelques mois. Une autre de mes collaboratrices – que nous nommerons Sarah – proposait des designs pertinents, mais manquait cruellement d'organisation. Elle s'épanouissait dans des environnements très cadrés qui offraient un solide accompagnement en matière de gestion de projet ; malheureusement, notre structure privilégie une approche ascendante où chaque employé doit gérer lui-même son temps de façon efficace. Or, Sarah négligeait souvent les échéances prévues ou oubliait des missions qu'elle avait accepté de prendre en charge.

Récemment promue manager, je consacrais une énergie considérable – parfois jusqu'à 50 % de ma semaine – aux collaborateurs tels que Fred et Sarah. Nous avions de longues conversations, nous réfléchissions ensemble aux ajustements à mettre en place et j'espérais voir la situation s'améliorer. Pourtant, les mêmes problématiques revenaient sans cesse. C'était incroyablement épuisant, mais je pensais qu'il était de mon devoir de réagir ainsi, en leur apportant mon soutien.

Tout a changé lorsque j'ai compris que ce cercle vicieux était éprouvant non seulement pour moi, mais aussi, et plus encore, pour mes collaborateurs. La personne que je tentais d'aider subissait une pression considérable, car elle avait conscience de ne pas être à la hauteur et mon « aide » s'apparentait à l'Œil de Sauron scrutant le moindre de ses mouvements. Pendant ce temps, le reste de mon équipe attendait impatiemment que la situation s'améliore, chacun pâtissant des effets d'un coéquipier en difficulté.

Si vous considérez qu'un salarié n'est pas fait pour son poste, le meilleur service à lui rendre est de faire preuve d'honnêteté en l'accompagnant vers l'étape suivante de sa carrière. L'ancien PDG de General Electric, Jack Welch, affirme que protéger les personnes les moins performantes ne fait qu'accroître les dégâts jusqu'au moment où, inévitablement, leur manager se voit contraint de s'en séparer. « Pour moi, ce qui est brutal et relève d'une "fausse gentillesse", c'est de garder des personnes qui ne vont pas progresser ni s'épanouir. Il n'y a rien de plus cruel que de dire à quelqu'un en fin de carrière qu'il n'est pas à sa place<sup>7</sup>. »

À ce stade, deux options s'offrent à vous : aider votre collaborateur à trouver une autre mission au sein de votre structure ou vous en séparer.

Ne négligez jamais cette première possibilité. En effet, si un poste plus en phase avec ses centres d'intérêt et ses compétences est à pourvoir en interne, alors chacun y gagne – le salarié, comme l'entreprise. Par exemple, Fred (passionné de designs innovants) a fini par rejoindre une équipe spécialisée dans les technologies émergentes, et il s'est épanoui dans son nouveau rôle.

Soyez prudent, toutefois. Parce qu'il est désagréable d'envisager de remercier un collaborateur, certains managers hésitent alors même qu'il s'agit de la meilleure option, pour tous. Évitez de déplacer en interne les personnes qui n'ont pas les compétences requises ou dont l'attitude se révèle toxique.

Demandez-vous : si ce collaborateur n'était pas déjà dans l'entreprise, recommanderais-je à une autre équipe de le recruter, au vu de ma connaissance de la situation ? Par exemple, je n'identifiais aucun moyen d'intégrer Sarah (la salariée insuffisamment autonome) dans l'entreprise.

Lorsque vous décidez de vous séparer d'un collaborateur, faites-le de manière respectueuse et sans détour. N'ouvrez pas la discussion (ce n'en est pas une), et n'assimilez pas ce renvoi à un échec de sa part (comme le faisait remarquer Patty McCord, ancienne directrice des talents de Netflix : « Pourquoi dire que l'on "se fait dégommer" ? Sommes-nous en train de tirer sur les gens<sup>8</sup> ? »).

Votre collaborateur n'est pas nécessairement responsable de sa mauvaise intégration à votre équipe – à cet égard, me reviennent en mémoire les sages paroles de mon ami Robyn Morris : « C'est peut-être *toi* qui ne

devrais pas être son manager, et non l'inverse. » Peut-être avez-vous décidé de le recruter alors même que ses compétences ne répondaient pas aux besoins de l'équipe. Ou peut-être lui avezvous confié des projets qui ne correspondaient pas à ses attentes. Prendre soin de vos collaborateurs, c'est accepter une relation à double sens.

Un licenciement peut être source d'émotions fortes et délicates, non seulement pour la personne remerciée, mais également pour vous et votre équipe. Faites preuve de compassion, mais concentrez-vous sur l'avenir et ne prolongez pas la rupture. Aidez votre collaborateur à ouvrir un nouveau chapitre de sa carrière du mieux possible, et nourrissez-vous de cette expérience pour progresser en tant que manager.

Fort heureusement, il est rare de licencier un collaborateur. Le plus souvent, grâce à de bons conseils, vous pouvez aider les membres de votre équipe à comprendre ce à quoi ils peuvent aspirer, à mettre un terme aux habitudes qui les ralentissent et à accroître leur impact.

Les grands managers sont d'excellents coachs, et l'ingrédient secret du coaching sera au cœur du prochain chapitre : les feedbacks efficaces.

\* NdT : non traduits en français

### **Chapitre 4**

### Apprendre l'art du feebdack

**NON** 



**OUI** 



Le pire feedback que j'ai reçu est arrivé sous la forme d'un email rédigé par un stagiaire, Drew Hamlin. Ce dernier faisait régulièrement part de ses remarques à notre équipe design. Dans l'un de ses messages, à propos d'un problème d'alignement entre certains éléments, il avait écrit : « C'est vraiment moche, vous l'avez fait exprès ? »

Nous savions que Drew posait sincèrement la question, sans méchanceté, mais il venait de nous offrir le parfait contre-exemple d'un bon feedback. Heureusement, nous ne lui en avons pas tenu rigueur : impressionnés par son enthousiasme et ses initiatives, nous l'avons recruté dès sa sortie d'école. Quelques années plus tard, il est devenu un manager très apprécié. Ironie du sort, Drew a été l'un des premiers à contribuer à l'élaboration des bonnes pratiques en matière de critique que nous appliquons aujourd'hui (et nous lui rappelons encore gentiment qu'il est l'auteur de la « pire critique au monde »).

Quant au meilleur feedback qu'il m'ait été donné de recevoir, je le dois à mon ancien collaborateur, Robyn. Alors que je l'interrogeais sur mes zones de progression, il a pris une profonde inspiration et m'a répondu : «

Julie, j'ai parfois le sentiment que quand je me débrouille bien, tu es de mon côté et que tout se passe bien entre nous. Mais dès que je suis moins performant, notre relation s'en ressent, et j'ai l'impression que ta confiance en moi s'effrite. » Puis il m'a cité quelques exemples récents, en toute franchise et avec gentillesse. À lui seul, ce feedback a radicalement bouleversé ma perception du management.

Malheureusement, le feedback est, pour beaucoup, un exercice difficile. Nous avons l'impression de ne rien avoir d'utile à partager. Ou, si nous avons une critique à formuler, nous nous gardons bien de l'exprimer par crainte de blesser notre interlocuteur. Si la situation n'est pas catastrophique, nous estimons qu'il n'y a pas péril en la demeure, et nous nous taisons. Et lorsque nous émettons un feedback, nous prenons le risque qu'il soit perçu comme « trop vague pour être utile » ou « trop chargé d'un point de vue émotionnel pour être efficace ». De ce fait, il n'est pas surprenant que les nouveaux managers considèrent souvent cet exercice comme particulièrement épineux.

Les feedbacks (que le contexte soit favorable ou non) s'imposent comme l'un des aspects essentiels du rôle de leader. Si vous maîtrisez cette compétence, vous pouvez désamorcer deux des principaux obstacles qui empêchent vos collaborateurs d'effectuer du bon travail – des attentes mal définies et une inadéquation des compétences. Vous leur permettez ainsi d'identifier avec précision leur objectif et les moyens de l'atteindre.

### Qu'est-ce qu'un bon feedback?

Pensez au meilleur feedback que vous ayez jamais reçu. Pourquoi vous a-t-il été si utile ?

Il y a fort à parier que, si vous l'avez gardé en mémoire, c'est qu'il a suscité en vous un changement comportemental qui a affecté positivement votre existence.

Lorsqu'il est réussi, le feedback opère en nous des transformations dont nous sommes fiers. Il ne fait aucun doute que je suis aujourd'hui une meilleure manager grâce à ma conversation avec Robyn, qui m'a fait l'effet d'une révélation.

Qu'est-ce donc que le feedback ? En début de carrière, je le définissais comme un ensemble de « suggestions d'améliorations ». Les retours critiques au sujet d'un design en constituaient à mes yeux l'exemple type. Je croyais qu'il s'agissait d'identifier un problème et de proposer des solutions.

Cette définition s'est avérée par trop étriquée. La motivation à agir peut naître de bien d'autres facteurs que des « suggestions d'améliorations ». Tout d'abord, le feedback ne doit pas nécessairement être critique. Les compliments sont souvent une source de motivation plus puissante que les critiques. D'autre part, un problème ne constitue pas toujours le point de départ.

Voici les quatre moyens propres à inspirer le plus fréquemment un changement de comportement.

#### Définissez clairement vos attentes

Imaginez que vous décidiez d'engager un entraîneur pour améliorer vos séances d'exercice physique. Vous demande-t-il d'emblée d'effectuer des pompes, avant même de vous donner le moindre conseil ?

Non. Après les présentations d'usage, il commence par prendre le temps de discuter avec vous de vos objectifs. Ensuite, il vous explique ce que pourra vous apporter l'entraînement et comment en tirer pleinement parti. Bien que ces premiers conseils ne soient pas encore personnalisés, il sait, grâce à son expérience de coach, à quel point ils sont indispensables à cette étape.

Aussi contre-intuitif que cela puisse sembler, le processus de feedback doit être enclenché avant même de se mettre au travail. À ce stade, vous devez accorder vos visions de la réussite (pour un projet ou une période donnée), anticiper les résultats visés et poser les bases des prochaines sessions de feedback productif. Autrement dit, vous vous lancez dans un périple équipés d'une carte fiable et d'un itinéraire plutôt que de partir à l'aventure pour vous arrêter quelques kilomètres plus loin et vous demander si vous êtes sur la bonne voie.

À cette étape, n'oubliez pas d'aborder les points suivants :

- Pour votre collaborateur, qu'est-ce qu'un travail de qualité, par opposition à un travail médiocre ou mauvais ?
- Quels conseils lui prodiguer pour lui permettre de bien démarrer ?
- Quels sont les traditionnels écueils qu'il devra éviter ?

Au cours de ton premier trimestre, j'attends de toi que tu crées de bonnes relations avec tes collègues, que tu sois capable de faire tes preuves sur un premier projet de moindre portée, puis que tu soumettes à l'équipe tes premiers essais de design. Je ne m'attends pas à ce qu'ils soient aussitôt validés, mais si c'est le cas alors tu auras remporté un franc succès.

Voici les critères de réussite pour la prochaine réunion que tu animeras : présenter clairement les différentes alternatives, donner à chacun le sentiment d'avoir été entendu et aboutir à une prise de décision.

#### Formulez des feedbacks ciblés

Comme son nom l'indique, le feedback ciblé intervient après une action donnée. Par exemple, après la présentation d'une analyse, expliquez à votre collaborateur ce qui, à votre avis, s'est bien déroulé et soulignez les points d'amélioration. Soyez aussi précis et détaillé que possible.

Dans la mesure où ce feedback se concentre sur le *quoi* plutôt que sur le *qui*, il est plus aisé à formuler, car il semble moins personnel. Si vous êtes peu habitué à proposer des feedbacks, commencez par cette catégorie.

Le feedback ciblé est plus efficace lorsque votre collaborateur a encore bien en mémoire ce sur quoi il porte : formulez-le donc le plus tôt possible. À moins qu'il ne concerne un dossier important, vous pouvez vous contenter d'envoyer un email ou un message par chat.

Dans l'idéal, le feedback ciblé devient une routine quotidienne. À la moindre opportunité, vos collaborateurs bénéficient ainsi de petites doses de coaching régulières.

La présentation de l'étude que tu as faite hier était excellente. En commençant par en résumer les principaux résultats, tu en as facilité la compréhension. L'accent que tu as mis sur [tel sujet] était vraiment utile.

Un rapide retour sur ta présentation de ce matin : j'ai remarqué que tu étais passé directement à ta proposition sans expliquer ton cheminement. De ce fait, il était plus difficile de saisir pourquoi c'était la meilleure option. La prochaine fois, essaie de consacrer quelques minutes à détailler ton processus et les alternatives que tu as envisagées.

### Partagez des feedbacks comportementaux

Lorsque vous prenez du recul pour considérer les différents exemples de feedbacks ciblés formulés à un collaborateur donné, quelles sont les thématiques qui émergent ? Prend-il des décisions rapides ? S'attache-t-il au

processus ou réfléchit-il de manière peu conventionnelle ? Est-il plutôt attiré par les solutions pragmatiques ou idéalistes ?

Vous poser la question des thématiques prégnantes vous permet de considérer les forces qui caractérisent votre collaborateur ou les domaines dans lesquels il pourrait encore progresser, tels que mis en relief dans ses schémas comportementaux.

Le feedback comportemental s'avère utile, car il offre un niveau de personnalisation et de profondeur qui fait défaut au feedback ciblé. En établissant des liens entre de multiples situations, vous aidez vos collaborateurs à comprendre comment les centres d'intérêt qui leur sont propres, leur personnalité et leurs habitudes ont un effet sur leur capacité à avoir un impact.

Lorsque vous formulez un feedback comportemental, vous vous prononcez sur la façon dont vous percevez un individu. Choisissez donc vos mots avec soin et étayez vos propos par des exemples spécifiques qui justifient votre point de vue. Privilégiez les échanges en face à face afin que votre interlocuteur puisse vous poser des questions et engager le dialogue.

Le feedback comportemental nous aide à appréhender la perception que les autres ont de nous, qui peut différer de la nôtre. Ce sujet peut s'avérer difficile à aborder, car il est très personnel – l'un de mes amis le compare à des « séances de psy » – mais si votre feedback est réussi, vous contribuez à offrir à vos collaborateurs une meilleure compréhension d'eux-mêmes et de la manière dont ils peuvent gagner en efficacité.

Interrogé sur ton travail, tu es souvent sur la défensive. Par exemple, quand Sally a commenté tes lignes de code, tu lui as répondu : « Fais-moi confiance. » Cette réponse ignorait le fond de son feedback et n'inspirait pas confiance.

Tu es extrêmement compétent en matière de recrutement. Les candidats déclarent souvent qu'ils repartent plus inspirés après avoir échangé avec toi. Tu es également doué pour proposer les bonnes personnes aux bons postes. Par exemple, l'an dernier, tu as identifié que John pourrait correspondre au projet X, et aujourd'hui il s'y épanouit pleinement.

### Sollicitez des feedbacks à 360 degrés pour gagner en objectivité

La version du feedback dite à 360 degrés cumule plusieurs points de vue ; en ce sens, elle a tendance à être plus complète et objective qu'un feedback réalisé par une seule personne. Par exemple, si l'un de vos collaborateurs a dirigé une session de brainstorming, plutôt que de lui transmettre uniquement votre retour, vous pouvez recueillir et partager celui des différents participants à la réunion. De même, à l'occasion de son entretien individuel annuel, plutôt que de vous référer à vos seules observations, vous obtiendrez une meilleure vision d'ensemble si vous sollicitez également ses collègues les plus proches pour un feedback comportemental.

De nombreuses entreprises déploient un processus de feedback à 360 degrés une ou deux fois par an. Sans démarche officielle de ce type, recueillez vous-même ces retours. Chaque trimestre, pour chaque membre de mon équipe, j'adresse un bref email à ses plus proches collaborateurs en leur demandant : a) qu'est-ce que Untel réussit particulièrement et devrait prendre davantage en charge ? et b) qu'est-ce que Untel devrait changer ou cesser de prendre en charge ?

Le caractère approfondi du feedback à 360 degrés implique un temps de recueil des points de vue plus long ; par conséquent, il est difficile d'y avoir recours à de multiples reprises chaque année.

Il s'avère cependant particulièrement utile lorsque vous manquez de contexte quant au quotidien de votre collaborateur. Parce qu'il est très complet, il nécessite une discussion de vive voix avec le collaborateur concerné, à l'occasion d'une réunion dédiée. Je vous conseille également de conserver une trace écrite des apprentissages qui en découlent – chacun pourra s'y référer par la suite.

Tes pairs saluent la manière dont tu as géré la crise budgétaire. Il s'agissait d'un travail important et difficile; or, ton attitude calme, ton excellente capacité d'écoute et tes arguments rationnels ont contribué à la réussite de l'équipe.

Parmi les thèmes récurrents de ton feedback à 360 degrés, il apparaît que tes projections gagneraient à être plus rigoureuses. Par exemple, dans ta proposition de prix, tu n'as pas tenu compte du cas des remises accordées aux seniors, ce qui s'est traduit par des prévisions erronées. Ce type de petites erreurs qui émaillent ton travail commence à te décrédibiliser.

# Précisez vos attentes pour éviter les déceptions

Il y a quelques années, mon ancienne manager, Kate Aronowitz, m'a demandé de façon informelle où en était mon équipe. « Cela se déroule bien pour tout le monde, ai-je répondu, à une exception près » (nous l'appellerons Albert). « Oh ? m'a-t-elle encouragée d'un air interrogateur. Qu'est-ce qui se passe avec Albert ? »

En soupirant, je lui ai expliqué ce qui me préoccupait : il avait récemment présenté une première version de ce sur quoi il travaillait, complètement hors sujet. Depuis, malgré trois sessions de feedbacks, sa proposition n'était toujours pas aboutie. Les ingénieurs s'impatientaient et les autres designers ne comprenaient pas pourquoi il ignorait systématiquement leurs suggestions.

« Alors, correspond-il aux attentes ? » m'a demandé Kate. J'ai marqué une pause, j'ai réfléchi un instant, puis j'ai répondu que non. Elle a poursuivi : « Et le lui as-tu dit de façon explicite ? »

« Eh bien... » ai-je commencé. J'avais fait part à Albert de nombreux commentaires spécifiques liés à son travail, mais je ne lui avais donné aucune indication globale sur ses résultats. Nous étions à six semaines d'un cycle de feedback à 360 degrés organisé pour l'ensemble des équipes à l'échelle de l'entreprise, et j'avais pensé aborder le sujet à cette occasion. En levant les yeux sur Kate, j'ai compris qu'il me restait encore beaucoup à apprendre.

« Si, lors de son évaluation de performance, il découvre pour la première fois qu'il ne répond pas à ce que l'on attend de lui, il va très mal le vivre », m'a-t-elle dit. Puis elle m'a expliqué que, dans la mesure où ces évaluations visent à faire le point sur les résultats des six derniers mois, si Albert n'avait effectivement pas donné satisfaction durant la majeure partie de cette période, j'aurais dû lui en faire part bien avant.

Elle avait raison. Si Albert l'apprenait brutalement dans quelques semaines, il pourrait interpréter les événements sous trois angles – aucun n'étant satisfaisant :

- Cette remarque est injuste. Si la situation était vraiment si catastrophique, pourquoi n'en a-t-on pas parlé jusqu'à présent ? Il doit y avoir erreur.
- Cette remarque est juste, mais ma manager a fait preuve de négligence en ne prenant conscience de l'insuffisance de mes performances qu'en fin de semestre.
- Cette remarque est juste, mais ma manager ne s'est pas comportée de façon honnête, elle ne m'a pas donné son avis au fil des semaines, je n'ai donc pas eu l'occasion de m'améliorer.

Je risquais de cocher la troisième option. Heureusement, il était encore le temps de mettre cette leçon en pratique. Plus tôt Albert comprendrait qu'il n'était pas à la hauteur de mes attentes, plus vite il pourrait se ressaisir et plus simples seraient nos conversations à venir sur ses performances.

Personne n'aime apprendre une mauvaise nouvelle par surprise. Voici quelques exemples illustrant comment le fait de définir des attentes en amont peut éviter de futures déconvenues.

## Votre collaborateur indique clairement qu'il souhaite être promu

Vous considérez que cette promotion n'interviendra pas avant six mois. Si vous attendez son prochain entretien d'évaluation pour le lui dire, il va, tout au long de cette période, se demander si cet avancement va bien lui être accordé, avant d'éprouver une vive déception.

À l'inverse, si vous lui annoncez : « Je comprends que tu souhaites envisager une promotion, mais j'ai identifié quelques lacunes à combler », vous lui montrez que vous désirez l'aider à atteindre son objectif. Énoncez clairement vos critères d'accès à une promotion. Puis, au cours des mois

suivants, accompagnez votre collaborateur et faites-lui des retours réguliers sur ses progrès. Ainsi, il ne vivra pas dans l'incertitude.

### Vous venez de confier un nouveau projet ambitieux à votre collaborateur

Du fait des enjeux liés à ce projet, vous désirez suivre de près son évolution. Si vous venez régulièrement aux nouvelles ou que vous multipliez les feedbacks non sollicités, vous prenez le risque que votre collaborateur se sente dépossédé de sa mission. Il n'aura de cesse de jeter des coups d'œil alentour, persuadé que vous vous apprêtez à surgir.

Néanmoins, vous n'envisagez pas non plus de laisser s'écouler tout un mois avant de prendre connaissance de son travail. S'il s'est engagé dans une mauvaise direction, autant en avoir rapidement le cœur net.

Dans cette situation, définir vos attentes sans ambiguïté résout votre dilemme. Dès le début de projet, indiquez à votre collaborateur de quelle manière vous prévoyez d'y être associé. Dites-lui sans détour que vous désirez faire un point bihebdomadaire et passer en revue les principaux problèmes ensemble. Précisez-lui quelles sont les décisions qui vous incomberont, et celles au sujet desquelles il agira en autonomie.

Les managers qui arrivent à l'improviste en imposant de nouvelles exigences peuvent susciter le ressentiment de leur équipe (pour s'en convaincre, il suffit de lancer une recherche Google avec les expressions « Swoop and Poop » ou « management façon mouette »). En revanche, en exposant de manière proactive ce qui vous tient à cœur et la forme sous laquelle vous souhaitez vous impliquer dans les projets, vous serez rarement confronté à ce genre de tensions.

### Le délai fixé pour un projet se révèle trop court

Imaginons que votre équipe comprenne en juin qu'elle ne sera probablement pas prête pour octobre. Préférez-vous qu'elle vous en informe peu avant le lancement ou dès que possible ?

Je ne connais aucun manager qui opterait pour la première proposition. Avec un tel délai, les équipes travailleraient inutilement des semaines durant – ce qui reviendrait à dilapider un budget marketing, à repenser les plans de communication et à revoir les prévisions de ventes. En outre, vous vous interrogeriez sur ce qui a poussé vos collaborateurs à vous taire ce retard – incompétence ou omission délibérée ?

Informé dès le mois de juin, vous disposez d'un panel d'options plus large. Vous pouvez décider d'affecter davantage de collaborateurs au projet ou de limiter le nombre de fonctionnalités pour ne pas mettre en péril le calendrier initial. Vous pouvez aussi tenir compte du retard accumulé et fixer une nouvelle date de lancement.

Il se peut cependant que votre équipe hésite à vous déclarer de but en blanc : « Nous ne pensons pas être prêts pour octobre. » Ils considèrent peut-être qu'il est encore possible de redresser la barre. Ou bien ils craignent votre réaction. En annonçant dès l'origine que vous souhaitez être tenu au courant d'éventuelles inquiétudes quant au respect du calendrier, vous posez le cadre : tous les problèmes peuvent être sujets à discussion, même en début de projet.

N'exigez jamais la perfection. Nous ne sommes que de simples humains. Vous serez confronté à des échecs, des retards et des maladresses. Cela arrive. Dans ce cas, réajuster les attentes au plus vite permet à chacun de se remettre en selle sans souffrir de son erreur. En prévenant l'apparition de problèmes encore plus importants, vous vous montrez attentif et mature.

Lorsque vous vous sentez déçu – ou source de déception –, interrogezvous : à quelle étape aurais-je dû énoncer plus précisément mes attentes et comment ne pas reproduire cette erreur ?

## Pensez vos feedbacks comme des moteurs d'améliorations

L'un de mes collaborateurs – nous l'appellerons Georges – avait tendance à prolonger ses prises de parole. Durant ses présentations, son auditoire perdait le fil de ses propos et finissait par le regarder sans réagir. Si je lui proposais de me faire un rapide état des lieux d'un sujet donné, il se lançait dans une explication longue de plusieurs minutes. Consciente des méfaits de cette habitude, je décidai de lui en parler. Il ne s'en formalisa pas et, à l'issue de notre conversation, j'éprouvai une certaine fierté : mon feedback avait été utile et j'avais accompli mon devoir de manager.

Quelques semaines plus tard, alors que Georges animait une nouvelle présentation, la scènese répéta : il se perdit à nouveau dans une foule de détails incompréhensibles pendant une trentaine de minutes. Je demeurai alors perplexe : nous venions pourtant d'en parler !

Au cours de l'entretien suivant, je demandai pourquoi il n'avait pas cherché à simplifier sa présentation. Fronçant les sourcils, il me répondit : « Mais si, j'y ai travaillé. » Pour preuve, il souligna avoir inséré un sommaire et modifié l'ordre des points abordés.

Je compris alors que c'était moi qui avait mal appréhendé la situation ; Georges, de son côté, avait bien tenu compte de mon feedback. La difficulté tenait en réalité au fait qu'il ne percevait pas la complexité inhérente à sa manière d'exposer les sujets. Or, sans cette prise de conscience, impossible pour lui d'y remédier.

Certes, j'avais eu le sentiment d'avoir rempli mon rôle en pointant du doigt un problème à mon collaborateur. Mais si cette remarque ne lui était d'aucune utilité, alors elle n'avait plus le moindre intérêt. On reconnaît un grand coach au fait que, sous sa houlette, les autres s'améliorent. Vous aimeriez peut-être que les membres de votre équipe soient plus ambitieux, accomplissent davantage ou surmontent tous les obstacles. Dans ce cas,

posez-vous toujours la question suivante : mon feedback ouvre-t-il la voie au changement espéré ?

Pour aller plus loin, réfléchissez aux points ci-après.

### Mes feedbacks sont-ils suffisamment fréquents?

J'ai parcouru des milliers d'évaluations rédigées par des collaborateurs au sujet de leurs managers, et la réponse la plus courante à la question « Comment votre manager pourrait-il mieux vous accompagner ? » est simplement : « En me donnant davantage de feedback. »

Arrêtons-nous un instant : avant même d'entrer dans les *bonnes pratiques* du feedback, la première étape consiste tout simplement à en *donner plus souvent* et à vous rappeler que vous ne le faites probablement pas assez.

Chaque fois que vous observez l'un de vos collaborateurs à l'œuvre – à l'occasion d'une présentation de projet, d'une interaction avec un client, d'une négociation commerciale, d'une prise de parole en réunion – demandez-vous si vous pouvez lui dire quelque chose d'utile. Efforcez-vous d'inclure au moins 50 % de commentaires positifs afin qu'il comprenne qu'il s'en sort bien – « Ta remarque était particulièrement pertinente » ou « Tu as fait preuve de beaucoup d'empathie ». Si vous entendez un collègue formuler une observation positive, relayez-la. Si vous pouvez proposer un point d'amélioration, même minime, partagez-le également – « Tu es beaucoup intervenu durant la réunion, ce qui a empêché les autres participants de s'exprimer ».

Ce faisant, veillez à ne pas vous limiter à des feedbacks spécifiques. Dans les enquêtes d'évaluation, la réponse qui arrive en deuxième position est : « En me donnant davantage de feedbacks liés à mes compétences et à ma carrière. » Je me souviens d'un manager qui était un excellent designer et un formidable directeur artistique. Il lui suffisait de jeter un coup d'œil à une maquette pour repérer les deux pixels à supprimer entre deux icônes. Son équipe savait toujours ce qu'il pensait de leur travail. Cependant, dans leurs évaluations ascendantes, je lisais des commentaires tels que : «

J'aimerais comprendre ce que pense mon manager de mes progrès » ou « J'aimerais que nous discutions de mes objectifs professionnels et des moyens de les atteindre ». Les membres de son équipe aspiraient à ce qu'il s'intéresse davantage à eux en tant que personnes, et non seulement à leur travail.

Si vous constatez que vos feedbacks sont trop rares, voici un moyen d'y remédier : chaque mois, dédiez exclusivement un entretien individuel à une discussion centrée sur le feedback comportemental et les objectifs de carrière.

### Mes feedbacks sont-ils pris en compte?

Il m'est arrivé de considérer que l'une de mes collaboratrices – nous l'appellerons Amy – n'exprimait pas pleinement son potentiel. Alors que d'autres membres de l'équipe se fixaient des objectifs ambitieux et travaillaient d'arrache-pied pour les atteindre, elle évitait les projets stimulants et avançait lentement sur ceux en cours. Elle s'octroyait de longues pauses déjeuner et consacrait du temps à des tâches personnelles pendant ses heures de bureau. Je n'ai pas tardé à comprendre la nécessité de discuter sérieusement avec elle de sa faible productivité.

J'ai préparé notre entretien durant toute une semaine. J'ai listé les sujets à aborder, j'ai pris conseil auprès d'une collègue et je me suis même entraînée face à un miroir. Le moment venu, je lui ai fait part de mon feedback de façon claire. À l'issue de notre rendez-vous, j'ai éprouvé un grand soulagement.

Quelques jours plus tard, une collègue a sollicité un échange en privé au sujet d'Amy. Elle m'a alors confié : « Je suis sûre que ce n'était pas ton intention, mais sache qu'Amy considère que tu outrepasses ton rôle et que tu micromanages son temps. Pourquoi lui avoir dit qu'elle ne devrait pas être autorisée à prendre des pauses déjeuner ou à aller sur Internet durant ses heures de travail ? »

J'étais stupéfaite. Au cours de mon échange avec Amy, j'avais, à titre d'exemples, brièvement mentionné ses longues pauses méridiennes et ses

activités personnelles qui me conduisaient à m'interroger sur sa motivation. Mais mon intervention visait en réalité à souligner sa faible productivité. Si ses résultats avaient été excellents, je n'aurais jamais abordé ces sujets. À l'inverse, je me serais également inquiétée si elle avait travaillé deux fois plus que ses collègues sans pour autant être plus efficace.

Vous connaissez le principe du jeu du téléphone : il existe une différence entre ce que vous voulez dire et ce que votre destinataire entend. Vous pensez être clair alors que vous en dites peut-être trop, ou pas assez, ou bien votre corps contredit vos paroles. On m'a par exemple rapporté que ma propension à me répéter nuit à la clarté de mon propos et que mon côté aimable peut occulter l'aspect sérieux d'un message délicat. À ceci vient s'ajouter le biais de confirmation du destinataire (notre tendance à nous souvenir de ce qui confirme des croyances préexistantes). Pas étonnant, donc, que nos messages se perdent.

Ed Batista, coach de dirigeants et enseignant à la Stanford Graduate School of Business, explique que si l'on ne retient pas le feedback, c'est en partie parce que le destinataire perçoit souvent la conversation comme une menace et que son instinct de lutte ou de fuite, alimenté par l'adrénaline, entre en jeu. Batista, écrit que lorsqu'un individu entend un feedback, « il n'est pas rare que [son] rythme cardiaque et sa pression sanguine augmentent, [accompagnés] d'une cascade d'événements d'ordre neurologique et physiologique qui nuisent à sa capacité à traiter des informations complexes et à réagir de manière réfléchie. Quand une personne est en proie à une réaction de menace, sa capacité à intégrer et à mettre en pratique vos observations décline<sup>1</sup> ».

Pour optimiser les chances que votre feedback soit bien entendu, faitesen sorte que son destinataire se sente en sécurité et prouvez-lui que vos propos sont motivés par l'intérêt que vous lui portez et par votre désir de le voir réussir. Si vous donnez l'impression d'avoir la moindre arrière-pensée – vous voulez avoir raison, vous émettez un jugement, vous êtes agacé ou impatient –, votre message ne passera pas.

Voilà pourquoi le feedback positif est si efficace. Interrogez n'importe quel enseignant d'école maternelle ou propriétaire d'animal de compagnie,

il vous confirmera que souligner les points positifs aura davantage d'impact sur un changement de comportement que de ne relever que les erreurs. En disant « J'ai trouvé ce que tu as fait génial! », vous mettez en valeur l'attitude que vous encouragez, sans menace.

Pour partager un retour critique, faites preuve de curiosité et manifestez un réel désir de comprendre le point de vue de votre collaborateur. Vous pouvez simplement énoncer votre opinion, puis poursuivre en demandant : « Ce feedback résonne-t-il en toi ? Pourquoi ? » Le plus souvent, j'obtiens une réponse positive à cette question. Mon interlocuteur ayant pu prendre connaissance de mes remarques et y réfléchir, il s'en souviendra probablement mieux. S'il répond par la négative, ce n'est pas grave, car la discussion est néanmoins engagée et peut se prolonger en essayant de comprendre pourquoi le feedback ne trouve aucun écho et comment le rendre utile.

Si, au moment de clôturer votre échange, vous n'est pas certain que vos commentaires aient été compris, voici quelques leviers. Commencez par solliciter une confirmation orale : « Je te propose de nous assurer que nous voyons les choses de la même manière : que retiens-tu de notre conversation et quelles sont les prochaines étapes ? » Ensuite, récapitulez par email. Le passage par l'écrit peut permettre de clarifier les points discutés, chacun pourra les relire et s'y référer par la suite.

Enfin, vous pouvez faire en sorte que ce message soit répété à votre collaborateur à plusieurs reprises et par différents biais. Par exemple, consacrez une série d'entretiens individuels à des domaines dans lesquels il pourrait encore progresser. Si vous avez le sentiment de ne pas être entendu, procédez à un feedback à 360 degrés – une manière efficace de montrer que votre point de vue n'est pas isolé. Je connais un manager qui va encore plus loin. Si un tiers partage avec lui un commentaire au sujet de l'un de ses collaborateurs, il répond toujours : « Accepterais-tu de partager directement ce feedback avec Untel ? » Il considère, d'une part, que le message sera moins dilué s'il ne se pose pas en intermédiaire et, d'autre part, qu'il sera mieux compris et ancré.

### Mes feedbacks ont-ils un impact positif?

Lorsque j'ai demandé à Georges de simplifier sa présentation, le problème n'était pas lié au fait qu'il n'entendait pas correctement mon message. Simplement, il ne savait qu'en faire. En conséquence, mes commentaires ne lui étaient d'aucune utilité.

Comment faire en sorte de rendre vos feedbacks actionnables ? Retenezbien les trois conseils suivants.

#### Soyez aussi précis que possible dans vos feedbacks

En déclarant à Georges : « Ta présentation était compliquée, les participants avaient du mal à la comprendre », je supposais que nous avions la même définition du terme « compliqué ». Or, partager une définition commune s'avère rare, ce qui explique que mes commentaires aient pris pour lui une tournure vague. Quels aspects étaient compliqués ? Lesquels de ses propos, précisément, avaient perdu son auditoire ?

Décrivez le *pourquoi* avec des exemples simples. Votre interlocuteur comprendra mieux où vous voulez en venir.

En réunion, quand tu as présenté sept objectifs au lieu d'un ou deux, j'étais complètement perdue. Difficile de tous les mémoriser, c'est pourquoi les priorités manquaient de clarté.

Tu as conclu en présentant trois orientations possibles, mais tu ne nous as donné aucune recommandation, aucun bénéfice ni inconvénient auxquels réfléchir. Par conséquent, personne n'a compris quelles étaient les prochaines étapes.

#### Définissez ce qu'est la réussite

Même si votre feedback est spécifique, entendu et compris, votre interlocuteur peut peiner à se représenter clairement ce à quoi il doit aspirer.

Un jour, alors que nous étudiions une piste de design pour un formulaire d'inscription, mon responsable Chris a déclaré que nos propositions lui paraissaient trop « lourdes ». Un designer a aussitôt suggéré de modifier la couleur du contour des cases, du bleu au gris, et de les espacer davantage. « L'ensemble sera plus léger et respirera mieux », a-t-il ajouté. Chris a pris le temps de réfléchir, puis il a lancé : « Prenez les files d'attente à Disneyland. Elles sont extrêmement longues, mais, parce que vous passez d'une petite pièce à une autre, vous ne vous découragez pas. Voilà ce que je vise. » Nous avons immédiatement compris comment optimiser la fluidité du formulaire – en le découpant en sections plus courtes.

### Proposez des étapes

Souvent, soumettre une amorce de feuille de route à votre collaborateur contribue à rendre votre feedback actionnable. Précisez bien s'il s'agit de simples suggestions ou d'objectifs. Cependant, n'en faites pas une habitude, car si vous détaillez systématiquement les jalons à venir, vous ne mettez pas votre équipe en capacité d'apprendre à résoudre des problèmes de façon autonome. Vous pouvez par exemple demander à votre collaborateur : « Comment envisages-tu les prochaines étapes ? » et le laisser mener la discussion.

Pourras-tu passer en revue les modifications dont nous venons de parler avant qu'on en rediscute jeudi ?

Pour ta prochaine présentation, pourquoi ne pas garder en tête la règle de trois ? Trois objectifs maximum, trois parties et trois points par slide.

Au vu de notre échange, comment vas-tu procéder?

## Apprenez à donner un feedback critique

Il est à la fois important et inévitable d'informer votre collaborateur lorsqu'un sujet est source de déception. Pour ce faire, le *comment* – c'est-à-dire la manière de l'exprimer – est essentiel. Il existe des dizaines de façons de transmettre un même message – en jouant sur le choix des mots, le ton ou le langage corporel. Exemples :

- 1. Tu es vraiment mauvais. Qu'est-ce que je vais faire de toi ?
- 2. Tes résultats sont catastrophiques, dis-moi comment tu vas arranger ça.
- 3. Ces derniers temps, la qualité de ton travail m'inquiète. Pouvonsnous en discuter ?
- 4. Tes derniers livrables manquaient de consistance pour être efficaces. Voyons ensemble pourquoi et comment y remédier.
- 5. J'ai quelques questions sur ton dernier projet as-tu un moment pour m'en parler?

De toute évidence, ne reproduisez jamais l'exemple n° 1. Taxer quelqu'un de nullité n'apporte jamais rien de bon. Les sousentendus et les attaques personnelles (« Tu es irresponsable » plutôt que « Ton acte était irresponsable ») suscitent d'emblée une réaction défensive. Vous devenez soudain une menace et votre interlocuteur cherche à se protéger. Il est alors fort peu probable qu'il accepte de vous écouter.

L'exemple n° 2 n'a rien de personnel, mais l'emploi du terme « catastrophique » est fort. Vous vous placez dans le rôle du juge qui réprimande, tandis que votre collaborateur devient seul responsable de trouver des solutions.

En temps normal, personne ne souhaite s'exprimer à la manière des deux premiers exemples – mais cela peut arriver. Nous nous laissons emporter par l'exaspération ou l'émotion. Un commentaire nous agace et, soudain, nous voyons rouge, nous ne mâchons plus nos mots. Afin d'éviter ce genre de situation, mieux vaut rester en retrait en cas de contrariété.

Nous regrettons souvent les paroles prononcées sous l'effet de la fureur et des liens construits au fil des mois ou des années peuvent être rompus en un instant. Ainsi, lorsque vous sentez que la colère vous submerge, prenez le temps de respirer, suggérez de remettre cet échange et quittez la pièce.

À première vue, l'exemple n° 5 (j'ai quelques questions sur ton dernier projet – as-tu un moment pour m'en parler?), auquel j'avais recours pour introduire la plupart de mes sessions de feedback critique, peut sembler une bonne entrée en matière. Pourtant, cette formulation témoigne de l'incertitude qui anime le manager. Parce que vous craignez de froisser votre collaborateur ou que vous n'êtes pas pleinement convaincu d'avoir raison, vous exprimez vos réserves sous forme de questions. S'il est souhaitable de faire preuve d'ouverture d'esprit en matière de feedback (quel est le point de vue de l'autre partie?), ne perdez pas de vue votre rôle. Au mieux, partager vos inquiétudes sous forme d'interrogations passera pour de l'hypocrisie; au pire, votre collaborateur ne percevra pas la sincérité de votre démarche et rien ne changera.

Le meilleur moyen de donner du feedback consiste à se montrer direct et objectif. Énoncez simplement votre vision du problème, ce que vous éprouvez et la manière dont vous aimeriez travailler pour trouver des solutions ensemble. C'est ce que permettent les exemples n° 3 (Ces derniers temps, la qualité de ton travail m'inquiète. Pouvons-nous en parler ?) et n° 4 (Tes derniers livrables manquaient de consistance pour être efficaces. Voyons ensemble pourquoi et comment y remédier.) Cette dernière formulation présente l'avantage de décrire le sujet de préoccupation de façon plus précise.

En cas de besoin, voici un déroulé type :

En [entendant/observant/réfléchissant] à ton/tes [actes/comportements/résultats], je me suis senti inquiet, car...

J'aimerais comprendre ton point de vue et discuter avec toi des moyens de résoudre ceci.

Entrez directement dans le vif du sujet. Ne cherchez pas à édulcorer un message dur ni à le rendre plus « sympathique ». Récemment nommée manager, j'avais lu que la meilleure façon de donner un feedback critique consistait à servir à son collaborateur un « sandwich de compliments ». Le principe était le suivant : commencer par une remarque positive, puis glisser une suggestion d'amélioration, et, enfin, conclure par une dernière louange – comme si le seul moyen de rendre les légumes appétissants était de les enrober de sucre.

Je trouve ce procédé inopérant : saupoudrer quelques mots de félicitations pour adoucir un message difficile sonne faux. En outre, le point principal sur lequel vous souhaitez attirer l'attention risque de se perdre dans le flot de paroles. Laquelle des formulations ci-dessous est, selon vous, la plus efficace pour inciter votre interlocuteur à ranger son téléphone ?

Super, la manière dont tu as amené la question du budget pendant la dernière réunion! Au fait, la prochaine fois, essaie de passer moins de temps sur ton téléphone, cela peut déconcentrer les autres. Mais les étapes de travail que tu nous as proposées étaient vraiment pertinentes!

J'ai remarqué que quand tu utilises ton téléphone pendant les réunions, les autres participants sont déconcentrés, car cela donne l'impression que les échanges ne sont pas dignes d'intérêt. Peut-on convenir de ranger nos téléphones à l'avenir?

Si vous annoncez une mauvaise nouvelle – vous avez sélectionné un autre candidat pour un poste convoité, vous retirez votre collaborateur du projet, vous n'avez plus de mission à lui confier au sein votre équipe, etc. –, allez droit au but en commençant votre entretien par le sujet en question.

J'ai décidé de confier ce projet à quelqu'un d'autre...

Assumez votre décision. Soyez ferme et n'ouvrez pas la porte à la discussion. Souvent, par le passé, je n'y suis pas parvenue, car je détestais

être à l'origine de mauvaises nouvelles. Je feignais alors d'associer mon interlocuteur à ma décision. « J'aimerais discuter du rôle de leader sur le projet Z, disais-je. Je crains que tu manques de temps pour t'en occuper. Tu t'impliques déjà tellement sur X et Y. Je crois donc qu'il serait préférable que quelqu'un d'autre dirige ce projet Z. Qu'en penses-tu? »

Malgré tous ses arguments, mon interlocuteur n'avait aucune chance de me faire changer d'avis et prétendre qu'il avait son mot à dire revenait à me comporter en hypocrite. Comment réagir s'il me rétorquait « En réalité, si, j'ai le temps de m'en occuper » ? Ou s'il produisait une multitude de preuves en faveur de sa candidature ? Je me retrouvais à bredouiller de nouveaux prétextes, ce qui lui donnait le sentiment de ne pas être entendu.

Votre collaborateur n'approuvera pas toujours votre feedback ou votre verdict. Cependant, n'oubliez pas que certaines décisions n'appartiennent qu'à vous. En fin de compte, la responsabilité des résultats de votre équipe vous incombe ; et il se peut que vous seul disposiez d'informations ou perspectives justifiant l'option à privilégier.

Manager par consensus peut sembler une bonne idée, car vous ne blesserez personne, mais je ne connais pas un dirigeant influent qui n'ait pas dû prendre des risques et agir en dépit de l'avis d'un tiers. Reconnaissez de façon respectueuse l'existence d'un désaccord, puis passez à autre chose. « Je conçois que tu ne sois sans doute pas d'accord avec ma décision, mais je te demande de coopérer pour continuer à avancer. »

Somme toute, formuler des feedbacks – même les plus épineux – m'a enseigné que nous ne sommes pas en porcelaine. Aucun collaborateur n'a jamais exigé que je « prenne des pincettes » avec lui. Au contraire, j'ai toujours entendu : « Je veux profiter de ton feedback pour progresser » ou « J'aimerais que tu te montres honnête et directe avec moi ». N'est-ce pas là ce que nous désirons tous ? La franchise est une marque de respect.

« Dire à quelqu'un qu'il fait fausse route est extrêmement difficile, écrit Kim Scott, ancienne manager chez Google et auteur de *En toute franchise*. Vous ne voulez blesser personne – vous n'êtes pas sadique. Vous ne voulez pas non plus que votre interlocuteur ou le reste de l'équipe pense que vous êtes un monstre. Depuis toujours, on vous a seriné : "Si tu n'as rien de

gentil à dire, alors tais-toi". Et soudain, c'est votre *travail* d'exprimer ce genre de choses. Vous devez déconstruire toute une vie d'apprentissage<sup>2</sup>. »

Je continue de perfectionner mon art du feedback. Parce que chaque relation est unique, la fréquence, le style et le type de retours qui fonctionnent pour un interlocuteur ne seront pas nécessairement adaptés à un autre. Les erreurs sont inévitables. Mais rien n'est plus satisfaisant que de délivrer un bon feedback qui contribue à faire progresser un membre de votre équipe.

Quoiqu'il arrive, les compétences développées par vos collaborateurs leur sont acquises à jamais. « Le feedback est un cadeau » : tel est le mantra largement affiché sur le campus de Facebook. Cette démarche nécessite du temps et des efforts, mais elle est bénéfique. Alors, n'hésitons pas à partager nos feedbacks.

# **Chapitre 5**

# Savoir se manager

NON



OUI



Après la naissance de mon premier enfant, j'ai pris trois mois de congé parental. Je savais que le retour au travail serait difficile, mais je n'avais pas imaginé à quel point. Après seulement quelques semaines, je me sentais dépassée par la moindre tâche. Je ne parvenais plus à réfléchir. De retour à la maison, je pensais au bureau et vice-versa. J'étais paralysée par l'anxiété née de mon incapacité à me concentrer.

Persuadée de m'être transformée en une pleurnicharde incompétente, je demandai à Chris, mon manager, si je pouvais faire appel à un coach. C'est ainsi que j'ai fait la connaissance de Stacy McCarty.

Après les présentations d'usage, je lui ai d'emblée annoncé qu'il me fallait *tout* remettre d'aplomb. De plus en plus tendue, j'ai déroulé la litanie de tous les problèmes dans lesquels j'étais engoncée : le manque cruel de personnel sur certains projets, les collaborateurs qui désiraient évoluer professionnellement, mon désaccord avec une stratégie produit, etc. J'imaginais qu'elle allait m'aider à démêler tous ces fils problématiques,

jusqu'à ce qu'ils forment de jolies pelotes, prêtes pour un nouveau tricot aux mailles bien régulières.

Mais Stacy s'est contentée de m'écouter jusqu'au bout, calmement. « Nous reviendrons sur tout ceci par la suite. Et si, pour commencer, nous prenions un peu de recul ? Parlez-moi de vous. »

Je suis restée sans voix. En quoi le fait de parler de moi pouvait-il contribuer à éteindre les multiples feux qui s'étaient déclarés sous mon toit ?

Pourtant, Stacy a insisté. Elle m'a interrogée sur mon passé et mon parcours. Et lorsque nous avons évoqué l'avenir – très lointain –, elle m'a proposé de m'imaginer assise sur une plage à quatre-vingts ans, visionnant le film de ma vie. De quoi voulais-je me souvenir ? Puis elle m'a demandé l'autorisation de rencontrer quelques-uns de mes proches collaborateurs.

J'ai accepté. Deux semaines plus tard, elle est arrivée à notre entretien avec un dossier d'une vingtaine de pages me concernant. Aucune de mes problématiques n'y figurait. Au contraire, ce document abordait des questions de fond sur ma manière de travailler – mes forces et faiblesses perçues, mon impact (positif et négatif) sur mon entourage, mon style de management.

Je n'oublierai jamais le poids de ce dossier lorsqu'elle me l'a tendu, soigneusement rangé dans une pochette cartonnée. Je l'ai aussitôt remisé dans mon sac, peu encline à l'ouvrir. Ce n'est qu'une fois seule, quelques heures plus tard, les lumières tamisées alors que mon bébé s'était endormi, que je me suis sentie prête à affronter la vérité. J'ai pris une grande inspiration et j'ai commencé ma lecture.

Je me sentais tellement perdue et en manque de confiance que j'avais du mal à lire. J'avais l'impression d'être un spécimen que l'on disséquait au microscope. Nous avons beau chercher à nous convaincre que notre agitation intérieure est insoupçonnable, nous peinons souvent à la dissimuler. Autour de nous, les autres la perçoivent. Ils voient les défauts que nous hésitons à avouer – en l'occurrence le fait que mon anxiété me poussait à prendre de piètres décisions. Mais ils font également preuve de bien plus d'empathie que nous ne l'imaginons. Je me souviens avoir eu les

larmes aux yeux en découvrant les commentaires qui soulignaient à quel point je m'en sortais bien, sans même m'en rendre compte.

Rétrospectivement, ce rapport d'une vingtaine de pages s'impose comme l'un des meilleurs événements de ma carrière. Il m'a aidée à régler ma boussole intérieure. Il m'a permis de prendre conscience de la démesure de certaines de mes craintes – personne ne me considérait comme une pleurnicharde incompétente – et les difficultés à surveiller – par exemple, définir des attentes claires, pour moi et pour les autres. Sachant désormais à quoi m'en tenir, j'ai pu remonter en selle.

Être un bon manager est une aventure tout à fait personnelle ; si vous ne vous connaissez pas vous-même, vous serez incapable d'aider votre équipe. Voilà ce que Stacy voulait me faire comprendre. Quels que soient les obstacles qui se dressent devant vous, vous devez avant tout vous connaître en profondeur – vos forces, vos valeurs, vos zones de confort, vos lacunes et vos préjugés. Une fois que vous saurez qui vous êtes vraiment, alors vous saurez vers où aller.

## Dépassez le syndrome de l'imposteur

Durant ma première année d'université, j'ai découvert l'expression « syndrome de l'imposteur ». Face à un amphithéâtre comble, un professeur énumérait des exemples de différences entre hommes et femmes. J'en avais des frissons. Oui! C'est exactement ce que je ressens! Je n'ai pas ma place ici, aux côtés de tous ces brillants jeunes gens. J'ai dû être admise par erreur ou par chance. Quelqu'un va finir par découvrir que je dois mes bons résultats à mon excellente mémoire, et non à mon intelligence.

À mes débuts de manager, j'ai de nouveau éprouvé ce sentiment à de multiples reprises. Rebekah a commis une terrible bévue, je n'ai pas la moindre idée de ce que je fais, me soufflait une petite voix à chaque échange approximatif ou prise de décision fastidieuse.

Pourtant, au fil du temps, j'ai découvert un secret qui mérite d'être révélé : tous les managers ont, par moment, l'impression d'être des imposteurs. Nous avons tous fait nos premiers pas, hésitants, nous avons tous connu les recrutements et les entretiens individuels balbutiants, les conversations maladroites. Cette étape est incontournable, c'est pourquoi, plutôt que de prétendre nous sentir d'emblée comme des poissons dans l'eau, nous devrions admettre que, sous la surface, nous pagayons furieusement.

Le syndrome de l'imposteur vous procure le sentiment, lorsque vous êtes en compagnie de personnes que vous admirez, d'être le seul à n'avoir rien d'intéressant à dire. Il vous incite à relire chaque email une, deux, trois voire quatre fois avant de cliquer sur *Envoyer*, par crainte qu'un destinataire, en découvrant une erreur, ne crie à l'imposture. Le syndrome de l'imposteur vous donne l'impression de longer une falaise en équilibre précaire pendant que le monde entier a les yeux braqués sur vous dans l'attente de votre chute.

Alors, n'oubliez pas : ce sentiment est tout à fait normal. Linda Hill, professeur à la Harvard Business School, a consacré plusieurs années à

étudier la transition vers le management. « Demandez à n'importe quel nouveau manager d'évoquer ses premiers jours en tant que responsable – en réalité, demandez à n'importe quel cadre supérieur de se remémorer ses premières émotions en tant que nouveau manager. S'ils sont honnêtes, ils mentionneront leur perte de repères et, pour certains, leur très grand désarroi. Leur nouveau rôle n'avait rien à voir avec ce à quoi ils s'attendaient. Il leur semblait inconcevable qu'il repose sur les épaules d'une seule personne<sup>1</sup>. »

Pourquoi le syndrome de l'imposteur frappe-t-il si durement les managers ? Pour deux raisons. La première tient au fait que l'on attend souvent d'eux des réponses. Certains collaborateurs sont venus me trouver pour partager des difficultés d'ordre personnel et solliciter mon avis. D'autres espéraient que je valide des projets totalement novateurs – nécessitant par exemple des budgets s'élevant à des centaines de milliers de dollars. J'ai reçu d'émouvantes demandes d'explications au sujet d'innombrables décisions dont je n'étais pas responsable, mais qu'il me fallait néanmoins justifier.

Lorsque le vent se lève, le manager est souvent la première personne vers qui les collaborateurs se tournent ; il n'est donc pas rare de ressentir une intense pression pour déterminer ce qu'il convient de faire ou dire. En l'absence de réponse, il est naturel de songer : suis-je vraiment taillé pour ce rôle ?

La deuxième raison est due au fait que le manager récemment promu est constamment confronté à la nouveauté. Par exemple, licencier un collaborateur. Comment se préparer à une telle mission ? Impossible de tracer le moindre parallèle avec le fait de perfectionner vos talents de dessinateur ou d'auteur en consacrant du temps, soirs et week-ends, à esquisser des croquis ou à rédiger des nouvelles. Il ne suffit pas de claquer des doigts en déclarant : « Ce mois-ci, je m'entraîne à licencier des collaborateurs ! » C'est de l'expérimentation que découle l'expérience.

Le management n'est pas une compétence innée. Le « supermanager », capable de passer sans difficulté d'un rôle de leader à l'autre, n'existe pas. Il faut tenir compte de chaque contexte.

Par exemple, je me considère comme une manager expérimentée ; cependant, si je devais diriger une équipe trois fois plus conséquente ou dans un secteur que je maîtrise mal, tel que les ventes, mes premiers résultats seraient probablement mitigés. Dans ce nouvel environnement, il me faudrait identifier les domaines où progresser (appréhender les leviers d'une communication efficace avec un nombre de collaborateurs bien plus important, définir des objectifs commerciaux pertinents, etc.) et consacrer du temps à peaufiner ces compétences.

Peu importe la fréquence à laquelle le syndrome de l'imposteur se manifeste, vous devez maintenir le cap. Dans les prochaines sections, nous détaillerons des techniques pour gérer les inévitables doutes et situations inconfortables qui ne manqueront pas de survenir.

## Soyez résolument honnête envers vousmême

Voici quelques confidences à mon propos : je suis plus à l'aise dans les petits groupes que dans les grands, j'ai à cœur de comprendre les principes fondamentaux d'un sujet, je m'exprime mieux à l'écrit qu'à l'oral. Avant de me forger une opinion, j'ai besoin de m'accorder un temps de réflexion, seule. J'ai tendance à privilégier une vision à long terme, ce qui me pousse parfois à prendre des décisions à court terme peu pragmatiques. Enfin, je n'aime rien tant qu'apprendre et progresser.

Quel est l'intérêt de cette prise de conscience sur moi-même ? Ces forces et faiblesses ont une incidence directe sur la manière dont je manage mes équipes.

Les superpouvoirs de certains de mes collègues sont bien différents. L'un de mes proches collaborateurs est capable, à partir d'un sujet extrêmement complexe, de synthétiser des points clés faciles à mémoriser. Un autre se montre si stratège qu'il a certainement dirigé une armée dans une vie antérieure. Une troisième m'impressionne par son aptitude à traiter en parallèle une multitude de questions. Et pourtant, ces mêmes personnes admirent aussi certaines de mes compétences.

Les différentes facettes de notre personnalité sont comparables aux ingrédients qui entrent dans la composition d'une recette. Seriezvous capable de transformer des brocolis, des œufs et du poulet en un plat délicieux ? Bien sûr. Des pommes de terre, du bœuf et des épinards ? Certainement. En fonction de ce que vous avez à disposition, le secret consiste à identifier les mariages les plus réussis.

Les plus grands leaders au monde présentent des traits de caractère très divers : certains sont extravertis (Winston Churchill), d'autres introvertis (Abraham Lincoln) ; certains sont exigeants (Margaret Thatcher), d'autres vous rappellent un parent cher (Mère Teresa) ; certains subjuguent par leur

vision (Nelson Mandela) tandis que d'autres préfèrent rester dans l'ombre (Bill Gates).

Pour comprendre comment vous dirigez, vous devez d'abord connaître vos points forts, c'est-à-dire ce en quoi vous êtes doué et que vous aimez faire. Cette étape est essentielle, car bien manager consiste plus souvent à capitaliser sur vos points forts qu'à corriger vos points faibles. Certains outils peuvent vous aider à identifier vos forces, comme ceux proposés dans *StrengthsFinder 2.0* de Tom Rath ou *Découvrez vos points forts* de Marcus Buckingham. Pour une version rapide, notez la première réponse qui vous vient à l'esprit aux questions suivantes :

• Comment les personnes qui me connaissent et m'apprécient le plus (famille, conjoint, amis proches) me décriraient-elles en trois mots ?

Ma réponse : attentionnée, enthousiaste, motivée.

• Quelles sont les trois qualités dont je suis le plus fier ?

Ma réponse : être curieuse, réfléchie, optimiste.

• Lorsque je repense à une action que j'ai menée et qui a été couronnée de succès, quels sont les traits de caractère que j'associe à cette réussite?

Ma réponse : vision, détermination, humilité.

• Quels sont les trois commentaires positifs à mon égard les plus cités par mon manager ou mes pairs ?

Ma réponse : attachée aux principes, apprend vite, réfléchit à long terme.

Comme dans mon cas, vos réponses s'articuleront probablement autour de quelques thèmes. Ici, vous constatez que mes forces sont ma capacité à voir les choses en grand, ma rapidité d'apprentissage et mon infaillible optimisme. Quels que soient vos points forts, retenez-les et chérissez-les. Vous en aurez besoin à maintes reprises.

La deuxième phase d'un examen honnête de vous-même consiste à connaître vos faiblesses et vos déclencheurs. Sous la liste de vos forces, ajoutez vos réponses aux questions suivantes :

• Lorsque ma mauvaise conscience me murmure à l'oreille, à quel sujet me réprimande-t-elle ?

Ma réponse : je suis trop distraite, je me soucie trop de ce que pensent les autres, je n'exprime pas suffisamment mes convictions.

• Si une fée m'offrait trois dons que je ne possède pas encore, quels seraient-ils?

Ma réponse : une confiance infinie, une pensée claire, un formidable pouvoir de persuasion.

• Quels sont mes trois principaux déclencheurs ? (Un déclencheur est une situation qui nous exaspère plus que de raison.)

Ma réponse : le sentiment d'injustice, l'idée d'être considérée comme incompétente, les egos surdimensionnés.

• Quelles sont les trois attitudes les plus fréquemment citées par mon manager et mes pairs qui me permettraient de gagner en efficacité ?

Ma réponse : être plus directe, prendre davantage de risques, expliquer les choses simplement.

Là encore, vous pouvez voir émerger certains thèmes. Pour moi, les plus grands obstacles à surmonter sont mon manque de confiance, une tendance à complexifier et le fait de ne pas être suffisamment claire et directe.

Une fois ces listes établies, il est temps de passer à l'étalonnage c'est-àdire vous assurer que le portrait-robot dressé est fidèle à la réalité – ce qui

s'avère plus difficile qu'il n'y paraît. La perception que nous avons de nous-mêmes emprunte des montagnes russes. Certains jours, nous luttons contre l'autocompassion. Au moindre faux pas, notre critique intérieur nous rappelle notre peu de valeur. Le lendemain, nous nous prenons pour un génie (ce biais cognitif qui consiste à se croire plus talentueux qu'on ne l'est s'appelle l'effet Dunning-Kruger<sup>2</sup>, ou effet de surconfiance).

L'étalonnage a toute son importance, car rien ne sert d'avoir une perception erronée de soi-même. Par exemple, si je me considère comme une formidable oratrice alors que mes présentations sont réputées ennuyeuses, j'aurais tort de vouloir exposer moi-même une idée innovante plutôt que de faire appel à un intervenant plus convaincant. Pire encore, les autres se mettraient à ignorer mon point de vue, jugeant ma vision des choses déformée.

Pour affiner l'image que nous avons de nous-mêmes et étalonner nos forces et faiblesses, nous devons nous confronter à la réalité en sollicitant des opinions franches. Il ne s'agit pas de quémander des louanges. L'objectif est de donner l'occasion à nos pairs de s'exprimer en toute honnêteté et en toute sécurité pour nous permettre de collecter les informations les plus précises possibles. De même que vous agrégez des feedbacks pour vos collaborateurs, découvrez-en davantage sur vous-même grâce aux techniques suivantes :

• Demandez à votre manager de vous aider à effectuer votre propre étalonnage en répondant à ces deux questions :

D'après toi, quelles opportunités me permettraient de me consacrer davantage à ce que je fais bien ? Quels sont les principaux freins qui m'empêchent de maximiser mon impact ?

Quelles seraient les compétences idéales pour ma fonction ? Pour chacune d'elles, où me positionnerais-tu sur une échelle de 1 à 5

• Choisissez entre trois et sept collaborateurs proches et demandez-leur s'ils accepteraient de vous faire part de leurs feedbacks pour vous aider à progresser. Même si votre entreprise dispose déjà d'un processus de feedback à 360 degrés, il s'avère utile de préciser ce que vous cherchez à savoir et de rassurer les répondants sur le fait que vous êtes en quête d'honnêteté, et pas uniquement de félicitations. Voici un exemple :

J'apprécie tes feedbacks et je souhaite être plus efficace au sein de l'équipe. Accepterais-tu de répondre aux questions suivantes ? Réponds aussi sincèrement que possible, car c'est ce qui me sera le plus utile – je te promets de ne pas prendre ombrage de tes commentaires. Le feedback est un cadeau et je te remercie pour le temps que tu m'accordes.

### Exemples de questions spécifiques :

D'après toi, ai-je eu un impact dans le cadre du dernier projet que nous avons mené ensemble? Comment? À ton avis, qu'aurais-je pu faire pour maximiser cet impact?

Que considères-tu que je réussisse avec mon équipe et que tu aimerais que je fasse davantage? Que devrais-je abandonner?

Parmi les points sur lesquels je travaille, je tâche de faire preuve de davantage de fermeté. À ce sujet, comment dirais-tu que je m'en sors ? As-tu des suggestions pour que je m'améliore ?

• Sollicitez des feedbacks spécifiques afin d'évaluer des compétences particulières. Par exemple, si vous vous interrogez sur vos compétences d'orateur, parlez-en à quelques participants après avoir animé une présentation :

Je cherche à améliorer mes compétences oratoires. Selon vous, qu'est-ce qui fonctionnait bien dans ma présentation ? Comment

### aurais-je pu faire mieux?

J'en conviens, demander des feedbacks est un exercice difficile. D'ailleurs, à la lecture des exemples ci-dessus vous avez peut-être éprouvé une certaine réticence en vous imaginant les mettre en pratique.

Il m'a fallu des années avant de me sentir à l'aise dans cette démarche (en dehors des entretiens formels obligatoires). Comment l'expliquer ? Cela nous renvoie au syndrome de l'imposteur. Craignant constamment de ne pas être à la hauteur, j'évitais de faire quoi que ce soit de susceptible de conforter cette opinion présumée. J'imaginais qu'une personne que je respectais me déclarait qu'effectivement, je ne réalisais pas très bien ceci ou cela. J'aurais été démasquée ! Je préférais donc me taire, et continuer à prétendre que tout allait bien.

Solliciter un feedback critique requiert une certaine dose de confiance. Pour ma part, la révélation est intervenue lorsque j'ai compris qu'il me fallait changer d'état d'esprit. Si je considérais chaque challenge comme une mise à l'épreuve de ma valeur, alors je passerais mon temps à m'inquiéter plutôt qu'à chercher comment m'améliorer. Cela revient à se préoccuper davantage de sa note à l'examen final que de s'assurer d'avoir bien appris les concepts enseignés.

À l'inverse, si j'envisageais chaque défi comme une opportunité de progression (sous réserve de m'en donner les moyens), alors le cercle vicieux de l'auto-évaluation pétrie d'angoisse serait brisé. Peu importe que je sois douée ou non dans un domaine donné, le simple fait de prendre conscience qu'il m'était possible de progresser m'a permis d'appréhender les apprentissages avec curiosité plutôt qu'avec inquiétude. Mes efforts ont été largement récompensés – si je n'avais pas posé la question à un collègue, je n'aurais jamais su que mes remarques étaient trop souvent vagues et inconsistantes. Depuis, je veille à formuler des commentaires plus précis et actionnables – ce que certains considèrent désormais comme l'une de mes forces.

Dans son ouvrage, influent, intitulé *Osez réussir* !<sup>3</sup>, la psychologue Carol Dweck décrit comment deux mentalités – qu'elle qualifie de *fixe* et *de* 

développement – jouent un rôle majeur sur nos performances et notre bonheur.

#### Observez les différences :

SITUATION 1 : à l'issue d'une mission, votre manager vous suggère quelques pistes d'amélioration.

ÉTAT D'ESPRIT FIXE : bon, j'ai vraiment été mauvais. Mon manager doit me prendre pour un idiot.

ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT : je suis reconnaissant à mon manager de m'avoir donné ces conseils. Mes futures missions vont mieux se dérouler.

SITUATION 2 : on vous propose de prendre la direction d'un nouveau projet risqué et motivant. ÉTAT D'ESPRIT FIXE : je ferais mieux de refuser. Je ne veux pas échouer et me mettre dans l'embarras.

ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT : voilà une excellente occasion d'élargir mon champ de compétences, d'apprendre et d'acquérir l'expérience nécessaire pour diriger d'autres grands projets par la suite.

SITUATION 3 : vous sortez d'un entretien individuel tendu avec Alice, votre collaboratrice. ÉTAT D'ESPRIT FIXE : je dois faire comme si tout s'était bien passé pour donner l'impression que je maîtrise la situation.

ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT : je devrais demander à Alice ce qu'elle pense de cette conversation et comment mener des discussions plus productives à l'avenir.

SITUATION 4 : vous travaillez sur une proposition et John demande à voir où vous en êtes. État d'esprit fixe : je ne veux rien lui montrer à ce stade, car ma proposition n'est pas finalisée. Cela donnera une mauvaise image de moi.

ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT : le feedback de John me sera très utile. D'ailleurs, je devrais partager mes premières pistes avec davantage de personnes afin d'anticiper tout problème potentiel.

La manière dont vous envisagez une situation est capitale. Avec un état d'esprit fixe, vos actions sont régies par la peur – peur de l'échec, peur du

jugement, peur de passer pour un imposteur. Avec un état d'esprit de développement, vous êtes enclin à rechercher la vérité et les feedbacks, car vous savez qu'ils constituent le chemin le plus rapide pour atteindre vos objectifs.

## Apprenez à vous connaître

Après avoir identifié vos forces et faiblesses, l'étape suivante dans la compréhension de soi-même consiste à identifier les environnements propices à l'expression du meilleur de vous-même et les situations qui déclenchent en vous une réaction négative. Cette prise de conscience va vous aider à organiser votre quotidien de manière à répondre à vos besoins.

Au fil des ans, j'ai découvert ce qui me permet de donner le meilleur de moi-même :

- Avoir dormi au moins huit heures la nuit précédente ;
- Dès le début de la journée, m'adonner à une tâche productive, ce qui m'incite à poursuivre sur ma lancée ;
- Avant même de commencer, avoir conscience du résultat auquel je souhaite aboutir ;
- Évoluer dans un climat de confiance et de camaraderie avec mes collaborateurs ;
- Avant toute discussion ou prise de décision importante, disposer d'un temps de réflexion en solo (et par écrit) ;
- Avoir le sentiment d'apprendre et de progresser.

Après avoir pris conscience de ces prérequis, j'ai modifié certaines de mes habitudes en vue d'optimiser mon environnement de travail. Voici quelques exemples :

- Le soir, je programme plusieurs alarmes qui me rappellent de me « préparer pour aller dormir » à 22 h, 22 h 15 et 22 h 30 ; et ce, afin d'éteindre à 23 h précises ;
- Dès le saut du lit, je consacre dix à quinze minutes à des exercices physiques. Quoique relativement court, ce moment me procure un sentiment d'accomplissement qui donne le ton au reste de ma journée ;

- Je réserve trente minutes quotidiennes à la préparation de ma journée. J'en profite pour passer en revue les événements prévus et visualiser le déroulement idéal de chaque réunion ou tâche ;
- Je fais l'effort de tisser des liens avec mes collègues et de m'intéresser à leur vie personnelle ;
- Je programme des plages de réflexion qui me laissent le temps de faire le point et d'avancer par écrit à des problématiques fortes ;
- Deux fois par an, je dresse le bilan du semestre écoulé en identifiant mes progrès. Puis je me fixe de nouveaux objectifs d'apprentissage pour les six mois à venir.

Ces petites habitudes ont renforcé mon sentiment de maîtrise. Elles demeurent largement perfectibles – même en dormant suffisamment et en faisant du sport, il m'arrive de me sentir épuisée en fin de journée. Mes réunions et les tâches que je dois effectuer ne se déroulent pas toujours comme prévu. Par périodes, mon « temps de réflexion » est réduit à peau de chagrin des jours (ou des semaines) durant. Pourtant, ces mesures, aussi infimes soient-elles, affectent radicalement ma façon de travailler et de penser.

À chacun les siennes. L'une de mes amies est résolument matinale : levée à 5 h, c'est au petit matin qu'elle est la plus productive. Elle traite alors les problèmes les plus ardus et réserve son après-midi à des tâches moins intenses. Un autre s'efforce d'organiser son planning de façon à regrouper ses tâches par thématiques. Ses réunions et ses appels se succèdent pour qu'il dispose, en amont et en aval, de longs blocs de travail ininterrompus.

Si vous vous interrogez sur la nature de votre environnement professionnel idéal, posez-vous les questions suivantes :

- Au cours de quel semestre de ma vie me suis-je senti le plus énergique et le plus productif ? D'où me venait cette énergie ?
- Quels ont été les moments forts du mois dernier ? Qu'est-ce qui les a rendus possibles et puis-je recréer ces conditions favorables ?

• La semaine dernière, quand ai-je été pleinement concentré ? Comment ai-je réussi à atteindre cet état de concentration ?

En miroir, vous devez également identifier les contextes qui produisent l'effet inverse – c'est-à-dire qu'ils déclenchent en vous une réaction extrêmement négative qui nuit à votre efficacité. Les déclencheurs se distinguent des réactions négatives classiques en ce sens qu'ils agissent sur vous de façon disproportionnée. Par exemple, n'importe quel manager serait déçu qu'un candidat prometteur décline une offre ou qu'un salarié brillant présente sa démission. Mais la véritable question est la suivante : qu'est-ce qui vous fait réagir et qui laisserait peut-être une autre personne indifférente ? C'est dans ces moments-là que votre comportement risque tout particulièrement d'être perçu comme irrationnel.

Par exemple, l'injustice fait partie de mes événements déclencheurs. Si une situation me semble injuste, je sens mon pouls et mon rythme cardiaque s'accélérer. Je prends la chose très à cœur, j'insiste, j'argumente, et ce même si je ne dispose que d'informations partielles (vous l'aurez deviné, cela donne rarement lieu aux échanges les plus productifs).

Si vous connaissez vos éléments déclencheurs, vous pouvez vous ressaisir à temps et prendre du recul plutôt que d'intervenir à chaud. Cinq minutes suffisent pour que je retrouve mon calme.

Je vous conseille de partager vos déclencheurs avec votre entourage et d'apprendre à reconnaître ceux des autres. Parce que nous fonctionnons tous différemment, vos pairs n'ont pas nécessairement conscience de l'impact de leur comportement sur le vôtre, et vice-versa.

J'ai connu un collègue qui, en réunion, s'exprimait toujours au nom de son équipe, y compris sur des sujets ne relevant pas de son champ d'expertise. Dès qu'il prenait la parole, mon déclencheur « injustice » s'activait. Je songeais : quel manque de considération de sa part de ne pas laisser ses collègues s'exprimer sur leurs propres dossiers! Lorsque je lui en ai parlé en privé, il a eu l'air surpris, mais m'a remerciée pour mon feedback. Jamais il n'avait imaginé donner l'impression de vouloir accaparer le mérite de ses collègues. Il pensait contribuer à l'efficacité des

réunions. Par la suite, il s'est toujours efforcé de valoriser ses collaborateurs.

Certaines personnes sont sensibles aux individus à l'attitude arrogante ou égocentrique. D'autres s'agacent dès lors que tout n'est pas parfait. Peut-être réagissez-vous face à un discours agressif ou trop emphatique, à moins que vous ne vous emportiez lorsque plusieurs jours s'écoulent avant de recevoir la réponse d'un membre de votre équipe.

Les déclencheurs se situent à la frontière de votre zone de progression et de celle d'un autre – d'une part vous pouvez vous entraîner à contrôler vos réactions, d'autre part votre feedback pourrait également se révéler utile à l'autre.

Pour déterminer vos déclencheurs, posez-vous les questions suivantes :

- À quand remonte la dernière fois où des propos m'ont dérangé davantage que les autres personnes présentes ? Pourquoi m'ont-ils autant affecté ?
- D'après mes amis, quelles sont mes bêtes noires ?
- Qui ai-je rencontré dont je me suis immédiatement méfié ? Qu'est-ce qui a suscité cette réaction ?
- Dans quelle situation ai-je réagi de manière excessive en le regrettant après coup ? Qu'est-ce qui m'a alors conduit à m'emporter ?

Avoir conscience de ce qui vous fait avancer ou vous tire en arrière s'avère extrêmement précieux. À l'instar des athlètes qui organisent leur régime alimentaire et leur programme d'entraînement pour conserver une forme optimale, le travail que vous menez pour vous aider à donner le meilleur de vous-même vous permettra d'être bien plus efficace d'un point de vue professionnel.

# Gardez confiance en vous dans les moments difficiles

Quels que soient les méandres de votre parcours de manager, certains jours vous ressentirez le syndrome de l'imposteur de façon si vive que vous aurez le sentiment d'être pris au piège au fond d'un gouffre sombre et profond. Tous les managers que je connais sont familiers de cet endroit où les commentaires acerbes de votre critique intérieur se répercutent sans fin sur des parois escarpées, transformant les chuchotements en cris.

Dans le Gouffre, vous vous sentez excessivement seul. Le doute devient votre bande-son et la peur votre unique nourriture. Vous remettez en question chaque décision tout en cherchant désespérément une solide branche à laquelle vous accrocher. Vous n'aspirez qu'à une chose : retrouver la foi, savoir où aller et quoi faire. Mais aucune issue ne vous apparaît.

J'ai plongé au fond du Gouffre lorsque j'ai commencé à travailler avec un nouveau collègue sur un projet important. Dès le début, nous étions en désaccord quant à la stratégie produit. Chacun était tellement convaincu d'avoir raison que la moindre décision ressemblait à une immense vague déferlant sur le fragile château de sable de notre relation professionnelle. Je me souviens des longs emails que nous échangions à propos de détails insignifiants. La méfiance régnait, avec des accusations telles que : « Tu n'écoutes pas », « Tu ne sais pas de quoi tu parles » et « Cette décision n'appartient qu'à moi ».

Je me sentais terriblement mal. J'avais bien conscience de la nécessité de faire évoluer nos rapports, mais comment ? Étais-je en tort ? Peut-être qu'effectivement je divaguais.

Avec du recul, je comprends que mes doutes avaient eu raison de moi. Cette collaboration m'a beaucoup appris, j'en suis ressortie mieux outillée pour pouvoir échapper au Gouffre. Si, à votre tour, vous êtes confronté à cette situation, réfléchissez aux moyens de mieux gérer votre mental.

### Ne culpabilisez pas de votre mal-être

L'un des pires aspects de votre séjour dans le Gouffre tient à la double peine qui consiste à tenter d'en réchapper tout en culpabilisant d'avoir à le faire. Pourquoi est-ce si difficile pour moi ? se plaint votre voix intérieure. Si j'étais plus intelligent, plus courageux ou plus doué, tout se passerait bien. En vous sentant coupable de vos propres émotions, vous générez encore davantage de stress.

Il nous arrive à tous de traverser des périodes éprouvantes, acceptez-le et autorisez-vous à ressentir de l'inquiétude. N'alourdissez pas le fardeau de votre charge mentale. J'ai identifié deux stratégies efficaces pour y parvenir. La première consiste à rechercher sur Google le nom d'une personne célèbre que vous admirez en y associant le terme « difficultés ». Vous obtiendrez toujours des résultats, car, ne l'oubliez pas, le Gouffre guette chacun de nous.

La deuxième stratégie passe par la reconnaissance de votre mal-être. Sur un Post-it, j'inscris : « Je me sens super stressée par [X]. » Ce simple geste change mon état d'esprit : je ne m'inquiète plus de ce qui me préoccupe, je me contente de l'énoncer. Ensuite, je peux m'attaquer à l'origine du problème.

### Prenez conscience de votre part d'irrationnalité

Nous sommes tous victimes de biais – notamment parce que notre cerveau aime emprunter des raccourcis pour nous faire aboutir plus rapidement à une conclusion. C'est ce qui explique les stéréotypes. Si vous croisez un individu chaussé d'épaisses lunettes et chargé d'une pile de manuels, vous en déduirez peut-être qu'il est doué en mathématiques, même si vous ne disposez d'aucune preuve tangible.

Un phénomène similaire se produit avec notre perception des événements. À partir de quelques données, nous tentons de construire un récit complet même si nous n'avons qu'une connaissance partielle des faits.

Dans l'obscurité du Gouffre, ce récit a tendance à prendre une tournure encore pire.

Imaginons par exemple que vous souffrez du syndrome de l'imposteur. Apprenant que vous n'avez pas été convié à une réunion, vous en déduirez peut-être : *je n'ai pas été invité, car mes coéquipiers me jugent inutile*.

Cette situation est si classique que, au fil des ans, au moins une douzaine de personnes sont déjà venues me trouver à ce propos. Je leur réponds toujours : « Nous allons en avoir le cœur net. » Je contacte ensuite les organisateurs de la réunion : « Pourquoi Untel n'a-t-il pas été invité ? » Voici les réponses les plus fréquentes :

- Je ne voulais pas faire perdre son temps à Untel ni qu'il se sente obligé d'assister à la réunion ;
- Je n'avais pas réalisé que Untel s'intéressait au sujet de la réunion ;
- J'aurais dû l'inviter. Sincèrement, c'était une erreur.

Une seule fois, j'ai obtenu une réponse du type : « Nous ne pensions pas que Untel serait utile » (ainsi formulée : « Nous craignions que les opinions tranchées de Untel nous éloignent du sujet »).

Les histoires que nous inventons à partir de quelques éléments sont souvent totalement erronées, surtout lorsque nous sommes au fond du Gouffre. Neuf fois sur dix, l'autre partie ne nous veut aucun mal. Nos collègues ne nous jugent pas incompétent. Et, oui, nous méritons notre poste.

Quand les idées noires vous assaillent, prenez du recul et demandezvous si votre interprétation des faits est correcte. Existe-t-il des points de vue alternatifs que vous auriez omis de considérer ? Comment faire émerger la vérité ?

Parfois, le simple fait de se ressaisir pour poser directement la question (« Pourquoi n'ai-je pas été invité à participer à cette réunion ? ») permet d'en finir avec les hypothèses et de clarifier la situation. Même si vous craignez d'entendre la réponse, vous confronter à la réalité vaut toujours mieux que laisser s'installer le chaos qui vous habite alors.

### Fermez les yeux et visualisez

Des études d'imagerie cérébrale montrent que lorsque nous nous imaginons en train de réaliser une action, les zones de notre cerveau sollicitées sont les mêmes que si nous exercions réellement cette activité. Pourquoi cette observation est-elle importante ? Parce qu'il nous suffit de fermer les yeux et de faire appel à notre imagination pour en retirer certains bénéfices.

Le psychologue australien Alan Richardson<sup>4</sup> a découvert qu'un groupe de joueurs de basket-ball à qui l'on avait demandé de se représenter mentalement en train d'exécuter des lancers francs tous les jours (mais qui ne s'entraînait pas physiquement) parvenait à des résultats presque aussi bons qu'un groupe qui s'exerçait vingt minutes par jour. Une autre étude a comparé des personnes qui se rendaient quotidiennement en salle de sport à d'autres qui s'imaginaient simplement faire de l'exercice<sup>5</sup>. Le premier groupe a augmenté sa puissance musculaire de 30 %; le second, de 13,5 %, soit presque la moitié du résultat obtenu par le premier groupe!

Le légendaire golfeur Jack Nicklaus a écrit un jour : « Je ne frappe jamais un coup, même à l'entraînement, sans en avoir une image très nette et très précise dans ma tête. Comme un film en couleurs<sup>6</sup>. »

Non seulement la visualisation peut améliorer vos résultats, mais elle peut aussi vous aider à reprendre confiance lorsque vous êtes piégé dans le Gouffre.

Si vous vous sentez acculé, vous trouverez quelques exercices à tester ci-dessous.

Imaginez que l'anxiété, la peur et la confusion que vous ressentez ne vous sont pas propres, mais universelles, car chacun y est confronté. Je pense par exemple à Sheryl Sandberg, qui confie dans son livre En avant toutes qu'elle était tellement inquiète de ce que ses collègues pourraient penser du fait qu'elle quitte le bureau à 17 h qu'elle sortait furtivement du bâtiment lorsque personne ne la voyait. Autre exemple, Reese Witherspoon raconte qu'elle a failli refuser de devenir ambassadrice de la cause des femmes, sous prétexte qu'elle redoutait de devoir prendre la parole face à de larges audiences<sup>7</sup>. Ces deux femmes incarnent d'incroyables modèles de réussite et d'inspiration. Et pourtant, elles sont confrontées aux mêmes doutes que moi, car les émotions qu'elles décrivent sont fondamentalement humaines.

Imaginez-vous en train de réussir pleinement dans un contexte qui vous rend nerveux.

Vous devez par exemple faire une présentation importante demain. Imaginez-vous pénétrant dans la salle et adressant un sourire à votre auditoire. Imaginez-vous debout, bien droit, vous exprimant avec assurance. Visualisez le public attentif qui hoche la tête lorsqu'un participant pose une question complexe à laquelle vous répondez avec aisance. La clé d'une visualisation réussie consiste à rendre la scène aussi spécifique que possible.

Revivez à présent cette expérience dans ses moindres détails. Vous souvenez-vous à quel point ce challenge vous avait paru insurmontable au départ ? Réfléchissez à la manière dont vous avez abordé le problème. Rappelez-vous le moment où vous avez réalisé que vous alliez vous en sortir. Attardez-vous en particulier sur le sentiment final de réussite — la fierté ressentie, les compliments qui vous ont été adressés et la confiance que vous avez acquise.

Imaginez une pièce où les personnes que vous aimez le plus vous déclarent ce qu'elles apprécient chez vous. Visualisez-les rassemblées en cercle, chacune exprimant tour à tour l'amour et l'admiration qu'elle éprouve à votre égard. J'aime me remémorer les discours de ma famille et de mes amis le jour de mon mariage, ce merveilleux sentiment d'être entourée de leur affection

Imaginez à quoi ressemblerait votre journée si vous n'étiez pas dans le Gouffre. Fermez les yeux et passez en revue chaque heure de la journée. Concentrez-vous sur l'état d'esprit dans lequel vous aimeriez être – par exemple, énergique pendant votre séance d'entraînement matinale, repu et satisfait après les œufs brouillés du petit-déjeuner, d'humeur amicale lorsque vous saluez vos collègues en arrivant au bureau, concentré durant votre première réunion, etc.

La visualisation est un outil puissant qui ne requiert pas de grands moyens – seulement quelques minutes et un endroit calme où se détendre. Prenez l'habitude de reprendre confiance en vous dès que nécessaire.

## Sollicitez l'aide des bonnes personnes

Des années durant, dès que je me retrouvais au fond du Gouffre, je me murais dans le silence et je n'en parlais à personne. Fidèle au proverbe « Fake it till you make it » (« Fais semblant jusqu'à ce que tu y arrives »), je pensais qu'en laissant croire que je maîtrisais la situation, je finirais par me sentir légitime sans que personne ne découvre la supercherie.

J'avais tort de raisonner ainsi. Je me privais du soulagement que procure le fait de pouvoir partager ses peurs avec des personnes en qui l'on a confiance. Je me privais de leur empathie et de leurs conseils.

Admettre ses difficultés et demander de l'aide est le contraire d'une preuve faiblesse. En réalité, il s'agit d'une marque de courage et de conscience de soi. Ce faisant, vous prouvez que votre bien-être prime sur votre ego. La prise en compte de notre détresse se révèle extrêmement bénéfique. Des études montrent l'efficacité remarquable des groupes de soutien, y compris pour des troubles psychiques graves. L'une d'elles a par exemple conclu que 82 % des personnes souffrant de troubles maniaco-dépressifs ont déclaré mieux vivre leur maladie après avoir rejoint un collectif d'entraide<sup>8</sup>.

J'en ai moi-même été témoin : il y a quelques années, j'ai formé un Cercle Lean In avec une douzaine d'autres femmes de l'entreprise. Deux heures par mois, nous nous retrouvions pour partager nos épreuves du moment : relations compliquées, incertitudes quant à notre carrière, difficultés à concilier vie familiale et professionnelle. Il nous arrivait de pleurer face à l'ampleur de certains défis. Mais je n'oublierai jamais la bienveillance, la camaraderie et l'importance de ce soutien. Dans la mesure du possible, nous échangions des conseils, nous nous entraidions ; sinon, nous offrions notre présence et notre écoute.

Qu'il s'agisse de votre famille, de votre meilleur ami, d'un coach ou de collègues en qui vous avez confiance, trouvez votre propre groupe de soutien. Puisez en lui courage et inspiration. Nul homme, nulle femme n'est une île : notre entourage peut nous indiquer la voie et nous tendre la main pour nous aider à sortir du Gouffre.

## Célébrez les petites victoires

Lorsque vous êtes dans le Gouffre, vous ressassez sans cesse vos échecs, car vous mettez en doute votre capacité à réussir. Substituer une autre histoire à celle-ci peut vous permettre de briser ce cercle infernal. Plutôt que

de vous demander en quoi vous ne réussissez pas, concentrez-vous sur tout ce en quoi vous êtes doué.

Au cours d'une période professionnelle particulièrement tendue, j'ai confié à une collègue que je me sentais dépassée. Je ne recrutais pas suffisamment rapidement pour suivre la cadence de tous les projets qui nécessitaient des compétences fortes en matière de leadership, j'avais donc constamment le sentiment d'être un frein pour les autres. Elle m'a rappelé que, en dépit de cette situation difficile, je n'échouais pas dans tout ce que j'entreprenais. D'ailleurs, peu avant, elle avait été touchée par l'un de mes articles de blog, qu'elle avait partagé avec toute son équipe : « Nous en avons tiré beaucoup d'enseignements, m'a-t-elle confié, alors merci de l'avoir écrit. »

Ses mots m'ont fait forte impression. J'ai compris que j'avais fini par considérer mes écrits et les nombreuses responsabilités qui m'incombaient (valider les designs, coacher les collaborateurs, gérer les plannings opérationnels) comme des actions routinières sans véritable intérêt.

Inspirée par notre échange, je me suis lancée dans la rédaction d'un journal intitulé *Les Petites victoires* : chaque jour, je notais un fait, même mineur, dont j'étais fière. Par exemple, je me félicitai d'avoir prodigué des conseils utiles à un collaborateur au cours d'un entretien individuel ou d'avoir animé une réunion productive. À l'issue d'une journée particulièrement éprouvante, je soulignai la rapidité à laquelle j'avais répondu à quelques emails.

Des études montrent que si vous notez chaque soir cinq choses pour lesquelles vous éprouvez de la gratitude, vous vous sentirez plus heureux à long terme<sup>9</sup>. Lorsque vous avez besoin de reprendre confiance en vous, pliez-vous à cet exercice en vous concentrant sur toutes vos réussites.

### Prenez soin de vous en posant des limites

Lorsque vous vous sentez dépassé par votre activité professionnelle, celle-ci peut facilement s'infiltrer dans les moindres recoins de votre existence. Inquiet pour un projet, vous y consacrez peut-être vos soirées et week-ends.

À moins que vous ne passiez constamment en revue votre liste de tâches, même en pleine nuit.

Luttez contre cette tendance. Fixez des limites en réservant du temps aux aspects importants de votre vie, autres que votre travail – profiter de vos proches, vous adonner à une passion, pratiquer un sport, vous investir dans une action bénévole, etc.

De nombreuses études ont montré que les environnements professionnels particulièrement stressants inhibent la créativité<sup>10</sup>. À l'inverse, « lorsque les gens sont d'humeur plus positive, ils sont plus susceptibles d'être créatifs », observe Teresa Amabile, professeur à la Harvard Business School et auteur de *The Progress Principle*\*11.

Dans mes périodes d'intense activité, je réserve souvent un quart d'heure en début et fin de journée à une occupation non professionnelle – par exemple regarder une conférence Ted Talk, jouer sur mon téléphone, faire des mots croisés, du sport ou lire. Ce temps, bien que court, m'aide à tracer une limite qui indique : « Quoiqu'il arrive, je prendrai toujours du temps pour moi. »

Impossible d'être véritablement performant si vous ne vous sentez pas physiquement en forme. Prenez donc soin de vous, cela en vaut la peine.

# Décuplez votre potentiel

Je me souviens être allongée dans mon lit à 3 heures du matin à la veille d'une conférence importante. C'était il y a cinq ans. Mentalement, je faisais défiler tous mes *slides*. J'avais le ventre aussi noué que si j'avais navigué sur une mer déchaînée. Je songeais à mes conférenciers préférés en me demandant quel était leur secret. Quelle incroyable sensation ce devait être que de monter sur scène, face à des centaines de spectateurs, en proie à une véritable excitation, et non une terreur sans nom! Dormir comme un loir sans se soucier d'avoir à maquiller ses cernes le lendemain.

Revenons à cette année. Je patiente tranquillement en coulisses avant mon intervention, une heure plus tard, à l'occasion d'une conférence qui réunit des milliers de participants. À mes côtés, un autre orateur fait les cent pas, triturant ses fiches tout en récitant son introduction. Soudain, il me regarde, esquisse un sourire et me lance : « Vous avez l'air tellement détendue ! » Quel formidable compliment ! Et il avait raison, je ne ressentais aucune nervosité. La nuit précédente, j'avais dormi à merveille et j'étais réellement enthousiaste à l'idée de ce qui allait suivre !

Que s'est-il donc passé entre ces deux événements ? Ai-je suivi une formation intensive de conférencière ? Suis-je devenue une gourou de PowerPoint et Keynote ? Une bonne fée m'a-t-elle soufflé le secret d'une méthode aussi extraordinaire qu'innovante pour m'apaiser ?

Ma réponse – vous vous en doutez – est bien plus banale. À force d'entraînement, j'ai progressé. Pendant des années, j'ai bégayé maladroitement devant mon équipe lors des réunions hebdomadaires. Je me suis inscrite à des rencontres et des conférences tout en sachant à quel point je serais pétrifiée la veille au soir. J'ai répondu à des journalistes, à des sessions de questions-réponses, j'ai participé à des tables rondes et des émissions télévisées. Chaque étape rendait la suivante un peu plus facile.

Le management est un parcours très personnel. Nous nous situons tous à des moments différents de notre cheminement. Certains se lancent avec des

compétences plus affûtées que d'autres. J'étais une introvertie qui avait tendance à se figer ou à se répéter face à de grands auditoires. Aujourd'hui, sans être une oratrice d'exception, j'ai beaucoup progressé, tant au niveau de mes aptitudes que de ma confiance en moi.

Votre capacité à gagner en efficacité dépend principalement de vous, de vos forces et marges de progression, de votre personnalité et de vos valeurs. Les objectifs et la culture de votre entreprise entrent aussi en ligne de compte – les besoins d'un petit stand de limonade qui emploie quelques salariés diffèrent de ceux d'une multinationale qui rassemble des milliers d'employés.

La nature même de ce parcours propre à chacun signifie que vous apprendrez surtout en pratiquant. Qu'il vous faille perfectionner vos talents de communicant, progresser au niveau opérationnel, vous montrer plus stratège ou mieux collaborer, fixez-vous un objectif ambitieux : *comment puis-je décupler ma performance*? Puis, optimisez vos apprentissages en appliquant les conseils suivants.

### Sollicitez des feedbacks

J'ai consacré un chapitre entier à l'importance de donner du feedback à vos collaborateurs : sans surprise, s'il existe un ingrédient secret pour progresser, il consiste à sans cesse provoquer des retours. Vous êtes votre seul obstacle : vous devez penser à demander des feedbacks de façon suffisamment fréquente, faire preuve d'humilité et de conscience de soi pour les accueillir pleinement et y répondre par de véritables changements.

N'oubliez pas de solliciter des feedbacks spécifiques et comportementaux. Plus votre requête est précise, meilleure elle est. Si vous commencez par « Qu'as-tu pensé de ma présentation ? », on vous répondra sans doute « Je trouve qu'elle s'est bien passée » — ce qui vous sera peu utile. Au contraire, entrez dans les détails et obtenez des réponses concrètes : « J'essaie de faire en sorte que les participants comprennent mon propos en moins de trois minutes. Est-ce le cas ? Comment le clarifier encore ? »

Remerciez toujours votre interlocuteur pour son feedback. Même en cas de désaccord, acceptez les commentaires de bonne grâce et appréciez les efforts fournis. Si l'on vous juge sur la défensive, vous recevrez moins de feedbacks à l'avenir, ce qui ne fera qu'entraver vos progrès.

### Considérez votre manager comme un entraîneur

Compte tenu du rôle des managers, le vôtre devrait être l'un de vos meilleurs canaux d'apprentissage. Pourtant, il n'en va peut-être pas ainsi spontanément. Peut-être ne suit-il pas votre travail au quotidien, traite-t-il des dossiers plus urgents, ou n'est-il tout simplement pas aussi proactif que vous le souhaiteriez pour vous aider à vous orienter.

Quoi qu'il en soit, la personne la plus impliquée dans votre carrière, ce n'est pas lui, c'est vous. Vous seul possédez les clés de votre propre croissance. Ainsi, si vous avez l'impression de ne pas apprendre de votre manager, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour instaurer la relation qui vous conviendrait.

J'ai observé que, dans ce cas, l'un des principaux freins tient à la réticence des collaborateurs à solliciter l'aide de leur supérieur. Cette situation m'est familière. Pendant des années, j'ai imaginé que mes responsables (à l'instar de mes professeurs, auparavant) disposaient d'une forme d'autorité, qu'ils prenaient note et jugeaient mes moindres faits et gestes. Par conséquent, mes interactions avec mon manager se résumaient à cette injonction intérieure : ne te trompe pas. Je considérais comme un échec toute intervention de mon manager sur les dossiers dont j'étais en charge. J'avais le sentiment qu'un néon se mettait à clignoter : « Attention : salariée insuffisamment compétente pour gérer ses dossiers en autonomie. »

Vous savez désormais que le travail d'un manager consiste à aider son équipe à obtenir de meilleurs résultats. Par ricochets, mieux vous réussissez, mieux l'équipe dans son ensemble s'accomplit. Votre manager est de votre côté, il tient à vous voir accéder au succès et, en général, il est prêt à investir du temps et de l'énergie pour vous y aider. Le tout est de voir en lui non pas un juge, mais un entraîneur.

Un brillant athlète chercherait-il à dissimuler ses faiblesses à son coach ? Si votre entraîneur vous demande comment il peut contribuer à optimiser vos exercices, répondriez-vous : « Oh, ça va, je suis plutôt en forme, je maîtrise » ? Non, bien entendu, car ce n'est pas ainsi que fonctionne une relation entraîneur-entraîné.

Au contraire, incitez votre manager à formuler des feedbacks. Demandez-lui : « À ton avis, quelles sont les compétences à développer pour maximiser mon impact ? » Faites-lui part de vos objectifs personnels et sollicitez son appui : « Je veux devenir meilleur orateur, j'apprécierais que tu restes à l'écoute d'opportunités me permettant de m'entraîner face à l'équipe. » Confiez-lui vos problèmes les plus épineux pour qu'il vous aide à les résoudre : « J'hésite entre deux candidats aux atouts très différents. Est-ce que je peux t'en parler pour avoir ton avis ? »

Dès lors que j'ai appréhendé mes entretiens individuels avec mon manager comme des opportunités d'apprentissage ciblé, ils m'ont été bien plus utiles. Lorsque je n'ai aucun problème spécifique à lui exposer, le simple fait de lui poser des questions ouvertes (« Comment choisis-tu les réunions auxquelles tu participes ? » ou « Comment convaincre un candidat ? ») me permet de bénéficier de son savoirfaire et de poursuivre mon apprentissage.

### Multipliez les mentors

Rien ne vous interdit de faire appel à plus d'un entraîneur. D'ailleurs, le monde regorge de personnes riches d'enseignements. Telle est la définition d'un mentor – quelqu'un qui partage son expertise pour vous aider à progresser. Et ce, sans que la relation entre mentor et mentoré soit nécessairement formalisée. Dans *En avant toutes*, Sheryl Sandberg nous met en garde : ne survalorisons pas le concept de mentor. Personne n'a envie de s'entendre demander : « Accepterais-tu d'être mon mentor ? » – cela sonne comme une requête chronophage. En revanche, sollicitez un avis sur un sujet précis et vous découvrirez qu'un grand nombre de personnes sont prêtes à vous aider.

Vos pairs, notamment – qui occupent des fonctions similaires à la vôtre – peuvent se révéler des soutiens sources d'excellents conseils. Plusieurs fois par an, je retrouve un groupe de managers du secteur du design. Parce que nous partageons des responsabilités communes, nous pouvons évoquer les tendances du marché, compatir à l'écoute des difficultés des uns et des autres, nous conseiller mutuellement sur la gestion des critiques ou la façon d'animer des ateliers.

Au sein de ce groupe se trouve une manager particulièrement douée pour insuffler une culture d'équipe. J'admire sa capacité à créer un environnement bienveillant, bon esprit et l'attention qu'elle porte à chacun. Au fil des ans, je n'ai eu de cesse de l'interroger : comment dirige-t-elle ses réunions ? Quels outils utilise-t-elle pour communiquer avec ses équipes ? Comment parvient-elle à insuffler ce sentiment d'appartenance à un collectif parmi les salariés qui travaillent à distance ? Je me suis inspirée de ses réponses pour gérer mes propres collaborateurs. Par exemple, sur ses conseils, j'ai mis en place des temps de présence hebdomadaires au bureau.

Même si vous exercez des métiers différents, les personnes avec qui vous travaillez ont probablement toutes quelque chose à vous apprendre. Un collègue est peut-être réputé pour son expertise du recrutement, un autre pour sa force de conviction, un autre encore pour sa créativité hors normes ; quant à votre manager, il excelle peut-être dans la détection des talents de chacun.

Dans tous les cas, n'hésitez pas à demander : « Je suis très impressionné par la manière dont tu [...]. J'aimerais beaucoup que tu m'apprennes à le faire. Accepterais-tu de prendre un café pour en parler ? »

N'oubliez pas que, puisque vous sollicitez un service, vos interlocuteurs sont en droit de refuser (parce qu'ils manquent de temps ou qu'ils voient mal comment vous être utile). Remerciez-les, quoi qu'il arrive. Vous serez néanmoins surpris du nombre de réponses positives que vous recevrez. Nous profitons tous, à un moment donné, du mentorat d'une personne et nombreuses sont celles qui sont heureuses de rendre la pareille.

# Préservez du temps pour réfléchir et vous fixer des objectifs

Lorsque vous avancez à toute allure et que le paysage défile devant vous, il devient difficile d'appréhender votre parcours dans son ensemble. Quel était le point de départ ? Quelle distance reste-t-il à arpenter ? Quelles sont les sections les plus tranquilles et celles criblées de nids de poule ?

Une étude de la Harvard Business School montre que nous apprenons davantage lorsque nous associons nos expériences à des périodes de réflexion<sup>12</sup>. Même si nous préférons apprendre par la pratique, « les participants qui ont choisi de dédier du temps à la réflexion ont obtenu de meilleurs résultats que ceux qui ont préféré mener une expérience supplémentaire ».

Votre réflexion n'a nul besoin de prendre la forme d'un processus fastidieux. Vous engagez cette démarche dans votre propre intérêt, alors trouvez la méthode qui vous correspond le mieux. Pour ma part, j'aime prévoir une heure en fin de semaine pour réfléchir à ce que j'ai accompli, ce dont je suis satisfaite ou non, et ce que je retiens pour la semaine suivante. Je rédige ensuite quelques points dans un email destiné à mon équipe, un moyen facile de faire perdurer cette habitude.

Je me fixe également des objectifs personnels et je procède à des bilans plus détaillés tous les six mois – ce qui me laisse davantage de temps pour m'atteler à des projets ambitieux et acquérir de nouvelles compétences.

Voici quelques exemples extraits de mes notes hebdomadaires et semestrielles :

#### Réflexions hebdomadaires

Commentaires récents : au cours des sessions de questions-réponses, j'entends beaucoup d'éloges sur l'incroyable culture qui anime notre équipe design. Pour ce qui est des améliorations possibles, revient souvent l'idée de rendre plus lisibles les attentes en matière d'évolution de carrière. J'en déduis que nous devons faire preuve de plus de rigueur dans les discussions liées à l'évaluation des performances et des promotions.

Recrutements pour l'année prochaine : lors de notre réunion de planification, l'importance croissante des succursales est apparue comme un thème majeur. Nous devrons former davantage de recruteurs et veiller à la cohérence des débriefings entre les différents bureaux.

Je compte sur l'implication forte de chacun ; nous sommes en cours d'élaboration d'un plan à cet effet.

Stratégie relative au projet X: j'ai travaillé avec l'équipe Y à la préparation de nos propositions pour le prochain point design. En l'espace de quelques semaines seulement nous avons bien avancé — je tiens à remercier tout particulièrement Elena pour son excellent travail.

Compréhension des besoins en matière de recherche : au cours des entretiens individuels que j'ai menés, certains m'ont fait part de leur souhait d'être davantage impliqués dans les travaux de recherche. À présent, j'ai une idée plus claire de nos besoins et David et moi allons vous communiquer un plan d'affectation des ressources humaines d'ici deux semaines.

#### Objectifs pour les six prochains mois :

Avancer sur ma recherche d'effectifs : recruter pour les trois postes vacants afin de m'assurer que chaque produit dispose d'un leader fort.

Faire évoluer tous les commentaires produits : partir de problèmes utilisateurs clairement définis afin de disposer d'une base commune pour l'évaluation. Devenir experte en recrutement de profils réputés en matière de recherche.

Supprimer les points d'avancement dans mes entretiens individuels : utiliser ce temps au profit de conversations plus approfondies avec mes collaborateurs.

Ne pas rapporter de travail à la maison : essayer d'être plus efficace au bureau.

À la fin de chaque semestre, je reprends mes objectifs et j'évalue mes résultats. Je ne m'attache pas à mes performances, mais à mes apprentissages. J'essaie par exemple de comprendre pourquoi je ne suis pas parvenue à faire évoluer l'organisation du travail de mes collaborateurs. Mes stratégies étaient-elles inefficaces ? Ai-je manqué de clarté dans ma communication ? Ou cette thématique n'était-elle pas cruciale ?

Même lorsque j'ai atteint mes objectifs, j'en tire des leçons. Prenons l'exemple du recrutement des trois profils d'excellence. Pourquoi ai-je réussi ? Suis-je en mesure de me fixer un objectif encore plus ambitieux (cinq recrutements) ? Si l'on me demandait des conseils en la matière, quels seraient-ils ?

Plus vous transformez vos expériences (bonnes ou mauvaises) en enseignements et en récits utiles pour vous comme pour d'autres, plus vous progresserez rapidement.

## Saisissez les opportunités de formation

Si vous avez la possibilité de suivre une formation, faites-le. Inscrivez-vous par exemple à un séminaire d'entreprise, assistez à une conférence animée par des experts, participez à une table ronde, écoutez des échanges entre spécialistes ou prenez part à un atelier pratique.

Si les formations à des fins professionnelles peuvent paraître utiles, elles sont rarement assorties d'un caractère urgent ou indispensable. Elles sont non seulement chronophages, mais également souvent onéreuses. Par conséquent, nous hésitons longuement avant de nous engager (*est-ce que cela en vaut vraiment la peine*?). Alors que la semaine s'annonce chargée, est-il pertinent de s'absenter pour deux jours d'atelier ou de sacrifier une confortable soirée à la maison pour une conférence?

Le plus souvent, la réponse est oui. Si 10 heures de formation vous permettent d'être ne serait-ce que 1 % plus efficace dans votre travail, alors il s'agit d'un bon retour sur investissement (1 % de temps gagné par an représente environ 20 heures).

Il y a quelques années, j'ai suivi une formation d'une journée sur le thème de la gestion des entretiens difficiles. Ces huit heures ont radicalement modifié mon approche des situations conflictuelles. À l'issue de cette journée, j'avais acquis la conviction qu'il est possible de mener une conversation fructueuse avec n'importe qui et sur n'importe quel sujet.

Aujourd'hui encore, pas une semaine ne s'écoule sans que je ne fasse appel à des notions apprises lors de cette session.

Le coaching de carrière relève lui aussi de la formation professionnelle. C'est une démarche que vous devrez probablement financer sur vos propres deniers, à moins que votre entreprise ne la prenne en charge (certaines le proposent à des salariés expérimentés). De nombreux PDG et cadres dirigeants ont recours à un coach. En effet, à ce niveau hiérarchique il devient plus difficile de se tourner vers un mentor et la moindre optimisation des performances a un impact fort sur l'ensemble de la société.

En matière de formation professionnelle, évitez de vous demander *Est*ce vraiment pertinent eu égard à ma charge de travail actuelle (ou aux investissements alternatifs qui s'offrent à moi) ? Posez-vous plutôt cette question : Dans un an, serai-je satisfait de l'avoir fait ? Vu sous cet angle, le choix est plus facile.

En capitalisant sur vous-même, sur vos apprentissages et vos progrès, vous n'investissez pas uniquement sur votre avenir, mais également sur celui de votre équipe. Plus vous progressez, plus vous êtes en mesure d'aider les autres.

\_\_\_\_

Les nouveaux managers m'interrogent souvent : « Après dix ans passés à occuper cette fonction, que cherches-tu encore à apprendre ? » Ce à quoi je réponds : « À être la meilleure leader possible tout en demeurant fidèle à moi-même. »

Les managers ont tendance à envisager leur rôle comme étant « au service de » – la mission de l'entreprise, les objectifs de l'équipe, les besoins des autres. Voilà pourquoi ils oublient aisément que, dans un parcours de manager, le personnage le plus important, c'est *eux-mêmes*.

Apprendre à devenir un grand leader implique de découvrir vos superpouvoirs et vos points d'amélioration, de comprendre comment gérer vos barrières mentales et d'apprendre à apprendre. L'acquisition de ces outils s'accompagne de la certitude d'être à votre place, tel que vous êtes, paré pour l'avenir et son lot de défis.

......

\* NdT : non traduit en français

## **Chapitre 6**

# Organiser des réunions efficaces

#### **NON**



#### **OUI**



Quand mon équipe s'est agrandie, j'ai pensé qu'instaurer une réunion hebdomadaire où chacun expliquerait ses projets en cours serait pertinent. J'avais remarqué que d'autres managers organisaient des points de ce type, ou des « réunions debout » et je croyais qu'il s'agissait d'un moyen classique de tenir les collaborateurs informés.

Pourtant, si l'idée semblait bonne en théorie, elle l'était moins dans la pratique. Je n'avais pas anticipé que chacun présenterait son travail à sa manière. Certains étaient concis et clairs, tandis que d'autres entraient dans une profusion de détails (décrivant longuement leurs échanges nocturnes d'emails avec les ingénieurs). Après quelques mois, j'ai compris que cette réunion était l'équivalent, en contexte professionnel, d'un fastidieux cours d'histoire à propos d'une obscure bataille remontant à 1752 : les regards étaient ailleurs et j'entendais résonner le cliquetis des claviers de tous ceux qui pensaient qu'ils avaient mieux à faire.

Un jour, à l'issue de l'une de ces réunions, j'ai reçu un email d'un collaborateur me demandant si j'avais envisagé de remplacer cette session propice aux envolées lyriques par des récapitulatifs individuels par email. Il concluait ainsi : « Honnêtement, j'ai l'impression de perdre mon temps avec cette réunion. »

Déclarer à sa manager que la réunion qu'elle organise n'a aucun intérêt nécessite une bonne dose de courage — mais ce feedback arrivait à point nommé. J'ai annulé les sessions suivantes, que j'ai remplacées par des emails, un procédé très efficace. Cet épisode m'a permis de mieux comprendre l'importance de planifier des réunions pertinentes, confirmant à nouveau l'intérêt des feedbacks dans un processus d'amélioration.

Si je m'intéresse de près aux réunions, c'est parce qu'elles occupent une part conséquente de mon temps. Je passe la majeure partie de ma journée avec différents groupes de personnes, en tête-à-tête, en petit format, en format plus important et, parfois, avec des centaines ou des milliers de personnes.

Les réunions ont souvent mauvaise réputation, comme si elles représentaient le « mal nécessaire » au management ou la version adulte des devoirs. Elles deviennent le symbole caricatural de la perte de temps, de la

bureaucratie et de l'ennui sans pour autant que personne ne se risque à les éradiquer. De plus, nous y consacrons un temps considérable. En 2011, une étude a montré que, en moyenne, les cadres dirigeants passaient 60 % de leur temps en réunion et 25 % au téléphone ou dans des événements<sup>1</sup>. En passant au crible une réunion de dirigeants dans une grande entreprise, une autre étude a révélé que sa préparation avait nécessité 300 000 heurespersonnes<sup>2</sup> – un chiffre vertigineux !

Au début d'*Anna Karenine*, Léon Tolstoï écrit : « Toutes les familles heureuses se ressemblent, mais chaque famille malheureuse l'est à sa façon<sup>3</sup>. » Cela vaut aussi pour les réunions. Songez à toutes celles, désastreuses, auxquelles vous avez pris part : les débats sans fin, les propos de plus en plus confus, l'absence d'implication des participants, les multiples répétitions, les digressions, les monologues intempestifs, etc.

À l'inverse, les réunions réussies sont simples et vont droit au but. En quittant la salle, vous pensez :

- J'ai bien fait de prendre le temps de participer ;
- Grâce à ce que j'ai appris, je vais gagner en efficacité;
- Je sais exactement ce que je dois faire;
- Tous les participants étaient impliqués ;
- Je me suis senti à ma place.

Quoiqu'on en dise, rien ne vaut un échange en face à face pour avancer et bien communiquer. En tant que manager, vous assisterez à un nombre incalculable de réunions et vous en organiserez tout autant. Prenez cette responsabilité au sérieux et ne perpétuez pas le cercle vicieux des mauvaises réunions. Au contraire, faites en sorte de mettre à profit le temps – si précieux – que vous partagez avec vos collaborateurs.

## Qu'est-ce qu'une bonne réunion?

Vous connaissez sans doute l'adage selon lequel « toute réunion doit avoir un objectif ». Voilà qui constitue un bon point de départ, quoiqu'insuffisant. Mon point hebdomadaire était assorti d'un objectif (informer chaque collaborateur des avancées de l'équipe). Il s'est pourtant soldé par un échec, car je ne m'étais pas demandé *comment se concrétise une réunion réussie*.

Sinon, j'aurais compris que mon véritable objectif était que l'équipe se sente soudée et collabore de façon plus efficace. Le désintérêt des participants était un constat d'échec.

On ne se réunit pas sans raison. Par conséquent, commencer par énoncer clairement le résultat visé constitue la première étape d'une réunion bien menée.

### N'ayez pas peur de prendre une décision

Les réunions de prise de décision permettent d'exposer les différentes alternatives qui s'offrent au groupe et au décideur, de trancher.

Pour que la réunion soit réussie, il faut aboutir à une décision claire *et* que chacun reparte en ayant confiance dans le processus. Le consensus n'est pas indispensable, mais ceux qui sont concernés par la décision doivent avoir le sentiment qu'elle a été prise de manière efficace et juste.

Si vos participants manquent de confiance dans le processus de décision, il se prolongera. Il m'arrivait de tomber dans ce piège.

#### En voici un exemple:

MON COLLABORATEUR: Nous devons terminer notre travail de design d'ici mardi prochain. Le problème, c'est que cela ne nous laisse pas suffisamment de temps pour étudier les trois options dont nous avons parlé. Es-tu d'accord pour que nous repoussions la deadline d'une semaine?

Avez-vous repéré le problème ? Je viens de prendre une décision sans disposer d'une vision complète de la situation : je sais simplement que mon collaborateur juge le délai trop court pour effectuer un travail de qualité. Mais quelles sont les conséquences du décalage de la date prévue ?

Voici comment cette histoire pourrait se poursuivre :

LE DIRECTEUR DE L'INGÉNIERIE : Dis donc, je viens d'apprendre que tu as validé le décalage de la deadline pour le design. Cela me pose problème parce que j'ai une équipe de sept ingénieurs qui attendent les versions finalisées. Si l'on décale, nous manquerons de temps pour respecter la deadline d'ingénierie. Pouvonsnous revenir au calendrier initial ?

Me voilà coincée entre l'enclume et le marteau. L'équipe d'ingénieurs est furieuse, car elle estime que j'ai pris ma décision sans tenir compte de ses impératifs. Elle attend que je revienne sur ma position en intégrant les nouveaux éléments en ma possession. Mais ce faisant, mon collaborateur sera contrarié. Je viens de perdre une bonne part de ma crédibilité. Désormais, il ne me reste plus qu'à admettre mon erreur et à réunir les parties prenantes pour nous accorder sur une nouvelle décision.

Vous pensez peut-être que dans la mesure où les deux parties sont en désaccord, il sera impossible de satisfaire tout le monde.

Je ne suis pas de cet avis. *In fine*, les membres d'une équipe partagent tous un objectif commun. En l'occurrence, les designers et les ingénieurs désirent proposer dès que possible une expérience utilisateur innovante. Chacun a le droit de défendre une opinion différente quant à la meilleure voie à emprunter, mais bien travailler en commun consiste également à faire confiance aux décideurs et à un processus juste. Pour citer le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, pour faire avancer une situation, il est parfois nécessaire de recourir au « disagree and commit<sup>4</sup> », c'est-à-dire exprimer une divergence d'opinions (disagree) pour les explorer tout en s'engageant (commit) à aller dans le sens de la décision finale.

Voici les caractéristiques d'une bonne réunion de prise de décision :

• Elle aboutit à une décision (de toute évidence);

- Elle associe les personnes les plus directement concernées par cette décision tout en désignant expressément un décideur ;
- Elle expose toutes les options valables de façon objective et contextualisée tout en mentionnant les éventuelles recommandations de l'équipe ;
- Elle laisse place aux opinions divergentes et donne à chacun le sentiment d'être entendu.

#### Quelques exemples d'écueils à éviter :

- Certains participants considèrent que leur point de vue n'a pas été entendu comme il se doit et, de ce fait, ne sont pas convaincus par la décision finale;
- La prise de décision se fait attendre, ce qui entraîne des retards. Si les décisions cruciales et définitives nécessitent un temps de réflexion long, veillez en revanche à ne pas en consacrer trop aux décisions mineures et réversibles ;
- Les décisions prises sont constamment remises en question : elles perdent alors en fiabilité et incitent moins à l'action ;
- La recherche de consensus se prolonge à l'excès, le groupe tarde à s'en remettre à un décideur ;
- Le groupe perd du temps à reformuler sans cesse le même argument.

#### Partagez l'information

Pour bien travailler, nous avons tous besoin d'avoir accès à un certain nombre d'informations – la vision du PDG, les derniers chiffres de vente, l'avis des parties prenantes ou le calendrier du projet. Il y a quelques années encore, les réunions constituaient le principal vecteur de partage d'information. Aujourd'hui, grâce aux emails et outils de discussion instantanée, ces rassemblements uniquement destinés aux échanges de savoirs sont moins nécessaires (et souvent moins efficaces).

Bien menées, les réunions présentent néanmoins des avantages non négligeables par rapport à d'autres canaux de communication, comme les tableaux d'affichage, les listes de diffusion ou les messages collectifs. Tout d'abord, elles autorisent une plus grande interactivité. Par exemple, si vous voulez que l'ensemble du personnel soit informé d'un changement de politique susceptible de prêter à controverse, le fait de partager la nouvelle en personne permet au groupe de poser des questions ou de réagir en direct.

Ensuite, une réunion d'information bien préparée s'avère généralement bien plus intéressante que quelques paragraphes couchés par écrit. Le regard, le langage corporel et un enthousiasme palpable : autant de facteurs qui contribuent à donner vie à un message.

Aujourd'hui, notre département design se réunit ponctuellement pour mettre en relief des projets d'envergure, partager de nouveaux outils et processus et échanger sur nos apprentissages respectifs. Contrairement aux points d'étape que j'ai abandonnés, cette réunion fonctionne, car elle s'appuie sur un important travail préparatoire qui vise à proposer un contenu pertinent.

Voici les caractéristiques d'une bonne réunion d'information :

- Les participants en retirent de précieux apprentissages ;
- Elle délivre des messages clairs et mémorables ;
- Elle capte l'attention de l'auditoire (grâce à des orateurs dynamiques, une narration riche, un rythme adapté et de l'interactivité) ;
- Elle fait délibérément naître une intention (inspiration, confiance, fierté, courage, empathie, etc.).

#### Donnez du feedback

Aussi appelée « revue de projet », la réunion de feedback a pour but de permettre aux parties prenantes de faire le point et de s'exprimer sur le travail en cours. Parfois, elle se conclut sur le simple constat que tout est en ordre ou donne lieu à des réajustements ou réorientations.

Il serait tentant de considérer la validation de notre travail par notre responsable comme unique critère de succès. Pourtant, ce serait une erreur. Les revues de projets ne doivent pas servir à émettre ou recevoir un jugement, mais plutôt à obtenir le meilleur résultat possible. Rechercher

l'approbation à tout prix incite à se concentrer davantage sur l'aspect superficiel de la présentation que sur les commentaires utiles à l'amélioration du travail.

Voici les caractéristiques d'une bonne revue de projet :

- Elle permet d'accéder à une vision partagée quant à la réussite du projet ;
- Elle expose sans fards l'état du projet, évalue la situation, les changements intervenus depuis la dernière réunion et les perspectives ;
- Elle formule clairement des questions ouvertes, des décisions clés ou des problématiques identifiées afin d'obtenir des retours d'information aussi utiles que possible ;
- Elle s'achève sur un récapitulatif des prochaines étapes (dont la date du jalon ou du point de contrôle à venir).

#### Générez des idées

Lorsqu'un groupe se réunit pour proposer des solutions à un problème, il est souvent question de « brainstorming » ou de « séance de travail ». Le brainstorming a été popularisé dans les années 1950 par le publicitaire Alex Osborn. Il a suggéré que, pour favoriser la réflexion créative, les groupes devaient chercher à maximiser la quantité d'idées générées, et ce sans émettre de jugement.

Malheureusement, rassembler une dizaine de personnes dans une pièce et leur suggérer de donner libre cours à leur imagination ne sert en rien l'innovation<sup>5</sup> – nous avons tendance à calquer nos nouvelles idées sur celles déjà émises ou à en formuler moins, laissant aux autres participants le soin de s'en charger.

Le meilleur moyen de générer des idées consiste à associer du temps de réflexion individuelle (nous sommes plus créatifs en solitaire) et des moments d'interactions (la multiplicité de points de vue suscite des jaillissements qui donnent naissance à des propositions encore meilleures).

Le succès de ce type de réunion repose sur la préparation et une facilitation de qualité.

Voici les caractéristiques d'une réunion propice à l'émergence d'idées :

- Elle donne lieu à des solutions variées et inattendues en veillant à ce que chaque participant bénéficie d'un moment pour émettre, seul, des idées et les noter (avant ou pendant la réunion);
- Elle prend en considération l'ensemble des suggestions et non seulement celles des plus extravertis ;
- Elle favorise l'élaboration et l'enrichissement mutuel des idées par le biais d'échanges constructifs ;
- Elle s'achève en dressant une liste claire des étapes à venir en vue de transformer ces idées en actions.

### Renforcez les relations interpersonnelles

Pour qu'une équipe soit performante, ses collaborateurs doivent pouvoir travailler ensemble en bonne intelligence. Vous devez donc identifier les moyens de cultiver l'empathie, d'établir un climat de confiance et d'encourager la coopération. Parfois, vous pouvez décider de réunir un groupe de personnes dans le simple but de développer les liens qui les unissent.

Les déjeuners d'équipe, les dîners et autres événements sociaux servent cet objectif, tout comme certains entretiens individuels et réunions d'équipe. Lorsque nous nous comprenons mieux les uns les autres — que nous avons passé du temps à découvrir les valeurs qui animent nos collègues, leurs passions, leurs familles, leurs parcours de vie, etc. — alors notre collaboration s'en trouve facilitée et gagne en fluidité.

Un événement propice à l'esprit d'équipe ne s'évalue pas à l'aune du nombre d'heures passées ensemble ou à son extravagance. Voici plutôt les critères à prendre en compte pour juger de son intérêt :

- Il favorise la compréhension et la confiance entre les participants ;
- Il les encourage à se montrer ouverts d'esprit et tels qu'ils sont ;
- Il procure à chacun un sentiment d'appartenance.

L'objectif d'une réunion doit toujours être clair. Ne cherchez pas à traiter tous les sujets en une seule fois, et, lorsque la conversation s'égare, rappelez l'objectif principal. Par exemple, si vous devez prendre une décision sur les prix et que les participants commencent à proposer de nouvelles fonctionnalités, annoncez que vous organiserez une réunion dédiée, puis recentrez les échanges sur l'ordre du jour prévu. D'expérience, il est peu probable que la structure d'une réunion de prise de décision soit propice à la génération d'idées.

Exercez-vous à mener des réunions claires et extrêmement efficaces : les participants vous remercieront de ne pas avoir abusé de leur temps, si précieux.

## Conviez les bonnes personnes

Vos réunions seront probablement plus réussies si les participants présents sont vraiment indispensables, sans invités superflus. Nous avons tous le souvenir de salles apathiques, rassemblant un trop grand nombre de personnes – dont beaucoup étaient distraites ou concentrées sur leur téléphone. Leur présence à toutes était-elle nécessaire ? Probablement pas.

J'ai aussi participé à des réunions dont le but était de prendre une décision qui affecterait fortement une autre équipe – par exemple, définir les fonctionnalités d'un produit a un impact sur les projections commerciales – sans que cette dernière soit représentée. Voilà qui est également préjudiciable, car acter une décision en l'absence de certaines des parties concernées n'est pas juste. Par conséquent, vous courez le risque de retarder cette décision ou de voir les discussions s'envenimer et reprendre de plus belle.

Comment décider qui inviter ? Visualisez le résultat à atteindre lors de la réunion et demandez-vous quelles sont les personnes dont la présence est nécessaire pour y parvenir.

Il arrive que la liste des invités fasse débat. À une époque, j'organisais une revue de projets au cours de laquelle je commentais, avec d'autres managers, les travaux de design de mon équipe. Tous les designers étaient conviés. Nos recrutements étant en constante augmentation, le nombre de participants croissait sans cesse : notre réunion a fini par prendre des allures de conférence. Pourtant, seuls quelques designers prenaient la parole ; par conséquent, tous les autres étaient là en tant que simples spectateurs.

J'ai proposé de réduire la liste des participants, mais certains managers ne l'entendaient pas ainsi. L'un a argué de l'intérêt pour les designers récemment arrivés de bénéficier d'un avant-goût du genre de feedback auquel s'attendre. Un autre a ajouté que cette réunion, qui offrait une visibilité certaine aux orateurs – notamment auprès des responsables –, contribuait également à renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe.

Leurs arguments étaient tout à fait valables. En effet, cette réunion avait le mérite de mettre en relief notre conception d'un bon design. Elle favorisait également les liens avec les responsables plus expérimentés. En restreignant la liste des participants aux seuls intervenants, ces deux bénéfices seraient perdus.

Néanmoins, l'objectif initial de cet événement était que nous puissions, en tant que managers, donner des feedbacks utiles sur des projets en cours. La présence de spectateurs en si grand nombre rendait cette tâche difficile : la réunion avait soudain pris un tour formel et tendu. Les orateurs avaient tendance à consacrer trop de temps à peaufiner leur présentation dans les moindres détails. De mon côté, face à une telle assemblée, je me sentais dans l'obligation de choisir mes mots avec soin : je ne pouvais donc plus me permettre d'être aussi directe et informelle que je l'aurais voulu.

Finalement, nous avons décidé de réduire le nombre de participants. Nous avons mis en place d'autres moyens pour partager notre vision du design et solidifier les relations entre les équipes. Nous avons notamment mis à disposition un compte-rendu détaillé de la réunion et octroyé davantage d'importance à la session des questions-réponses avec les responsables expérimentés. Les collaborateurs ont récupéré une heure de travail hebdomadaire et, surtout, la revue de projets a retrouvé son esprit plus détendu, plus sincère et gagné en efficacité.

# Donnez à chacun la possibilité de se préparer

À l'occasion des présentations, j'ai souvent été la seule personne de l'assistance à afficher une mine perplexe, tentant de déchiffrer les graphiques projetés sur grand écran pendant que le présentateur poursuivait : « Donc, comme vous le constatez sur ces données... » Un instant ! avaisje envie de lancer. Je ne comprends pas comment vous avez abouti à cette conclusion... Suis-je vraiment la seule ?

Depuis, je sais que ma réaction n'avait rien d'inhabituel et qu'il n'y avait certainement pas lieu d'être embarrassée. Même mes collègues les plus à l'aise avec les chiffres ont besoin de temps pour appréhender de nouvelles informations.

Les orateurs maîtrisaient tellement leurs *slides* qu'ils étaient en proie à la « malédiction de la connaissance » – ce biais cognitif qui tend à nous faire oublier que nos interlocuteurs découvrent tout juste notre contenu. Ils faisaient donc défiler rapidement leurs diapositives, persuadés que leur auditoire avait le temps d'en saisir la teneur.

Pourtant, si la réunion a pour but d'arrêter des décisions ou de formuler des feedbacks, les participants peuvent peiner, en un laps de temps si court, à comprendre suffisamment les données pour aboutir à des conclusions pertinentes.

Pour y remédier, toutes les parties prenantes doivent être préparées au mieux. Pour les réunions de prise de décision et les revues de projets, nous avons décidé de demander aux intervenants de nous adresser leur présentation ou les documents nécessaires la veille afin que chacun puisse les découvrir en amont. Cela m'a permis de prendre le temps d'appréhender les différents graphiques et ma présence à ces réunions n'en a été que plus utile.

L'envoi préalable d'un ordre du jour témoigne d'un souci et d'une volonté d'aider l'ensemble du groupe à rester concentré. Ceci vaut quelle que soit l'ampleur de la réunion – y compris les face à face – mais plus le nombre de participants est important, plus la préparation doit l'être aussi. Cette charge de travail, qui peut sembler conséquente, ne l'est pas tant si l'on considère les enjeux financiers d'une réunion.

Si une réunion à laquelle assistent 500 salariés n'est ni intéressante ni mémorable, l'entreprise aura dépensé à perte 500 heures de travail, soit 10 000 dollars, sur la base d'une rémunération horaire individuelle de 20 dollars. L'intérêt de consacrer ne serait-ce que 5 heures du temps de cinq personnes (soit 500 dollars) à la préparation de cet événement ne fait aucun doute. À l'échelle d'une année, même une réunion hebdomadaire entre quelques participants peut se traduire par des milliers de dollars de productivité perdue si ce temps est employé à mauvais escient.

Le suivi post-réunion doit être traité avec tout autant de soin. En effet, une réunion n'est pas une fin en soi, mais bien plutôt un tremplin sur le long chemin visant à créer de la valeur.

Quelques minutes avant de clôturer la réunion, prenez l'habitude d'annoncer : « Avant de nous séparer, assurons-nous que nous sommes d'accord sur les prochaines étapes à suivre... » Ensuite, envoyez aux participants un résumé des principaux points discutés, une liste des actions à mener, des responsabilités de chacun et la date de la rencontre suivante.

Si la réunion a abouti à une décision, informez-en les parties prenantes. Si des commentaires ont été émis, ils doivent être mis en application. Si des idées ont été proposées, l'organisateur doit préciser le processus à enclencher pour les mettre en œuvre. Ces suivis peuvent ensuite servir de base à l'ordre du jour de la prochaine réunion du groupe.

# Créez un climat de confiance propice à la participation

Au début de ma carrière, ma contribution aux réunions était inversement proportionnelle au nombre de personnes présentes dans la salle. Ainsi, en tête-à-tête, je parlais beaucoup, tandis que dans les groupes de plus de sept personnes, je me faisais ninja et restais aussi discrète que possible.

Une fois manager, j'ai observé le même phénomène chez bien des collaborateurs. Tout le monde ne se sent pas suffisamment à l'aise pour partager ses idées face à un groupe. Pour ma part, je redoutais le jugement des autres – je craignais de dire une sottise et de faire perdre du temps à tous les participants.

J'ai pu gagner en assurance grâce à des environnements dans lesquels je me sentais en sécurité, soutenue et à l'abri de tout jugement. Partager mon point de vue devenait plus naturel si chacun se livrait à l'exercice, plutôt qu'une ou deux personnes volubiles ; ou si l'on sollicitait franchement mon opinion : « Julie, tu ne t'es pas encore exprimée – que penses-tu de cette proposition ? » ; ou si ma relation avec les autres participants était suffisamment solide pour m'assurer qu'aucun ne me jugerait incompétente, même si je disais des inepties.

En tant qu'organisateur de réunion qui cherche à faire émerger des idées, à aboutir à une prise de décision ou à renforcer des liens, le fait d'impliquer l'ensemble du groupe ne pourra s'avérer que bénéfique. Il est donc essentiel de créer un environnement propice aux questions, aux échanges, aux débats et aux divergences de points de vue. Si vous exposez une idée largement désapprouvée sans que personne n'ose l'avouer, vous n'avancerez pas. Voici quelques pistes pour éviter de vous retrouver nu comme un empereur.

## Énoncez clairement les règles

Si vous désirez une participation active à vos réunions, il suffit parfois de l'exprimer sans détour.

J'organise souvent des sessions de questions-réponses. J'ai besoin que les membres de mon équipe sachent qu'ils peuvent me poser toutes leurs questions – même les plus épineuses – et que j'y répondrai. Pourtant, après une douzaine de ces rencontres, j'ai remarqué que les questions brûlantes se faisaient rares. Les participants se jetaient des coups d'œil pour savoir qui oserait se lancer.

Nul doute que mes collaborateurs avaient envie d'aborder de telles questions (j'étais au courant des rumeurs au sujet du scepticisme provoqué par une stratégie ou des interrogations suscitées par le succès mitigé de l'une de nos initiatives). Cependant, personne n'en parlait jamais au moment des séances de questions-réponses. J'ai alors décidé de m'en charger.

J'ai commencé la réunion suivante en déclarant : « J'organise cette session de questions-réponses parce que je considère qu'il est important que nous puissions nous parler franchement de ce qui se passe au sein de l'équipe. Pourtant, en toute honnêteté, j'ai le sentiment que vous ne partagez pas vos principales préoccupations. Je vous le dis donc sans ambages : les questions difficiles sont les bienvenues ! Dites-moi ce que vous avez sur le cœur. Je vous promets d'être aussi transparente que possible. »

Et cela a fonctionné : après avoir manifesté de façon explicite mon désir de transparence et accueilli les questions les plus directes, de plus en plus de collaborateurs ont osé s'exprimer.

## Changez de format de réunion

Dans un échange informel, chacun prend la parole à sa guise. Un groupe d'introvertis aura davantage de difficultés à exposer ses opinions. À l'inverse, les extravertis risquent de monopoliser la parole. La facilité à s'exprimer en public peut aussi varier selon l'expérience, le poste ou la familiarité avec le reste du groupe.

Une approche plus structurée des réunions peut vous permettre de contrecarrer les dynamiques naturellement à l'œuvre. Par exemple, proposez un tour de table. Vous devez, ensemble, trancher entre trois options possibles ? Pourquoi ne pas demander à chacun d'énoncer et d'argumenter son choix ? Ainsi, vous veillez à ce que tous les participants partagent leur point de vue.

En guise d'introduction, j'apprécie aussi la technique dite des Post-it. Avant d'engager les échanges sur des sujets complexes (définir des objectifs marketing ou une vision à trois ans par exemple), distribuez des Post-it aux participants en leur demandant d'y noter leurs idées. Laissez-leur ensuite dix à quinze minutes de réflexion individuelle en silence.

Puis invitez chacun à accrocher ses idées au mur et à les commenter. Rassemblez les Post-it par thématiques et, une fois toutes les idées explicitées, parlez-en ensemble.

En encourageant chacun à noter ses réflexions en amont de la discussion, vous favorisez la participation du groupe.

### Répartissez équitablement le temps de parole

Si, lors de vos réunions, quelques participants monopolisent la parole, essayez de modérer les temps d'intervention.

Soyez vigilants aux interruptions. Si un participant coupe vivement la parole à une autre, interposez-vous (« Attends, Anna n'avait pas terminé »). Cette démarche contribue également à renforcer votre propre crédibilité.

De la même manière, si vous remarquez qu'un participant cherche à s'exprimer, ouvrez-lui la voie (« Je crois que Jean voulait intervenir »). Un collègue m'a un jour rendu ce service au cours d'un comité de direction – je me souviens encore de l'immense gratitude que j'ai alors ressentie à son égard.

Les managers particulièrement perspicaces pourront même diriger les prises de parole : « Suzanne, tu as l'air perplexe – à ton avis, quelle devraitêtre notre position ? » ou « Richard, tu ne t'es pas encore exprimé. Qu'en penses-tu ? » Soyez poli, mais ferme pour signifier aux incorrigibles bavards qu'il est temps de céder la parole : « Yann, je sais que tu as encore des choses à dire, mais commençons par laisser aux autres la possibilité de s'exprimer » ou « Laura, j'ai bien compris que tu penchais largement en faveur de [telle solution]. Avant de conclure, quelqu'un a-t-il un avis alternatif à partager ? Je veux m'assurer que chacun ait pu s'exprimer sur le sujet. »

Interrompre ainsi les participants et diriger les discussions n'est pas toujours une position agréable ; cette attitude envoie pourtant un signal fort : vous montrez que vous êtes convaincu que la diversité des points de vue permet d'aboutir à de meilleurs résultats.

### Provoquez des feedbacks

Dans le meilleur des cas, si l'un de vos collaborateurs a le sentiment que la réunion que vous organisez est inutile, il vous en fera part. Privilégiez toutefois une méthode plus fiable : prenez l'habitude de solliciter des feedbacks, surtout au sujet des réunions récurrentes qui rassemblent de nombreux participants.

La clé d'un feedback réussi, nous l'avons vu, consiste à formuler une demande spécifique et à placer vos interlocuteurs dans un contexte rassurant pour qu'ils s'expriment en toute franchise. Commencer par un sujet potentiellement problématique envoie un signal favorable : chacun est en droit d'émettre des critiques.

Pour éviter que mes points d'étape ne se transforment en échec, j'aurais pu procéder ainsi : « Dans quelle mesure considérez-vous que cette réunion est utile ? Mon objectif est le suivant : que chacun soit informé des travaux en cours pour favoriser la collaboration et l'entraide au sein de l'équipe. Pourtant, je m'interroge : ne nous perdonsnous pas dans les détails ? Qu'en pensez-vous ? »

Repensez à vos meilleurs souvenirs de réunions. Quels étaient vos ressentis ? Pour ma part, j'apprécie tout particulièrement les rencontres qui dégagent une atmosphère amicale et qui encouragent l'esprit d'ouverture des participants ; celles délestées de toute tension ou pression ; celles où

chacun se sent libre d'exprimer ses idées les plus folles ou de déclarer : « Je ne suis pas d'accord » ; celles où chacun sent sa présence et ses contributions valorisées. Voilà le genre de réunions auxquelles aspirer en tant qu'animateur.

### Priorisez les réunions

À une époque, j'ai traversé une période particulièrement difficile au bureau, je travaillais le soir, au-delà de minuit et les week-ends. Je songeais : « Je ne vais pas tenir. Pourquoi ai-je à ce point le sentiment d'être en retard sur tout ? »

Lorsque j'en ai fait part à mon mari, il m'a aussitôt demandé : « Comment est ton planning ? » Je lui ai répondu : « Bien rempli, j'enchaîne les réunions. » « Ah bon ? Ta présence est-elle toujours indispensable ? »

À la suite de cette conversation, j'ai pris le temps d'étudier mon calendrier. Durant une semaine, j'ai noté l'état d'esprit dans lequel je me sentais pour chaque réunion à laquelle je prenais part. Y avais-je participé de façon active ? Ma présence avait-elle influencé l'issue des discussions ? Que m'avait-elle réellement apporté ?

À la fin de la semaine, j'ai constaté avec stupéfaction que j'avais répondu par la négative à ces questions. À bien y réfléchir, ma participation n'était parfois motivée que par mon désir de me sentir incluse ou parce que, une fois invitée, je me croyais dans l'obligation de faire acte de présence. Pourtant, j'aurais pu consacrer toutes ces heures aux dossiers qui me contraignaient à veiller tard le soir!

Si, à première vue, les résultats de mes observations m'ont semblé extrêmes, j'ai découvert qu'ils n'avaient rien d'exceptionnel. Leslie Perlow et ses collègues de la Harvard Business School ont étudié 182 managers seniors issus de différentes entreprises : 65 % d'entre eux ont déclaré que les réunions les empêchaient de mener à bien leurs tâches, 71 % les ont qualifiées d'improductives et d'inefficaces et 64 % ont considéré qu'elles avaient lieu au détriment des réflexions de fond<sup>6</sup>.

À la suite de mon audit, j'ai fait du tri dans mon agenda. Je me suis retirée de toutes les réunions auxquelles je n'apportais pas de réelle valeur ajoutée. Pour les sujets sur lesquels je souhaitais continuer à être partie prenante, j'ai demandé aux organisateurs à rester destinataire des notes

préparatoires et des comptes-rendus. Le temps retrouvé m'a permis de rééquilibrer mes journées et de concentrer mes efforts sur les tâches importantes.

Votre temps de manager est précieux et limité : prenez-en soin tel un dragon veillant sur un trésor. Si vous savez que le succès d'une réunion ne repose pas sur votre seule présence, alors n'y participez pas.

Soyez également attentif aux réunions inutiles. Annulez-les ou repensez-les. Les recherches de Nale Lehmann-Willenbrock et ses collègues ont révélé une corrélation entre les réunions bien planifiées (avec les bons participants, un ordre du jour clair et des interactions utiles) et, entre autres, les performances de l'équipe et le bien-être des salariés. Les réunions mal menées peuvent « engendrer un sentiment de frustration chez les employés et être à l'origine d'états d'épuisement et de potentiels burnouts », explique Lehmann-Willenbrock. Tandis que « les bonnes réunions peuvent dynamiser les salariés<sup>7</sup>. »

Chaque mercredi, je prenais part à une réunion que je redoutais tant l'atmosphère y était tendue et propice aux conflits. Tous les participants étaient assis jambes et bras croisés : on aurait cru qu'il était question d'armes nucléaires plutôt que de process d'amélioration. La moindre remarque était remise en question ou suivie d'un silence de plomb. Fort heureusement, cette réunion a fini par être supprimée à la faveur d'une réorganisation globale de l'équipe.

Quelques années plus tard, en discutant avec un collègue qui y participait également, nous avons découvert que nous considérions tous les deux cette réunion comme une perte de temps. Parce que notre groupe n'avait pas encore établi de climat de confiance, les enjeux paraissaient toujours démesurés et improductifs. Nous nous sommes demandé pourquoi nous n'avions pas verbalisé ces remarques et mis un terme à cette réunion. Mais nous avions néanmoins retenu la leçon.

Si vous prenez part à une réunion récurrente dont l'intérêt est discutable, vous rendrez service à tout le groupe en en informant gentiment l'organisateur. La vie est bien trop courte pour être dilapidée en réunions superflues. Fixez-vous pour objectif de faire en sorte que toutes celles

auxquelles vous participez soient utiles, efficaces et sources d'élan pour emmener votre équipe encore plus loin.

## **Chapitre 7**

## **Bien recruter**

### NON



OUI



Au début de ma carrière, alors que mener des entretiens était encore un exercice nouveau et intimidant, j'ai rencontré Tom, un jeune diplômé. Je me suis présentée et il m'a adressé un sourire timide. Après lui avoir exposé le premier cas pratique, il s'est emparé d'un marqueur et s'est mis à esquisser la solution au tableau. J'ai remarqué que ses mains tremblaient légèrement. Il m'a posé quelques questions pertinentes et, quand il s'est retrouvé bloqué, il a pris du recul et a réfléchi à voix haute.

À l'issue de notre entrevue, il n'avait pas fini de résoudre tous les problèmes soumis. Sa déception était évidente ; je l'imaginais déjà, de retour chez lui, poursuivant son raisonnement sur un carnet jusqu'à aboutir à une solution. Il paraissait le genre de candidat à réagir ainsi.

D'autres avaient répondu à davantage de questions. Pourtant, au moment décisif, c'est lui que j'ai choisi. J'ai moi-même été surprise par ma décision. J'avais une fâcheuse tendance à me montrer prudente — à la moindre hésitation quant à un candidat, je préférais ne pas l'engager. C'était la première fois que je prenais un tel risque. Je ne pouvais m'empêcher de penser que Tom avait quelque chose de spécial : il n'était pas simplement intelligent, mais également impliqué et réfléchi. Je savais que j'avais envie de travailler avec lui.

Heureusement, après concertation avec les autres recruteurs, c'est bien à Tom que nous avons fait une proposition d'embauche. Quelques années

plus tard, lorsque nous nous sommes recroisés dans une soirée, il m'a confié : « Tu sais, je me souviens encore de notre entretien. J'étais tellement nerveux ! Je ne m'en étais pas très bien sorti avec le problème que tu m'avais posé, j'étais persuadé que tu n'allais pas m'embaucher. »

En souriant, je lui ai répondu que j'avais lu dans ma boule de cristal qu'il était formidable. Car, Tom était bel et bien formidable. Peu après son arrivée, sa carrière n'a pas tardé à décoller : en quelques années, il est passé de jeune diplômé à chef de projet. Nous ne collaborions pas étroitement, mais j'entendais souvent parler de lui, toujours avec un profond respect. En plus d'être incroyablement intelligent, il était aussi l'un de nos collaborateurs les plus réfléchis et les plus impliqués.

En phase de croissance, recruter est essentiel pour une entreprise. À ce jour, j'ai rencontré et contribué au recrutement de centaines de personnes – soit davantage que l'effectif de la société à mes débuts! À leur tour, ces salariés en ont agrégé bien d'autres. Si, à l'époque, vous m'aviez dit que je serais l'un des maillons ayant permis la présence de milliers de mes collègues aujourd'hui, je vous aurais ri au nez.

L'importance du recrutement ne se joue pas uniquement à grande échelle : une simple embauche réussie peut avoir un impact conséquent sur les résultats de votre équipe.

Retenez ceci : le recrutement n'est pas un problème à résoudre, mais une opportunité pour construire l'avenir de votre entreprise.

Il m'a fallu un certain temps pour le comprendre. La croissance de mon équipe a été telle que la nécessité d'embaucher pesait sur moi comme une chape omniprésente. Parce que nous manquions constamment de personnel, j'avais l'impression que recruter était indispensable pour régler le problème posé par la surcharge de travail des collaborateurs et l'insuffisance des effectifs sur les projets. Comment éteindre tous ces incendies au plus vite ?

Pourtant, recruter ne consiste pas uniquement à combler des manques – une telle approche ne permet pas d'engager les profils les plus talentueux. Il s'agit de comprendre comment améliorer sensiblement votre équipe et votre propre qualité de vie. Non seulement nos collègues préférés nous font bénéficier de leurs savoir-faire, mais ils sont également des sources

d'apprentissage, d'inspiration et des soutiens qui embellissent notre quotidien professionnel. Rétrospectivement, je considère que rien n'est plus satisfaisant que de faire la connaissance de quelqu'un, de réaliser à quel point il est formidable et de travailler avec lui pendant des années sur des sujets utiles.

Cependant, bien recruter s'avère difficile. Comme dans les contes de fées, il faut rencontrer bien des crapauds avant de voir apparaître le prince charmant. Ce chapitre est consacré aux meilleures approches permettant de constituer une bonne équipe.

## Construisez votre équipe à dessein

Lorsque vous croulez sous la pression du manque de personnel, il peut s'avérer très difficile de refuser un candidat disponible et disposé à vous rejoindre. Vous risquez de passer outre le fait qu'il ne corresponde pas exactement à vos critères – de la même manière que si, affamé, vous ouvrez vos placards et que l'association cornichons/pain/ketchup vous semble constituer un dîner tout à fait acceptable.

Dans les deux cas, pour un régime sain et une équipe performante, la solution consiste à faire preuve d'anticipation. Si vous faites vos courses le week-end en achetant les ingrédients nécessaires à des dîners sains, au moment où la faim vous taraudera le mercredi soir, vous serez plus enclin à cuisiner du poulet et des légumes.

Chaque année en janvier, je détermine les contours de mon équipe telle que je l'imagine dans un an. Au cours de cet exercice, je dessine un futur organigramme, j'analyse nos lacunes en termes de compétences, de forces ou d'expériences, et je dresse une liste des postes à pourvoir. Vous pouvez reproduire cette démarche en vous posant les questions suivantes :

- Combien de nouvelles personnes vais-je intégrer à l'équipe cette année (en fonction de la croissance de l'entreprise, des départs prévus, du budget, des priorités, etc.) ?
- Pour chaque nouvelle recrue, quel niveau d'expérience rechercher ?
- Quelles sont les compétences ou les ressources spécifiques dont nous avons besoin (par exemple, pensée créative, excellence opérationnelle, expertise dans tel domaine, etc.) ?
- Quelles sont les compétences et ressources dont notre équipe dispose déjà et qui ne seraient pas indispensables dans les profils des nouvelles recrues ?
- Quels traits de caractère, expériences ou types de personnalités favoriseraient la diversité de notre équipe ?

Dresser de manière réfléchie un plan organisationnel à échéance un an vous permet d'anticiper les besoins en recrutement et vous fournit un cadre de réflexion pour évaluer chaque candidat sans tomber dans le piège de l'embauche à la va-vite.

Si la situation évolue – une restructuration, le départ imprévu d'un salarié, des changements de priorité –, vous pouvez modifier votre plan au fil de l'eau afin d'avoir toujours une image mentale claire de la physionomie idéale de votre équipe.

Si les besoins en recrutement de votre entreprise sont faibles, cet exercice sera quelque peu différent. Même si la taille et la composition de votre équipe seront sans doute relativement stables dans un an, il reste utile d'envisager d'éventuels départs et d'anticiper vos recherches de remplaçants (d'où venaient vos meilleurs employés? De quelles nouvelles expertises, le cas échéant, souhaiteriez-vous enrichir l'équipe? Qui aimeriez-vous recruter si une place se libère?).

#### Assumez les recrutements

Si vous avez la chance de travailler avec une équipe dédiée au recrutement, ne croyez pas qu'il vous suffise de patienter pour recevoir les meilleurs candidats sur un plateau.

Laissez-moi vous expliquer rapidement pourquoi. Aucun recruteur ne pourra jamais définir le profil du candidat idéal pour *votre* équipe – de la même manière qu'il n'appartient qu'à vous de dresser la liste des aptitudes indispensables à un radiologue ou à un développeur.

Au final, c'est vous qui êtes en charge de l'équipe que vous constituez. Les managers qui sont bons recruteurs travaillent main dans la main avec les équipes des ressources humaines pour identifier, rencontrer et séduire les meilleurs talents. Un bon recruteur s'appuie sur son réseau et sur sa maîtrise du processus de recrutement – comment découvrir et présenter le poste à un candidat, l'accompagner au fil des entretiens et négocier son contrat. Un bon manager qui recrute apporte sa compréhension de la fonction (ce qu'elle requiert et ce qui la rend passionnante) tout en prenant le temps de créer un lien relationnel avec le candidat.

Si votre entreprise ne compte pas d'équipe dédiée au recrutement, vous devrez endosser ce double rôle. Voici comment procéder.

#### Décrivez votre candidat idéal

C'est au manager, responsable du recrutement, qu'il incombe de déterminer quand un poste est à pourvoir et quels types de profils seraient les plus adaptés. Rédigez vous-même la description du poste et soyez précis quant aux compétences ou expériences que vous recherchez.

Pour un même poste, les besoins spécifiques peuvent largement varier d'une équipe à l'autre. Dans la mienne par exemple, certains designers sont en charge des fonctionnalités les plus utilisées, comme la consultation ou les commentaires des publications. Ces fonctions exigent un sens aigu du

détail et de solides savoir-faire. D'autres conçoivent des expériences utilisateurs pour des publics ciblés (des responsables de PME, des joueurs ou de nouveaux internautes par exemple). Ces profils doivent faire preuve d'empathie et maîtriser les méthodes de recherche. Si votre recruteur comprend ce type de subtilités, il sera en mesure de vous aider à identifier les candidats qui possèdent les qualités que vous convoitez.

### Sachez cibler les bons profils

Une fois le profil visé défini, prenez le temps d'échanger et de réfléchir avec le recruteur aux endroits où chercher le candidat idéal. Vous pouvez dresser la liste des intitulés de poste ou des entreprises spécifiques à explorer sur LinkedIn, des personnes auprès de qui solliciter des recommandations, des conférences auxquelles assister ou des annonces à publier.

Entraînez-vous aussi à déterminer les points saillants ou les mots clés à repérer dans les *curriculum vitae*. Pour un poste, nous avions, en collaboration avec le recruteur, identifié que le profil idéal cumulerait une expérience en agence de design et dans une structure de la tech, car ce type de parcours offre souvent un bon équilibre entre une vision et un savoirfaire opérationnel. Nous avions également convenu que j'enverrais le premier email pour introduire d'emblée une note personnelle.

Parfois, des facteurs de recherche inhabituels donnent accès à des candidats formidables. Patty McCord, ancienne directrice des talents chez Netflix, raconte comment son équipe de recruteurs a remarqué qu'un nombre surprenant de ses meilleurs spécialistes en *data science* s'intéressaient à la musique. Ainsi, en complément de leurs recherches de CV contenant les mots clés classiques en *data science*, ils ont élargi leurs recherches à des profils qui jouaient du piano ou de la guitare. « Nous en avons conclu que ces personnes peuvent facilement alterner entre leur cerveau gauche et leur cerveau droit, ce qui constitue une excellente compétence en matière d'analyse des données », écrit McCord<sup>1</sup>.

#### Faites vivre au candidat une expérience hors norme

Bien des candidats m'ont confié que l'attention portée au processus de recrutement (ciblé et rapide) les avait encouragés à rejoindre mon équipe. Cette démarche leur avait inspiré confiance dans notre entreprise et dans leur future équipe.

Même si vos échanges n'aboutissent pas à une proposition d'embauche, offrir à vos candidats une expérience de recrutement hors norme témoigne de votre intérêt pour quiconque est susceptible d'incarner l'avenir de votre entreprise.

Ceci requiert une solide relation entre manager et recruteur au cours du processus de recrutement – j'aime nous comparer à Batman et Robin. Nous échangeons quotidiennement pour peaufiner le moindre détail : tous les candidats ont-ils bien reçu les éléments de contexte ? Pour mener l'entretien, pourrions-nous faire appel à une personne qui partagerait un point commun avec le postulant – par exemple Anne, issue de la même entreprise, ou David, qui découvrait lui aussi la région ? Qui prend contact avec le candidat pour le remercier du temps qu'il nous a accordé ?

Travailler en tandem évite de tomber dans les pièges classiques du recrutement (attendre plusieurs jours ou semaines entre deux phases d'entretiens, demander aux candidats de se répéter ou leur fournir des informations floues ou contradictoires).

#### Donnez envie aux candidats

Lorsque vous décidez de lui proposer une offre, il vous incombe – autant qu'au recruteur – de faire sentir au candidat à quel point vous espérez un retour positif de sa part. Plus vous créez de distance dans le processus, par exemple en laissant s'écouler une semaine entre vos différents échanges, plus la réponse risque d'être négative.

Après avoir formulé une offre, j'essaie de prendre des nouvelles du candidat tous les deux ou trois jours pour lui témoigner mon intérêt pour sa candidature et mon envie de le voir rejoindre mon équipe. Je vérifie s'il a

besoin d'éclaircissements et, parfois, nous discutons du poste plus en détail autour d'un déjeuner ou d'un dîner.

Plus vous avez affaire à un profil senior plus vous devez vous impliquer pour finaliser les discussions : un candidat de ce type est probablement courtisé, vous souhaitez certainement lui confier une mission à responsabilité au sein de votre équipe. Décrivez-lui précisément son impact potentiel. Aidez-le à prendre conscience de l'intérêt du poste et des raisons qui en font le candidat idéal pour gérer des problématiques d'envergure.

# Recruter est un pari, alors pariez intelligemment

Comment, en l'espace de quelques heures, appréhender le potentiel d'un candidat ? Alors que nous avons tendance à nous croire perspicaces pour juger d'une personnalité, les faits suggèrent le contraire. Il y a quelques années, Google a analysé les chiffres de dizaines de milliers d'entretiens pour déterminer s'il existait une corrélation entre la note initialement attribuée par le recruteur et les performances du candidat par la suite. Les résultats ont révélé qu'il n'existait « aucun lien » entre ces données et que le « plus grand des hasards<sup>2</sup> » était à l'œuvre.

Ces conclusions ne m'ont pas surprise outre mesure, car j'ai été témoin des deux cas de figure – un entretien extraordinaire nous a conduits à recruter un candidat qui, en fin de compte, ne convenait pas au poste, et je me suis opposée à l'embauche d'une personne qui s'est avérée être une collaboratrice incroyable.

Quelques entretiens ne suffiront jamais à constituer des indicateurs parfaitement fiables de la réussite d'une personne, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, il est impossible de recréer l'environnement de travail réel d'une équipe en une réunion de trente minutes ou d'une heure. La plupart des projets sont complexes, ils impliquent de nombreuses parties prenantes et leur exécution s'étend sur des semaines, des mois, voire des années. Un entretien peut, au mieux, simuler la capacité d'un postulant à gérer un problème similaire sur une échelle de temps réduite.

Ensuite, les évaluations sont nécessairement affectées par les biais des personnes qui conduisent les entretiens. Nous sommes influencés par nos premières impressions et nous jugeons d'emblée si la personne que nous rencontrons correspond à l'idée que nous nous faisons d'un « bon » candidat. Une étude menée à Harvard a révélé que lorsque des orchestres symphoniques américains ont mis en place des « auditions à l'aveugle » – c'est-à-dire que les recruteurs ont écouté les candidats jouer derrière un

rideau – la probabilité qu'une femme passe les tours préliminaires a augmenté de 50 %<sup>3</sup>.

Enfin, la troisième raison pour laquelle les résultats des entretiens ne disent pas toute la vérité tient au fait que nous sommes tous susceptibles de changer profondément. Google a cessé de se fier à des signaux tels que la moyenne des notes obtenues à l'université pour les candidats diplômés depuis plus de quelques années. Laszlo Bock, son ancien vice-président senior en charge des opérations liées au personnel, déclarait : « Après deux ou trois ans, votre capacité à travailler chez Google est totalement décorrélée de vos résultats scolaires, car les compétences requises à l'université sont tout autres. Vous êtes également une personne fondamentalement différente. Vous apprenez et grandissez, vous appréhendez les choses différemment<sup>4</sup>. »

Le recrutement d'un nouveau collaborateur constitue toujours une prise de risque, mais si vous adoptez une approche intelligente, vous augmentez vos chances de réussite.

#### Étudiez les projets réalisés par les candidats

Le meilleur moyen – bien que faillible – de prédire la réussite future d'un individu consiste à comprendre comment il a géré par le passé des projets similaires dans des environnements comparables. Ce qui explique l'importance des stages : quelques mois au sein de votre équipe vous permettent de mieux appréhender la façon dont travaille un stagiaire.

Ensuite, l'idéal reste de s'intéresser en détail aux réalisations des candidats. Lors de nos recrutements, nous insistons sur la « revue de portfolio » au cours de laquelle ils nous présentent quelques travaux de leur choix. À travers l'expression de leur processus de travail et des exemples concrets, nous apprenons énormément sur leurs compétences et leur approche des problèmes. Dans le secteur de l'éducation, l'un de mes amis adopte une démarche similaire : il invite les professeurs qui postulent à une offre à donner un cours sur le sujet de leur choix.

Demandez aux candidats de vous montrer les applications qu'ils ont développées, les articles qu'ils ont rédigés, les présentations qu'ils ont faites, etc. afin d'évaluer la qualité de leur travail. Si ce dernier résulte d'un effort collectif, faites préciser les éléments dont la personne concernée était responsable.

#### Recherchez des recommandations fiables

Si un contact fiable vous confie que Jeanne est incroyable, mais qu'il ne voudrait pas collaborer de nouveau avec Jacques, prenez ces informations au sérieux. L'indice de fiabilité de votre entretien de deux heures n'est rien en comparaison d'un témoignage de première main.

Dès qu'un poste est à pourvoir, je préviens mon équipe et je leur demande : « Si vous pouviez exaucer votre vœu, qui serait votre candidat idéal ? » Leurs réponses me servent de point de départ pour prendre des contacts et constituent des pistes potentielles à approfondir : parmi leurs suggestions, des compétences, entreprises ou expériences se dégagent-elles ?

En matière de fiabilité des recommandations, il peut également être utile de vérifier les références des candidats. Kevin Ryan, fondateur de Gilt Groupe et de *Business Insider*, pousse cette approche à l'extrême. « Un processus d'embauche comporte généralement trois éléments : le CV, l'entretien et la vérification des références, expliquet-il. La plupart des managers accordent trop d'importance au CV et à l'entretien et sous-estiment la vérification des références. Les références sont primordiales<sup>4</sup>. »

Pour lui, la clé consiste à rechercher des références honnêtes : « Il faut parfois se donner du mal pour trouver quelqu'un qui fasse preuve de franchise, mais cela en vaut la peine. » Le plus souvent, il ne s'agira ni des contacts fournis par le candidat ni des personnes que vous connaissez à peine. Sollicitez votre réseau, les collègues en qui vous avez confiance et voyez s'ils peuvent vous mettre en relation avec des interlocuteurs fiables.

Lorsque vous utilisez des références, gardez deux points en mémoire. Tout d'abord, de manière générale, nous progressons au fil du temps : éliminez donc tous les retours négatifs trop anciens. Si un ami déclare qu'il y a cinq ans Jacques n'était pas un très bon commercial, il se peut qu'il ait depuis largement perfectionné ses compétences.

Ensuite, ne vous contentez pas de votre réseau actuel, car votre vivier de candidats risque d'être trop peu diversifié. Reprenez votre portrait-robot idéal et visez suffisamment large.

#### **Associez plusieurs interlocuteurs**

En matière d'entretiens, la meilleure pratique consiste à faire en sorte que le candidat échange avec plusieurs personnes au fait des prérequis du poste. Chacun posant des questions différentes, une vision d'ensemble bien équilibrée peut émerger. Par exemple, si vous recrutez un directeur financier, un interlocuteur pourra évaluer les compétences en management et la capacité du candidat à collaborer, tandis qu'un autre lui soumettra des questions précises d'ordre financier et qu'un troisième s'intéressera à son expérience professionnelle antérieure.

La multiplicité des interlocuteurs permet de restreindre l'impact des préjugés et de détecter les signaux faibles susceptibles d'échapper à une seule personne. Toutefois, au moment du débriefing, chacun doit commencer par aboutir à sa propre décision rationnelle avant de prendre connaissance des autres points de vue. Ce processus évite que la discussion ne pâtisse d'un effet de pensée de groupe.

#### Préférez les profils forts aux profils consensuels

Lorsque nous avons commencé à augmenter la cadence des recrutements, j'ai observé que les débriefings étaient de plus en plus souvent émaillés de ce que nous nommons les « recrutements faibles ». À titre individuel, toutes les personnes impliquées dans le processus se prononcent en faveur de l'embauche, ce qui pourrait passer pour une excellente nouvelle (la décision étant prise à l'unanimité). Pourtant, aucune ne se montre particulièrement enthousiaste. Cela se traduit par des commentaires tels que : « Je ne suis pas

sûr qu'il conviendrait à *mon* équipe, mais je le vois bien dans telle autre », ou « Je ne vois pas de raisons de ne pas l'embaucher... »

J'ai remarqué que les recrutements faibles se produisaient lorsqu'un candidat ne posait aucun problème majeur – il semblait relativement agréable, répondait correctement et bénéficiait d'une expérience pertinente. En même temps, il ne se sortait pas non plus du lot et personne ne défendrait sa cause si la décision finale s'avérait négative.

Chaque recrutement est déjà un pari, par conséquent, fuyez les recrutements faibles. Les candidats de ce type, s'ils ne créent sans doute pas de problèmes, n'apporteront pas de réelle valeur ajoutée à l'équipe. Si vous devez miser sur quelqu'un, faites-le sur une personne qui dispose d'un soutien marqué. Si l'embauche d'un candidat fait débat, mais que tous ceux qui se prononcent en sa faveur sont résolus à travailler avec lui, alors il s'agit souvent d'un signal fort quant à l'intérêt de son profil.

#### Préparez vos questions

Les meilleurs entretiens ont lieu lorsque vous arrivez avec une idée claire de ce que vous désirez savoir sur le candidat. Cela implique de prendre connaissance de son parcours et de dresser une liste de questions. Si vous rencontrez plusieurs postulants, posez-leur à tous les mêmes questions. N'oubliez pas que nous sommes tous victimes de nos préjugés – sans ce travail préparatoire, vous risquez de prendre votre décision en fonction de votre impression du moment et du déroulement de la conversation plutôt que des réponses.

Un jour, j'ai fait passer un entretien à un candidat – appelons-le Marc – qui paraissait nerveux et timide. Il soutenait rarement mon regard, respirait bruyamment entre ses phrases et répétait trois fois la même chose à chaque réponse. Mais j'avais préparé des questions pour en savoir plus sur ses compétences et expériences : pouvait-il m'expliquer comment il fixait les objectifs d'un projet ? Décrire le défi le plus conséquent rencontré dans son emploi précédent et comment il l'avait relevé ? Lister avec honnêteté ses

forces et ses faiblesses (et, pourquoi pas, admettre que l'une de ces dernières était la communication) ?

Ces questions m'ont permis de comprendre comment Marc gérait et résolvait un problème. Ses réponses se sont révélées plus rigoureuses et réfléchies que celles des autres candidats. Nous l'avons engagé. Marc a travaillé dur pour progresser en matière de communication et il n'a pas tardé à devenir l'un de nos meilleurs collaborateurs.

Le choix des questions n'appartient qu'à vous, car vous seul savez ce que vous cherchez. Les fonctions très spécialisées, notamment, nécessitent de poser des questions propres à évaluer des compétences précises. Cependant, si vous ne savez pas par où commencer, je vous livre mes questions polyvalentes préférées :

- Quels genres de défis vous intéressent et pourquoi ? Pouvez-vous me décrire l'un de vos projets favoris ? Ses réponses me renseignent sur ce qui anime un candidat ;
- Quelles sont, selon vous, vos plus grandes forces? Quels sont, selon vos pairs, vos axes de développement? Cette question porte à la fois sur la conscience de soi du candidat et sur ses forces et faiblesses réelles;
- Imaginez-vous dans trois ans. Quelles différences aimeriez-vous constater par rapport à la personne que vous êtes aujourd'hui? Cette question me permet de cerner les ambitions du candidat ainsi que son attachement à des objectifs et sa capacité d'introspection;
- Quel est le conflit le plus difficile que vous ayez eu à gérer au cours de l'année écoulée ? Comment s'est-il terminé, et qu'avez-vous appris de cette expérience ? Cela me donne un aperçu de la façon dont le candidat travaille avec d'autres personnes et dont il aborde les conflits :
- Qu'est-ce qui vous a inspiré dans votre travail récemment ? Sa réponse met en relief ce que le candidat considère comme intéressant ou utile.

#### Sachez repérer un comportement toxique

Nous l'avons vu, les « sales cons » sont les seules personnes que vous ne devez pas tolérer dans votre équipe. Pendant les entretiens, soyez donc à l'affût de signes avant-coureurs tels que : un candidat qui dit du mal de ses anciens employeurs (« Mon dernier manager était incompétent »), rejette sur les autres des échecs auxquels il a été associé (« L'échec de mon dernier projet était dû à la politique interne »), se montre insultant (« Les commerciaux étaient des abrutis »), s'enquiert de ce que l'entreprise peut lui apporter, et non l'inverse (« J'ai l'impression que c'est une avancée pour ma carrière »), fait preuve d'arrogance ou manque d'humilité (« Ce poste me séduit parce qu'il semble que vous ayez besoin de quelqu'un de très expérimenté »).

#### Croisez les points de vue dans votre équipe

Il y a longtemps, alors que notre équipe s'agrandissait, Kate, ma manager, a enclenché un processus de recrutement pour de nouveaux rôles de responsables. Je me souviens avoir assisté à une série de présentations de candidats externes issus de grandes entreprises. À l'aide de supports élégants, ils nous exposaient les différentes étapes de leurs processus de conception particulièrement élaborés : imaginer des *personas* d'utilisateurs complexes, consacrer des mois à mener des recherches, organiser des *sprints* créatifs avec des centaines de Post-it.

À l'époque, Facebook était encore une structure de petite taille et j'avais du mal à comprendre pourquoi ne pas simplement réunir une poignée d'ingénieurs pour concevoir et construire un produit en quelques semaines. La sophistication de ces processus me paraissait exagérée. Des profils expérimentés venus de grandes organisations s'adapteraient-ils à l'environnement beaucoup moins policé de notre start-up ? J'en doutais. Pourtant, dès les premiers recrutements, j'en ai eu le cœur net.

Les premiers temps, j'étais constamment en conflit avec ces nouveaux managers – nous étions en désaccord sur la stratégie de recrutement, la façon de mener une revue de projets, ce qui caractérisait un excellent

designer, etc. Je dois avouer que je pensais que la « nouvelle garde » cherchait surtout à complexifier le travail, et eux, de leur côté, me jugeaient étroite d'esprit.

Cependant, le temps est père de vérité. Au fur et à mesure de notre croissance, pouvoir compter sur des managers qui savaient comment s'adapter pour passer de 50 à 250 personnes s'est révélé un atout considérable. Peu à peu, j'ai commencé à comprendre que leurs forces étaient mes faiblesses. Nous avons en effet dû faire évoluer notre façon de travailler, notamment en recrutant de nouveaux types de talents, en introduisant des processus plus structurés et – effectivement – en renforçant l'accompagnement de notre base d'utilisateurs en pleine expansion grâce à l'adoption d'outils tels que les *personas* et les *sprints*.

Mettre l'accent sur la diversité va au-delà d'un slogan ou d'une phrase placardée sur une affiche. Cela consiste à croire fermement que la diversité sous toutes ses formes – du genre à l'origine en passant par les expériences professionnelles et personnelles – génère de meilleurs idées et résultats. La science le confirme : une étude de 2014 menée auprès de centaines d'entreprises a révélé que celles qui présentaient la plus grande diversité ethnique et raciale parmi leurs managers avaient 35 % de chances supplémentaires d'obtenir des résultats financiers supérieurs à la moyenne<sup>5</sup>. Une autre étude portant sur 2 400 entreprises a révélé que les organisations comptant au moins une femme au sein de leur conseil d'administration obtenaient de meilleurs résultats que celles qui n'en comportaient aucune<sup>6</sup>. Une expérience impliquant des fraternités et des sororités universitaires a montré que les équipes intégrant une « personne extérieure » résolvaient les problèmes avec plus de précision que celles composées uniquement de membres du groupe<sup>7</sup>.

Même sans ces données, cela semble logique. Lequel de ces deux groupes sera le plus susceptible de générer des idées novatrices : celui constitué de personnes qui vous ressemblent, pensent et agissent comme vous, ou celui formé d'individus aux points de vue différents ?

Valoriser la diversité implique de rechercher des candidats à même d'apporter autre chose. Cela signifie ne pas seulement recourir à des

promotions internes, mais aussi recruter en externe. Enfin, cela nécessite d'accepter de remettre en question nos convictions. Le pouvoir de la diversité aide notre équipe à éviter les préjugés, à prendre de meilleures décisions et à penser de manière plus créative.

#### Recrutez des candidats à fort potentiel

J'entends parfois certains managers déclarer : « Actuellement, il me faut juste quelqu'un capable de faire ceci ou cela. Je n'ai pas besoin de quelqu'un qui puisse aussi prendre en charge telle ou telle mission. »

Pourquoi pas. En effet, inutile de rencontrer des cadres supérieurs lorsque le poste à pourvoir (et le budget) correspond à un profil de commercial junior. Cependant, s'il est question d'une fonction nécessitant un travail de réflexion, choisir un candidat qui semble à même d'aller plus loin signifie qu'il sera en mesure de vous aider à adresser des problématiques plus complexes par la suite. Jamais, au cours de ma carrière de manager, je n'ai songé que nous manquions de défis à relever au regard de tous les talents composant nos équipes.

Or, l'inverse a toujours été vrai. Un jour, alors que nous lancions un nouveau projet, j'ai recruté un profil de type directeur. L'équipe était de taille bien plus modeste que celles qu'il avait l'habitude de gérer. Sur le papier, il semblait surdimensionné pour ce poste.

Et pourtant, quelques mois plus tard, il excellait dans le service dont on lui avait confié la charge, il repérait et mettait en œuvre des initiatives propices à notre développement. Dès qu'il est question de nouvelle direction d'équipe, il est la première personne à laquelle je pense. Un an après son arrivée, il gère plusieurs projets clés.

En tant que manager, l'un des moyens les plus efficaces de multiplier l'impact de votre équipe consiste à engager les meilleurs éléments et à leur donner la possibilité d'en faire toujours plus pour repousser les limites de leurs capacités.

### Donnez au processus le temps et les moyens nécessaires

À une époque, je considérais l'incertitude inhérente à tout recrutement comme l'aspect le plus stressant du processus. Si j'adressais un email à un candidat, rien ne me garantissait une réponse. Puis, si nous convenions d'un entretien téléphonique, il y avait de fortes chances pour que l'un de nous décide par la suite que le poste ne lui correspondait pas.

Ensuite, durant notre entrevue, il ne répondrait peut-être pas non plus de manière adéquate. Enfin si, malgré tout, nous lui soumettions une offre alléchante il pouvait, à la veille de la signature, décliner notre proposition. Chaque étape risquait de se solder par une déception et un sentiment de perte de temps.

Désormais, j'ai compris que, si l'on prend un peu de recul, le processus de recrutement ressemble à un tunnel mathématique. Tant qu'il n'est question que de quelques dizaines de candidats, son fonctionnement demeure relativement constant. Par exemple, imaginons que sur 20 emails envoyés, 10 candidats acceptent une rencontre. Sur ces 10 entretiens préliminaires, quatre accèdent au stade de l'entretien formel. Sur ces quatre candidats, un seul reçoit une offre d'emploi – qu'il refusera une fois sur deux.

Certes, les chiffres varieront selon la nature de l'équipe, le poste et l'entreprise ; mais, quelles que soient les données initiales, vous obtenez en général une équation du type : « En moyenne, x emails débouchent sur un recrutement. »

Envisager le recrutement sous cet angle m'a convaincu que plus j'y consacre de temps et d'énergie, plus les résultats sont probants – et ce même s'il arrive que le processus n'aboutisse pas.

# Recrutez cinq, dix ou des centaines de personnes

Il y a quelques années, notre entreprise était en pleine croissance sans que le recrutement des designers suive la même cadence. J'avais chaque jour vent des difficultés créées par cette pénurie de personnel – les projets étaient à l'arrêt, les designers épuisés et un sentiment de frustration se répandait. Je répondais que je travaillais d'arrache-pied à résoudre ce problème. J'échangeais quotidiennement avec l'équipe chargée du recrutement, j'envoyais des emails, je faisais passer des entretiens. J'insistais sur ma volonté de recruter de très bons profils et sur le temps incompressible pour y parvenir.

Quelques semaines plus tard, j'ai rencontré mon responsable Chris pour notre entretien récurrent. « Dirais-tu que tu consacres suffisamment de temps au recrutement ? » m'a-t-il demandé à propos des postes à pourvoir. Je lui ai répondu par l'affirmative en ajoutant, comme toujours, que j'y travaillais quotidiennement. Il a marqué une longue pause. Puis, il m'a regardée droit dans les yeux : « Si je te disais, par exemple, que procéder à de bons recrutements est la seule chose qui compte, changerais-tu quoique ce soit ? »

Je l'ai dévisagé d'un air perplexe : bien sûr, vue sous cet angle, la situation serait tout autre. Certes, je m'attelais quotidiennement au recrutement, mais l'essentiel de mon temps était consacré à d'autres tâches – valider les feuilles de route, vérifier les designs, échanger avec mes collaborateurs, etc. Si l'on me signifiait que seule la réussite des recrutements importait, alors une multitude d'idées me venaient à l'esprit pour procéder différemment. Je pourrais solliciter mon réseau pour obtenir davantage de recommandations, inviter plus de candidats à discuter autour d'un café, peaufiner mon argumentaire auprès de collègues de confiance.

Les quatre mois suivants furent les plus productifs de toute ma carrière. Je parvins à pourvoir tous les postes de responsables et à accueillir un grand

nombre de nouvelles recrues talentueuses au sein de l'équipe.

J'ai compris que recruter et appréhender une problématique de design sont deux processus relativement similaires. Au départ, vous ignorez la réponse ou le temps nécessaire pour la faire émerger. Mais vous avez foi dans le processus. Si vous y consacrez du temps et de l'énergie – si vous proposez dix options de design différentes, par exemple, ou si vous rencontrez dix candidats –, vous finirez toujours par trouver la meilleure solution.

Le recrutement constitue, nous l'avons vu, une part essentielle du travail de manager. J'ajouterais que lorsque votre équipe se développe rapidement cette compétence devient primordiale. Si vous devez former une équipe conséquente, mais que vous manquez d'une base solide de managers, le problème ne tarde pas à devenir insoluble. Impossible d'aboutir à des résultats satisfaisants si vous n'attirez pas en permanence des personnes talentueuses sur qui vous pouvez compter pour, à leur tour, procéder à de bons recrutements.

Voici les principales leçons que j'ai apprises sur les processus de recrutement à grande échelle.

# Un bon recrutement repose avant tout sur un bon processus

Pourvoir un poste peut prendre deux semaines (si vous avez de la chance) à deux mois, par exemple. Cependant, lorsqu'il est question de recruter non pas deux, mais 20 ou même 200 personnes, vous lissez les risques. Si, à l'échelle de votre équipe, un recrutement implique deux offres, huit entretiens formels, 20 entretiens préliminaires et 40 emails, alors pour 20 postes, vous devrez envoyer environ 800 emails en une année. C'est un nombre conséquent, mais, en un sens, ce calcul est encourageant, car vous avez la certitude d'atteindre votre but.

Votre mission consiste à élaborer une machine bien huilée dans laquelle toutes les étapes du tunnel de recrutement s'enchaînent de manière fluide et efficace. Imaginons que votre équipe compte huit managers. Pour remplir

vos objectifs de recrutement, chaque manager devra envoyer environ 200 emails par an, soit quatre par semaine en moyenne – un rythme raisonnable. Si vous voulez réaliser 160 entretiens, vous devez prévoir trois rendez-vous hebdomadaires. Suffisamment de personnes devront être capables d'évaluer les candidats de façon cohérente et objective, ce qui signifie qu'il vous faudra mettre en place un programme de formation des recruteurs.

Ne négligez pas non plus les possibilités d'optimisation de votre tunnel de recrutement. Votre email pourrait-il être formulé de manière plus convaincante pour générer davantage de réponses ? Pourriez-vous organiser des événements pour séduire plus de candidats potentiels ? Pourriez-vous obtenir un supplément d'information sur les candidats en retravaillant vos questions ?

Votre réussite dépend de la qualité de votre processus. Décomposez le problème et impliquez l'ensemble de vos collaborateurs dans le développement et le succès de l'équipe.

#### Pour recruter des leaders, renseignez-vous en amont

Recruter un manager ou un collaborateur senior au sein de votre équipe représente un investissement conséquent ; de plus, à ce niveau hiérarchique, un mauvais choix engendre proportionnellement davantage de problèmes, car davantage de collaborateurs s'en trouvent affectés. Si vous recrutez un manager qui ne partage pas vos valeurs, vous n'approuverez sans doute pas ses choix de recrutement. S'il s'avère être un piètre collaborateur, vous devrez affronter une litanie de mécontentements.

Quand il s'agit de pourvoir des postes à responsabilité, ne vous précipitez pas. Assurez-vous d'abord de bien définir le profil idéal. Pour ce faire, multipliez les échanges avec les candidats potentiels, y compris ceux que le poste n'intéressera probablement pas, mais qui connaissent bien ce type de fonctions. Si nécessaire, prenez vraiment le temps d'appréhender les besoins.

Imaginez qu'un brillant PDG doté d'une expérience commerciale cherche à engager un directeur technique. N'ayant jamais exercé ces

fonctions, comment déterminer ce qu'il recherche ? En premier lieu, il pourra demander à son réseau de le mettre en contact avec des ingénieurs techniques reconnus. Même si son offre ne les intéresse pas, il peut les inviter à partager un café pour bénéficier de leur expérience : dans un CV, à quoi prêtent-ils attention ? Quel genre de questions posent-ils en entretien, et quelles réponses attendre ? Où lui conseillent-ils de chercher pour identifier des candidats sérieux ?

Notre PDG échange ensuite avec les ingénieurs de son équipe pour comprendre leur vision d'un responsable compétent et sollicite leur aide pour cibler les savoir-faire techniques indispensables. Il veille à varier les profils des candidats afin d'affiner ses critères de recherche au fil des entretiens. Ce processus lui permet de prendre des décisions en toute confiance et de recruter un directeur technique talentueux.

Réussir un recrutement sur un poste à responsabilité aura un impact durable sur votre équipe. Ne vous lancez pas à l'aveuglette, vos recherches ne seront jamais vaines.

#### Avec les candidats les plus brillants, visez le long terme

La situation que je m'apprête à vous décrire est si fréquente qu'elle relève presque du stéréotype. En recherche active d'un responsable talentueux, je rencontre un candidat qui me fait forte impression et, aussitôt, j'envisage de multiples possibilités. Je nous imagine, résolvant des problèmes main dans la main, pleins d'entrain. Je réfléchis déjà à la manière dont je le présenterai à l'équipe lorsqu'il nous rejoindra.

Enthousiaste, je lui soumets notre offre et tout se déroule comme prévu... jusqu'à cet appel tant redouté où il m'annonce : « J'ai décidé de partir sur autre chose... » Abattue, je lui souhaite bonne chance et m'affale sur ma chaise. Je raye son nom de la liste. Ma quête se poursuit.

Pourtant, cette histoire se termine bien. En effet, quelques mois ou années plus tard, je reçois un email. À la suite d'un changement de contexte, ce candidat est prêt pour une nouvelle aventure. Des postes sontils à pourvoir dans mon équipe ?

Morale de l'histoire : pour recruter les meilleurs profils, soignez votre réseau. Les leaders compétents et expérimentés ont toujours le choix, car ils sont fort courtisés. Lorsqu'ils se mettent en recherche d'un nouveau poste, ils ont tendance à privilégier les valeurs sûres. Par exemple, ils savent que l'un de leurs amis se plaît dans la société X, ou bien ils ont déjà rencontré les dirigeants de la société Y. S'ils ont le choix, pourquoi rejoindraient-ils une équipe qui leur est totalement inconnue ?

Voilà pourquoi attirer les meilleurs éléments représente un investissement à long terme. Repérez les étoiles montantes de votre secteur et rencontrez-les à l'occasion de conférences, de manifestations et autres événements. Construisez sans relâche votre réseau. Faites également parler de votre équipe : soyez actif au sein de votre communauté, participez à l'enrichissement des connaissances dans votre domaine, racontez votre histoire dans les médias ou soyez simplement réputé pour votre savoir-vivre.

Au fil des ans, à force d'essuyer des refus, j'ai compris qu'ils étaient loin d'être vains. Beaucoup de responsables de mon équipe nous ont rejoints après avoir d'abord décliné une ou deux offres. Désormais, je dis toujours aux candidats qui ne donnent pas suite que j'espère avoir l'occasion de les recroiser. Les postes se succèdent, mais une carrière se déploie sur des années. Peut-être notre structure n'offrait-elle pas l'opportunité adéquate au bon moment ou peut-être le candidat n'était-il pas encore prêt à changer de poste ? Si la situation évolue un jour, je veux qu'il pense à nous.

#### Préparez bien la relève

J'ai pour habitude de soumettre les responsables de mon équipe au test des « vacances prolongées » (d'autres optent pour un intitulé moins léger, « l'accident de bus »). Le principe est le suivant : si vous partiez pour un trek de plusieurs mois en montagne ou sur une île lointaine, dans quelle mesure votre propre manager devrait-il s'investir pour s'assurer que tout se déroule sans heurts ?

Si la réponse est : « Très peu », alors félicitations ! Vous disposez d'une excellente relève. Si, à l'inverse, vous répondez par « Hmmm... mon manager aura fort à faire », vous devez sans doute former davantage vos plus proches collaborateurs.

Pouvoir compter sur une bonne relève signifie que, si vous étiez amené à vous absenter de manière imprévue, vos lieutenants seraient à même de prendre le relais. Vous n'êtes pas le « point de défaillance unique » – votre éloignement ne mettra pas le feu aux poudres, le chaos ne s'installera pas et les projets se poursuivront. Avoir des ressources disponibles est la marque d'un leadership fort : en effet, cela témoigne de la capacité de l'équipe que vous avez construite à maintenir le cap avec brio même si vous n'êtes plus à la barre.

Certains objecteront : « Voilà une jolie théorie, mais constater que votre équipe s'en sort très bien sans vous ne revient-il pas à admettre que vous ne lui êtes d'aucune utilité ? »

Excellente question. Toutefois, les meilleurs leaders n'ont-ils pas toujours besoin d'être accompagnés pour continuer à progresser ? La réponse est oui, bien sûr ; c'est pourquoi vous devez vous considérer comme un facteur multiplicateur pour vos collaborateurs.

Plus important encore, le manager qui dispose de solides effectifs de réserve est libre de s'attaquer au prochain défi qui pointe à l'horizon. Lorsque Mark Zuckerberg gérait Facebook depuis sa chambre d'étudiant à Harvard, il codait lui-même. Recruter ses premiers ingénieurs, ne l'a pas rendu superflu. Il a pu se concentrer sur d'autres sujets – étendre le service à diverses universités, ajouter de nouvelles fonctionnalités telles que le fil d'actualités ou engager de grands managers pour parvenir, ensemble, à connecter le monde entier.

Au sein de votre équipe, les missions ne sont pas immuables : vos ambitions doivent s'adapter à son développement. Quel est le prochain challenge auquel elle peut s'attaquer et comment pouvezvous y contribuer ?

Si Mark Zuckerberg avait décidé de s'absenter de façon prolongée (ce qu'il a d'ailleurs fait, pour quelques mois, à la naissance de ses filles), Facebook ne s'en porterait pas plus mal. Son leadership incite sans relâche

l'entreprise à voir plus grand et à faire toujours plus pour nous rapprocher les uns des autres.

#### Créez une culture qui valorise les bons recrutements

Si votre équipe a grossi au point de devoir faire appel à de nouveaux managers, vous ne devez plus rester seul en charge du recrutement. À un moment donné, vous ne prendrez plus part à tous les entretiens et vous ne serez plus l'unique décisionnaire. Lorsque vous engagez des dizaines ou des centaines de collaborateurs par an, ce n'est tout simplement plus possible.

En un sens, vous aurez peut-être le sentiment de perdre le contrôle ou, pour reprendre l'expression de mon amie Molly Graham, de devoir « céder vos Lego<sup>8</sup> ». Grâce à ses expériences chez Google, Facebook et dans diverses start-ups, Molly connaît bien le sujet de l'hypercroissance. Elle compare l'inquiétude ressentie à celle d'un enfant à qui l'on demande soudain de se séparer de ses Lego.

En même temps, vous avez l'opportunité de créer une culture qui vous survivra et qui fera largement résonner vos valeurs. Pour ce faire, soyez attentif à la façon dont vous donnez le ton en matière d'embauche. Apprenez à vos managers à accorder un soin tout particulier à l'esprit d'équipe et assurez-vous qu'ils consacrent suffisamment de temps et d'attention à établir de bonnes relations avec les candidats remarquables. Partagez sans cesse les valeurs qui vous sont chères, de sorte que chacun ait une vision claire de ce qu'est un profil talentueux. Enfin, et surtout, rappelez-leur que la constitution d'une équipe ne repose pas sur les épaules d'une seule personne, mais qu'elle concerne chacun de ses membres.

Depuis longtemps, nous avons l'habitude, lors de nos réunions mensuelles, de faire un tour de table et d'introduire les nouveaux arrivants. Au début, j'avais l'impression d'organiser un dîner au cours duquel je présentais ma dernière rencontre à de vieux amis. Avec le temps, d'autres managers se sont mis à accueillir les collaborateurs récemment recrutés.

Un jour, alors que nous procédions à ce rituel dans une salle immense et comble, j'ai observé les nouveaux venus et j'ai réalisé que je n'en

connaissais pas un ! Quoique surprise, j'ai éprouvé une grande fierté. Au fil des présentations, je n'ai eu aucun doute : ces recrues étaient formidables. Je n'étais pas responsable de leur arrivée parmi nous, mais j'avais véritablement hâte de travailler avec elles.

### **Chapitre 8**

## Être dans l'action

**NON** 



**OUI** 



Il était une fois, un dénommé Kevin, amateur de Bourbon du Kentucky. Kevin voulait créer une solution pour faciliter l'organisation des sorties entre amis, la géolocalisation et la publication de photos. Rapidement, il développe et lance une application baptisée Burbn. Après avoir convaincu son ami Mike de le rejoindre, ils observent attentivement la manière dont les utilisateurs s'en servent.

En réalité, celle-ci est alors relativement compliquée et assez peu pratique. Les utilisateurs se géolocalisent rarement – ce qui constitue pourtant le point fort du service proposé. En revanche, une autre fonctionnalité semble plaire : le partage de photos. Les utilisateurs publient en effet des clichés de leur quotidien (des rues et des restaurants, des cafés et des bières, des moments entre amis et des selfies). Intrigués, Kevin et Mike choisissent de s'intéresser à cet usage. Ils étudient les différentes possibilités de partage de photos à partir d'un téléphone. Quelques mois plus tard, ils décident de pivoter. Ils suppriment les fonctionnalités d'organisation et de géolocalisation pour se concentrer uniquement sur le partage de photos, de façon simple et élégante. Ils changent également de nom : Burbn devient Instagram.

Aujourd'hui, Instagram compte plus d'un milliard d'utilisateurs à travers le monde et a rejoint le giron de Facebook en 2012 après un rachat d'un milliard de dollars.

Toutes les histoires des origines des grandes entreprises esquissent un thème commun : le chemin vers le succès n'est jamais un long fleuve tranquille. Il ne suffit pas d'avoir la bonne idée, l'éclair de génie qui emporterait tout sur son passage. Il est plutôt question de planification et de mise en œuvre cohérentes. D'abord, vous testez sans tarder ce qui semble être une idée pertinente. Puis vous restez ouvert d'esprit et curieux. Vous apprenez. Ensuite, vous abandonnez ce qui ne fonctionne pas et vous vous concentrez sur ce qui marche. Enfin, vous recommencez, parfois à de multiples reprises. C'est grâce à ce processus que les choses avancent.

*Processus*. Nombreux sont ceux qui exècrent ce terme qui leur rappelle les formalités administratives ou les files d'attente interminables. Pourtant, en soi, un processus n'est ni bon ni mauvais. Il ne sert qu'à répondre à la question : « Quelles actions entreprenons-nous pour atteindre nos buts ? » Même si la réponse n'est écrite nulle part, elle n'en existe pas moins.

Les mauvais processus sont pesants et arbitraires, comme un parcours de saut d'obstacles. En revanche, un bon processus nous aide à donner le meilleur de nous-même. Nous apprenons de nos erreurs, nous réagissons promptement et, par la suite, nous prenons de meilleures décisions.

Comment élaborer des processus efficaces pour vos équipes ? Dans ce chapitre, nous allons voir les principes fondamentaux pour faire avancer les choses.

### Adoptez une vision concrète dès le départ

Un jour, je réfléchissais à une feuille de route à échéance six mois pour notre produit « Groupes ». Désireuse d'énoncer en premier lieu l'objectif sous-jacent à notre travail, j'inscrivis : aider les gens à être en contact par le biais de leurs intérêts communs. Puis je décrivis notre stratégie et nos principaux jalons.

En entretien individuel, je montrais mon document à Chris, mon manager, afin qu'il me fasse un retour. Après avoir lu la première phrase, il la souligna d'un trait : *aider les gens à être en contact par le biais de leurs intérêts communs*. « C'est trop mou», dit-il. « C'est-à-dire ? », répondis-je. Cette phrase me semblait résumer parfaitement ce que nous tentions de faire. « C'est juste que... ajouta-t-il. Tu vois, c'est mou. Ça ne décrit pas vraiment ce qui va être différent. »

J'avais compris. Bien que les termes tels que *aider*, *améliorer* ou *renforcer* soient couramment utilisés quand il est question d'objectifs, ils n'évoquent rien de précis. Si un collaborateur résout un problème, l'expérience utilisateur s'en trouve-t-elle « améliorée » ? Oui, bien sûr. Cela contribue-t-il pour autant à *aider les gens à être en contact par le biais de leurs intérêts communs* ? Sans doute. Cependant, notre équipe serait-elle satisfaite si nous nous contentions de cette seule action au cours du prochain semestre ? Certainement pas. Les termes *aider* ou *améliorer* sont empreints d'une telle subjectivité qu'ils ne favorisent guère une perception commune de l'objectif.

En revanche, les images concrètes ont beaucoup plus d'impact. Souvenez-vous du slogan de campagne du président Herbert Hoover : « A chicken in every pot » (littéralement : un poulet dans chaque casserole). Accrocheur, il n'avait rien d'un concept « mou ». Sa promesse n'était pas : « L'Amérique va prospérer. » Ni : « La population va s'enrichir. » « Un poulet dans chaque casserole » évoque d'emblée l'image de millions de familles rassemblées autour d'un dîner chaleureux et copieux.

En réalité, Hoover n'a jamais prononcé cette phrase<sup>1</sup>. Elle apparaissait sur un tract de campagne du camp républicain. Mais le caractère mémorable de cette simple promesse a enflé, sans que, depuis près d'un siècle, sa paternité soit démentie. Tel est le pouvoir d'une vision concrète.

Lorsque Facebook n'était encore qu'un site confidentiel utilisé par quelques millions d'étudiants, Mark Zuckerberg déclarait avec désinvolture qu'un jour, nous connecterions le monde entier. À l'époque, MySpace étant presque dix fois plus important que nous, son ambition semblait démesurée. Et pourtant. Sa vision était extrêmement précise. Impossible de se méprendre sur notre objectif. Nous ne cherchions pas uniquement à « développer et améliorer notre service ». Nous ne tentions même pas de devenir le principal acteur en matière de réseaux sociaux. Nous gardions en tête l'idée selon laquelle, un jour, nous aurions construit quelque chose de suffisamment utile pour que tout le monde – des milliards d'individus – l'utilise.

Une vision inspirante est pleine d'audace. Elle est claire. Vous savez d'emblée si vous l'avez atteinte ou non, car elle est mesurable. Elle se transmet facilement d'une personne à l'autre, puis à la suivante. Elle ne décrit pas le *comment* – votre équipe s'en charge – elle expose simplement le résultat final. Je déclare souvent à mon équipe que je saurai qu'elle a bien formulé sa vision si je demande au hasard à cinq personnes de me la répéter et que toutes répondent exactement la même chose.

En tant que manager, il est important de définir et de partager avec votre équipe une vision concrète qui dépeint ce que vous cherchez collectivement à atteindre. Un service de soutien scolaire annoncera qu'il a pour objectif d'améliorer le score de chaque étudiant à un examen d'au moins x points. Un laboratoire peut s'engager à réduire de 50 % ses taux d'erreur d'ici deux ans. Le département en charge de la collecte de fonds pour une organisation à but non lucratif peut se fixer comme objectif de rassembler 50 millions de dollars en trois ans. Pour notre produit « Groupes », notre mission consiste finalement à permettre à un milliard de personnes de trouver une véritable communauté sur Facebook.

Commencez par vous poser les questions suivantes :

- Imaginez que vous possédez une baguette magique grâce à laquelle votre équipe réussit tout ce qu'elle entreprend. Qu'aimeriez-vous voir changer d'ici deux à trois ans ?
- Comment aimeriez-vous qu'un membre d'une autre équipe décrive le travail de la vôtre ? Quelle réputation aimeriez-vous voir associée à votre équipe dans quelques années ? En est-elle loin ?
- Quels sont les (ou le) superpouvoir(s) propre(s) à votre équipe ? Quand tout se déroule bien, comment créez-vous de la valeur ? À quoi ressemblerait votre équipe si elle était deux fois plus performante ? Cinq fois plus ?
- Si vous deviez élaborer un test utilisable par tous pour évaluer la qualité du travail de votre équipe (mauvais, médiocre, excellent), quel serait-il ?

### Élaborez un plan crédible

Imaginons que vous disposiez d'une vision concrète et d'une perception claire de la notion de réussite. Quelle est votre prochaine étape ? Vous devez à présent déterminer un plan (autrement dit, élaborer une stratégie) pour concrétiser ces résultats.

« Les plans sont inutiles, mais la planification est indispensable », déclarait Dwight D. Eisenhower, l'un des plus grands généraux de l'histoire et l'orchestrateur du jour J durant la Seconde Guerre mondiale<sup>2</sup>. En dépit des imprévus et du fait que certains éléments échappent nécessairement à notre contrôle, les processus de planification nous permettent d'appréhender la situation et d'optimiser nos chances de réussite. Face aux urgences, une solide stratégie fait office de socle pour adapter rapidement nos plans plutôt que de replonger dans le chaos des débuts.

En quoi consiste une bonne stratégie ? Tout d'abord, vous devez pouvoir considérer de façon réaliste qu'elle peut aboutir. Si l'on vous interroge sur votre stratégie pour installer « un stand de limonade à chaque coin de rue » et que vous répondez que vous prévoyez de faire appel aux personnalités internationales les plus renommées pour en faire la promotion, on risque de

vous rire au nez. Ce plan nécessite une somme telle que sa rentabilité est peu probable. À moins que votre projet ne soit si extraordinaire que les LeBron James et les Taylor Swift du monde entier veuillent y être associés, même à titre bénévole – ce qui s'avère également improbable.

Une bonne stratégie tient compte de ce qui constitue le cœur du problème à résoudre. Elle concentre les forces, les ressources et l'énergie d'une équipe sur ce qui importe le plus pour qu'elle atteigne ses objectifs.

Si vous dirigez un petit service au sein d'une grande organisation, les plans mis en œuvre par votre équipe doivent être en lien direct avec la stratégie conçue au plus haut niveau hiérarchique. Par exemple, Facebook cherche à donner à chacun le pouvoir de créer une communauté et rapprocher le monde grâce à des outils tels que le fil d'actualité, Messenger et les groupes. Puis, au sein des équipes produits, les responsables sont chargés d'élaborer les stratégies spécifiques à leur domaine pour soutenir la mission globale de Facebook.

Lorsque vous êtes en phase de planification, gardez à l'esprit les quelques éléments suivants.

#### Appuyez-vous sur les forces de votre équipe

De même que votre style de management reflète votre personnalité et vos forces, vos plans doivent tenir compte des compétences propres à votre équipe. Par exemple, mon groupe de designers est constitué d'experts en conception d'interactions avec les mobiles et les ordinateurs. Ils ont été recrutés pour ces savoir-faire particuliers et nous continuons à les former, car ils sont au cœur de notre activité. Cependant, si un projet nécessite d'inclure une vidéo marketing ou un grand nombre de visuels, je fais en général appel à une autre équipe.

Cette démarche surprend parfois mes collègues ingénieurs. « Mais, vous êtes designers, non ? me demandent-ils. Les designers conçoivent et réalisent des animations, n'est-ce pas ? ». Je leur explique que même si la plupart de mes collaborateurs en sont effectivement capables, cela ne signifie pas pour autant qu'ils doivent s'en charger. Ces activités ne relèvent

pas de nos compétences clés et nous risquerions d'y consacrer deux fois plus de temps que des spécialistes, pour aboutir à un résultat d'une qualité moindre de 20 %.

On ne dépêche pas la cavalerie pour une mission d'espionnage, alors n'élaborez pas un plan décorrélé des capacités de votre équipe. Souvent, des dizaines de chemins permettent d'aller d'un point A à un point B. Optezvous pour la voie terrestre, maritime ou aérienne ? Dans le premier cas, passez-vous par la jungle ou la montagne ? Il n'existe pas une seule bonne réponse. Le plan le plus pertinent pour votre équipe est celui qui tient compte de ses forces et faiblesses relatives.

### Concentrez-vous sur la réussite d'un petit nombre d'actions

Connaissez-vous le principe de Pareto ? Du nom de l'économiste italien qui s'est intéressé au modèle de répartition des richesses dans l'Italie du xix<sup>e</sup> siècle, il est aujourd'hui plutôt connu comme le « principe 80/20 » grâce à un livre à succès écrit par Richard Koch en 1998. Pour résumer, la majorité des résultats proviennent d'une minorité de causes. La clé consiste à identifier ce qui a le plus d'impact.

La sagesse populaire veut que le succès découle du travail acharné et de la persévérance, en dépit des difficultés. Ce judicieux conseil néglige cependant l'importance du focus. Comme l'écrit Koch, « peu de personnes prennent réellement leurs objectifs au sérieux. Elles consacrent des efforts modérés à un trop grand nombre de choses, plutôt qu'une réflexion et un effort supérieurs à un petit nombre de choses importantes. Les personnes qui réussissent le mieux sont aussi sélectives que déterminées<sup>3</sup> ».

Pour concevoir de nouveaux produits, les architectes doivent définir les caractéristiques incontournables et celles qu'il serait « agréable » de proposer. Pour constituer son équipe, un manager cherche d'abord à recruter les leaders, les « ancres ». Aux urgences, les médecins effectuent une forme de tri pour définir l'ordre de passage des patients et prendre en

charge en priorité les cas les plus sérieux. Savoir prioriser est essentiel et s'impose comme une compétence managériale fondamentale.

Pour vous entraîner, établissez toujours vos listes par ordre d'importance. Assurez-vous d'avoir traité les premiers points avant de passer aux suivants. Par exemple, si votre liste de tâches du jour comporte cinq éléments, classez-les par ordre de priorité et procédez par étapes. Si vous avez identifié trois objectifs pour votre équipe ce semestre, demandez-vous : « Si je ne pouvais en atteindre qu'un, quel serait-il ? » Si cinq postes sont à pourvoir, concentrez-vous sur le plus crucial.

Peu importent les efforts fournis, seuls les résultats comptent. C'est ce que j'ai compris dès ma première semaine chez Facebook lorsque l'on m'a raconté la naissance de l'un des produits les plus populaires de la plateforme. En 2005, Facebook a proposé le téléchargement de photos sur sa plateforme. À l'époque, il existait de nombreuses alternatives pour partager des photos. Flickr faisait office de référence avec de multiples fonctionnalités — des photos en haute résolution affichées de manière élégante (incluant un mode diaporama en plein écran), la recherche d'images par lieu ou même par couleur, une navigation astucieuse avec des aperçus et des raccourcis clavier, et bien plus encore.

Par comparaison, la première version du service lancée par Facebook semblait incroyablement dépouillée. Seules les photos basse résolution pouvaient être téléchargées, elles apparaissaient donc en petit format et avec un grain très prononcé. L'utilisateur ne disposait d'aucun raccourci de navigation, il ne pouvait pas effectuer de recherches ni accéder à l'affichage en plein écran. L'équipe de Flickr, bien plus conséquente, travaillait à ces fonctionnalités depuis plusieurs années, tandis que chez Facebook elles avaient été conçues par une poignée d'ingénieurs en l'espace de quelques mois. Pourtant, dès le lancement, ils avaient inclus une petite fonctionnalité inédite : le tag. Vous pouviez désormais indiquer que vous apparaissiez sur une photo en compagnie de Suzanne, qui une fois « taguée » recevait une notification. La photo s'affichait également sur son profil, de sorte qu'elle devenait visible pour d'autres amis communs.

L'efficacité de cette fonction de marquage des photos était telle qu'en seulement quelques années Facebook s'est imposé comme le service de partage de photos le plus populaire au monde. Pourquoi ? Parce que ce que nous préférons dans les photos, ce sont les personnes qui y figurent. Dans la plupart des foyers, les murs et manteaux de cheminée ne sont pas ornés de clichés de magnifiques paysages ou de mises en scènes artistiques, mais de *visages* — portraits de famille, mariages et cérémonies de diplômes, souvenirs d'après-midi heureux en compagnie d'êtres chers. Les tags garantissaient que les personnes présentes sur les photos, ainsi que leurs amis, ne manqueraient pas de les voir. Pour les utilisateurs, cette simple fonctionnalité d'ordre social importait beaucoup plus que des dizaines d'autres moins utiles.

Selon les mots du visionnaire fondateur d'Apple, Steve Jobs, créateur de l'iPod, de l'iPhone et de l'iPad : « Les gens pensent que se concentrer signifie dire "oui" aux choses importantes. Mais cela n'a rien à voir. Il s'agit de dire "non" à la centaine d'autres bonnes idées disponibles. Vous devez choisir avec soin. En réalité, je suis aussi fier de ce que nous n'avons pas fait que des projets que nous avons accomplis. Innover, c'est dire non à des milliers de choses<sup>4</sup>. »

#### Définissez les responsabilités de chacun

Imaginez la scène suivante : cinq personnes sont réunies pour réfléchir aux améliorations susceptibles de faciliter la navigation d'une application. Les idées fusent, rebondissent et alimentent les échanges.

« Il faudrait pouvoir *swiper* d'une section à l'autre ! », s'exclame un participant. « Les utilisateurs vont-ils penser à le faire ? », répond un deuxième. « Menons des recherches pour le vérifier », propose un troisième. « Bonne idée. Nous pouvons aussi en parler à Jeanne, dont l'équipe a testé une fonctionnalité similaire l'an dernier. Nous lui demanderons un retour d'expérience. » « Je ne suis pas trop sûr du *swipe* – ça peut marcher, mais que diriez-vous d'une navigation par onglets ? », renchérit un autre collaborateur. Et ainsi de suite.

Quelles seront, selon vous, les prochaines étapes concernant la fonctionnalité du *swipe* (le balayage latéral de l'écran) ?

Il y a fort à parier qu'il ne se passera rien. Les participants ont évoqué des recherches et une prise de contact avec Jeanne, mais aucune action spécifique n'a été décidée, personne ne s'est engagé à rien de façon explicite. Une responsabilité floue passe entre les mailles du filet – et cela ne vaut pas seulement pour les réunions. Si vous adressez un email à plusieurs collaborateurs au sujet d'un dossier qui nécessite un suivi, chacun peut s'interroger sur ce que vous attendez de lui – et supposer qu'un autre en est responsable.

Je dois avouer qu'il m'a fallu longtemps pour comprendre à quel point il est important de déterminer des responsabilités. Même avec les meilleures intentions, des rôles vagues peuvent être à l'origine de difficultés. Un jour, j'ai réuni deux de mes collaborateurs les plus brillants pour leur exposer un nouveau problème complexe. Je les considérais comme plutôt complémentaires et je leur ai demandé de réfléchir ensemble à une solution.

Malheureusement, leurs points de vue sur le sujet divergeaient fortement. Parce que je n'avais ni précisé la manière dont j'envisageais leur coopération ni nommé de décideur, leurs discussions tournaient en rond, chacun tentant de convaincre l'autre – jusqu'à aboutir au point mort. Plus vous êtes clair dans la désignation des responsabilités, moins vous laissez de place à l'ambiguïté et aux doublons.

Avec du recul, voici comment j'aurais dû formuler mes attentes dès le départ : « Dan, j'aimerais que tu te charges de récapituler les options possibles ; Sarah, peux-tu t'occuper de la définition de l'identité visuelle ? » ou « Réfléchissez chacun de votre côté à un design. En cas de divergence, nous en parlerons et je trancherai ».

#### Décomposez les grands objectifs

Connaissez-vous la loi de Parkinson ? Mise au point par Cyril Parkinson, un historien et érudit britannique du xx<sup>e</sup> siècle, elle stipule que « le travail

s'étire de manière à occuper tout le temps disponible pour son achèvement<sup>5</sup> ».

Lorsque nous avons abordé la question du planning de publication de cet ouvrage avec mon éditeur, nous avons convenu qu'une année serait un délai raisonnable pour rédiger une première version. En raccrochant, je me suis sentie pleine d'entrain. *Un an, c'est largement suffisant. J'aurai achevé le premier jet dans six mois*, ai-je pensé.

Et pourtant, un an plus tard, honteuse, j'ai envoyé une première mouture non aboutie. Les neuf premiers mois, j'avais eu l'impression d'avoir énormément de temps devant moi. Par conséquent, si une urgence se présentait ou si, tout simplement, je n'avais pas envie d'écrire, je songeais : sauter un jour ne changera pas grand-chose.

Pour la seconde version, je me suis montrée plus prudente. Plutôt que d'envisager le livre comme un seul projet pharaonique à l'échéance lointaine, je l'ai décomposé en chapitres et j'ai promis à mon éditeur d'en réviser un par semaine.

Soudain, je suis devenue bien plus disciplinée. Pour atteindre mon objectif, je devais retravailler deux pages par soir. Au regard de ces microétapes, j'ai rapidement compris que toute soirée non travaillée aurait un impact, car il me faudrait compenser mon retard pour rester dans les temps. J'ai tenu parole : j'ai été trois fois plus efficace pour la deuxième version.

Rome ne s'est pas faite en un jour. Le moindre rêve marque l'aboutissement de milliers de petits pas. À son lancement, Facebook permettait simplement de compléter un profil utilisateur et n'était disponible qu'au sein de l'université d'Harvard. Semaine après semaine, Mark et ses co-fondateurs se sont attachés à développer le service, campus après campus, fonctionnalité après fonctionnalité.

Se concentrer uniquement sur la ligne d'arrivée peut s'avérer décourageant, car elle peut sembler extrêmement lointaine. Vous risquez de vous interroger sur l'impact de vos actions quotidiennes. À l'inverse, si vous décomposez votre plan en portions plus petites et que vous vous concentrez sur la prochaine étape (achever une tâche en cours, préparer la

réunion suivante, revoir deux pages) – alors vous avez soudain l'impression de pouvoir réussir. Et le sentiment d'urgence prend corps.

Envisagez chaque projet comme une série de projets plus petits. Par exemple, pour un architecte en charge de construire une maison, la première étape consistera sans doute en une étude du terrain pour vérifier les données liées à la topographie, l'état du sol, les risques d'inondation, etc. La deuxième étape pourrait être l'identification de la zone à bâtir. La troisième l'agencement des pièces, etc.

Préoccupez-vous de ce qui est à votre portée immédiate – et non de ce qui se produira dans des mois, voire des années. Travaillez ensuite avec votre équipe pour fixer des objectifs datés réalistes et ambitieux à chaque stade. Gardez à l'esprit le phénomène de l'« illusion de planification<sup>6</sup> » : nous avons naturellement tendance à penser que les choses prendront moins de temps et d'argent qu'en réalité. Prévoyez une marge suffisante pour faire face aux imprévus.

Partez de la date finale visée et remontez le temps pour déterminer les tâches individuelles semaine après semaine. Demandez aux parties prenantes de définir et de partager avec les autres leurs objectifs – cela crée un sentiment de responsabilité envers le groupe. L'organisation de points hebdomadaires peut contribuer à entretenir cette dynamique. Certaines équipes exploitent à merveille ce procédé, avec parfois deux réunions par semaine pour faire le point sur l'avancée des projets et traiter les priorités.

Si votre équipe gère une multiplicité de tâches, classez-les par ordre d'importance – celles qui relèvent du « chemin critique » et celles qui sont « accessoires ». Commencez toujours par les tâches dites « critiques ».

Les corollaires à la loi de Parkinson sont nombreux. Mon préféré est celui de Mark Horstman : « Le travail se contracte pour s'adapter au temps qu'on lui attribue<sup>7</sup>. » Tout projet, même celui qui paraît le plus ardu, peut être décomposé en une série de jours, de kilomètres, et finalement d'étapes. En posant un pied devant l'autre, encore et encore, nous finissons par gravir des montagnes.

### Exécution parfaite versus stratégie parfaite

L'une de mes collègues a un jour déclaré qu'elle privilégiait toujours une exécution parfaite à une stratégie parfaite. Quelle différence entre ces deux notions? Aux échecs, en cas de mauvaise stratégie, les déplacements de vos pions vous rendront vulnérables à une attaque. Si votre exécution est défaillante, alors que vous vouliez placer votre « tour en e5 », vous positionnez votre « fou en d10 ».

Les meilleurs plans ne servent à rien si vous ne pouvez pas les réaliser avec précision ou suffisamment rapidement pour faire la différence. Imaginez par exemple qu'une boule de cristal vous révèle *la* bonne idée, celle qui va révolutionner votre secteur d'activité. Si, au final, votre produit souffre de lenteurs et de dysfonctionnements contrairement à ceux des concurrents, ou si vous le commercialisez trop tard, vous serez perdant.

C'est ce que j'ai compris il y a quelques années grâce à l'une de mes collègues – que nous appellerons Rachel. À l'époque, elle établissait avec son équipe des feuilles de route sous la forme de brefs *sprints* de plusieurs semaines. En introduction, elle organisait un brainstorming de trois heures. Tout en partageant des pizzas, les participants proposaient des objectifs et notaient des idées au tableau. Puis l'équipe procédait à un vote pour désigner les concepts les plus populaires avant de n'en retenir que quelques-uns. J'étais sceptique quant à la possibilité que tous fonctionnent – certains nécessitaient des mois de développement, soit bien plus que la durée du *sprint*. « Soit nous passons des semaines à débattre pour décider des meilleures idées, soit nous cherchons à apprendre le plus rapidement possible en les mettant en *pratique*. Notre objectif est de concevoir des tests simples et concluants qui nous aident à identifier les points à creuser et ceux à abandonner. Si une idée fonctionne, nous la développerons au cours du prochain *sprint* », m'avait expliqué Rachel.

C'est ainsi que j'ai compris l'intérêt du découpage en semaines. Ce délai était suffisamment court pour ne pas mettre le projet en péril si une idée ne

faisait pas ses preuves. En outre, sur le long terme, ce processus itératif favorisait les apprentissages.

Votre carrière sera émaillée d'erreurs. Les plus frustrantes seront celles dont vous ne tirerez aucune leçon, ne sachant pas ce qui est en cause, de la stratégie ou de l'exécution.

Chaque fois qu'un scénario bien ficelé se transforme en film médiocre, qu'une entreprise pionnière perd des marchés au profit d'un concurrent moins innovant ou qu'un professeur de génie se révèle un piètre enseignant, l'échec est imputable à une mauvaise exécution.

S'ils ne sont pas réalisables, les plans les plus ingénieux ne vous seront d'aucune utilité pour réussir. Une bonne mise en œuvre consiste à choisir une direction raisonnable, à agir rapidement pour comprendre ce qui fonctionne ou non, et à procéder à des ajustements pour atteindre le résultat souhaité. La vitesse d'exécution joue un rôle – un coureur rapide peut mal négocier quelques virages et l'emporter sur un concurrent plus lent qui emprunte le chemin le plus court.

Voici quelques moyens d'évaluer si votre équipe maîtrise la mise en œuvre d'un projet :

- Les listes de projets ou de tâches sont classées par ordre de priorité, du plus au moins important – en accordant davantage de temps et d'attention aux premiers;
- Les prises de décision répondent à un processus efficace, compris et accepté par tous ;
- L'équipe fait preuve d'agilité, en particulier dès qu'il est question d'une décision réversible. Comme l'explique Jeff Bezos, « la majorité des décisions devraient probablement être prises avec environ 70 % des informations dont vous souhaiteriez disposer. Si vous attendez d'atteindre 90 %, dans la plupart des cas, ce sera sans doute trop long<sup>8</sup> »;
- Une fois une décision prise, chacun s'implique (même ceux qui s'y sont opposés) et agit rapidement pour la mettre en œuvre. En l'absence de nouvelles informations, il n'y a pas lieu de la remettre en cause, pas de droit au « pocket veto » et pas d'atermoiements possibles ;

- Si une nouvelle donnée importante survient, un processus rapide permet de déterminer si et de quelle manière les plans actuels doivent être modifiés ;
- Toute tâche est assortie d'un responsable (qui ?) et d'une date limite (pour quand ?). Les personnes en charge prennent des engagements et s'y tiennent;
- L'équipe fait preuve de résilience, elle adopte une démarche d'apprentissage permanent. Elle ressort grandie de ses échecs, car elle ne reproduit pas ses erreurs.

#### Équilibrez les résultats à court et à long terme

Mener à bien de grands projets implique d'aborder de façon pragmatique les réalités quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles, mais aussi d'envisager le cap que vous souhaitez donner à votre navire d'ici un, trois ou dix ans

Vous l'aurez compris, le management est l'art subtil de l'équilibre. En matière de planification, si vous ne considérez que le trimestre à venir, vous risquez de prendre des décisions gouvernées par le court terme dont les impacts se feront sentir par la suite. Cependant, si vous pensez toujours à long terme, il vous sera sans doute difficile de concrétiser rapidement vos projets au jour le jour.

Voici quelques exemples fréquents des conséquences d'une attitude extrême.

#### Le recrutement

Contexte : vous devez recruter pour une fonction importante au sein de votre équipe.

Risque lié à une vision à trop court terme : vous engagez le premier candidat dont le profil vous semble correct. Bien qu'il corresponde au poste actuel, il est incapable de monter en compétences. Dans un an, il vous manquera de nouveau un responsable.

Risque lié à une vision à trop long terme : vos critères sont si exigeants que le candidat idéal est presque impossible à trouver. Vous rejetez candidature après candidature. Six mois plus tard, le poste n'est toujours pas pourvu et les résultats de votre équipe s'en ressentent.

#### La planification

Contexte : PDG d'une entreprise dans un secteur concurrentiel, vous devez choisir les projets à financer.

Risque lié à une vision à trop court terme : contrairement à vos concurrents, vous ne réalisez aucun investissement d'avenir (comme renouveler vos équipements), car vous les jugez trop coûteux à court terme. En l'espace de deux ans, vos concurrents fabriquent des produits plus rapidement que vous et à moindre coût. Risque lié à une vision à trop long terme : vous approuvez plusieurs projets à échéance trois ans en vous fiant à votre compréhension du marché actuel. Cependant, un an plus tard, le marché a évolué et vos plans ne sont plus pertinents.

#### Le management des performances

Contexte : vous doutez des capacités de la personne actuellement en charge du projet X. Risque lié à une vision à trop court terme : vous vous contentez de solutions de fortune, par exemple en micromanageant votre collaborateur ou en intervenant directement sur certains aspects du projet, ce qui n'est pas viable. Risque lié à une vision à trop long terme : vous investissez dans le coaching de votre collaborateur pour améliorer ses performances. Cependant, les résultats se font attendre et le projet échoue.

Ces exemples montrent qu'il n'est pas toujours possible d'adopter une approche globale à court ou à long terme. Vos décisions doivent résulter de compromis entre ces deux optiques. Voyons à présent comment trouver le juste équilibre.

#### Définissez une vision à long terme

Yogi Berra, un joueur de base-ball américain, a déclaré : « Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de vous retrouver ailleurs<sup>9</sup>. »

L'énoncé de mission (aussi appelé *mission statement*) de Facebook est de donner à chacun la possibilité de construire une communauté et de rapprocher le monde. Sous de multiples formes, à petite comme à grande échelle, ce *mission statement* est une étoile polaire qui guide chaque équipe dans ses prises de décision.

En 2016, notre équipe design s'est lancé pour défi de faire évoluer le bouton *J'aime*. L'idée était née des retours d'expérience des utilisateurs : s'ils appréciaient de pouvoir rapidement *liker* les publications de leurs amis, ils nous avaient signalé que toutes ne s'y prêtaient pas. Si un internaute indiquait qu'il passait une mauvaise journée, ses amis désiraient lui

exprimer leur soutien. Parfois, certaines publications provoquaient de la tristesse ou du mécontentement tandis que d'autres suscitaient un enthousiasme que ne traduisait pas un simple *J'aime*.

Au fil de nos études, nous avons recueilli de nombreuses suggestions d'évolution. La plus courante était : « Pourquoi ne pas créer un bouton *Je n'aime pas* ? » Cela semblait un moyen logique d'exprimer qu'une publication n'était pas propice au *like*.

Nous y avons réfléchi et avons proposé plusieurs concepts en ce sens. Mais, finalement, nous avons décidé que ce choix ne serait pas adapté. « Rapprocher le monde » implique de concevoir des expériences sources d'empathie. Le bouton *Je n'aime pas*, facilement sujet aux malentendus, ne répondait pas à cette ambition. Si vous partagez « Je suis allé voir le film X ce soir et j'ai été déçu » et que *Je n'aime pas* votre message, comment l'interprétez-vous ? Ai-je également détesté le film X ? Ai-je détesté le simple fait que vous soyez allé voir ce film ? N'ai-je pas apprécié que vous critiquiez ce que je considérais comme un chef-d'oeuvre ?

Nous avons décidé de poursuivre nos études. En demandant aux utilisateurs ce qu'ils entendaient par « J'aimerais qu'il y ait un bouton *Je n'aime pas* sur Facebook », nous avons découvert qu'ils désiraient généralement exprimer l'une des émotions suivantes : la tristesse, la colère, la compassion ou la surprise. À partir de cette liste (à laquelle nous avons ajouté les deux sentiments les plus populaires – l'amour et le rire), nous avons mis au point un système de réactions subtiles pour compléter le pouce levé du bouton *J'aime*. Ainsi, les internautes ont pu partager rapidement une gamme d'émotions plus large et nous sommes restés fidèles à notre mission.

Mon manager nous rappelle souvent que « dessiner l'emplacement des prises de courant de la cuisine sans avoir tracé le plan de l'étage n'est jamais une bonne idée ». En d'autres termes, commencez par appréhender une situation dans son ensemble. Quels problèmes espérez-vous résoudre ? Comment pensez-vous que les gens tireront profit de votre travail ? À partir de là, quelles sont, à ce stade, les principales priorités pour l'équipe ?

#### Adoptez une approche globale

L'une des questions récurrentes des managers est : « Comment trouver le temps de me concentrer sur le travail à long terme alors qu'il y a tant à faire pour faire tourner la boutique ? »

Cette formulation sous-entend que la planification des mois ou années à venir s'effectue au détriment de la bonne exécution des projets à court terme.

Or, ce n'est pas nécessairement le cas. La stratégie de l'une de mes collègues pour diriger son équipe s'apparente à celle d'un investisseur. De même qu'aucun conseiller financier ne vous recommanderait de placer tout votre argent dans un seul type d'actif, vous ne devriez pas non plus vous attaquer à des projets qui ne s'inscrivent que dans un seul horizon temporel.

Ma collègue veille à ce qu'un tiers de son équipe travaille sur des projets qui peuvent être menés à bien en quelques semaines, un autre tiers sur des projets à moyen terme (de l'ordre de quelques mois), et enfin, le dernier tiers se consacre à des projets innovants qui n'en sont qu'au stade de l'idée et dont l'impact ne sera pas visible avant des années.

Grâce à cette pratique de gestion de portefeuille de projets, son équipe atteint le juste équilibre entre l'amélioration constante des fonctionnalités de base et l'ouverture sur l'avenir. Au cours de la dernière décennie, cette stratégie a fait ses preuves : son équipe a identifié de nombreuses opportunités et les a propulsées au stade de projets en l'espace de trois ans.

#### Rattachez chaque projet à votre vision

Si vous faites partie d'une organisation de grande taille, celle-ci aura probablement une vision globale : « Un poulet dans chaque casserole », « Être l'entreprise la plus axée sur le client au monde 10 » (la vision d'Amazon) ou « Être le constructeur automobile le plus prospère et le plus respecté d'Amérique 11 » (la vision de Toyota USA). Pour mener à bien cette mission, votre équipe devra jouer un rôle spécifique, qu'il s'agisse

d'élaborer un nouveau plan fiscal, de créer le meilleur service clientèle du secteur, ou de viser un taux d'erreur de production quasi nul.

Des mois, voire des années, seront nécessaires à votre équipe pour atteindre son but — et il se peut que des décennies s'écoulent avant que votre entreprise ne réalise son ambition globale. Et pourtant, si chacun comprend et adhère à cet objectif, les décisions stratégiques quotidiennes s'en trouvent simplifiées, car vous pouvez les envisager à travers le prisme suivant : « Quelle option nous rapproche de l'avenir que nous désirons ? » Les conflits surgissent lorsque les collaborateurs ne comprennent pas ce qui importe en définitive, ni pourquoi.

Aux débuts de Facebook, Mark Zuckerberg a reçu une offre d'achat d'un milliard de dollars. Rétrospectivement, il décrit cette période comme la plus difficile pour lui, en tant que dirigeant. Il croyait son entreprise capable de changer le monde, mais était assailli de pressions – de la part de ses investisseurs, employés, mentors, etc. « Presque tout le monde voulait vendre 12 », a-t-il confié à l'occasion d'un discours de remise des diplômes à l'université de Harvard en 2017. « Sans la conscience d'un objectif supérieur, le rêve de toute start-up serait devenu réalité. Cela a déchiré notre entreprise. Après une discussion tendue, un conseiller m'a dit que si je ne vendais pas, je regretterais à jamais ma décision. »

Le moment décisif est arrivé. Mark a choisi de maintenir le cap et d'investir dans la construction de l'avenir de Facebook. Il a refusé l'offre. Mais il en a tiré une leçon quant à l'importance de communiquer une vision claire et de cultiver le sens profond d'un objectif commun au sein de son équipe.

Veillez cependant à ne pas confondre votre objectif avec les indicateurs qui servent à évaluer vos progrès. Par exemple, si vous avez pour but de fournir le meilleur service clientèle du marché, intéressez-vous, entre autres, au temps requis pour résoudre les difficultés des clients. De toute évidence, un excellent service clientèle va de pair avec une résolution rapide des problèmes. À partir de ce constat, vous pourriez fixer un objectif d'équipe tel que : « Aucune résolution de réclamation ne devrait nécessiter plus de trois jours. »

Voilà un bon objectif, mais gardez à l'esprit qu'il ne s'agit que d'un pas vers votre véritable but, à savoir *fournir le meilleur service à la clientèle du marché*. Si votre équipe se concentre trop sur un but spécifique, vous risquez de découvrir que les membres du service clientèle prennent des décisions hâtives, à l'encontre des désirs des clients. Si la vitesse de résolution des problèmes augmente, mais que la qualité du service diminue, vous ne vous rapprochez pas réellement de votre vision.

Il importe donc de rappeler à chacun ce qui compte vraiment. Décrivez sans relâche le monde idéal tel que vous le concevez. Cherchez à associer toutes les tâches, les projets, les décisions ou les buts avec les objectifs supérieurs de l'entreprise. Si chacun comprend ce rêve, alors les actions des équipes seront suffisamment alignées pour le faire advenir.

### Faites évoluer les processus

L'une des premières leçons que j'ai apprises sur la conception de produits, en particulier dans l'univers numérique, est qu'il n'existe rien de tel qu'un produit « fini ». Vous lancez une version 1.0 puis vous en tirez les enseignements, vous itérez et vous créez une version 2.0 ou 3.0 améliorée. J'ai possédé bien des téléphones portables depuis mon premier petit Nokia 3310 bleu, au lycée. J'ai, depuis leurs lancements en 2006, contribué à modifier les fils d'actualité de Facebook à l'occasion d'innombrables itérations. Seules les frontières de notre imagination limitent nos possibilités. Tant que nous pouvons rêver à mieux, nous pouvons faire mieux.

Cela ne s'applique pas uniquement aux produits, mais également aux processus. Notre manière de progresser doit elle aussi faire l'objet d'un travail perpétuellement en cours.

Les débriefs (aussi appelés bilans ou *post-mortems*) sont parmi les outils les plus utiles pour améliorer les processus. Vous pouvez les réaliser à l'issue d'un projet, de façon récurrente ou dès qu'un imprévu ou une erreur survient. Invitez votre équipe à se réunir durant une ou deux heures afin de réfléchir à ce qui s'est produit. Qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, et qu'est-ce que les collaborateurs feraient différemment la prochaine fois ?

Ce processus s'avère à la fois cathartique et instructif. Même les succès sont source d'enseignements (quelles sont les bonnes pratiques applicables à d'autres projets ?). En cas d'échec, les débriefs contribuent à éviter de reproduire les mêmes erreurs par la suite.

Une réunion de débrief n'a pas vocation à se transformer en tribunal. Il ne s'agit pas d'émettre des jugements – ce qui serait le meilleur moyen de saborder l'exercice. Voyez-y plutôt l'occasion d'exploiter l'expérience en question pour en tirer des leçons pour l'avenir. Pour ce faire, vous devez créer un environnement rassurant qui autorise des échanges ouverts et

honnêtes. Exposez les faits de la façon la plus objective possible (« Voici la chronologie : le 20 octobre, Brice et Jeanne ont discuté pour la première fois de la possibilité de ce projet. Le 16 novembre, ils ont présenté leur proposition et obtenu le feu vert pour constituer une nouvelle équipe »). Employez des termes qui impliquent une responsabilité collective, plutôt qu'un discours accusateur (« Notre processus a échoué... » plutôt que « Leslie s'est trompée... »), et donnez le ton en déclarant qu'il est normal de parler de nos erreurs et d'en tirer des leçons.

À la suite d'un bilan, il est toujours intéressant de mettre par écrit les enseignements qui en découlent et de les partager au plus grand nombre. Qu'une équipe s'endurcisse grâce à ses propres succès et faux pas est positif, mais si elle peut aussi aider les autres à s'améliorer ou à s'épargner des maladresses similaires, c'est encore mieux. Une organisation résiliente n'est pas une structure exempte d'erreurs, mais plutôt une structure fortifiée par ses erreurs au fil du temps.

Les processus de résilience visent également à faire émerger de bonnes pratiques reproductibles. Aujourd'hui, la plupart des tâches indispensables au moindre événement sont d'une complexité stupéfiante. Imaginez le nombre d'étapes préalables au décollage d'un avion : la cabine doit être nettoyée après chaque vol, l'appareil ravitaillé en carburant, les passagers enregistrés, les bagages chargés, les contrôles de sécurité effectués, etc. Impossible, ou presque, de se souvenir de toutes ces étapes de tête, et encore moins de se lancer dans une improvisation le moment venu.

Au contraire, tout exploit complexe – faire voler un avion, mettre au monde un bébé prématuré ou essayer de marquer un but – nécessite un manuel d'instructions qui décrit clairement les étapes à suivre en fonction des variables en jeu.

En tant que manager, une partie de votre travail consistera à élaborer de tels manuels : comment diriger une réunion d'équipe, recruter un nouveau collaborateur, mener à bien un projet dans le respect des délais et du budget ? Si vous remarquez que vous répétez régulièrement la même action, il est fort probable qu'elle puisse être codifiée dans un guide ou une liste de contrôle qui simplifiera les opérations à l'avenir. Autre avantage : vous

pouvez ensuite transmettre ce manuel à d'autres personnes pour qu'elles s'en imprègnent et l'appliquent.

Il y a quelques années, j'ai commencé à envoyer à l'équipe un récapitulatif hebdomadaire de nos avancées, par email. Au début, je trouvais facilement un moment pour passer mentalement en revue tous les projets en cours et noter les points saillants.

Ce système a fonctionné pendant environ un an, mais lorsque le nombre de nos projets a doublé puis triplé, les failles de mon processus sont apparues au grand jour. Je ne me souvenais plus des tâches de chacun. Le lundi matin, je recevais des messages de mes collaborateurs : « Pourquoi n'as-tu pas mentionné mon projet dans le point hebdomadaire ? Le considères-tu comme accessoire ? »

Je faisais office de goulot d'étranglement dans le suivi précis des avancées. J'ai donc décidé de procéder différemment en demandant aux membres de mon équipe de m'adresser par email les éléments qu'ils souhaitaient mettre en relief. Nous avons testé cette méthode, et je me suis d'emblée sentie libérée du fardeau consistant à devoir tout mémoriser. Grâce à ma nouvelle technique de *crowdsourcing*, je pouvais me détendre : mon email s'écrirait tout seul.

Sauf que... cela ne s'est pas passé exactement ainsi. Certes, les propositions affluaient, mais parce qu'elles étaient rédigées par de multiples auteurs, elles manquaient de cohérence en matière de style et de niveau de détail. Je devais endosser le rôle d'éditrice, sélectionnant des extraits et les modifiant pour donner l'illusion que l'ensemble émanait d'un unique rédacteur. Parfois, j'échangeais plusieurs emails avec un collaborateur pour préciser un point. Mon nouveau processus avait résolu certains problèmes majeurs, mais il en avait créé de nouveaux – à savoir que l'harmonisation et la rédaction de cet email hebdomadaire demeuraient très chronophages.

Je suis alors passée à la troisième phase du processus. Certains de mes commentaires étant récurrents, je les ai résumés dans un document intitulé *Comment soumettre un point pour la revue hebdomadaire*. J'y ai listé les objectifs de cette synthèse, les critères d'un fait notable et des conseils de

rédaction. J'ai partagé ce support avec les membres de mon équipe et je l'adresse aux nouveaux arrivants.

Aujourd'hui, cette troisième version semble fonctionner, mais je m'attends à ce que, à mesure que les choses changent, même un processus aussi simple que celui-ci continue d'évoluer. Dans le chapitre suivant, nous étudierons plus en détail le management d'une équipe qui s'agrandit.

Ce livre constitue la dernière itération de mon propre manuel, l'aboutissement d'années d'échecs, de réussites et d'essais en matière de management. Je l'écris pour vous, mais aussi pour moi-même, afin de me souvenir des erreurs que j'ai commises et des leçons que j'ai engrangées pour l'avenir.

Le philosophe grec Héraclite a dit un jour : « Nul homme ne se baigne deux fois dans le même fleuve, car ce n'est plus le même fleuve et il n'est plus le même homme<sup>13</sup>. » Chaque défi est comparable à la traversée de ce fleuve. Étudiez les points d'appui, les courants, les remous cachés. Puis, une fois votre plan établi, faites le premier pas pour atteindre l'autre rive.

En vous aventurant dans ce fleuve, vous glisserez peut-être. Mais, avec un peu de chance, vous en sortirez grandi. Prenez un moment pour réfléchir à ce que vous avez appris et à la façon dont vous pourriez planifier votre prochain passage. Je vous souhaite alors de traverser sans crainte les eaux tumultueuses lorsqu'elles croiseront de nouveau votre chemin.

# **Chapitre 9**

# Manager une équipe en pleine croissance

**NON** 



OUI



À l'époque où notre joyeuse bande tenait encore autour d'une table de salle de réunion, l'arrivée d'un nouveau designer était un événement majeur. Nous aimions nous installer et lui faire découvrir nos habitudes de travail – l'organisation des fichiers, les outils à télécharger, les réunions auxquelles assister. Ces renforts étaient les bienvenus pour nous aider à accomplir davantage. Mieux encore, ces nouveaux arrivants venaient enrichir nos superpouvoirs – un œil affûté, une compréhension pointue des mécanismes comportementaux ou une surprenante capacité à proposer des solutions innovantes. Nous ajoutions une chaise et élargissions nos perspectives. Deux pizzas nous suffisaient encore.

Quelques mois plus tard, une nouvelle recrue nous rejoignait. Puis une autre, et encore une. Chaque fois, le processus se répétait – de nouveaux visages et superpouvoirs découvraient notre équipe et nos processus.

Jusqu'à ce que ce système ne fonctionne plus.

Pour ma part, j'en ai pris conscience le jour où, en entrant en salle de réunion, j'ai vu que nous manquions de chaises pour accueillir tous les participants. Rien de grave, en soi – quelques bonnes volontés ont rapidement résolu le problème –, mais, lorsque nous avons dressé la liste

des collaborateurs qui désiraient intervenir, ils étaient une dizaine. Jusqu'alors, nous ne passions en revue que cinq ou six projets par session!

Par conséquent, la moitié des volontaires n'auraient pas la possibilité de s'exprimer ce jour-là. Dans la mesure où tout l'intérêt de ces réunions consistait à garantir un espace de discussion autour des designs, il nous fallait évoluer.

La problématique ne concernait pas cette seule réunion. Je ressentais au quotidien la nécessité de plus en plus impérieuse d'accompagner la croissance de notre équipe. Les imprévus, les informations à partager et les décisions à suivre se multipliaient. Le même schéma se répétait sans cesse. À peine avais-je mis au point un processus que l'arrivée de nouveaux collaborateurs enrayait une fois de plus la machine. Pour rester efficaces, une seule solution s'imposait : évoluer et nous adapter.

À mes débuts de manager, je ne gérais que quelques personnes. Tous les deux ou trois ans, la taille de mon équipe doublait. À chaque étape, j'avais le sentiment que mon poste subissait une transformation radicale. Si les principes fondamentaux du management demeuraient inchangés, mon quotidien, lui, était bouleversé.

Dans ce cas, vous passez progressivement d'une vision rapprochée du fonctionnement d'une équipe à une vision macro. Définir un cap, engager des managers, déléguer et gérer la communication deviennent des compétences indispensables pour suivre la cadence. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux changements que vous rencontrerez et aux moyens de les mettre en œuvre avec succès.

## Grandes équipes versus petites équipes

Dans la Silicon Valley, l'hypercroissance est presque un mode de vie. Le chant des sirènes d'un rêve ambitieux peut conduire les équipes à s'agrandir à un rythme vertigineux. Les annonces de postes sont légion et chaque semaine voit son lot de nouveaux arrivants. Il n'est pas rare de considérer que le changement et le chaos sont les seules constantes, tout le reste n'étant qu'improvisation. Je dis aux futurs employés que c'est l'une des principales raisons pour lesquelles j'aime mon travail – avec chaque jour de nouveaux défis à relever, les occasions d'apprendre sont omniprésentes.

On me demande souvent en quoi mon travail a changé depuis mes débuts. Avec le recul, voici les différences les plus frappantes entre manager de petites et de grandes équipes.

# Comment passer du management direct au management indirect ?

Si votre équipe est composée de cinq personnes, vous pouvez développer une relation personnelle avec chacune d'entre elles et appréhender leur travail en détail (ce qui les intéresse, ce en quoi elles sont douées) et peutêtre même découvrir les loisirs qu'elles pratiquent en dehors du bureau.

Si votre équipe compte 30 personnes, vous ne pouvez pas toutes les gérer en direct, du moins pas de la même manière. Par exemple, si vous aviez l'habitude d'organiser des entretiens individuels hebdomadaires de 30 minutes, il vous faudrait désormais y consacrer une quinzaine d'heures – soit près de la moitié de votre temps de travail! Ajoutez-y le temps nécessaire au suivi des mesures prises au cours de ces conversations, et vous seriez presque entièrement mobilisé. Au-delà de huit collaborateurs, j'ai commencé à avoir le sentiment que mes journées étaient trop courtes pour bien les accompagner sans négliger le recrutement ni veiller à

l'excellence du travail de design et tout en contribuant à définir la stratégie du produit.

C'est pourquoi les managers d'équipes en pleine croissance finissent par embaucher ou former des responsables pour les seconder. En revanche, cela vous éloigne de vos équipes et de l'opérationnel. Vous demeurez responsable des résultats de vos collaborateurs, sans pouvoir participer à tous les détails. Des décisions sont prises sans vous consulter et tout ne se déroule pas tel que vous l'auriez imaginé.

Au début, cela peut sembler perturbant, comme si vous perdiez le contrôle. Mais il est indispensable de responsabiliser vos managers. L'un des défis majeurs du management à grande échelle consiste à trouver le juste équilibre entre approfondir un problème et accepter de se mettre en retrait pour faire confiance à d'autres pour s'en occuper. Nous reviendrons sur cette question.

#### Sollicitez une seconde opinion

Il y a quelques années, alors que mon équipe avait grandi et que je ne connaissais plus personnellement chacun de ses membres, j'ai assisté à une réunion au cours de laquelle trois de mes designers présentaient leur travail. Je leur donne mon avis et je demande à les revoir la semaine suivante. Avant de conclure, je vérifie s'ils ont des questions ou commentaires. Tous répondent non de la tête. En quittant la réunion, je me dis qu'elle a été, dans l'ensemble, réussie et productive.

Quelques heures peu plus tard, je croise l'un de mes collaborateurs. Il semble préoccupé : « J'ai fait un point avec l'équipe, ils ne sont pas contents de la réunion de ce matin », m'annonce-t-il. Persuadée qu'il plaisante, je lui réponds : « Pardon ? Pourquoi ? » « Ils ne sont pas d'accord avec ton feedback. » Incrédule, je lui rétorque : « Mais pourquoi ne me l'ont-ils pas dit ? » Mon collaborateur marque une pause avant de déclarer : « Tu sais, Julie, tu n'es pas n'importe qui, alors ils n'ont pas osé. »

Jamais jusqu'à présent personne ne m'avait qualifiée de « pas n'importe qui ». J'avais du mal à comprendre : depuis quand étais-je intimidante ? Je

m'étais toujours félicitée d'être accessible.

J'ai réalisé que la perception que j'avais de moi-même importait peu. Lorsque les autres vous connaissent mal et constatent que vous exercez une certaine autorité, ils sont moins enclins à s'exprimer avec franchise ou à remettre en question vos propos s'ils pensent que vous avez tort – et ce, même si vous aimeriez qu'ils le fassent. Parfois, ils considèrent que la moindre décision vous revient. Peut-être craignent-ils de vous décevoir ou de baisser dans votre estime. À moins qu'ils ne cherchent à vous éviter les complications en partageant leurs problèmes ou en vous faisant perdre du temps.

Prenez conscience de cette dynamique dans vos interactions. Vos propositions sont-elles perçues comme des ordres ? Vos questions sonnent-elles comme des jugements ? Votre appréciation des situations est-elle édulcorée, car en partie occultée ?

Heureusement, vous pouvez faire en sorte de favoriser la transparence à votre égard. Faites savoir que les opinions divergentes sont les bienvenues et récompensez ceux qui osent prendre la parole. Reconnaissez vos erreurs et rappelez à votre équipe que, vous aussi, vous êtes humain. Employez des termes qui invitent à la discussion : « Peut-être ai-je tort, dis-moi si tu n'es pas d'accord. À mon sens... ». Sollicitez des avis : « À ma place, que ferais-tu? »

#### Restez efficace dans un contexte toujours changeant

Lorsque je dirigeais une petite équipe, j'ai passé bien des après-midis à explorer de nouvelles idées en compagnie de quelques designers. Réunis autour d'un tableau blanc, nous étions si concentrés que les heures défilaient en un clin d'œil.

À mesure que mon équipe s'est agrandie, les longs moments que je pouvais consacrer à réfléchir à un sujet donné se sont raréfiés. Plus nombreux, nous pouvions nous atteler à davantage de projets, ce qui me conduisait à fractionner de plus en plus mon temps. Si je recevais dix emails, chacun concernait un dossier différent. La succession des réunions me contraignait à une gymnastique mentale perpétuelle.

En conséquence, j'étais distraite, je me sentais dépassée et les projets se bousculaient dans mon esprit. Je perdais le fil des présentations, je marmonnais que *chaque jour me semblait être une semaine*.

Avec le temps, j'ai fini par comprendre que c'était la nature même de mon travail. À mesure que le nombre de projets dont j'étais responsable doublait, triplait puis quadruplait, il me fallait moi aussi développer ma capacité à passer d'un sujet à un autre. Quelques techniques ont facilité cet apprentissage : en début de journée, faire le point sur mon planning et préparer chaque réunion, mettre au point un solide système de prise de notes et de gestion des tâches, préserver des espaces de réflexion en fin de semaine. Certains jours, il m'arrive encore d'être moins concentrée. Mais j'ai fini par accepter qu'il me faudra toujours résoudre simultanément une douzaine de problèmes différents (des gros, des petits, d'autres imprévus) et, en tant que manager d'une équipe conséquente, il faut l'accepter.

#### Choisissez vos combats

Lorsque je gérais une petite équipe, il m'arrivait d'éteindre mon ordinateur et de quitter le bureau sans laisser aucun dossier en souffrance : ma boîte de réception était vide, ma liste de tâches cochée, je n'avais plus rien à gérer. À mesure que mon champ d'action s'est élargi, ces occasions se sont faites plus rares, jusqu'à disparaître complètement.

Après tout, quoi de plus logique ? Plus vous avez de responsabilités, plus les risques qu'un dossier dérape augmentent : des projets qui prennent du retard, des malentendus à clarifier, des besoins à pourvoir. À tout moment, j'ai à l'esprit une dizaine de sujets qui méritent réflexion.

Cependant, comme moi, en tant qu'individu, vous disposez d'un temps limité. Parce qu'il vous est impossible de tout faire, vous devez établir des priorités. Quels sont les sujets les plus importants auxquels vous devez vous consacrer, et jusqu'à quel point ? Ne soyez pas perfectionniste. Il m'a fallu un certain temps pour accepter d'évoluer dans un monde où il me faut sans

cesse faire des choix, définir des priorités et ne pas me laisser submerger par les innombrables possibilités qui s'offrent à moi.

#### Valorisez les compétences humaines

Je me souviens avoir entendu parler d'un PDG qui s'organisait pour que les cadres de son équipe changent de fonction tous les deux ans, comme dans un jeu de chaises musicales. J'étais sceptique. Cela ressemblait à l'une de ces légendes destinées à illustrer l'importance de l'empathie au travail. Honnêtement, comment imaginer qu'un responsable commercial sache piloter un service d'ingénierie ou qu'un directeur financier réussisse en tant que directeur du marketing ?

Aujourd'hui pourtant, cette idée ne me semble plus aussi saugrenue. À mesure que les équipes s'agrandissent, les managers ont de moins en moins besoin d'être des spécialistes. Ils doivent surtout être capables de faire en sorte qu'un groupe exploite au mieux son potentiel. Par exemple, aucun PDG n'est expert en ventes et en design, en ingénierie et en communication, en finances et en ressources humaines. Et pourtant, ils sont tous chargés de développer et de diriger des entreprises qui remplissent l'ensemble de ces missions.

À mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, les rôles tendent à converger, quel que soit le contexte. La réussite repose de plus en plus sur la maîtrise de quelques compétences clés : recruter des leaders d'exception, définir une vision claire et bien communiquer.

# Apprenez l'art de déléguer

L'aspect le plus gratifiant du développement de mon équipe a sans nul doute consisté à observer à quel point nos aptitudes collectives ont largement surpassé nos capacités individuelles. Mais, en parallèle, le plus difficile a été d'apprendre à déléguer efficacement – ce que je compare à « l'art de savoir quand plonger soi-même et quand prendre du recul et faire confiance aux autres ». Comme lorsque l'on progresse sur une corde les yeux bandés, l'équilibre est difficile à maintenir.

À chaque extrême, vous incarnez le cliché d'un héros de série télévisée. Si vous plongez trop souvent, vous micromanagez : aucune décision n'est actée sans votre accord, vous vérifiez constamment le travail de vos collaborateurs, vous réclamez d'être sans cesse tenu au courant et vous entrez dans les moindres détails. Jean a-t-il déjà corrigé le dernier communiqué ? Quand la cargaison arrive-t-elle de Chine ? Je n'aime pas la nuance de bleu sur cet emballage.

Vous êtes réputé pour votre manie de rôder dans les allées en donnant votre avis sur ce que vous apercevez sur les écrans.

Même si vous obtenez de bons résultats, cette manière de procéder est étouffante. Les profils les plus talentueux ne restent pas, car ils ne supportent pas de travailler pour vous. Ils ont le sentiment que vous ne leur accordez ni votre confiance ni le moindre espace de liberté. Ils ne progressent pas puisqu'ils n'ont jamais l'occasion de résoudre aucun problème par eux-mêmes. On raconte que vous rêvez d'une armée de robots à votre solde.

À l'autre extrême, si vous vous placez trop en retrait, vous vous transformez en manager fantôme. Si certains collaborateurs apprécient leur indépendance, la plupart aimeraient être davantage accompagnés. En cas de grabuge, votre équipe a le sentiment de se retrouver en plein Far West, là où plus aucune loi ne fait foi, car le shérif a quitté la ville.

Vous n'êtes pas inquiété, car vous mettez rarement la main à la pâte pour entrer dans le vif du sujet. Vous ne prenez pas de décisions difficiles et ne vous montrez jamais proactif. Cette relative inaction aboutit, au fil du temps, à la perte de votre crédibilité de leader. Vos collaborateurs ne progressent pas non plus, car vous ne les encadrez pas, vous ne les incitez jamais à se dépasser. Il se murmure que vous n'êtes pas vraiment là – vous êtes *transparent*.

Bien sûr, en pratique, nous incarnons rarement ces extrêmes. Mais, selon nos valeurs, nous avons tendance à pencher dans un sens ou l'autre. Par exemple, à mes débuts, j'appartenais aux managers fantômes, car je détestais être micromanagée. Lorsque j'ai appris que mes collaborateurs souhaitaient que je m'implique davantage, j'ai surréagi et l'on m'a prévenue : « C'est bien, mais tu vas trop loin! »

Il est fréquent qu'un manager passe d'un extrême à l'autre selon les profils de son équipe. Par exemple, la même semaine, un collaborateur m'a signalé que j'exprimais une opinion trop tranchée sur un point précis de design, tandis qu'un deuxième m'a demandé de m'investir davantage dans la stratégie d'un autre projet. Chacun avait des besoins différents : l'un avait confiance dans ce qu'il entreprenait (et mon engagement lui pesait) alors que l'autre en manquait (et réclamait davantage de soutien).

Dans le feu de l'action, il n'est pas toujours évident de savoir si l'on a atteint le juste équilibre. Il m'est arrivé de me placer en retrait sur un dossier (en songeant *Tout se passe bien, je vais me concentrer sur autre chose*), avant de comprendre, quelques semaines plus tard, que je n'avais pas suffisamment guidé mes collaborateurs et que j'aurais dû m'impliquer plus.

Déléguer n'est pas une science exacte, mais nous allons détailler quelques principes directeurs utiles.

# Déléguez pour prouver votre confiance

Petite, ma grand-mère cherchait sans cesse à me faciliter la vie. Si je sortais jouer en plein hiver, elle accourait avec un pull. À mon retour d'école, un délicieux goûter m'attendait. À la moindre complexité, même minime (ouvrir une boîte de feutres, repérer où placer une pièce de puzzle ou attraper un livre en hauteur), elle s'interrompait en ajoutant : « Attends, je vais le faire! »

Je savais qu'elle réagissait ainsi par amour pour moi. Elle n'aimait pas me voir en difficulté. Et pourtant, j'aurais voulu qu'elle me laisse me débrouiller. Aujourd'hui, nous rions ensemble en nous remémorant la manière dont je criais « Va-t'en! Ne viens pas m'aider » dès qu'elle arrivait à ma rescousse, telle une bonne fée qui m'apportait un pull, un gâteau ou son soutien. Je désirais qu'elle m'aide et qu'elle m'encourage, mais, comme tous les enfants, j'avais envie d'indépendance. Je voulais me sentir libre de régler mes soucis à ma façon.

Forte de cette expérience, on aurait pu me croire plus lucide quant à ma manière d'envisager la délégation des tâches. Et pourtant, non. Je persistais à penser que seuls les *mauvais* managers confiaient des problèmes difficiles à leurs collaborateurs. Je les imaginais en train de paresser, sirotant un verre de vin après une partie de golf matinale. Pour moi, les grands managers ressemblaient à ma grand-mère – ils assumaient les plus gros fardeaux de l'équipe pour épargner leurs collaborateurs.

Cette conception du rôle de manager se heurte à deux écueils principaux. Tout d'abord, vous surestimez vos capacités. Certes, vous êtes en mesure de résoudre une multitude de questions, pourtant, en tant qu'individu, vous avez vos propres limites. Pour régler un problème, il faut prendre le temps de s'en imprégner, de s'y consacrer pleinement.

La deuxième erreur consiste à croire que personne ne souhaite s'attaquer à des dossiers difficiles. En réalité, les salariés les plus talentueux n'aspirent pas à un traitement de faveur ou à des projets « faciles ». Ils sont avides de

défis. En déléguant à un collaborateur un sujet épineux (même sans en anticiper vous-même l'issue), vous lui témoignez votre confiance.

Bien sûr, vous devez être convaincu de sa capacité à trouver une solution. Dans ce cas, transmettez le dossier et laissez votre collaborateur mener la danse. Faites savoir aux autres qu'il est désormais en charge du sujet. Cette prise de position publique engage et responsabilise ce collaborateur. Imaginez par exemple qu'un PDG demande à Hélène de s'occuper des aspects financiers de l'entreprise. Pour qu'elle réussisse sa mission, chacun doit respecter le budget qu'elle prépare et lui fournir les données financières nécessaires. La tâche d'Hélène sera-t-elle plus aisée si le PDG déclare à tous les salariés : « Hélène est notre nouvelle directrice financière », ou s'il lui confie discrètement cette mission ?

Déléguer un dossier complexe ne signifie pas pour autant s'en désintéresser. De même que vous ne laisseriez pas un débutant seul dans le grand bassin pendant que vous allez faire un tour à la buvette, n'abandonnez pas votre collaborateur. Il porte la casquette du capitaine, mais vous restez à bord. Vous l'encouragez, vous l'aidez si besoin et vous l'accompagnez pour qu'il arrive à destination sain et sauf.

# Communiquez une vision commune pour lâcher prise

À mes débuts, je pensais que, pour être efficace, un manager devait être au courant de tout. Sinon, comment prendre de bonnes décisions ou formuler des feedbacks pertinents? Lors des entretiens individuels, je demandais à mes collaborateurs de m'informer de leurs dossiers: nous passions en revue les derniers designs, les questions en cours sur les produits, les plannings et livrables pour la semaine suivante.

Nous manquions toujours de temps pour tout traiter. En réalité, utiliser les entretiens individuels pour ce type de transfert de connaissances témoigne d'un mauvais management, et ce pour plusieurs raisons. Ce genre d'entrevue ne doit pas servir les intérêts du manager, mais ceux du collaborateur. En outre, croire qu'il est indispensable de maîtriser le quotidien de vos collaborateurs dans les moindres détails est une chimère – d'autant plus quand votre équipe s'étoffe et que vos managers doivent eux aussi gérer bien des responsabilités.

En revanche, vous devez veiller à vous accorder sur les points les plus importants. Dans son best-seller *Sapiens*, l'historien Yuval Noah Harari avance que la caractéristique qui a rendu l'espèce humaine la plus prospère au monde est notre aptitude à partager mentalement une vision commune, ce qui permet à des personnes très différentes de collaborer. « Si nous contrôlons le monde, c'est principalement parce que nous sommes les seuls animaux capables de coopérer de manière souple en très grand nombre<sup>1</sup> », explique-t-il.

Pour élaborer une vision partagée de ce qui importe vraiment, posezvous deux questions. Tout d'abord : quelles sont actuellement les principales priorités pour notre équipe ? Puis parlez-en avec vos collaborateurs et réfléchissez ensemble à leur rôle. Par exemple, si votre entreprise déploie une nouvelle stratégie, expliquez pourquoi et quel en sera l'impact sur votre équipe. De même, si un lancement imminent vous préoccupe, discutez en équipe de l'implication de chacun pour faciliter les opérations.

Après les principales priorités, interrogez-vous : nos visions des parties prenantes, de l'objectif et du processus sont-elles alignées ?

Pour aller plus loin encore, demandez-vous si votre collaborateur a conscience de ce qui vous importe en matière d'esprit d'équipe. Sait-il ce que vous attendez de lui en termes d'accompagnement de ses propres collaborateurs ? Êtes-vous d'accord sur leurs performances (qu'elles soient satisfaisantes ou perfectibles) ?

Un jour, avec quelques collègues, nous avons présenté à Chris, mon manager, un point sur l'état d'avancement d'un dossier. Les nouvelles étaient mauvaises : les résultats des derniers lancements de produits étaient moins bons que prévu et l'équipe était épuisée. Prenant notre courage à deux mains, nous sommes arrivés en réunion prêts à discuter sérieusement de la situation. Pourtant, Chris a commencé par déclarer : « Nous avons beaucoup de projets en cours, mais ce qui m'intéresse en premier lieu, c'est l'équipe. Avons-nous le sentiment d'avoir confié les bons problèmes aux bonnes personnes ? » Sa question a remis les choses en perspective et nous a fait nous recentrer sur l'essentiel. Les personnes priment sur les projets — une bonne équipe est une condition préalable à un bon travail.

Au-delà des personnes, vous et vos collaborateurs devez être d'accord sur ce qui motive vos actions et sur ce que signifie réussir. Pour reprendre les mots attribués à Antoine de Saint-Exupéry : « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Chaque semaine, les tâches, les réunions et les emails ne représentent que de minuscules grains de sable. Quel est l'objectif supérieur qui les soustend ? Pourquoi vous réveillez-vous chaque matin pour aller travailler ? Quel sera l'impact sur le monde de la réussite de votre équipe ? En répétant cet objectif à vos collaborateurs, ils se l'approprient. Une vision claire tend à déclencher des actions pertinentes.

Enfin, vos collaborateurs mettent-ils en place des processus sains pour leurs propres équipes ? Qu'il s'agisse de conseils pour présenter de nouvelles idées ou d'échanges sur les bonnes pratiques et les écueils à éviter, j'ai toujours des retours positifs de la part de mes équipes lorsque nous abordons ces thématiques.

# Sachez réagir face à un manager en proie à des difficultés

Comment réagir si l'un de vos managers ne se montre pas à la hauteur de son poste ? Vous pourriez considérer que votre mission consiste à l'encourager et à l'aider à surmonter cette situation. Vous n'auriez pas totalement tort. Nous venons en effet de souligner à quel point il est important de responsabiliser vos collaborateurs dans la gestion des sujets complexes. Toutefois, si vous exigez la perfection, personne ne se risquera à agir. Déléguer implique, entre autres, d'accepter que vos collaborateurs (tout comme vous) commettront des erreurs, douteront d'eux-mêmes, et que la meilleure attitude consiste souvent à croire en eux.

La réponse s'avère cependant plus nuancée. Le rôle d'un manager est de faire office de coefficient multiplicateur pour son équipe. À défaut, le prix à payer est élevé : les projets prennent du retard puisqu'il intervient à contretemps, ses décisions entraînent des résultats médiocres ou les mécontentements s'accumulent, car il n'accorde pas à chacun suffisamment d'attention.

Même sans aggraver la situation, un manager peut néanmoins ralentir son équipe. En éteignant les incendies qui se déclarent, il ne lui apprend pas à gérer les contextes critiques. Il se peut aussi qu'il recrute sans pour autant attirer les meilleurs profils. Ou peut-être a-t-il besoin, pour être efficace, de davantage de coaching – sans disposer du temps nécessaire.

Dans les organisations qui se développent à grande vitesse, il n'est pas rare que de nouvelles équipes se constituent presque du jour au lendemain pour relever des défis inédits. Au début, elles comportent peu de membres, aux profils variés, de sorte que l'on engage un manager pour superviser quelques personnes et des projets à l'avenir encore incertain.

Deux ou trois ans plus tard, à la faveur d'un travail assidu, d'ingéniosité et de chance, certains de ces hypothétiques projets rencontrent un succès phénoménal. Pour faire face, l'équipe s'agrandit rapidement. Le manager

initial, parfait pour gérer une phase d'amorçage, doit à présent diriger une équipe bien plus nombreuse. L'embarcation qui naviguait jusqu'alors paisiblement est au cœur d'une violente tempête.

Confrontée à ce type de situation, j'avais le sentiment d'être prise entre deux feux. Bien sûr, je croyais en mon manager. Il devait peut-être perfectionner certaines compétences, mais je savais qu'il finirait par y arriver. Moi-même, j'avais dû affronter ces turbulences. Grâce au concept d'esprit de développement, je sais qu'à force de volonté, de travail et de temps, chacun peut progresser, quel que soit le domaine. La question était : combien de temps cela prendrait-il ? Et comment cela affecterait-il l'équipe ?

Un jour, alors que je réfléchissais à ces questions avec un collaborateur (que nous nommerons Raphaël), j'ai cité Andrew Grove : « Un collaborateur ne donne pas satisfaction. Mon associé me déclare : "Il doit commettre ses propres erreurs. C'est comme ça qu'il apprend !" Le problème, c'est que ce sont les clients qui paient le prix de ces apprentissages. Or, ce n'est pas acceptable<sup>2</sup>. »

Par ces mots, Andrew m'a rappelé que l'objectif final du management est d'obtenir de meilleures performances. L'inadéquation entre un collaborateur et son poste a un coût. Préférez-vous le payer en osant un geste fort ou en le répercutant sur les autres membres de l'équipe et sur les clients ?

L'un de mes amis m'a un jour posé une question salvatrice : « Imagine que le poste soit à pourvoir. Engagerais-tu de nouveau le responsable actuel ou prendrais-tu le risque de choisir quelqu'un d'autre ? »

Sa question m'a permis de clarifier ce qui importe vraiment. Dans l'exemple précédent, je m'attachais à de multiples détails (la réaction de Raphaël, le juste dosage – ou non – de mes feedbacks, l'impact sur le reste de l'équipe), alors que la question essentielle était : *Qu'est-ce qui va favoriser la réussite de l'équipe au cours des prochaines années* ?

La semaine suivante, j'ai indiqué à Raphaël qu'il me semblait préférable qu'il quitte son poste. Cette discussion n'a pas été facile, pourtant, avec du recul, je sais que c'était la bonne décision à prendre. Le manager qui lui a

succédé avait de l'expérience auprès d'équipes plus conséquentes. Tel un capitaine chevronné qui a navigué sur les mers du monde entier, il a saisi la barre et a mis le navire à l'abri de la tempête. Après quelques mois de transition, l'équipe se portait à merveille et son travail s'en ressentait.

Le changement est difficile, mais fiez-vous à votre instinct. Recruteriezvous de nouveau ce collaborateur si son poste était à pourvoir ? Si la réponse est non, passez à l'action.

### Mettez votre poste en danger

Les meilleurs managers que je connais s'accordent tous sur un point : accompagner le développement d'une bonne équipe implique de se chercher en permanence un remplaçant.

Par exemple, si vous êtes chargé de résoudre un problème donné et que vous recrutez ou formez quelqu'un qui s'en acquittera aussi bien que vous (ou, idéalement, mieux), alors c'est toute votre équipe qui gagne en compétences et, de votre côté, vous pouvez assumer davantage de tâches. L'un de mes amis en a tiré une règle simple : « Cherchez à doubler votre capacité d'encadrement chaque année. »

Quoique séduisant en théorie, ce concept s'avère difficile à mettre en pratique, car nous avons tendance à nous attacher à ce que nous faisons : soit nous apprécions la tâche en elle-même, soit le sentiment d'expertise et de contrôle qu'elle nous procure.

Chaque lundi, j'organisais une réunion de design à l'échelle de l'entreprise. L'idée étant née lorsque l'équipe était encore réduite, je gérais l'ordre du jour et je jouais le rôle de maîtresse de cérémonie. J'étais fière de ce rituel hebdomadaire qui réunissait tous les designers pour les tenir informés des actualités, leur montrer des exemples de travaux inspirants et accueillir de nouveaux collaborateurs. Et, pour être honnête, j'appréciais d'être aux commandes et de contempler les fruits de mes efforts.

Pourtant, le but d'un manager n'est pas de satisfaire son propre ego, mais d'améliorer les performances de son équipe. Au début, il m'avait semblé nécessaire de partager nos apprentissages et de créer une communauté, c'est pourquoi j'avais initié cette réunion. Je ne pensais pas que quelqu'un d'autre pourrait s'en charger. Des années plus tard, le contexte avait évolué et de nombreux managers étaient capables de diriger cette réunion.

J'ai fini par la déléguer de façon fortuite. J'avais demandé à quelques collègues de me remplacer durant mon congé maternité. Or, à mon retour, la

rencontre fonctionnait mieux qu'à mon départ. Les présentateurs étaient mieux préparés, le contenu mieux organisé, et même les présentations étaient plus amusantes.

J'ai alors compris mon erreur. J'aurais dû transmettre le flambeau bien avant. Je me sentais liée à cet événement, car il faisait partie de mes routines, de mon identité, même. Et pourtant, en mon absence, les organisateurs lui avaient insufflé un nouvel élan. Ce challenge les stimulait et j'ai pu me concentrer sur d'autres priorités. En somme, cette évolution a été bénéfique à tous.

Voici la règle de base pour déléguer : consacrez votre temps et votre énergie à l'intersection de 1) ce qui est primordial pour l'entreprise et 2) ce que vous êtes le seul à pouvoir faire mieux que quiconque.

Ainsi, tout ce qu'un collaborateur est en mesure de réussir aussi bien – voire mieux – que vous doit être délégué.

Récemment, certains de mes collaborateurs ont suggéré que nous renforcions les relations au sein de l'équipe. Ils avaient remarqué que chacun courait d'une réunion à l'autre et de chez soi au bureau sans vraiment apprendre à se connaître. Ils se demandaient si nous ne pourrions pas faire davantage pour créer une communauté. Et si nous mettions en place des événements du type déjeuners, partages d'expériences, cercles de mentorat ? Toutes ces suggestions me plaisaient, mais l'idée de m'en charger ne me séduisait guère – à l'occasion de nos fiançailles, mon conjoint a compris que l'organisation de rassemblements tels qu'un mariage ne figurait pas parmi mes activités favorites.

Heureusement, d'autres membres de l'équipe étaient enthousiastes, notamment celui à l'origine de ces propositions. Il aimait tout particulièrement rencontrer et faire se rencontrer de nouvelles personnes. Je lui ai donc demandé de déterminer les actions à initier. Parmi ses idées, la soirée mensuelle du mercredi a connu un tel succès qu'elle a dépassé le cadre de notre équipe pour devenir un rendezvous régulier pour la communauté locale des designers.

Même pour les sujets que vous maîtrisez mieux que vos collaborateurs (à moins qu'il ne s'agisse de priorités absolues) ou pour lesquels vous doutez de leurs capacités, je vous conseille de chercher à les leur déléguer autant que possible, tout en les accompagnant. Par exemple, du fait de mon expérience de manager, je suis plus à l'aise pour mener des conversations difficiles que certains responsables de mon équipe récemment nommés. Cela signifie-t-il pour autant que c'est à moi de gérer toutes les discussions pénibles ? Certainement pas. Au sein du collectif, chacun doit pouvoir affiner progressivement ses compétences en matière de feedback.

Il s'agit là d'un exemple classique de compromis entre le court et le long terme. Si votre collaborateur vous expose un problème que vous pouvez aisément résoudre, il peut être tentant de répondre : « Je m'en occupe ! » Mais comme le dit le proverbe, *Donne un poisson à un homme, il mangera un jour. Apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie*.

Pour identifier ce que vous ne devez pas déléguer, considérez la valeur ajoutée que vous êtes en mesure d'apporter au regard des priorités de l'entreprise. Une partie de cette valeur découle de vos forces personnelles. Par exemple, je suis bonne rédactrice et, au fil des ans, j'ai mis cette compétence à profit pour aider notre équipe à documenter et partager ses valeurs, qu'il s'agisse de rédiger des perspectives de carrière et des guides d'entretien ou de publier des notes internes sur les enseignements tirés de la création de divers produits. L'une de mes collègues est extrêmement douée pour l'opérationnel, c'est pourquoi elle est responsable de la gestion des processus les plus complexes au sein de notre équipe de design, comme le recrutement. Mon manager Chris est l'un des orateurs les plus inspirants que je connaisse. Il est donc le premier à intervenir lors de l'accueil des nouveaux employés à qui il explique la mission et les valeurs de Facebook.

Au-delà de vos superpouvoirs individuels, quelques autres cas de figure se situent à l'intersection entre les sujets *importants pour l'organisation* et ceux auxquels *vous pouvez apporter une valeur ajoutée unique*.

Identifier et communiquer les informations importantes. Votre rôle dépasse le cadre de votre équipe ; par conséquent, vous avez accès à une multitude de travaux et de méthodes susceptibles d'échapper à vos collaborateurs.

Il y a quelques années, j'ai remarqué que certains des produits récemment lancés comportaient des éléments de design aux fonctions similaires, mais à l'apparence et au fonctionnement différents. Par exemple, un bouton était bleu foncé et rectangulaire par endroits, mais plus clair et ovale ailleurs. Un bouton *Retour* était positionné en haut de la page dans certains cas, mais en bas dans d'autres. Ces disparités complexifiaient l'utilisation du produit, car l'utilisateur ne savait jamais à quoi s'attendre. Forte de ce constat, j'ai réuni l'équipe pour constituer une bibliothèque commune de modèles de conception afin que nous puissions tous partir des mêmes bases. Au fil de notre développement, celle-ci est devenue un outil de plus en plus important, source de gain de temps et de cohérence.

Recruter les meilleurs. Les candidats potentiels sont désireux d'échanger avec des responsables seniors, vous disposez donc d'un avantage pour repérer des talents et les convaincre de rejoindre l'entreprise. Je participe à des événements et j'interviens lors de conférences afin d'attirer des profils intéressants dans notre équipe. Mes collaborateurs savent que s'ils ont identifié un candidat, je serai ravie de prendre contact ou de lui proposer un entretien téléphonique. Mon responsable fait de même pour moi. Peu importe que vous soyez PDG ou simple manager, constituer une bonne équipe est l'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire.

**Résoudre les conflits au sein de mon groupe.** Imaginez deux projets distincts, en sous-effectif, gérés par deux de vos collaborateurs. Une nouvelle personne s'apprête à rejoindre votre équipe. À quel projet l'affecter?

Vous ne pouvez pas demander à vos collaborateurs de s'organiser entre eux et de vous soumettre une proposition, car aucun ne dispose d'une vision complète de ce qui compte le plus. Ils perdront du temps à essayer de se convaincre mutuellement des raisons pour lesquelles leur projet a vraiment besoin de cette recrue. C'est à vous seul que revient cette décision. Veillez à

ce que les responsables aient le réflexe de se tourner vers vous en cas d'objectifs contradictoires ou de priorités mal comprises.

Un jour, alors que je décrivais le principe consistant à toujours chercher à se mettre sur la sellette, un collaborateur m'a demandé : « D'accord, mais si tu déléguais tout aux autres, cela ne signifierait-il pas que tu deviendrais inutile ? Quelle serait alors ta valeur ajoutée ? »

Cette excellente question, je me l'étais également déjà posée. C'est pourquoi je lui ai répondu : « Si tu déléguais à quelqu'un tout ce que tu as fait aujourd'hui, crois-tu qu'il ne te resterait plus aucun problème à résoudre ? »

Depuis le début de ma carrière, la nature de mon travail a considérablement évolué. Chaque fois que j'en ai cédé une partie, j'ai découvert qu'il y avait toujours plus à faire. Tant que vous restez motivé par votre objectif, tant que vos aspirations dépassent les capacités actuelles de votre équipe, tant que vous discernez des défis inédits à l'horizon, vous pouvez encore accroître votre impact. Souvent, cela implique de vous lancer dans de nouvelles tâches pour lesquelles vous n'êtes pas encore très doué, ce qui, comparé à l'expertise que vous démontriez dans les responsabilités que vous avez déléguées, peut vous mettre mal à l'aise.

Et pourtant, à mesure que la taille et les compétences de votre équipe grandissent, vous devez également évoluer pour suivre le rythme en tant que manager. En cherchant constamment à vous faire remplacer, vous ouvrez des brèches qui vous mettent, vous et vos leaders, à l'épreuve. Face à vous se dresse une autre montagne, plus haute et plus effrayante que la précédente. Tout le monde continue à grimper, et ensemble, vous allez encore plus loin.

# **Chapitre 10**

# Développer une culture d'entreprise enrichissante

**NON** 



**OUI** 



Lorsque je demande à un candidat s'il a des questions, le sujet de la culture d'entreprise est toujours abordé : « Qu'est-ce qui rend votre équipe unique ? », « Quels sont les meilleurs et les pires aspects de votre poste ? », « Comment les décisions sont-elles prises ? », « Si vous pouviez changer une chose liée au fonctionnement de l'entreprise, quelle serait-elle ? »

Un jour, un manager que j'admire m'a confié que l'on appréhende mieux la culture d'une entreprise en observant ce qu'elle est prête à sacrifier au nom de ses valeurs, plutôt qu'en visitant son site Internet. Par exemple, bien des équipes se targuent de responsabiliser leurs salariés. Personne ne dira : « Nous aimons fuir les responsabilités et rejeter les erreurs sur les autres. »

Pourtant, placer la notion de responsabilité au cœur d'une équipe présente des contreparties. Êtes-vous prêts à accepter le chaos qui résulte des actions individuelles – motivées par l'envie de faire pour le mieux ? Acceptez-vous que vos décisions soient remises en question ? Êtes-vous d'accord pour endosser la responsabilité d'erreurs qui ne vous incombent pas directement ? Dans les locaux de Facebook, un dicton est placardé à

travers tout le campus : Chez Facebook, personne ne dit « C'est pas mon problème » (Nothing at Facebook Is Somebody else's Problem).

Un été, à cause d'une erreur dans le code, un stagiaire avait déclenché une panne des services de la plateforme. Alors que les équipes travaillaient d'arrache-pied pour réparer sa bévue, je l'avais aperçu, blême. Il pensait certainement qu'il ne tarderait pas à être remercié.

Il n'en a rien été. Son manager s'est plutôt excusé de ne pas l'avoir mieux formé et plusieurs ingénieurs ont reconnu qu'ils auraient dû repérer l'erreur plus tôt. Toute l'équipe a ensuite participé à un *postmortem* pour comprendre cet échec et envisager les changements à mettre en œuvre afin d'éviter qu'un tel problème ne se reproduise.

Le concept de *culture d'entreprise* renvoie aux normes et aux valeurs qui régissent les modes opératoires. Un jour, je mentorais un manager en poste depuis trois ans lorsqu'il a eu une révélation : « Au début, je pensais que manager consistait à encourager les personnes qui dépendaient de moi. Je cherchais avant tout à établir de bonnes relations individuelles. Mais je réalise aujourd'hui que ce n'est pas suffisant. Car il ne s'agit pas uniquement de *ma* relation avec l'équipe. Il s'agit également de leurs relations *entre eux*, et avec le groupe dans son ensemble. »

Plus vous managerez des équipes importantes, plus vous serez partie prenante dans l'émergence d'une culture de groupe. Ne sousestimez pas votre influence. Même si vous n'êtes pas PDG, vos actes contribuent à renforcer les valeurs de l'entreprise. Les prochaines sections ont pour objectif de vous guider dans la mise en place d'une culture dont vous pourrez être fier.

### Définissez votre culture d'équipe

On pourrait comparer la culture de votre équipe à sa personnalité. Elle existe, que vous vous en préoccupiez ou non. Si vous n'êtes pas satisfait de la façon dont les membres de votre équipe collaborent — l'ambiance est hostile et non bienveillante, le rythme de travail est lent ou des drames éclatent sans cesse —, prenez le temps de cerner ce qui en est à l'origine et réfléchissez aux moyens d'y remédier.

Au chapitre 5 (Savoir se manager), nous avons fait le point sur vos forces, vos domaines de progression et vos aspirations. Considérons à présent votre équipe. Il s'agit d'identifier ce qui se situe à l'intersection entre ce que votre équipe réussit et les valeurs que vous aimeriez qu'elle porte. Lorsque vous aurez une heure ou deux, répondez par écrit aux questions suivantes :

#### Comprenez votre équipe actuelle

- Quels sont les trois premiers adjectifs qui vous viennent à l'esprit pour décrire la personnalité de votre équipe ?
- Quels sont les moments où vous vous êtes senti le plus fier d'appartenir à votre équipe ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce que votre équipe fait mieux que la plupart des autres équipes
- Si vous choisissiez cinq membres de votre équipe au hasard et que vous demandiez à chacun : « Quelles sont les valeurs de notre équipe ? », que répondraient-ils ?
- Quels sont les points de convergence entre la culture de votre équipe et celle de l'entreprise ?
- Imaginez qu'un journaliste observe votre équipe avec attention. Quelles seraient ses conclusions sur ce qui est bien fait ou non?

• Lorsqu'une personne se plaint de la façon dont les choses se déroulent, quels sont les trois principaux points cités ?

#### Comprenez vos aspirations

- Listez les cinq premiers adjectifs que vous souhaiteriez qu'un observateur externe emploie pour décrire la culture de votre équipe. Pourquoi ceux-là ?
- Maintenant, considérez le revers de la médaille. Quels sont, selon vous, les pièges qui découlent d'une adhésion sans faille à ces cinq qualités ? Vous semblent-ils acceptables ?
- Dressez une liste de ce que vous admirez dans la culture d'autres équipes ou organisations. Pourquoi ces aspects en particulier ? Quels sont les inconvénients corollaires ?
- Dressez une liste des aspects de la culture prônée par d'autres équipes ou entreprises que vous ne voudriez pas reproduire. Pourquoi ?

#### Comprenez la différence entre les deux

- Sur une échelle de 1 à 9 (1 signifiant « notre équipe est tout le contraire » et 9 « c'est exactement nous ! »), dans quelle mesure votre équipe est-elle proche de vos aspirations ?
- Quel aspect de votre équipe représente à la fois une force et une qualité que vous valorisez ?
- À quels niveaux se situent les plus grands écarts entre la culture actuelle de votre équipe et vos aspirations ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de réaliser vos aspirations ? Comment allez-vous surmonter ces obstacles ?
- Imaginez la manière dont vous aimeriez que votre équipe travaille dans un an. Comment décririez-vous ces évolutions à un collaborateur

Selon les moyens dont vous disposez, certaines de vos aspirations peuvent être réalisables, d'autres non. Par exemple, si vous voulez que votre équipe soit totalement concentrée et exempte de toutes distractions, vous pouvez préférer qu'elle s'installe dans un endroit isolé et qu'elle évite les interactions avec d'autres groupes. Mais si votre entreprise privilégie les espaces ouverts et la collaboration, il vous sera difficile de concrétiser votre ambition.

Néanmoins, au cœur d'une grande organisation, des sous-cultures peuvent se développer et s'épanouir. Par exemple, l'équipe chargée de la croissance de Facebook attache une importance capitale aux données. Notre équipe d'ingénierie des infrastructures est connue pour sa vision à long terme. Et au sein de l'équipe de conception, nous avons à cœur de trouver des solutions globales aux problèmes.

Après avoir identifié les valeurs que vous désirez cultiver dans votre équipe, vous devez élaborer un plan d'action pour favoriser leur expression.

#### N'hésitez pas à répéter ce qui est important

À mes débuts de manager, je pensais préférable d'éviter de me répéter. J'imaginais que mes collaborateurs trouveraient cela pénible – voire condescendant.

Grâce à Sheryl Sandberg, j'ai compris mon erreur. Il y a quelques années, elle a abordé chez Facebook la question des conversations difficiles. Elle nous a encouragés, dès qu'une tension se manifestait dans l'équipe (parce que l'habitude d'un collègue nous agaçait, à cause d'un désaccord à propos d'une décision importante ou d'un comportement que nous jugions insensé), à en parler ouvertement. Sinon, la situation reste en l'état et la frustration ne fait que grandir.

Je ne me souviens pas du moment précis où Sheryl a commencé à évoquer ce sujet – et c'est justement cet oubli qui m'intéresse. Peut-être était-ce à l'occasion de l'une de nos réunions collectives, ou durant une session de questions-réponses, ou bien lors d'un dîner organisé chez elle. Elle nous demandait de lever la main si nous avions eu une conversation difficile au cours du mois précédent. Puis elle partageait à son tour l'une de ses expériences récentes.

La notion de « conversations difficiles » est entrée dans le langage courant chez Facebook parce que Sheryl était convaincue qu'elles étaient indispensables à une culture d'entreprise saine. Aujourd'hui encore, chaque fois que je sens une tension naître en moi – du fait d'un malentendu qui dure depuis trop longtemps, d'une inquiétude au sujet d'une stratégie, du sentiment qu'un collègue m'en veut – je pense à Sheryl. Puis je prends une grande inspiration et j'invite la personne concernée à engager une discussion sans fards.

Lorsque quelque chose vous tient à cœur, ne craignez pas d'en parler. Au contraire, acceptez d'expliquer pourquoi c'est important pour vous. Partez du principe que pour être reçu, votre message doit être entendu dix fois et formulé de dix manières différentes. Plus vous avez l'occasion de

convaincre votre entourage de vous aider à le diffuser, plus vous aurez de chances d'avoir un impact.

Je réfléchis beaucoup aux moyens de communiquer ce qui me tient à cœur. Je teste différentes approches : conversations en face à face sur des sujets de préoccupation, emails à mes managers pour partager mes réflexions hebdomadaires, notes adressées à l'ensemble de mon service à propos de nos principales priorités et séances de questions-réponses autour de notre façon de travailler.

J'ai remarqué que plus je m'exprime fréquemment et avec passion sur ce qui compte pour moi (y compris mes erreurs et les leçons qui en ont découlé), plus le retour de mon équipe est positif. Certains m'écrivent (« Ce sujet m'intéresse également, comment puis-je y contribuer ? »), tandis que d'autres portent à leur tour ces thématiques et s'entraident pour faire évoluer leur comportement. Même en cas de désaccord, le simple fait de parler ouvertement met en lumière la problématique concernée.

Depuis que je m'exprime davantage sur les questions qui m'importent, jamais personne n'a qualifié mes propos d'ennuyeux ou de condescendants. En réalité, c'est tout l'inverse : un leader qui parle de ses valeurs inspire et gagne en authenticité.

#### Montrez toujours l'exemple

Pour comprendre les valeurs et les normes qui gouvernent une équipe, il suffit d'en observer les responsables. Nous sommes prompts à repérer les personnes qui ne font pas ce qu'elles disent. Or, ce genre d'attitude est l'un des moyens les plus rapides de perdre la confiance d'autrui. Voici quelques exemples :

- Un manager demande à son équipe de veiller aux dépenses, puis il s'offre un bureau et un canapé hors de prix ;
- Un collaborateur arrive après le démarrage d'une réunion. Son manager exprime son mécontentement alors que lui-même est systématiquement en retard ;
- Un manager affirme vouloir diversifier les points de vue au sein de l'équipe, mais il ne promeut que les collaborateurs qui pensent comme lui ;
- Un manager déclare que son principal objectif consiste à créer un environnement de travail favorable alors qu'il a tendance à s'emporter et à s'en prendre à ses collaborateurs ;
- Un PDG revendique une mission d'ordre social pour son entreprise, mais ses décisions sous-entendent que seuls les profits à court terme sont privilégiés.

Si vous n'êtes pas prêt à modifier votre comportement pour être en cohérence avec les valeurs que vous prônez, alors ne les mentionnez pas.

Je l'ai appris à mes dépens. Un jour, en entretien individuel, une collaboratrice m'a demandé quel était, selon moi, le meilleur moyen pour accélérer son apprentissage. À son regard, je la sentais farouchement déterminée – le genre de personne à qui rien ne résiste. Enchantée par sa question, je lui ai répondu : « Sollicite des feedbacks. » Je lui ai ensuite longuement expliqué l'importance que j'y accordais en m'appuyant sur des exemples pour les provoquer (montrer ses designs à des collègues de

confiance en dehors des réunions dédiées ou demander quelques avis rapides sur la qualité de ses présentations). Elle approuvait mes suggestions.

Elle paraissait si motivée que je m'attendais à ce qu'elle mette en pratique ces stratégies sans délai et qu'elle réclame davantage de retours, de ma part comme de celle de ses collaborateurs. Pourtant, je n'ai observé aucun changement.

Quelques semaines plus tard, nous nous sommes tous prêtés aux sessions d'évaluation à 360 degrés. Cette collaboratrice m'a directement fait part de son feedback. Elle a formulé des propositions intéressantes en matière de communication et de priorisation puis, à la fin, elle a ajouté ce commentaire : « Tu nous sollicites rarement pour des feedbacks, moi et les autres membres de l'équipe, et j'aimerais que tu le fasses davantage. »

Cette remarque m'a fait prendre conscience du fait que, bien que je mentionne souvent l'importance du feedback, je ne le mettais pas en pratique – ce qui n'avait pas échappé à cette collaboratrice. Confuse, je décidai de m'y efforcer jusqu'à en faire une habitude.

Si vous déclarez que quelque chose est crucial pour vous et que vous aimeriez que le reste de votre équipe s'y intéresse, commencez par incarner cette valeur. Sinon, ne soyez pas surpris que vos recommandations demeurent lettre morte.

#### Motivez vos équipes

Si vous appliquez vos préceptes, vos espoirs en matière de culture d'équipe ne devraient-ils pas se concrétiser ? En réalité, pas tout à fait, car il manque une ultime pièce au puzzle. En effet, l'environnement dans lequel votre équipe évolue doit aussi récompenser les collaborateurs fidèles aux valeurs prônées et responsabiliser ceux qui s'en détournent.

Si vos propositions ne sont pas en phase avec les attentes de l'équipe (par exemple, vous êtes très attaché à la notion de transparence, mais vos collaborateurs préfèrent garder pour eux des informations essentielles), vous devez chercher à comprendre ce qui se passe. Quels sont les actions ou résultats qui stimulent votre équipe, et jusqu'à quel point ?

Parfois, même les meilleures intentions produisent des facteurs de motivation inadéquats. Il y a quelques années, j'ai remarqué que la plupart des participants aux réunions de revue de projets ne présentaient qu'une seule piste de design par problématique. Or, les solutions les plus pertinentes émergent souvent après avoir exploré plusieurs possibilités. Si vous vous contentez de la première idée qui vous traverse l'esprit, vous négligez probablement des alternatives séduisantes.

La semaine suivante, j'ai demandé à chacun de produire au moins trois propositions par projet. Persuadée d'avoir trouvé un excellent moyen d'encourager la créativité au sein de l'équipe, j'attendais avec impatience la réunion à venir.

Le premier designer nous a soumis une simple mise en relief d'une fonctionnalité que nous n'allions pas tarder à lancer. « Voilà ce que j'ai trouvé », a-t-il annoncé en affichant un visuel accompagné d'un texte et d'un bouton bleu pour accéder à plus d'informations. Nous avons acquiescé, car son design fonctionnait. Il a poursuivi : « Voici d'autres variantes, puisqu'on nous a demandé de présenter au moins trois options. » Il a ensuite fait défiler quelques images où seules changeaient la disposition des éléments et la couleur du bouton. Chaque version était pire que la

précédente. « Pourquoi proposer un bouton orange ici alors que, sur le site, tous les autres sont bleus ?, a remarqué un participant. Cela n'a pas vraiment pas de sens. »

Au fil de la réunion, il est devenu évident que la règle des « trois propositions minimum » que j'avais imposée n'avait, elle non plus, aucun sens. Si certains designers aboutissaient à un éventail de suggestions intéressantes, d'autres s'étaient contentés d'apporter quelques modifications pour la forme, sans pour autant être convaincus. Cet exercice créait une surcharge de travail et faisait perdre du temps à tout le monde.

Les exemples de motivations mal calibrées existent dans d'autres secteurs. Parmi les plus connus dans le domaine de l'ingénierie, citons celui qui consiste à récompenser les développeurs qui écrivent le plus de lignes de code. Ce qui peut sembler logique à première vue — voilà qui va encourager tout le monde à travailler davantage et à coder les programmes plus rapidement — aboutit en réalité à un code maladroit et copié-collé plutôt qu'à des fonctions soignées et élégantes. En littérature, cela reviendrait à rémunérer un auteur au mot, ce qui n'aurait de sens que si les romans les plus longs étaient les meilleurs — une idée qu'Hemingway n'approuverait pas nécessairement.

Désormais, je me méfie des systèmes de motivation en apparence simples qui prétendent garantir des résultats étonnants. En réalité, ils sont rarement basiques et entraînent souvent des dommages collatéraux. Le plus souvent, la meilleure solution consiste plutôt à discuter en toute franchise de ce qui est important et à expliquer *pourquoi*. Pourquoi serait-il intéressant d'explorer davantage de pistes en amont ? Pourquoi chercher à accélérer la cadence des développeurs ? Ce n'est qu'une fois ces valeurs comprises et acceptées que chacun peut décider des moyens adéquats pour les concrétiser.

Voici quelques pièges classiques à éviter :

Récompenser avant tout la performance individuelle. Imaginez un manager annonçant à son équipe commerciale : « La priorité, ce sont vos quotas individuels. » Chaque collaborateur a alors le choix entre vendre moins cher que son collègue (ce qui s'avère

relativement simple) ou tenter de décrocher de nouveaux contrats (ce qui est plus difficile). Dans ce cas de figure, il s'en sortira mieux s'il retient la première option.

Récompenser les gains à court terme plutôt que les investissements à long terme. Imaginez que les primes semestrielles d'une équipe de développeurs dépendent du nombre de fonctionnalités livrées. Le manager doit choisir entre de multiples options mineures et celle qui est la plus attendue par les utilisateurs, mais qui nécessite un an de travail. Dans ce cas de figure, il va probablement retenir la première option.

Récompenser l'absence présumée de problèmes ou de conflits. Imaginez un manager qui n'a de cesse de se réjouir de la bonne ambiance qui règne au sein de son équipe. Il balaie le moindre désaccord (qu'il qualifie d'« anecdotique ») ou regrette même qu'il survienne. Peu à peu, son équipe prend l'habitude de passer les conflits sous silence. Ce faisant, un sentiment de frustration s'empare des collaborateurs, qui se comportent de plus en plus de façon passive-agressive.

Récompenser les collaborateurs qui se plaignent le plus. Imaginez un manager dont le collaborateur reçoit une offre plus avantageuse de la part d'un concurrent et annonce qu'il l'acceptera à moins d'obtenir une augmentation. Le manager accède à sa demande. Lorsqu'ils l'apprennent, les autres membres de l'équipe sont tentés de postuler ailleurs.

Pour identifier et éviter ces pièges, comparez régulièrement les valeurs que vous prônez au comportement des membres de votre équipe. Comment prennent-ils leurs décisions ? Si la réponse vous échappe, posez-leur la question. « Pourquoi avoir choisi de développer ces cinq fonctionnalités plutôt que celle attendue par les utilisateurs ? » Si vous découvrez que le problème est avant tout d'ordre structurel, faites évoluer vos facteurs de motivation pour récompenser les mentalités appropriées.

Si le problème n'est pas de nature structurelle, mais qu'un collaborateur agit en dépit des valeurs que vous défendez, vous devez également réagir. Imaginez par exemple qu'instaurer un climat respectueux au sein de l'équipe soit essentiel à vos yeux. Un jour, vous entendez quelqu'un s'adresser de façon véhémente à un collègue. Si vous ne faites rien, vous risquez de laisser croire que vous tolérez ce genre d'attitude. Préférez désamorcer les tensions sur le champ ou proposez aux personnes concernées de quitter la pièce. Plus tard, en privé, dites-leur que ce qui s'est produit est inacceptable.

Lorsqu'un collaborateur opère un choix difficile, mais en accord avec les valeurs de l'équipe (renoncer à un contrat lucratif pour des raisons éthiques, exclure un individu au comportement toxique ou admettre publiquement une erreur), prenez la mesure de sa démarche. Reconnaissez son courage et remerciez-le.

# Inventez des traditions qui célèbrent vos valeurs

Peu après mes débuts chez Facebook, je décide de participer à un déjeuner entre développeurs. En arrivant, je comprends qu'ils sont en pleine discussion. L'un d'eux a proposé une nouvelle fonctionnalité dont il est persuadé qu'elle sera révolutionnaire. Les autres semblent moins convaincus (« Je ne me vois pas du tout utiliser cela »). Alors que je m'installe, on me prend à partie : « Qu'en penses-tu, Julie ? » Je sens les regards se tourner vers moi : « Hmmmm... ». Je bois une gorgée de soupe tout en cherchant comment répondre avec élégance et éviter de me positionner en juge sur un sujet que je découvre à peine.

Fort heureusement, quelqu'un lance : « Pourquoi ne développerais-tu pas cette fonctionnalité ? Alors, nous verrons bien ! ». Un autre acquiesce : « Bonne idée ! Fais-le au prochain hackathon ! »

On m'explique que les hackathons sont une tradition bien ancrée chez Facebook. Il s'agit de consacrer quelques heures à la création d'un prototype de son choix. Seul ou à plusieurs, vous pouvez développer n'importe quel projet qui vous paraît pertinent pour l'entreprise. Les hackathons, connus pour leur ambiance effervescente, se prolongent souvent jusqu'au petit matin lorsque sont dévoilées des versions fonctionnelles des différents concepts.

Ils ont donné naissance à quelques produits réputés et réussis – le *chat* et la vidéo, entre autres. Mais ils constituent surtout un moyen ludique de fédérer les équipes et de concrétiser les valeurs originelles de Facebook : *Soyez audacieux* et *Allez vite*.

Les rituels sont puissants. Au-delà des slogans ou des discours, ils permettent de créer des liens entre les collaborateurs. Ils peuvent être uniques, excentriques et amusants, à l'image de votre groupe.

J'aime beaucoup découvrir les traditions imaginées par les équipes pour mettre leurs valeurs à l'honneur. En voici quelques exemples :

- Commencer une réunion par des questions d'ordre personnel (comme citer « votre film pour enfants préféré » ou « le meilleur cadeau que vous ayez reçu à Noël ») afin que les participants apprennent à mieux connaître leurs coéquipiers ;
- Des soirées mensuelles sur le thème « apprendre à peindre/ sculpter/fabriquer par soi-même » pour encourager la créativité et l'esprit de découverte ;
- Offrir un gigantesque ours en peluche estampillé « l'amour du client » au salarié qui s'est surpassé pour venir en aide à un client au cours du dernier mois ;
- Organiser une cérémonie annuelle de remise de prix du type Oscars pour valoriser les talents de chacun ;
- Prévoir des séances de yoga le lundi matin pour promouvoir la pleine conscience;
- Instaurer « L'erreur de la semaine », où chacun partage ses erreurs dans un cercle de discussion bienveillant afin d'encourager l'authenticité et l'apprentissage.

Depuis plus de dix ans, Mark Zuckerberg organise des sessions de questions-réponses en interne au cours de laquelle il répond en toute franchise aux questions des collaborateurs. Celles-ci peuvent porter sur l'avenir de Facebook, sur des décisions récentes, la politique de l'entreprise, ou même sur les opinions de Mark à propos des dernières actualités. Il arrive que les formulations soient très directes – par exemple : « Ce projet me semble être une mauvaise idée, pourquoi le lancer ? »

Le PDG d'une société de la taille de Facebook est sollicité de toutes parts. Pourtant, chaque semaine, Mark prend le temps de rencontrer ses collaborateurs pour leur répondre. Pourquoi ? Parce que l'une des valeurs phares de Facebook est l'ouverture d'esprit. Si le PDG ne montre pas l'exemple, pourquoi ses collaborateurs croiraient-ils en cette valeur ?

En tant que leader, votre préoccupation première n'est pas nécessairement d'entretenir une certaine culture de groupe. Vous préférez peut-être rêver aux changements que vous voulez opérer à travers le monde ou esquisser la stratégie qui vous permettra d'y parvenir. Mais le succès ou l'échec ne sont généralement pas le fruit de quelques décisions radicales. Le chemin parcouru sera plutôt la somme des millions d'actions entreprises par votre équipe par le biais de simples actes du quotidien. Comment chacun traite-t-il les autres ? Comment résolvez-vous les problèmes ensemble ? À quoi êtes-vous prêt à renoncer pour agir conformément à vos valeurs ?

Soyez attentif à vos propres actions — les petites choses que vous dites et faites — ainsi qu'aux comportements que vous récompensez ou découragez. Tous ces éléments se conjuguent pour révéler ce qui vous tient à cœur et votre vision de ce qu'est la collaboration au sein d'une grande équipe.

# Épilogue

# 1 % : l'aventure ne fait que commencer

#### **MYTHE**



RÉALITÉ



Mon parcours de manager me fait penser au dessin d'un enfant qui aurait tenté de tracer une ligne droite, entrecoupée de gribouillis, de dérapages et de détours imprévus. Bien des étapes me font sourciller. Je me souviens de la manière dont j'ai géré certaines situations, de la saveur du manque d'expérience, de mes espoirs, mes hésitations et mon ambition.

Je me souviens des soirées tardives à discuter de tout et de rien, de la décharge d'adrénaline chaque fois qu'un message – toujours plus court, plus incisif – apparaissait dans la fenêtre de *chat*. Je me souviens des entretiens individuels où chacun campait sur ses positions, séparés par un gigantesque mur invisible. Je me souviens des réunions où, avachie sur une chaise au fond de la salle, je ruminais, persuadée d'avoir raison, seule contre tous. Je me souviens de ceux qui ont fondu en larmes tandis que, face à eux, je bégayais tel un robot défectueux. Je me souviens de ces longs mois durant lesquels jamais je ne croisais le regard de mon manager sans éclater en sanglots.

Je me souviens de tous ces moments où je me sentais insuffisamment expérimentée, perspicace, empathique, déterminée et même impatiente. Je me souviens, par conséquent, des projets en péril, des malentendus qui s'envenimaient et des personnes auxquelles je tenais qui se sentaient abandonnées.

Pourtant, j'ai eu de la chance. J'ai appris les ficelles du management dans l'un des environnements les plus dynamiques au monde, sous l'égide de leaders parmi les meilleurs de notre époque. Mes managers ont cru en moi. Mes collègues m'ont montré comment progresser. Et mes équipes m'ont inspirée.

Si vous arpentez les bureaux de Facebook, vous remarquerez qu'aucun mur n'est resté nu. Les brèches des plafonds inachevés laissent entrevoir des tuyaux et des faisceaux de fils. Partout, l'art et les artefacts de notre culture s'insinuent. Les flyers annonçant les prochains hackathons s'amoncellent à côté des photos de nos derniers data centers et des affiches *Soyez audacieux* ou *Chez Facebook, personne ne dit « C'est pas mon problème ».* Sur ma préférée s'étale une inscription en majuscules orange. J'en possède également une version plus petite sur mon bureau à la maison. On y lit : 1 % : l'aventure ne fait que commencer.

Je sais que, lorsque je me retournerai dans une dizaine d'années, le chemin que j'emprunte aujourd'hui me semblera toujours aussi sinueux. Il me reste tant à apprendre, et je suis encore bien loin d'être la manager à laquelle j'aspire. Mais je sais qu'avec du temps, de la volonté et un état d'esprit de développement, ces enseignements sont à ma portée.

Récemment, à l'occasion d'un entretien individuel, une manager m'a fait part de son ressenti, quelques semaines après son arrivée – les défis à relever dans ce nouvel environnement, les différences par rapport à son poste précédent, la conscience de pouvoir se rendre utile. Puis elle m'a offert l'un des plus beaux compliments que j'ai jamais reçus : « Tu as constitué une équipe formidable, et je suis ravie d'en faire partie. »

Quel spectacle merveilleux qu'un groupe de personnes travaillant à l'unisson! Idéalement, il n'est alors plus question ni de vous, ni de moi, ni d'un individu ou d'un autre. À la place, vous ressentez l'énergie née de dizaines, de centaines, voire de milliers de cœurs et d'esprits tournés vers un objectif commun, guidés par des valeurs communes. Si chacun de nous donne le meilleur de lui-même, nos équipes s'épanouiront. Nous construirons quelque chose qui nous survivra, consolidé par tous ceux qui y prennent part.

Je vous souhaite bonne chance dans votre parcours. Partez à l'aventure avec votre équipe et bâtissez ensemble quelque chose de merveilleux.

#### Remerciements

Une aventure est toujours le fruit d'un travail d'équipe, et ce livre ne fait pas exception. Sans Stephanie Frerich et Leah Trouwborst et l'envie qu'ils ont fait germer en moi, dès notre premier appel, tout ceci ne serait jamais advenu. Merci pour votre enthousiasme, dès l'origine du projet; merci de m'avoir aidée à comprendre ce sur quoi écrire et pourquoi le faire dès maintenant (plutôt que dans une vingtaine d'années). Vos voix ont permis à la mienne de s'affirmer et votre indéfectible soutien m'a encouragée.

Merci à Lisa DiMona de m'avoir aidée à naviguer dans les méandres de l'écriture d'un premier livre. Des années avant notre rencontre, Writer House incarnait déjà l'agence de mes rêves, et vous avez surpassé toutes mes attentes.

Dan McGinn, ses prouesses rédactionnelles, son expertise en matière de recherche et ses conseils d'écriture m'ont été extrêmement précieux ; en apprenant à ses côtés, je suis devenue meilleure manager. Merci d'être toujours là pour moi, même en dernière minute.

Pablo Stanley, dont, depuis longtemps déjà, j'aime l'excentricité des comics : je suis très heureuse que nous ayons pu travailler ensemble sur ce projet. Désormais, grâce à lui, j'associerai toujours l'archétype du « manager » à une girafe. Kimberly Glyder, j'éprouve une telle gratitude pour cette superbe couverture de la version originale, réalisée avec une grâce incroyable (et de réelles contraintes !).

À mes amis les plus chers et mes premiers lecteurs : Lauren Luk, merci de m'avoir poussée à dépasser mon jargon technique, et pour nos pauses de danse indienne. Merci à Anjali Khurana pour ses notes généreuses (accompagnées de pâtisseries tout aussi généreuses). Chaque référence à la culture pop a été écrite en pensant à toi. Marie Lu, je suis presque sûre que je ne serais pas devenue auteure ni designer sans notre amitié et nos

aventures d'enfance. Je te suis reconnaissante pour tes conseils sur les titres, le business et pour avoir accepter de renoncer à des phrases qui me semblent encore étranges.

Le feedback est un cadeau, et je suis incroyablement reconnaissante à tous ceux qui m'ont généreusement fait part de leurs commentaires sur les premières versions de ce livre : Charlie Sutton dont je n'oublierai pas de sitôt les brillantes notes stylistiques et l'enthousiasme pour les murs d'idées ; Matt Kelly dont j'ai adoré les notes de métaréunion et les gentils rappels quant à ce que je ne devais pas oublier ; Jason Leimgruber dont le niveau de réflexion et de détail m'a impressionnée, et dont j'ai tenté d'être à la hauteur des commentaires ; Anita Patwardhan Butler, qui m'a aidée à clarifier certains concepts capitaux; Moneta Ho Kushner, grâce à qui ce livre a gagné en clarté et en précision ; Mary-Lynne Williams, nous détestons toutes les deux propos alambiqués, alors merci pour toutes les suggestions de remaniements ; Tutti Taygerly, merci de m'avoir aidée à réaliser que le mot « expectationnel » n'existait pas ; merci à Chelsea Klukas pour ses questions approfondies ; les messages de Kaisha Hom ont illuminé mes nuits alors que je révisais ma copie, les yeux lourds de fatigue. Will Ruben et Callie Schweitzer, pour l'incroyable pertinence de leurs suggestions de dernière minute.

À mes amis Facebookers, anciens et actuels : une entreprise est la somme de ses membres et, au cours de ces douze dernières années, mon plus grand privilège est d'avoir travaillé à vos côtés. Je remercie tout particulièrement les personnes qui m'ont permis d'en arriver là : Wayne Chang et ses irrésistibles histoires à propos de ce groupe soudé de l'avenue University qui rêvait en grand et savait s'amuser. Merci d'avoir été un recruteur extraordinaire et un ami encore plus incroyable. Merci à Rebekah Cox d'avoir accordé sa confiance à une jeune designer inexpérimentée et d'avoir tenu la barre le temps que j'apprenne à me tenir debout. Kate Aronowitz tu m'as tant appris, mais je retiens surtout que le design et le management sont toujours une question de personnes. Merci à Chris Cox d'insuffler une profonde humanité à tout ce qu'il entreprend et de m'avoir aidée à prendre conscience, encore et encore, que la barre peut toujours être

placée plus haut. Merci à Will Cathcart qui a le don de rassembler les gens, de mettre en lumière ce qui importe, avec brio et humilité.

Je tiens également à remercier tout particulièrement les amis et collègues avec qui j'ai travaillé étroitement au fil des ans et de qui j'ai tant appris: Tom Alison, Kang-Xin Jin, Fidji Simo, Adam Mosseri, Chandra Narayanan, Ronan Bradley, Annette Reavis, Deborah Liu, Jennifer Dulski, John Hegeman, Rushabh Doshi et David Ginsberg – je ne me lasse pas d'admirer vos superpouvoirs et je suis fière d'appartenir à votre équipe. Stacy McCarthy, merci de m'avoir aidée à me recentrer. Robyn Morris, Drew Hamlin, Margaret Stewart, Luke Woods, Jessica Watson, Austin Bales, John Evans, Joey Flynn, Francis Luu, Geoff Teehan, Amanda Linden, Jon Lax, David Gillis, Alex Cornell, Caitlin Winner, Nathan Borror, Laura Javier, Nan Gao, Aaron Sittig, Brandon Walkin, Mike Matas, Sharon Matas, Christopher Clare et Dantley Davis – grâce à qui je suis une meilleure designer et manager. Andrew Bosworth, Alex Schultz, Mark Rabkin, Naomi Gleit, Caryn Marooney, Javier Olivan, Ami Vora, Kevin Systrom, Mike Krieger et Mike Schroepfer: merci pour nos conversations, vos notes et leçons qui m'ont montré ce qu'est un leadership fort. Sheryl Sandberg, merci de m'avoir montré comment diriger avec force, attention et authenticité, sans compromis. Et Mark Zuckerberg, merci de m'avoir appris à rêver plus grand, à remettre en question la moindre hypothèse et à porter mon regard beaucoup, beaucoup plus loin.

À mon équipe, passée et présente : vous êtes mes meilleurs professeurs. Vous dessinez la vision et vous êtes gages de sa qualité. Chaque jour, je m'inspire des innombrables détails que vous imaginez en vue de créer une expérience utilisateur merveilleuse et qui rapproche les gens.

Enfin, à ma famille : Mike, merci d'être mon être humain préféré et d'avoir exploré des dizaines de terrains de jeu (et des festivals irlandais !) avec nos enfants les week-ends où il me fallait être seule face à mon manuscrit ; Papa, merci de m'avoir transmis ton amour des livres et d'avoir été fier de moi à chacun de mes écrits, même ces terribles rédactions de CE2 ; Maman, si j'aime autant les gens, c'est parce que tu les aimes. Merci d'avoir ponctué les histoires de famille que tu me racontais chaque samedi

après le déjeuner de tes plus importantes leçons d'empathie. Et enfin, un immense merci à mes enfants, qui ont largement eu leur dose de « maman ordinateur ». Je vous aime plus que tout et j'espère que ce livre vous sera utile un jour.

#### **Notes**

#### Notes du chapitre 1

- 1 Andrew S. Grove, *Le Management Multiplicateur*, éd. Hommes et Techniques, 2020, traduit par Hervé Delemarre (*High Output Management*, New York, Vintage Books, 2015, 17).
- 2 Diane Coutu, « Why Teams Don't Work », *Harvard Business Review*, mai 2009, https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work.
- 3 J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (Boston, Harvard Business School, 2002), ix.
- 4 A. H. Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review 50*, n° 4 (1943), pp. 370–396.
- 5 John Rampton, « 23 of the Most Amazingly Successful Introverts in History », Inc., 20 juillet 2015, https://www.inc.com/john-rampton/23-amazingly-successful-introverts-throughout-history.html.
- 6 Simon Sinek, *Les Vrais Leaders se servent en dernier*, éd. Pearson, 2019, traduit par Michel Le Séac'h (*Leaders Eat Last*, New York, Portfolio, 2017, p. 83).

- 1 Andrew S. Grove, *ibid*, p. 157.
- 2 Anton Tchekhov, *The Greatest Works of Anton Chekhov* (Prague, e-artnow ebooks, 2015).
- Woir aussi Mark Rabkin, « The Art of the Awkward 1:1 », *Medium*, 1er novembre 2016, tel qu'en date du 9 mars 2018, https://medium.com/@mrabkin/the-art-of-the-awkward-1-1-f4e1dcbd1c5c.
- 4 Brené Brown, Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead (New York, Penguin Random House, 2015), p. 37.
- 5 Marcus Buckingham, « What Great Managers Do », *Harvard Business Review*, mars 2005, https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do.
- 6 Robert I. Sutton, *Objectif Zéro-Sale-Con*, éd. Vuibert, 2007, traduit par Monique Sperry (*The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*, New York, Business Plus, 2010, p. 9).
- 7 Jack Welch, Jack: Straight from the Gut (New York, Warner Books, 2001), pp. 161–162.

8 Vivian Giang, « Why We Need to Stop Thinking of Getting Fired as a Bad Thing », *Fast Company*, 16 mars 2016, https://www.fastcompany.com/ 3057796/why-we-need-to-stop-thinking-of-getting-fired-as-a-bad-thing.

#### Notes du chapitre 4

- 1 Harvard Business Review, HBR Guide to Delivering Effective Feedback (Boston, Harvard Business Review Press, 2016), 11.
- 2 Kim Scott, *En toute franchise*, éd. Pearson, 2019, traduit par Magali Guenette (*Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss without Losing Your Humanity*, New York, St. Martin's Press, 2017, xi).

- 1 Linda A. Hill, « Becoming the Boss », *Harvard Business Review*, janvier 2007, https://hbr.org/2007/01/becoming-the-boss.
- 2 Justin Kruger et David Dunning, « Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments », *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association 77 (6): pp. 1121–1134.
- 3 Carol Dweck, *Osez réussir*!, éd. Mardaga, 2017, traduit par Jean-Baptiste Dayez (*Mindset: The New Psychology of Success*, New York, Random House, 2006).
- 4 Alan Richardson, « Mental Practice: A Review and Discussion Part I », *Research Quarterly*, American Association for Health, Physical Education and Recreation 38, n°1 (1967).
- 5 Guang H. Yue et Kelly J. Cole, « Strength Increases from the Motor Program: Comparison of Training with Maximal Voluntary and Imagined Muscle », *Journal of Neurophysiology* 67, n° 5 (1992): pp. 1114–1123.
- 6 Jack Nicklaus et Ken Bowden, *Golf My Way: The Instructional Classic, Revised and Updated* (Londres, Simon & Schuster, 2005), p. 79.
- 7 Reese Witherspoon, « Reese Witherspoon Shares Her Lean In Story », *Lean In*, tel qu'en date du 12 mars 2018, https://leanin.org/stories/reesewitherspoon.
- 8 Linda Farris Kurtz, « Mutual Aid for Affective Disorders: The Manic Depressive and Depressive Association », *American Journal of Orthopsychiatry 58*, n°1 (1988): pp. 152–155.
- 9 Robert A. Emmons, *Thanks! How Practicing Gratitude Can Make You Happier* (Boston, Houghton Mifflin, 2008), pp. 27–35.
- 10 Reg Talbot, Cary Cooper et Steve Barrow, « Creativity and Stress », *Creativity and Innovation Management* 1, no. 4 (1992): pp. 183–193.

- 11 Karen Weintraub, « How Creativity Can Help Reduce Stress », *Boston Globe*, 24 avril 2014, https://www.bostonglobe.com/lifestyle/health-wellness/2015/04/24/how-creativity-can-help-reduce-stress/iEJta3lapaaFxZY6wfv5UK/story.html.
- 12 Giada Di Stefano, Francesca Gino, Gary P. Pisano et Bradley R. Staats, « Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning », Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14-093; Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 14-093; HEC Paris Research Paper No. SPE-2016-1181, 14 juin 2016.

#### Notes du chapitre 6

- Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat et Raffaella Sadun, « What Do CEOs Do? », No. 11-081, Harvard Business School Working Paper, 25 février 2011, https://hbswk.hbs.edu/item/what-do-ceos-do.
- 2 Michael Mankins, « This Weekly Meeting Took Up 300,000 Hours a Year », Harvard Business Review, 29 avril 2014, https://hbr.org/2014/04/how-a-weekly-meeting-took-up-300000-hours-a-year.
- 3 Léon Tolstoï, Anna Karénine
- 4 Jeff Bezos, « 2016 Letter to Shareholders », *About Amazon* (blog), Amazon. com, 17 avril 2017, https://www.amazon.com/p/feature/z6o9g6sysxur57t.
- 5 Tomas Chamorro-Premuzic, « Why Group Brainstorming Is a Waste of Time », *Harvard Business Review*, 25 mars 2015, https://hbr.org/2015/03/why-group-brainstorming-is-a-waste-of-time.
- 6 Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley et Eunice Eun, « Stop the Meeting Madness », *Harvard Business Review*, juillet/août 2017, https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness.
- 7 Nale Lehmann-Willenbrock, Steven G. Rogelberg, Joseph A. Allen et John E. Kello, « The Critical Importance of Meetings to Leader and Organizational Success: Evidence-Based Insights and Implications for Key Stakeholders », *Organizational Dynamics* 47, no. 1 (2017): pp. 32–36.

- 1 Patty McCord, « How to Hire », *Harvard Business Review*, janvier/février 2018, https://hbr.org/2018/01/how-to-hire.
- 2 Adam Bryant, « In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal » *New York Times*, 19 juin 2013.
- 3 Claudia Goldin et Cecilia Rouse, « Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians », *American Economic Review* 90, n° 4 (2000): pp. 715–741.
- 4 Adam Bryant, *ibid*.

- 5 Kevin Ryan, « Gilt Groupe's CEO on Building a Team of A Players », *Harvard Business Review*, janvier 2012, https://hbr.org/2012/01/gilt-groupes-ceo-on-building-a-team-of-a-players.
- 6 Vivian Hunt, Dennis Layton et Sara Prince, « Diversity Matters », McKinsey & Company, 2 février 2015, https://assets.mckinsey.com/~/media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx.
- 7 Credit Suisse Research Institute, Gender Diversity and Corporate Performance, 2012.
- 8 Katherine W. Phillips, Katie A. Liljenquist et Margaret A. Neale, « Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers », *Personality and Social Psychology Bulletin 35*, n°3 (2009): pp. 336–350.
- 9 « "Give Away Your Legos" and Other Commandments for Scaling Startups », *First Round Review*, http://firstround.com/review/give-away-your-legos-and-other-com mandments-for-scaling-startups.

- 1 Paul Dickson, *Words from the White House: Words and Phrases Coined or Popularized by America's Presidents* (New York, Walker & Company, 2013), p. 43.
- William M. Blair, « President Draws Planning Moral: Recalls Army Days to Show Value of Preparedness in Time of Crisis », *New York Times*, 15 novembre 1957, https://www.nytimes.com/1957/11/15/archives/president-draws-planning-moral-recalls-army-days-to-show-value-of.html.
- 3 Richard Koch, *Le Principe* 80/20, 2018, éd. De L'Homme, traduit par Jacques Vaillancourt et Henri-Charles Brenner (*The* 80/20 *Principle: The Secret to Achieving More with Less*, New York, Currency, 1998, p. 145).
- 4 « America's Most Admired Companies: Steve Jobs Speaks Out », *Fortune*, 7 mars 2008, http://archive.fortune.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.fortune/6.html.
- 5 Cyril Northcote Parkinson, « Parkinson's Law », *The Economist*, 19 novembre 1955, https://www.economist.com/news/1955/11/19/parkinsons-law.
- 6 Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures », TIMS Studies in *Management Science 12* (1979): pp. 313–327.
- 7 Mark Horstman et Michael Auzenne, « Horstman's Law of Project Management », *Manager Tools*, tel qu'en date du 18 mars 2018, https://www.manager-tools.com/2009/01/horstman's-law-project-management-part-1-hall-fame-guidance.
- 8 Jeff Bezos, *ibid*.
- 9 Matt Bonesteel, « The Best Things Yogi Berra Ever Said », *Washington Post*, 24 septembre 2015, https://www.washingtonpost.com/news/early-lead/wp/2015/09/23/the-best-things-yogi-berra-ever-said.

- 10 Patrick Hull, « Be Visionary. Think Big », Forbes, 19 décembre 2012, tel qu'en date du 18 mars 2018, https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2012/12/19/be-visionary-think-big/#ee5d8723c175.
- 11 « What Are Toyota's Mission and Vision Statements? », FAQs: Frequently Asked Questions for All Things Toyota, Toyota, tel qu'en date du 18 mars 2018, http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a\_id/7654/~/what-are-toyotas-mission-and-vision-statements%3F.
- 12 Mark Zuckerberg, « Mark Zuckerberg's Commencement Address at Harvard », Address, Harvard 366 th Commencement Address, Cambridge, MA, 25 mai 2017, https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017.
- 13 Héraclite, Fragments.

- 1 Yuval Noah Harari, interview de Arun Rath, *All Things Considered*, 7 février 2015, https://www.npr.org/2015/02/07/383276672/from-hunter-gatherers-to-space-explorers-a-70-000-year-story.
- 2 Andrew S. Grove, *ibid*, p. 177.

# Index

Α
Aide (demander de l') 116
Airbnb 41
Amazon 41, 133, 186, 190, 241
Apple 181
В
B
Bezos, Jeff Voir Amazon
Bilan (établir un) 125, 193 Buckingham, Marcus 64, 101
Burbn 174
Bulbil 1/4
С
Clifton, Donald 64
Coach 37, 97, 123
mentor 123
Comportement toxique 66, 71, 162
Confiance 55
Contributeur individuel 39, 41
Conversations difficiles 26, 38, 222
Culture d'entreprise 172, 230
D
Déclencheurs 102, 110
Décomposer un projet 184
Déléguer 15, 209, 212
pour progresser 215
Disneyland 89
Dunning-Kruger, effet 103
E
Eisenhower, Dwight D. 177
Équipe 65, 153, 179, 213
conflits 68, 215
Erreurs 62, 68, 185, 212

F

```
Facebook 12, 5, 7, 9, 163, 166, 171, 172, 174, 176, 178, 181, 183, 189, 191, 192, 218, 221, 228, 229
  conférence F8 6
  Hackathon 228
Feedback 13, 9, 94, 130, 136
  à 360 degrés 80, 96
  ciblé 77
  comportemental 78
  critique 94
  fréquence 85
  recevoir 63, 106, 120, 145
Flickr 180
G
Gates, Bill 101
General Electric 70
Gilt Groupe 159
Google 4, 41, 82, 94, 111, 156, 157, 172
Gouffre 110
  sortir (du) 116
Grove, Andrew 7, 51, 210
Н
Hackman, J. Richard 18, 239
Harari, Yuval Noah 207
Héraclite 195
Horstman, Mark 184
Instagram 174
Intel 16
Κ
Koch, Richard 179
Leadership 7, 38, 47, 48, 55, 65, 74, 93, 126, 127, 171, 204, 223, 229
Lean In (Cercle) 116
Licenciement 26, 72, 99, 211
M
Manager
  les objectifs 18
  les personnes 19, 50, 145, 203
  les processus 19, 174, 214
Manager (être un)
```

```
effet multiplicateur 22, 65, 209, 210
  micromanagement 55, 59, 188, 204
  motivations 29, 227
Manager (types de)
  apprenti 34, 39
  nouveau responsable 34, 45
  pionnier 34, 41
  successeur 34, 48
Mandela, Nelson 101
Maslow, Abraham 22, 23
Mère Teresa 101
Microsoft 4
MySpace 5, 176
Netflix 71, 155
0
Osborn, Alex 136
Ρ
Pareto (principe de) Voir principe 80/20
Parkinson (loi de) 182, 184
  corollaire 184
Planification 178
Principe 80/20 179
Pyramide des besoins Voir Maslow, Abraham
R
Rath, Tom 64, 101
Recrutement 6, 172, 214
  culture d'entreprise 172
  préparation 156, 162
  recommandation 159
  vision à long terme 172
Résilience 186, 195
Réunion 13, 12, 9, 25, 51, 58, 147, 198
  préparation 141
Richardson, Alan 113
S
Sandberg, Sheryl 122
Sutton, Robert I. 65, 66, 162, 239
Syndrome de l'imposteur 100, 113
```

#### Т

Thatcher, Margaret 101 Toyota 190

#### ٧

Valeurs 62, 230 Vision 177, 192 Visualisation 115

#### Z

Zuckerberg, Mark Voir Facebook