

AVIS DE MANAGERS

## Comment ils se comportent face à leurs collaborateurs

■ **AMINE JAMAI**  
DG de Valoris Conseil



«Un manager doit être motivé et motivant et, quand il le faut, ... massacrant»

Pour coacher une équipe, rien de tel que de faire preuve d'un minimum d'empathie... Je commence toujours par me poser la question suivante : «Si j'étais à la place de mes collaborateurs, aurais-je aimé que l'on me coache comme cela ?». Cela me permet de rectifier le tir, surtout quand la réponse à la question aurait été : «Je t'aurais franchement détesté !»

Tout comme nous, nos collaborateurs détestent être gérés, ils préfèrent être considérés, et la considération permet de faire de grandes choses. Pour ma part, lorsqu'une nouvelle mission est lancée, je procède par étape avec mon équipe : tout d'abord je leur communique l'enthousiasme lié à cette nouvelle mission. Ensuite, j'essaie de me persuader moi-même de la faisabilité dans les délais de la mission qui s'annonce, les délais étant généralement toujours trop courts. Pour entretenir la motivation de mes collaborateurs, j'essaie d'être honnête vis-à-vis d'eux : pour qu'ils soient convaincus par rapport aux délais des objectifs assignés, il faut d'abord que je le sois moi-même. Ensuite, j'explique et je brainstorme avec eux tous les contours de la mission, sans occulter la moindre partie (le taylorisme c'est fini !). Chacun comprend alors son impact sur le travail des autres. Une fois le brief terminé, les avis échangés, tout le monde marque son accord de principe ou renégocie certains points. Une fois cet accord de principe clairement

exprimé, plus d'empathie, plus d'intelligence émotionnelle, il faut se transformer en machine, chacun a sa partition à jouer, et chacun sait qu'une erreur pénalisera le travail de toute l'équipe. A partir de ce moment précis, je ne me pose plus de question sur ma qualité de coach. Tout ce qui va de travers devient erreur de casting. Tout le monde le sait, et tout le monde exécute son travail remarquablement, sachant pertinemment qu'ils sont, chacun d'entre eux, éléments essentiels de la réussite collective. Si un tire-au-flanc parvient à intégrer l'équipe (les sciences du recrutement sont loin d'être exactes), il est débusqué, traqué et désintégré par la mauvaise humeur de toute l'équipe... (un vrai massacre) !

■ **ANASS BENJELLOUN ZAHR**

DG de l'agence Mawazin



«J'essaie d'identifier le bon levier pour chacun plutôt que de tenir le même discours à tous»

Il est certain que, dans une équipe, certains réagissent très vite et n'ont pas besoin de pression alors que d'autres en ont besoin. On voit souvent que les managers répètent les mêmes discours à leurs équipes : il faut faire ceci, il faut faire cela... Pour moi, j'essaie d'identifier le bon levier pour chacun et j'essaie de le lui transmettre directement plutôt que tenir le même discours à tous. En plus, j'essaie d'identifier ce qui fait avancer chaque collaborateur. Est-ce le besoin de reconnaissance ? La responsabilité d'un projet ? Ou tout simplement la prime de fin d'année ? Mais aller jusqu'au harcèlement, je

pense que c'est dangereux comme attitude. C'est contre-productif. Et quand il faut rappeler à l'ordre tel ou tel collaborateur, j'adapte là aussi mon attitude en fonction des profils et des situations. Il est clair aussi que nous avons tous la même pression en interne parce que nous avons tous plusieurs projets à gérer et que nous voulons tous les réussir. Nous cherchons aussi la satisfaction totale de nos clients, le respect des délais... En tant que manager, je dois montrer l'exemple et me rendre disponible. L'écueil consiste à en faire des plages de réserve pour toutes urgences. Il est important que, périodiquement, à intervalles réguliers, le manager rencontre ses collaborateurs pour faire le point, fixer et/ou recadrer les objectifs.

■ **HICHAM KHAIRI**

Co-associé de l'agence Mawazin



«Mobiliser, c'est faire preuve d'impartialité»

Mobiliser une équipe suppose de tenir un seul et unique langage. A l'opposé, pratiquer un management à la tête du client est une source de problèmes. Le manager est alors taxé de partial quand il tient un discours de ferme-

té alors qu'il ménage ses préférés. Etre brusqué avec un collaborateur et plutôt courtois avec un autre peut être aussi désastreux pour un collaborateur que de le léser par une décision. Dans cet ordre d'idées, je pense qu'un manager doit faire attention à son comportement et à tout ce qui peut ressembler à du harcèlement.

Dans les moments difficiles, je pense que le manager peut se montrer exigeant mais sans excès. Et les collaborateurs arrivent à assimiler le message.

Une équipe, dans son ensemble, comme pour chacun de ses membres, a des attentes. Ce sont ces attentes qui doivent servir de levier à leur motivation, pas la projection des attentes du manager.

Recrute

Journaliste débutant

- Vous êtes diplômé d'une école de commerce
- Vous avez une première expérience dans la presse écrite ou web
- Vous maîtrisez parfaitement la langue française
- Vous avez une bonne culture générale
- Vous maîtrisez l'outil informatique

Votre profil nous intéresse

Si vous répondez à l'ensemble de ces conditions envoyez-nous votre CV et une lettre de motivation par email (uniquement) à l'adresse suivante : [m.alami@lavieeco.com](mailto:m.alami@lavieeco.com)