

Denis Monneuse

**ERRARE
MANAGERIUM
EST**

30 ERREURS
À ÉVITER POUR DEVENIR
UN MEILLEUR MANAGER

DUNOD

DU MÊME AUTEUR

Enquêtes et essais

Apprenez à jongler entre vie pro et vie perso, De Boeck, 2020.

Comment on m'a démotivé : un an dans la prison dorée d'une entreprise publique, De Boeck, 2020.

L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action, 2^e éd., Afnor, 2015.

Le silence des cadres : enquête sur un malaise, Vuibert, 2014.

Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie, De Boeck, 2013.

Les jeunes expliqués aux vieux, L'Harmattan, 2012.

Romans (sous le pseudonyme Denis M.)

Votre téléphone sonne, L'Harmattan, 2013.

L'Homme qui n'aimait pas les fleurs, L'Harmattan, 2010.

*À tous les mauvais managers que j'ai eus.
Et Dieu sait comme vous fûtes nombreux !
Par vos erreurs, vous m'avez beaucoup appris.
Sans rancune.*

SOMMAIRE

Améliorer le management pour changer le monde	3
Introduction	7

POUR L'APPRENTISSAGE PAR L'ERREUR

Apprendre des erreurs d'autrui	17
À la chasse aux fausses bonnes idées !	19

30 ERREURS À ÉVITER

#1 Le manager têtu	27	#16 Le manager insatiable	109
#2 Le manager infaillible	33	#17 Le manager bulldozer	115
#3 Le manager irresponsable	39	#18 Le manager Musclor	121
#4 Le manager impitoyable	43	#19 Le manager retourneur de veste	127
#5 Le manager sauveur	49	#20 Le manager reproducteur	135
#6 Le manager ultralibéral	53	#21 Le manager coach	139
#7 Le manager inconséquent	59	#22 Le manager fainéant	145
#8 Le manager qui croit savoir	65	#23 Le manager bling-bling	151
#9 Le manager contremaître	73	#24 Le manager naïf	157
#10 Le manager non clairvoyant	77	#25 Le manager débonnaire	163
#11 Le manager menaçant	83	#26 Le manager grand seigneur	167
#12 Le manager conservateur	89	#27 Le manager <i>warrior</i>	173
#13 Le manager apprenti sorcier	95	#28 Le manager viriliste	177
#14 Le manager extrémiste	99	#29 Le manager aveuglé	181
#15 Le manager « <i>good cop, bad cop</i> »	103	#30 Le manager bancal	187

LE POISSON POURRIT PAR LA TÊTE

Le pouvoir monte à la tête	195
Manager, un métier impossible ?	199
Nous apprenons mal à manager	203
Erreurs de casting	219
L'absence de nettoyage des écuries d'Augias	225
Conclusion	229
Notes	231

AMÉLIORER LE MANAGEMENT POUR CHANGER LE MONDE

L'objectif de ce livre est de changer le monde.

Il vise en effet à aider les managers à être de meilleurs managers. Ou de moins mauvais managers, suivant que l'on voit le verre à moitié vide ou à moitié plein.

MEA CULPA

Je dois commencer par un *mea culpa*. Longtemps je me suis demandé comment changer le monde et j'ai pensé à tout... sauf au management ! J'ai longtemps démontré un faible intérêt pour la science managériale. Pis, je déniais ce savoir.

J'ai travaillé cinq ans dans un cabinet de conseil et je suis intervenu sur tous les sujets sauf... sur le management. J'avoue que je regardais de haut mes collègues spécialisés dans ce domaine. Ils ne faisaient que colporter à mes yeux du *bullshit*, du « gros bon sens », des évidences. Je me demandais donc pourquoi des entreprises acceptaient de dépenser des sommes folles pour envoyer en formation leurs managers (pourtant débordés) perdre du temps comme cela.

Puis, à force d'arpenter des terrains en tant que sociologue et consultant en RH, dans divers pays et secteurs d'activité, j'ai observé que, toutes choses égales par ailleurs, un manager participait à l'épanouissement de ses collaborateurs, tandis qu'un autre, deux bureaux plus loin, contribuait à la déprime des siens. Les chiffres en témoignaient : le taux d'absentéisme maladie variait de 1 à 4 d'une équipe à l'autre. Un changement de manager provoquait une baisse ou une hausse de l'absentéisme ne serait-ce que trois mois après¹.

De nombreuses études vont dans ce sens. Les managers sont à l'origine d'au moins 70 % de la variation des niveaux d'engagement des salariés². La qualité de leur manager est le principal facteur de satisfaction (ou non) des collaborateurs³. L'opinion politique des managers explique une partie des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes⁴. Le style de leadership a un impact sur la qualité du travail⁵ et les accidents de travail⁶. La qualité du management joue sur la performance individuelle et collective⁷. Et ainsi de suite.

Bref, j'ai progressivement pris conscience que je sous-estimais grandement l'influence des managers sur la vie des gens. Je regrette donc d'avoir tant tardé à écrire ce livre. Si c'était à refaire, de tous mes livres, celui-ci serait le premier.

LA SOUS-ESTIMATION DU COÛT DU MAUVAIS MANAGEMENT

Ce n'est pas pour me dédouaner, mais l'erreur que j'ai faite, nous sommes nombreux à la commettre : nous sous-estimons largement le coût du mauvais management.

Nous pouvons être marqués à vie par l'un de nos managers, comme nous le fûmes (positivement ou négativement) par nos professeurs. Un manager peut nous aider à faire nos premiers pas dans le monde du travail et à gagner en confiance en nous, si bien que nous pouvons par la suite voler de nos propres ailes ; comme un manager peut nous casser par son comportement toxique et nous dégoûter du salariat.

Les travaux scientifiques montrent que *bad is stronger than good* : ce qui est négatif a plus d'impact sur nos vies que ce qui est positif. Une mauvaise nouvelle, un événement douloureux et un parent déficient ont plus d'impact qu'une bonne nouvelle, un heureux événement et un bon parent⁸. De fait, un mauvais manager marque plus et fait plus de mal qu'un bon manager ne fait de bien.

Le dicton « *les gens ne quittent pas leur employeur, ils quittent leur patron* » est prouvé scientifiquement : 50 % des salariés démissionnaires ont quitté leur emploi pour fuir leur manager⁹. Un mauvais manager est la première cause de départ volontaire.

Environ les deux tiers des salariés voient leur manager comme leur principal problème au travail¹⁰ et leur principale source de stress¹¹. Quant aux problèmes cardiaques des salariés, ils sont corrélés à la qualité de leur manager¹². Ceux qui disent avoir été traités de manière injuste par leur supérieur souffrent de plus de problèmes cardiaques que la moyenne¹³. Le manque d'écoute et de reconnaissance des managers découle sur plus de problèmes de santé pour leur équipe¹⁴. Les collaborateurs souffrent plus d'insomnie quand ils sont peu soutenus par leur manager¹⁵. Etc.

Le mauvais management provoque donc dégradation de la santé, absentéisme, *turnover*, désengagement... Denis Troch, ancien entraîneur de football devenu coach mental, explique ainsi qu'une équipe de football dont deux joueurs sont

désengagés ne joue pas à 9 contre 11, mais à 9 contre 13¹⁶. Le mauvais comportement d'un supérieur peut avoir des conséquences indirectes insoupçonnées et coûter des millions d'euros à son employeur¹⁷.

Le mauvais management a donc non seulement un coût humain, mais aussi un coût économique pour l'employeur et, plus largement, pour l'ensemble de la société. Dans un précédent livre, *Comment on m'a démotivé : un an dans la prison dorée d'une entreprise publique*, j'avais calculé que mon ancien patron, le directeur du développement durable d'une grande entreprise publique, coûtait à son employeur (donc indirectement à l'État et aux contribuables) près de 2 millions d'euros par an¹⁸.

L'effet papillon est difficile à mesurer. Il est néanmoins évident qu'un manager qui nuit à ses collaborateurs nuit aussi à leur entourage. Une personne mal dans son travail a plus de risque de devenir dépressive, de sombrer dans des addictions, de faire preuve de violence, etc. C'est le couple, les enfants et, plus largement, toute la société qui trinque.

Je suis persuadé qu'une des raisons pour lesquelles les salariés déclarent préférer les PME mais se tournent vers les grandes entreprises quand ils cherchent du travail est la peur de tomber sur un manager ringard, faisant du management à la « papa », sachant que dans une petite structure on peut moins facilement changer de manager que dans un grand groupe. Cela pourrait expliquer en partie les difficultés de recrutement de certaines PME.

Plus largement, le mauvais management a une incidence à l'échelle collective et explique une partie du décrochage économique de la France par rapport à d'autres pays¹⁹.

DE BONS MANAGERS POUR CHANGER LE MONDE

Nous nous focalisons sur de grands leaders héroïques (Jack Welch, Steve Jobs, Elon Musk...), mais peu sur des « petits » managers moins connus qui sont pourtant des héros du quotidien car, en mettant du temps, du talent et du cœur, loin des beaux discours, des grandes théories, ils changent la vie²⁰.

Au printemps 2020, pendant le confinement lié à la Covid-19, on applaudissait les soignants et éventuellement d'autres professions (les livreurs, les hôtes de caisse...). Heureusement qu'il y avait aussi des managers à l'œuvre pour que les hôpitaux, les fournisseurs et les magasins alimentaires fonctionnent bien !

J'ai toujours voulu changer le monde. Quand on veut sauver le monde ou, plus modestement, le changer, le réflexe est de partir à l'autre bout du monde faire de l'humanitaire... alors qu'on pourrait déjà commencer par en faire au coin de sa rue. Ce fut ma tentation de Venise quand j'avais 18-20 ans. Puis j'ai pris conscience qu'à part mes petites mains, je n'avais pas grand-chose à offrir. Et puis je ne savais pas par où commencer.

Je pense désormais qu'il y a peu de chose plus utile socialement qu'agir en faveur d'un meilleur management. D'autant que ce dernier a envahi toutes les sphères, y compris celles de la politique, de la santé (*via* l'hôpital), de la culture, de la fonction publique, etc.

J'espère qu'en lisant ce livre, des (futurs) managers éviteront certaines erreurs et auront une influence positive sur la vie professionnelle, donc aussi personnelle, de leurs collaborateurs. On peut tous changer le monde au quotidien par des actes concrets et peu coûteux !

INTRODUCTION

« *L'erreur est humaine, sinon il n'y aurait pas de gomme au bout des crayons.* »
Alphonse Allais

Errare humanum est (l'erreur est humaine).

Les managers sont des êtres humains. Donc les managers commettent des erreurs. La logique de ce syllogisme est implacable. Des dessins de Sempé à ceux de Voutch, en passant par la bande dessinée Dilbert, ainsi que par les séries, de *The Office* à *Caméra Café*, la culture populaire regorge de supérieurs hiérarchiques médiocres, de petits chefs, de patrons autoritaires et de managers impopulaires.

L'histoire, les sciences et la littérature nous rappellent que même les plus grands de ce monde font des erreurs :

« *Pour grands que soient les rois, ils sont ce que nous sommes :*

Ils peuvent se tromper comme les autres hommes », notait Corneille (*Le Cid*, acte I, scène III).

Nul n'a la science infuse. Des scientifiques comme Darwin et Einstein sont à l'origine de découvertes scientifiques considérables mais se sont aussi lourdement fourvoyés sur d'autres sujets²¹. Les manuscrits de Proust sont pleins de ratures. Les artistes mettent une partie de leurs esquisses à la poubelle. Les meilleurs sportifs ratent parfois des gestes simples. Etc.

Il en va de même dans le monde des affaires. Les stars du management et du leadership ont eux aussi commis des erreurs, y compris des erreurs évidentes que l'on pourrait qualifier d'erreurs de débutant. Les théoriciens du management également. Douglas McGregor, considéré comme l'un des principaux penseurs du XX^e siècle dans cette discipline, fut lui-même un piètre manager.

Il en découle deux bonnes nouvelles. La première est que les erreurs de management sont rarement fatales. Vous pouvez commettre des erreurs dans ce domaine sans hypothéquer totalement votre avenir. Ouf ! La seconde est que ce livre va vous aider à éviter 30 erreurs clés pour devenir un meilleur manager.

QU'EST-CE QU'UN BON MANAGER ?

À en croire de nombreux ouvrages, un bon manager devrait posséder tant de compétences qu'il serait un surhomme ou un mouton à cinq pattes, bref un OVNI ou, plus exactement, un EHJR (être humain jamais rencontré).

Manager ou surhomme ?

D'après la littérature managériale, un bon manager doit être (prenez votre souffle) : courageux, engagé, curieux, confiant, candide, charismatique, passionné, inspirant, visionnaire, réfléchi, sagace, ouvert, tolérant, innovant, bon communicant (notamment avec une bonne écoute), connecté, informé, perspicace, énergique, enthousiaste, enjoué, optimiste, ambitieux, tenace, persévérant, zélé, collaboratif, participatif, coopératif, engageant, solidaire, sympathique, empathique, stable, fiable, juste, responsable, éthique, honnête, attentionné, intelligent, sage, analytique, objectif, pragmatique, décidé (orienté vers l'action), proactif, cohérent, flexible, équilibré, intégrateur et (si possible)... grand²² !

Et encore, cette liste est loin d'être exhaustive.

En sus de leurs compétences techniques, les managers d'aujourd'hui et de demain doivent faire preuve de *soft skills* ou compétences comportementales supplémentaires : l'intelligence émotionnelle, l'audace, la gestion du stress, la créativité, etc²³. Au total, les managers devraient posséder une centaine de compétences²⁴.

Ces listes à rallonge présentent le manager comme un superhéros. Cette vision élitiste détourne certaines personnes du management (humbles, elles ont l'impression qu'elles ne possèdent pas toutes les compétences requises) et décourage, voire déprime, les managers renvoyés à leur médiocrité d'être humain, donc imparfait.

À l'aune de cet idéal inatteignable, il n'y aurait aucun excellent manager. Pourtant, de nombreux salariés estiment en avoir connu. Et puis, si c'était vrai, toutes les organisations (entreprises, gouvernements, associations...) seraient défaillantes. Or, comme le souligne le théoricien du management Peter Drucker : « *Aucune institution ne peut survivre si elle a besoin de génies ou de surhommes pour la gérer. Elle doit être organisée de manière à pouvoir fonctionner sous le leadership d'êtres humains moyens* ».

Seules 10 % des personnes actives posséderaient le talent pour être un « grand manager²⁵ ». Mais de combien de grands managers ont réellement besoin les

entreprises ? Pas besoin d'être un génie pour être un bon manager. Les meilleurs ont certes un quotient intellectuel (QI) supérieur à la moyenne (100) mais inférieur à 120²⁶. Les surdoués risquent d'être en décalage avec leurs collaborateurs, aussi bien de ne pas les comprendre que d'être incompris.

Tu ne commettras pas de graves erreurs ou tu les répareras

« Les managers qui réussissent sont imparfaits – nous le sommes tous – mais leurs défauts particuliers ne sont pas fatals [...]. (Superman était imparfait aussi – vous vous souvenez de la Kryptonite ?)²⁷. »
Henry Mintzberg

Il nous faut adopter une définition plus réaliste du bon manager. J'avance pour ma part qu'un bon manager n'est pas un manager infailible mais un manager qui ne commet pas de graves erreurs ; un manager qui évite les erreurs grossières et qui, si jamais il en commet une, la reconnaît, la corrige, et apprend de cette erreur pour ne pas la reproduire.

Qu'un manager commette une erreur n'est pas une faute. Se tromper est même la preuve de notre humanité pour Saint Augustin : « *Si en effet je me trompe, je suis* », « *L'erreur ne devient une faute que lorsqu'on ne veut pas en démordre* », souligne l'écrivain Ernst Jünger, s'inscrivant ainsi dans la lignée de Cicéron : « *C'est le propre de l'homme de se tromper ; seul l'insensé persiste dans son erreur* », et du dicton latin : « *L'erreur est humaine, persévérer [dans son erreur] est diabolique* ».

On peut faire l'analogie avec les parents : il n'y a pas de parent parfait, mais un parent qui ne cause pas de traumatisme important à ses enfants peut déjà être élevé au rang de bon parent. Ou avec les soignants : « *en premier, ne pas nuire* » ou « *d'abord, ne pas faire de mal* » est le premier principe qu'apprennent médecins et pharmaciens à l'orée de leurs études. Les managers peuvent en prendre de la graine : ne pas faire de mal à leurs collaborateurs avant de chercher à être un super-manager.

TOUT ÇA POUR ÇA ?

Les managers font des erreurs. Ils en font même beaucoup à en croire leurs collaborateurs, d'un côté, et les managers des managers, de l'autre. L'enquête fut facile à mener : il suffisait de se baisser pour rencontrer une personne qui avait une erreur de management à raconter. Nous avons en tête plus d'exemples de mauvais managers que de bons managers. Un quart des salariés licencierait

leur manager s'ils le pouvaient. Cette proportion s'élève même à 50 % chez ceux désengagés au travail²⁸.

Ce triste constat nous amène à deux paradoxes.

Paradoxe 1 : Notre grande tolérance envers les erreurs managériales

Le premier paradoxe est que nous conservons une certaine tolérance envers les erreurs humaines, notamment les erreurs managériales, alors que nous vivons dans une société hyper technicisée allergique au risque. Nous construisons des robots toujours plus perfectionnés, brandissons le principe de précaution, et souhaitons posséder des machines extrêmement fiables. Nous ne tolérons plus l'erreur technique et n'accordons donc pas de droit à l'erreur aux objets. Si bien que les erreurs techniques sont en chute libre et que nous sommes de plus en plus en sécurité du point de vue technologique. Le risque d'accident de train a par exemple été réduit de 70 % et celui de décéder dans un accident de voiture a diminué de 50 % au cours des 25 dernières années.

Pourtant, le risque de mourir à la suite d'une erreur à l'hôpital a quant à lui augmenté de 350 % dans le même temps²⁹. Sans doute parce qu'on les détecte mieux, mais aussi parce qu'on gère mal les erreurs humaines : on ferme les yeux dessus, on les dissimule par crainte des répercussions, on est fataliste, on se contente de trouver un bouc émissaire, on songe surtout à remplacer la main-d'œuvre par des machines pour réduire le facteur humain, on apprend peu de ses erreurs... Bref, on n'ose pas s'attaquer au fond du problème.

Et le fond du problème est souvent d'ordre managérial. Derrière l'erreur humaine, il y a souvent un management qui déraile : une personne incompétente placée au mauvais endroit, un manager qui fait la sourde oreille sur un problème tant qu'il n'y a pas d'accident, trop d'interruptions et de travail dans l'urgence, des ressources insuffisantes pour produire un travail de qualité, une organisation du travail défailante, etc.

Paradoxe 2 : Nous n'avons aucune excuse !

Le second paradoxe est que les erreurs managériales pullulent alors que nous n'avons jamais accumulé une telle connaissance scientifique sur le management. Les livres sur ce sujet se comptent en dizaines de milliers. Ne serait-ce que la bibliothèque de Stanford en possède plus de 10 000³⁰. Quant aux articles sur ce thème, il y en a des centaines de milliers accessibles en deux clics sur Internet.

De même, des millions d'heures de formation professionnelle au management sont dispensées chaque année dans le monde. Qu'il est loin le temps où Henry Mintzberg consacrait sa thèse aux managers en citant cette phrase : « *Nous en savons plus sur les motivations, les habitudes et les arcanes les plus intimes des peuples primitifs de Nouvelle-Guinée ou d'ailleurs, que sur les dirigeants du groupe Unilever !* » Le management n'est plus une *terra incognita*. Les managers ont toutes les ressources possibles et imaginables à portée de main. Ils ne peuvent donc pas dire : « *Je ne savais pas !* ».

Ce paradoxe suscite plusieurs réactions :

- on peut baisser les bras et s'exclamer avec Charles Bovary : « *C'est la faute de la fatalité³¹ !* ». Ce n'est évidemment pas la piste que je propose. Sinon le livre s'arrêterait là et participerait au concours du livre le plus bref du monde !
- on peut se rassurer en changeant notre regard sur les erreurs afin de les valoriser dans une logique de « positive attitude ». Cette vision a le mérite de dédramatiser les erreurs et de montrer que celles-ci peuvent servir de tremplin pour l'apprentissage et l'innovation. Je suis néanmoins critique avec cette vision Bisounours et à la mode des échecs et des erreurs³². Certes, on peut tout positiver. Les grincheux ne disent-ils pas qu'une bonne guerre nous ferait du bien ?
- on peut aussi repenser la manière d'enseigner le management. Je propose de plus chercher à apprendre des erreurs d'autrui que de leurs *success stories*. Plutôt que de multiplier les listes à la Prévert de « y'a qu'à, faut qu'on », on gagnerait à mettre en avant les erreurs à éviter.

C'est pourquoi ce livre présente aux managers et futurs managers :

- 30 erreurs fondamentales de management, principalement de fausses bonnes idées ;
- des recommandations pour éviter de commettre ces erreurs ;
- des pistes à suivre pour les réparer si on les commet.

L'objectif est de s'appuyer sur des travaux scientifiques pour identifier les bonnes et mauvaises pratiques afin d'aider les managers de bonne volonté à devenir de meilleurs managers.

Erreur #22

LE MANAGER FAINÉANT

EXEMPLE RECRUTE TON PROCHAIN COMME TU LE SOUHAITES !

Xavier, directeur d'une organisation professionnelle, fit face à deux départs quasi simultanés parmi la vingtaine de salariés qu'il avait sous ses ordres. Le premier était un départ temporaire – un congé maternité prolongé de quelques semaines – de la responsable administrative et RH. Le second était la démission du responsable des affaires publiques (l'expression polie pour désigner le *lobbying*) ; bras droit du directeur, il était le n° 2 dans la hiérarchie.

Dans les deux cas, le directeur demanda aux futurs partants de chercher leur remplaçant. Il se dit en effet que la personne qui connaît mieux le contenu du poste et les compétences nécessaires pour l'occuper est celle qui l'occupe depuis des années.

La cooptation avait aussi comme avantage d'être une technique de recrutement moins risquée à ses yeux que d'embaucher un parfait inconnu. La responsable RH et le responsable des affaires publiques parleraient de la libération de leur poste dans leur entourage et feraient le tri parmi les candidats ou bien proposeraient eux-mêmes le poste à une connaissance qui dispose des compétences adéquates, et en qui ils ont toute confiance. Dans un cas comme dans l'autre, le directeur n'aurait plus qu'à rencontrer l'heureux élu pour un entretien de validation, pour la forme.

Ces deux responsables ayant une assez haute opinion d'eux-mêmes, Xavier était persuadé qu'ils remueraient ciel et terre pour trouver la perle rare, le mouton à cinq pattes, l'unique personne digne à leurs yeux de prendre leur relais. Il était donc totalement confiant pour les laisser gérer leur remplacement. Et puis, il faut bien le dire, il avait aussi un peu la flemme de s'occuper du processus de recrutement... Il n'avait guère envie de passer en revue des dizaines de CV et de multiplier les entretiens. Il ne souhaitait pas non plus grever le budget annuel avec des honoraires de chasseur de têtes ou de cabinet de recrutement.

La responsable RH proposa de se faire remplacer pendant ses six mois d'absence par une femme avec qui elle avait travaillé dans son précédent emploi et qui était devenue responsable RH de transition. Xavier rencontra brièvement cette femme et donna son accord pour lui faire un CDD de six mois.

La responsable RH avait choisi cette femme car elle la savait mièvre et peu entreprenante. Elle savait qu'elle se contenterait de traiter les affaires courantes et ne risquerait pas de prendre d'initiatives. Elle craignait en effet que la personne qui la remplacerait mette véritablement le nez dans la politique RH de l'organisation professionnelle, innove et fasse meilleure impression qu'elle aux yeux des salariés et du directeur. Elle avait donc choisi une personne qui ferait le strict minimum, qui ne lui ferait pas d'ombre.

De ce point de vue, cette remplaçante était le bon choix. Elle laissa tous les dossiers de côté, ne traitant que les affaires urgentes. Un mi-temps lui aurait suffi étant donné sa faible charge de travail. Et le directeur, qui se désintéressait des affaires administratives et RH, ne s'aperçut de rien.

Le responsable des affaires sociales trouva lui aussi assez rapidement son remplaçant, ou plutôt, sa remplaçante. Il choisit une femme qu'il avait croisée à quelques occasions dans le cadre professionnel et dont il avait pu observer la faible compétence. Il se murmurait d'ailleurs dans le milieu qu'elle devait avant tout sa carrière au poste important qu'occupait son mari. Ce dernier par son nom et son carnet d'adresses lui avait ouvert des portes.

Le responsable des affaires sociales partait avec un arrière-goût amer. Attaché à cette organisation professionnelle, il aurait préféré continuer à y faire ses armes pour un jour s'asseoir dans le fauteuil du directeur. Il s'était cherché un destin professionnel ailleurs uniquement par dépit, parce que Xavier l'empêchait de mener à bien ses projets. Nostalgique de l'ancien directeur, auprès de qui il avait beaucoup appris et avec qui il formait un duo de choc, il n'avait pas de mot assez dur pour pointer l'incompétence de Xavier. Il voulait en quelque sorte se venger, en sabordant un peu plus le navire qui sombrait, selon lui, à cause de Xavier.

Il conseilla alors à celle qu'il espérait voir comme sa remplaçante de modifier quelques lignes sur son CV pour « mieux le valoriser » (façon polie de dire pour le « gonfler ») et la briefa avant l'entretien avec le directeur afin qu'elle prononce les quelques mots-clés que celui-ci aurait plaisir à entendre. C'est ainsi qu'elle fut embauchée. Quelques jours à peine après son arrivée, ses nouveaux collègues se demandaient comment Xavier avait pu l'embaucher étant donné ses maladresses et son manque de connaissances de leur secteur.

ANALYSE APRÈS MOI, LE DÉLUGE !

Ceci n'est pas une cooptation

La cooptation a la cote dans les entreprises. C'est pourquoi elle est récompensée : le salarié qui présente à son employeur une personne dont la candidature est retenue obtient généralement une prime en échange.

Les nouveaux embauchés *via* ce biais sont en moyenne plus performants, plus fidèles et plus satisfaits au travail que ceux embauchés *via* d'autres voies¹⁷⁰. Pourquoi ? Parce que la cooptation responsabilise le cooptateur : si les personnes qu'il fait recruter sont finalement peu performantes, il sera mal vu. Un cooptateur prend donc un risque ; il a intérêt à coopter des personnes fiables et compétentes. Le cooptateur a aussi intérêt à ce que les nouvelles recrues soient des collègues agréables et performants afin de ne pas en faire les frais (conflits au travail, surcharge de travail pour compenser l'insuffisance professionnelle des autres...). Cerise sur le gâteau, cette technique de recrutement ne coûte presque rien. Alors, que demander de plus ?

Pourtant, la cooptation comprend aussi des côtés plus problématiques, comme le risque de recruter des clones. Mais le fond du problème n'est pas là : contrairement à ce que croit Xavier, il ne pratique pas la cooptation mais autre chose. Dans la cooptation, les salariés recrutent de nouveaux collègues et non pas leurs remplaçants, ce qui est totalement différent. Car le salarié qui recrute son successeur est bien moins responsabilisé : il ne sera plus là pour être mal vu et récupérer les pots cassés.

En quête de reconnaissance posthume

Plusieurs cas sont possibles. Premier cas de figure : le partant apprécie son manager (ou plus largement son entreprise) et lui souhaite le meilleur. Il tâchera de trouver le meilleur successeur possible. On devrait alors retrouver les avantages de la cooptation.

Deuxième cas de figure : le partant est indifférent et/ou ne souhaite guère consacrer d'énergie à se chercher un successeur. Le premier venu qui tient la route fera l'affaire. La qualité de celui-ci lui importe donc peu. « *Quand je serai parti, advienne que pourra !* ».

Troisième cas : le partant part avec fracas, en mauvais termes. Ou bien alors, le partant rejoint un concurrent et ne souhaite pas contribuer au succès de son futur ex-employeur. Il peut alors être tenté de faire la politique de la terre brûlée : après moi, le déluge !

Sans aller jusqu'au sabotage ou à la vengeance, le partant peut être en quête de reconnaissance, donc chercher à obtenir un hommage posthume : par contraste avec son remplaçant, la qualité de son travail, jadis sous-estimée, éclate au grand jour. On reconnaît le talent d'une personne au manque qu'elle laisse quand elle s'en va. Se sentir irremplaçable flatte l'ego. Le partant peut aller jusqu'à espérer être rappelé en sauveur et revenir par la grande porte.

Il arrive aussi que le partant recrute comme successeur tout simplement un ami à dépanner professionnellement ou bien un inféodé qui lui permettra de garder un pied dans l'entreprise grâce à la transmission d'informations. Dans la sphère politique, on voit parfois des responsables céder leur place à leur conjoint, à un fidèle ou à un proche afin de rester un pied dedans, d'empêcher un adversaire de s'y faufiler et/ou de récupérer la place s'ils se retrouvent sur la paille.

Quant au recrutement d'un remplaçant temporaire, comme lors d'un congé maternité, il représente une situation quelque peu différente. Cependant, les intérêts du partant peuvent une fois de plus diverger de ceux de son employeur. Le partant a intérêt à se faire remplacer par une personne pas totalement incompétente (afin qu'il ne doive pas se retrouver à gérer des dysfonctionnements à son retour) mais pas trop compétente non plus de crainte de ne pas soutenir la comparaison.

Bref, dans tous les cas, les managers devraient réfléchir à deux fois avant de laisser un de leurs collaborateurs recruter son successeur.

COMMENT ÉVITER CETTE ERREUR ?

Xavier aurait pu s'en remettre à un tiers, en l'occurrence un cabinet de recrutement. Cette option représente un coût, mais on peut penser que ces cabinets ont intérêt à proposer de bons candidats afin de fidéliser leur client.

Xavier aurait également pu consulter les partants, mais leur donner moins de poids dans le processus de recrutement. En outre, il aurait pu s'impliquer plus dans ces recrutements, en cherchant lui-même des candidats adéquats dans son entourage.

Enfin, certaines entreprises mettent en place, essentiellement pour les dirigeants, des rémunérations différées, par exemple des « stock-options » ou des « primes de performance » en fonction des résultats postérieurs. Il est alors dans l'intérêt des partants que leur ex-employeur continue à bien tourner.

COMMENT RÉPARER CETTE ERREUR ?

Dans le cas du congé maternité, le directeur de l'organisation professionnelle ne s'aperçut de rien. S'il avait pris conscience de son erreur plus tôt, il aurait pu demander à la responsable RH de transition de prendre plus d'initiatives, de rédiger un rapport d'étonnement et de lui faire des propositions pour améliorer la politique RH.

Dans le cas de la nouvelle responsable des affaires sociales, Xavier pourrait mettre fin à sa période d'essai. Il aurait néanmoins intérêt à le faire avec les formes et à expliquer sa décision aux autres salariés. Xavier pourrait éventuellement chercher une personne pour un rôle de transition afin de se donner le temps de trouver la perle rare sur ce poste. Cette situation pourrait aussi représenter l'opportunité pour le directeur de repenser le fonctionnement de son équipe : le découpage des tâches, le rôle de chacun. Les partants ne sont pas nécessairement à remplacer poste pour poste !