

Sympa, d'accord, mais pas sans limites !

Etre souple, réactif, efficace et bienveillant sans pour autant se laisser marcher sur les pieds... Un juste équilibre pas toujours facile à tenir. Témoignages.

↔ Propos recueillis par Julie Krassovsky et Samuel Loutaty

“J’ai domestiqué un ambitieux qui voulait ma place”

Victor, 49 ans, responsable logistique dans une société de transport

«J’ai fait carrière dans l’entreprise où je travaille. Employé, puis cadre supérieur, et désormais responsable d’une équipe de dix personnes. Un nouveau collaborateur est arrivé il y a quelques années. C’était franchement un bon élément, moteur, plein d’enthousiasme et qui avait envie de s’impliquer. Le problème, c’est qu’il s’estimait plus brillant que moi et ne cachait pas son envie de prendre ma place. Progressivement, cela m’a fait douter de mes compétences. J’ai eu besoin de prendre un temps pour revenir sur mon parcours, mes acquis, savoir où j’en étais. Pour me rassurer ! Ce qui me dérangeait dans son attitude, ce n’était pas son envie de progresser, louable, ni son impatience, liée à son âge, mais plutôt sa manière de faire, un peu immature et pas très agréable. J’ai décidé de le remettre à sa place en l’accompagnant d’avantage. J’ai organisé des points réguliers avec lui pour le laisser m’exposer ses idées. Ce qui m’a permis de réaliser que la plupart d’entre elles avaient déjà été testées auparavant, sans grand succès, ou qu’elles n’étaient pas pertinentes. Et pour ses suggestions réellement intéressantes, je l’ai aidé à les mettre en place. Cette posture m’a conforté dans ma légitimité et a permis aussi de valoriser ce collaborateur tout en gardant mon autorité. Le message était clair : “C’est moi qui décide de ce qui est utile pour l’équipe !”»

“Je me suis fait piquer mes idées pendant un an !”

Elise, 42 ans, chargée de coordination financière dans la banque

«J’ai intégré une direction financière quelques mois avant mon supérieur hiérarchique. Quand ce manager prend finalement ses fonctions, il se rend compte que je suis plus ou moins junior à ce poste, même si je travaille dans cette banque depuis 2005. C’est un poste stratégique, avec beaucoup de négociations à mener lors de comités réunissant plusieurs services. En plus, il faut faire attention aux intérêts et aux objectifs parfois très différents de chaque entité. La hiérarchie est importante, donc je tiens ma place. Lors des réunions, mon chef et moi ne devons pas apparaître divisés. Sauf que, très rapidement, il me dit qu’il me veut “plus affirmative”. Il veut que j’intervienne davantage, mais, en même temps, nous ne préparons pas les meetings ensemble et nous ne nous accordons pas sur des éléments de langage. Résultat : en réunion, il tire la couverture à lui et met en avant des informations que je lui ai apportées. Pire, lorsque j’ose prendre la parole, il me coupe et passe à autre chose. Une façon de faire très déstabilisante, constamment émaillée d’injonctions contradictoires. En fait, sans être véritablement méchant, il ne partageait rien. Là où je me faisais avoir, c’est que mon travail n’était pas reconnu. Je passais pour la secrétaire alors que je faisais l’essentiel du boulot en amont. Cette situation a duré un an et demi. Il est parti et a été remplacé. Si je dois changer de poste demain, je verbaliserai très vite ma posture et surtout mes attentes !»

“Je me suis fait berner par mon équipe !”

Nathan, 38 ans, manager chez un équipementier auto

«Je suis arrivé comme manager d’une petite équipe de cinq personnes chez un équipementier automobile, un secteur que je connais. L’équipe était déjà en place depuis quelques années. J’ai d’abord débriefé avec chacun sur leur mission respective, où ils en étaient et quels étaient leurs points de blocage. Bref, je me suis mis dans une posture très bienveillante. Sans doute trop ! Les collaborateurs m’ont bien accueilli, mais ils m’ont aussi beaucoup sollicité pendant quelques mois. Il fallait que je les aide dès qu’ils avaient des soucis pour atteindre leurs objectifs. Mais quand je proposais de nouvelles manières de faire, ah non, il fallait respecter les procédures en cours dans l’entreprise ! Si bien qu’au moment du point d’étape avec ma supérieure, j’avais pris beaucoup de retard sur mes propres objectifs. J’ai compris que je me faisais gentiment berner par mon équipe. Chacun d’eux se servait de son ancienneté et sous-entendait que c’était à moi de résoudre sa difficulté. J’ai changé de posture en passant moins de temps à faire leur travail et j’ai recadré les choses avec chacun d’eux en entretien. Depuis, ça roule !»

“J’impose une ligne de conduite hyper-stricte”

Justine, 47 ans, programmatrice dans l’audiovisuel

«J’évolue dans un milieu artistique où je suis en contact avec des personnalités très affirmées, fantasques, voire, disons-le, caractérielles et colériques. C’est un domaine où les horaires n’existent pas et les sollicitations pleuvent, aussi bien le week-end que tard le soir. Je suis confrontée à des interlocuteurs très envahissants et parfois... sans aucune limite. Il a donc très vite fallu que je pose les miennes. J’adore mon travail, mais mon mantra, c’est que je dois donner de mon temps et de mon cerveau à la hauteur de ma juste valeur. Je dose donc ma charge de boulot en fonction de ce que j’estime devoir à la société. Concrètement, j’ai adopté une ligne de conduite très précise : je ne réponds plus au téléphone durant la pause déjeuner et après 20 h 30. Et je peux vous dire qu’il peut sonner jusque tard ! Lorsque je rappelle les personnes en question le lendemain, je ne me justifie jamais. Si elles me disent qu’elles ont appelé, je réponds “oui, j’ai vu”, sans plus d’explication. Je ne suis jamais en position de victime, je compense en faisant correctement mon travail. On me prend rarement en défaut et je pense que cette posture me vaut du respect.»



“Je me suis laissé déborder”

David, 45 ans, directeur aux affaires financières d’une start-up

«Assez jeune, je suis devenu directeur aux affaires financières d’une start-up dirigée par un type bourré d’idées et d’entregent, mais pas toujours au clair avec la législation... Très vite, je lui suis devenu indispensable, comme un nounou qui le rassurait en lui permettant de rester dans les clous. Quand il m’appelait, non seulement je décrochais dans la seconde, mais je réglais le problème ou calmait ses angoisses illico, quitte à planter ma femme au restau ou à rater un train pour être sûr que mon téléphone continuait à capter ! Tout cela aurait pu durer des années si je n’avais pas refusé de témoigner contre une salariée qu’il avait licenciée, à tort selon moi. Du jour au lendemain, nos relations se sont dégradées au point que j’ai été obligé de démissionner, avant de le traîner aux prud’hommes. Sans regret.»

“J’ai accepté de rendre service un peu trop vite !”

Alice, 41 ans, graphiste chez un éditeur de logiciels

«Le boss de la société d’édition dans laquelle j’étais en poste depuis quelques années m’a demandé un jour de lui rendre un service : “J’ai donné ton numéro à mon oncle, il te dira de quoi il retourne.” Prise au dépourvu, j’ai acquiescé. Je reçois effectivement un coup de fil quelques jours plus tard. L’oncle me raconte son parcours d’entrepreneur dans la confection de chemises pour de grandes marques de vêtements. Il m’annonce un projet de création de ligne vestimentaire. C’est très long, ma pause déj est passée et, pour continuer l’entretien, il me donne rendez-vous la semaine suivante. Là, il me dit qu’il a besoin d’un logo pour sa marque. Il m’envoie des images, des inspirations. Je crée quelques logos que je lui transmets par email. Puis, plus de nouvelle. Il me rappelle des semaines plus tard pour relancer l’affaire, mais sans vouloir s’engager sur un paiement. Il me promet juste des parts dès le début des ventes de ses chemises. J’ai senti venir le truc : j’ai dit “oui, oui”, mais je n’ai rien fait. Il m’a recontactée, j’ai cessé de lui répondre. Je n’en suis pas fière, mais je l’ai laissé s’essouffler et il a fini par ne plus me solliciter. Désormais, on ne m’y reprendra plus. Je ne vais plus à un rendez-vous de travail sans m’informer précisément du sujet, du projet et du cahier des charges.»