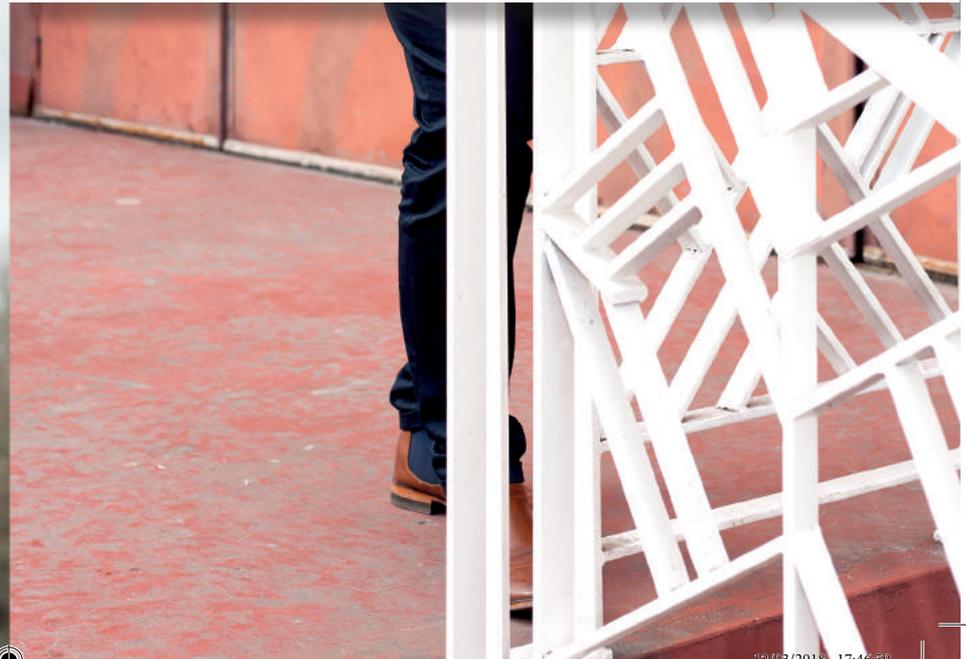




# Portraits Cadres





**Coordination édition**

Jean-Marie Bergère, Anne-Florence Quintin, Patrice Bride, Dire Le Travail

**Photographie**

Anne Landais

**Conception graphique**

Yasmine Latch

**Impression**

Imprimerie Artésienne, Liévin

*Mars 2018*





Les textes de cette brochure sont issus d'entretiens conduits, puis transcrits et mis en forme par des membres de la coopérative **Dire Le Travail**. Les signataires de ces récits sont des cadres qui ont accepté la proposition de faire connaître leur activité concrète, quotidienne, telle qu'ils l'accomplissent avec leurs compétences et leurs passions, leurs questionnements et leurs convictions. Leurs propos n'engagent qu'eux-mêmes, ne prétendent pas être représentatifs, mais contribuent à leur manière à montrer et à comprendre des réalités du travail d'encadrement, dans toutes ses complexités.





# FILTRER

## LES MESSAGES

**Laurent Bertron**

Responsable supply chain dans une PMI



Quand j'arrive le matin à l'usine, je prends rendez-vous avec moi-même. J'arrive, je pose mes affaires, j'appuie sur l'interrupteur de l'ordinateur, je vais à la machine à café, je m'assois, je me pose. Une première phase de décompression, avant de descendre sur le terrain.

Ensuite, je vais dire bonjour à l'équipe. La journée commence. Je suis responsable de deux secteurs, réceptions et expéditions, avec un encadrant pour trois personnes sur chaque secteur. On prend le café, on discute, on fait le point sur l'activité de la veille. Il y a un passionné de football, j'en ai fait aussi, on discute des entraînements. J'ai besoin de connaître les personnes avec qui

je travaille, d'être à l'aise avec elles. J'essaie de percevoir leur état d'esprit. Je suis quelqu'un de très rationnel, mais je sais aussi que les émotions comptent beaucoup. On peut répéter dix fois la même information, et la dixième il y a quelque chose de différent, l'expression du visage n'est pas la même, c'est le signal qu'il y a quelque chose à comprendre. Si j'entends une réflexion inhabituelle, je me dis qu'il y a un message à décoder. On a souvent la tête dans le guidon, avec beaucoup de sollicitations, mais c'est aussi les relations qu'on établit dans ces moments-là qui permettent de faire passer le message, d'avoir les bonnes informations. Pour moi, un cadre



est comme un filtre. La direction a sa logique : le chiffre d'affaires à produire, les budgets à tenir, la pression des clients. Si je transmets tel quel, ça ne passe pas. Je suis loyal envers tout le monde, mais je traduis pour les uns et pour les autres.

Un responsable hiérarchique me dit : « *il y en a marre que celui-ci soit en retard et fasse des erreurs, il faut le virer.* » Si je vais voir la personne en lui disant : « *toi, tu es en retard du fait des erreurs, donc tu es viré* », je ne fais pas mon travail. Je réponds : « *d'accord, je m'en occupe, je vais voir ce qu'il s'est passé* ». Je ne couvre pas la personne, mais je prends du recul pour ne pas réagir à chaud. J'assume ma fonction en

***Techniquement,  
on peut toujours  
progresser et apprendre,  
c'est faisable.  
Je voudrais être  
le meilleur humainement.***

menant mon enquête, et en trouvant des solutions. La personne a peut-être des soucis personnels temporaires, elle peut avoir besoin de s'expliquer, peut-être que les erreurs commises ne sont pas seulement de son fait. Et peut-être que si on la remplace par un intérimaire qu'il faudra former, ça marchera encore moins bien pour plus cher.

Récemment, j'ai recruté une dame au filmage, Micheline, qui a une quarantaine d'années. Elle a le CACES 1, et manipule une moulinette auto portée pour aller chercher des palettes, les mettre sur une filmeuse, les filmer, etc. Elle s'en est très bien sorti, mais ça arrangerait beaucoup l'équipe qu'elle ait le niveau supérieur.





Elle était réticente : ce sont de gros engins de manutention, qui valent cher. Je lui ai dit qu'elle pouvait refuser, sans conséquence, que l'on pourrait s'organiser autrement. Mais que ce serait vraiment un plus, pour l'équipe et pour elle-même. Je privilégie toujours les évolutions internes plutôt que le recrutement. Je lui ai laissé le temps de réfléchir, j'ai aussi communiqué vis-à-vis de l'équipe, en leur disant que j'avais proposé la formation à Micheline, pour leur signaler que je prenais en compte les problèmes d'organisation sur le secteur. Au bout de trois semaines, elle me dit que finalement elle voulait bien se lancer. Elle a eu les permis en octobre, elle s'est plutôt bien débrouillée les semaines suivantes. Début décembre, elle est venue me voir. Je savais que ça allait venir : elle voulait

une augmentation. C'est normal : elle a fait un effort et elle y arrive, elle attend le retour. De mon côté, j'avais prévu de gérer cela du côté de la direction. Sa demande était légitime et il y a les règles, mais ce sont aussi des conséquences sur la masse salariale qui ne sont pas anodines. J'avais fait les choses dans les règles au moment de la demande de formation, et la RH avait tous les éléments pour anticiper de son côté. Ensuite, j'ai fait un courrier à la DRH et à la direction des opérations. Je ne demandais pas une faveur pour une personne méritante, j'en restais aux faits : les formations obtenues, l'évolution du poste, la bonne réalisation des tâches. Les petites erreurs, ça reste entre nous : j'ai vu avec elle, je ne vais pas insister. Et au bout du compte, tout monde s'y retrouve : une personne qui a

progressé en qualification, un service qui tourne, une progression salariale qui reste maîtrisée.

On me dit : « *Laurent, tu souris tout le temps !* » La vie n'est pas toujours rose, les salaires dans la logistique ne sont pas mirobolants, mais un sourire ne coûte rien. Quand je vais voir l'équipe, c'est comme dans une boulangerie : la vendeuse n'est pas responsable de mes soucis personnels ! Techniquement, on peut toujours progresser et apprendre, c'est faisable. Je voudrais être le meilleur humainement. Que les gens soient fiers de ce qu'ils font avec moi, ça c'est un vrai défi.

# ASSURER LE SERVICE

**Anne Fender**

Cheffe de service Action sociale territoriale à la Métropole de Strasbourg

La première année de ma prise de fonction, en 2016, j'ai organisé vingt-sept jurys de recrutement pour des remplacements d'agents. Mon service compte deux cents personnes, essentiellement des postes de secrétariat, d'accueil ou de travailleurs sociaux. Nous disposons d'une équipe d'agents dits volants, composée de trois assistantes sociales, deux conseillères en économie sociale et familiale et une secrétaire, ce qui est insuffisant pour répondre aux besoins réguliers. Il existe un dispositif « absence pour maladie ordinaire », mais qui amène à recruter sans cesse des contrats de courte durée. Garantir notre capacité à assurer le service aux usagers, c'est-à-dire des

personnes aux prises avec des situations personnelles difficiles, voire de la détresse sociale, est un défi quotidien. Et encore, notre collectivité prévoit une enveloppe de CDD pour les congés maternité, ce qui n'est pas le cas partout. C'est un message que je tiens à porter aux équipes : certes l'enveloppe diminue, mais la collectivité s'implique dans des remplacements, ce qu'il faut quand même entendre.

L'absentéisme, c'est le tonneau des Danaïdes quand les remplacements ne sont pas assurés d'emblée. Certains vont compenser, jusqu'à s'y épuiser, et devenir absents à leur tour. Recruter des CDD pour un mois demandait beaucoup d'énergie pour peu d'efficacité :

organiser le jury de recrutement, assurer la formation minimale sur le fonctionnement de la collectivité et le logiciel à utiliser, puis la prise de fonction avec l'équipe. Et cela en sachant que les personnes nous quittent dès qu'elles obtiennent un contrat plus favorable ailleurs. D'où une fragilisation des équipes, avec beaucoup de rotations, des distinctions entre précaires et titulaires préjudiciables.

C'est ce qu'on m'a renvoyé quand j'ai voulu faire un trombinoscope de mon service : vu le turnover, tu vas devoir changer souvent les photographies... Il fallait donc améliorer le système.

Mon assistante a préparé une étude, que j'ai soumise à ma directrice, puis à la DRH. Plutôt que



du remplacement pour maladie, nous avons regardé si nous pouvions mobiliser la règle « accroissement temporaire d'activité », partant du principe que l'absence d'agents génère un surcroît de travail pour les présents. À partir du constat que nous avons consommé une enveloppe de quarante-huit mois de CDD sur une année, j'ai demandé que l'on m'accorde, du moins que l'on accorde au service, quatre équivalents temps supplémentaires sur l'année à venir. Ils seraient intégrés à l'équipe volante et nous aurions ainsi à disposition une équipe conséquente de renforts. Ce que je dois garantir à la RH, c'est de rester dans le volume de l'enveloppe. L'inconvénient, c'est que nous perdons la souplesse de pouvoir recruter plus de contractuels en cas de pic d'absence. Par contre, nous faisons le pari de fidéliser les remplaçants, de stabiliser les équipes, et d'améliorer leur fonctionnement puisque les gens se connaîtront davantage. Ça me semblait un bon moyen de lever les tensions autour de ces problèmes de remplacements. Et ça ferait moins de jurys à organiser...

J'ai demandé à ma hiérarchie s'ils étaient prêts à prendre le risque. Ma direction nous a laissé carte blanche, la DRH a dit banco...

Restait à faire évoluer le fonctionnement de cette équipe de renfort. Avec ce système, nous n'avons pas les moyens d'assurer des remplacements poste pour poste, et il faut alors raisonner en terme de ce qu'on appelle de l'appui à équipe. Quand le travailleur social arrive, il assume le travail que l'adjointe du centre lui confie, en fonction des besoins. Est-ce que l'équipe des volants serait prête à développer ce fonctionnement ?

J'ai confié le pilotage de cette équipe de renforts à une responsable d'unité territoriale, dont je connais le goût pour le management d'équipe. Je lui ai donné six mois pour discuter avec les titulaires : comment pourraient-elles travailler autrement pour rendre le service, en sortant de la logique du remplacement poste pour poste ? Quelles sont les missions pour lesquelles ce serait jouable ? Je sais que dans les équipes, certains travailleurs sociaux apprécient de faire de l'accompagnement au long cours,

en suivant des familles sur le temps long. D'autres trouvent ça trop contraignant, et préfèrent intervenir de façon plus ponctuelle. Elles m'ont présenté les fiches de postes telles qu'elle les avait imaginées : assurer en priorité les diagnostics premier traitement, ainsi que les permanences.

Nous avons fonctionné ainsi en 2017. Mon assistante m'a proposé de réaliser un questionnaire pour faire le bilan. Nous avons

## ***Comment pourraient-elles travailler autrement pour rendre le service ?***

reçu 85% de réponses, ce qui est vraiment bien. Avec des retours plutôt positifs : les personnes nous ont dit que nous avons bien communiqué sur la mise en place du dispositif, et qu'il avait apporté des progrès.

L'absentéisme a baissé de quatre points entre le premier semestre 2016 et le premier semestre 2017. Au vu de ce bilan, la DRH a été d'accord pour le reconduire cette année.





***J'ai demandé à ma hiérarchie s'ils  
étaient prêts à prendre le risque.  
La DRH a dit banco.***





# SE RÉUNIR À BON ESCIENT

## Frédéric Madiot

Manager en marketing et communication chez OBEO, société éditrice de logiciels



« Alors, Fred, quand est-ce qu'on le fait ce point ? » Celui ou celle qui m'interpelle est l'un des trois membres de mon équipe quand, pris par les urgences, j'ai laissé passer la demi-heure d'entretien prévue. Dans la société de programmation informatique où j'ai en charge le poste de manager marketing-communication, j'ai remplacé les réunions destinées à donner les directives et à faire des bilans par des entretiens individuels hebdomadaires. Les réunions plénières servaient surtout à montrer qui avait la parole et donc qui était le chef. Les membres de l'équipe sont aujourd'hui très demandeurs de

ce temps d'échanges parce que chacun a besoin de parler. En entretien individuel, je me retrouve en position d'écoute. Cela ne m'empêche pas de préciser les enjeux et de rappeler les objectifs, mais l'important est que l'on soit assis côte à côte et qu'on partage la même problématique. Lorsque, à tour de rôle, ils entrent dans mon bureau qui est ouvert sur leur espace de travail, ce sont eux qui ferment la porte parce que c'est le moment où on se penche sur leurs sujets propres. J'ai d'ailleurs le même type de relation avec mon supérieur hiérarchique, que je rencontre une heure tous les quinze jours.



Dans une entreprise comme la nôtre – une cinquantaine d'employés répartis entre le siège à Nantes et des bureaux à Toulouse, à Paris et depuis peu à Vancouver – il est quand même important de prévoir des moments plus institutionnels comme le « point commercial » hebdomadaire avec les commerciaux et la direction, ou comme le « comité de pilotage » au cours duquel les cadres dirigeants de l'entreprise rapportent les faits marquants. C'est nécessaire, mais c'est pesant. Je préfère les réunions où les participants ont à résoudre des problèmes concrets.

***Une fois tous les trimestres,  
le directeur présente  
les actualités de la société.***





Par exemple, j'ai institué cette année un dispositif de « management transversal » pour améliorer la mise en place des contrats de supports signés par nos clients.

## ***Une équipe pluridisciplinaire qui fait circuler l'information et crée de la cohérence dans l'entreprise.***

Auparavant, je recevais les bons de commande, je prenais les infos et puis je les transmettais à la personne de mon équipe qui s'occupe de ce genre de contrat. Or, celle-ci ne connaît pas forcément bien le client, ni le contexte de son projet. Une partie de l'information était détenue par le commercial, une autre par le responsable technique du produit concerné, une autre par notre consultant. Si bien que le responsable du support, au bout de la chaîne, avait le plus grand mal à tout rassembler. De leur côté, les équipes techniques se plaignaient de ne pas toujours savoir quels étaient nos engagements. Maintenant, dès qu'on a la commande, je réunis le commercial, le responsable produit, le responsable du support, le consultant, et moi-même qui gère

l'agenda. Pendant une demi-heure, on balaye tous les aspects du marché concerné en suivant une trame que j'ai établie. Enfin, je fais un compte rendu qui est envoyé à

tous les participants et à tous les membres du comité de direction. C'est une réunion ciblée, économe en temps et efficace.

Pour faire passer les messages, il existe donc bien d'autres moyens que la réunion plénière. Quand la chargée de communication est arrivée dans mon équipe, elle s'est rendu compte que notre communication était essentiellement tournée vers l'extérieur : matériel d'information, événements, salons, séminaires, conseils pour gérer une intervention, etc. Elle a entrepris de raviver un petit moment d'échanges internes qui, jusque là axé uniquement sur la technique, s'était un peu étiolé. Maintenant, tous les quinze jours, à la pause méridienne, n'importe quel employé peut venir parler d'un sujet qui lui tient à cœur. Son

intervention est retransmise par le web interne. Quelqu'un de l'équipe marketing présente un événement à venir, un ingénieur expose ce qu'il vient de développer sur un produit, un fan de handball peut même venir parler de son sport préféré. Une fois tous les trimestres, le directeur présente les actualités de la société. Tout en soutenant cette initiative, j'avais un peu peur que l'intérêt et les sujets s'épuisent rapidement. Mais ça roule, on a des sujets d'avance et, à chaque fois, la salle est pleine.

Mon équipe est complétée par une infographe qui s'occupe de nos sites web, de la réalisation graphique de nos supports de communication, ainsi que de l'aspect visuel et de leur ergonomie. Faire en sorte que chacun se reconnaisse dans les images qu'elle fabrique est au centre de nos entretiens.

Je dirige donc avec beaucoup d'intérêt une équipe pluridisciplinaire motivée qui fait circuler l'information et crée de la cohérence dans l'entreprise. Je n'irai pas jusqu'à dire que notre service est central. Pourtant, c'est bien lui qui, quelque part, révèle l'âme de notre société et qui entretient la flamme.





# TROUVER

## LE FIL CONDUCTEUR

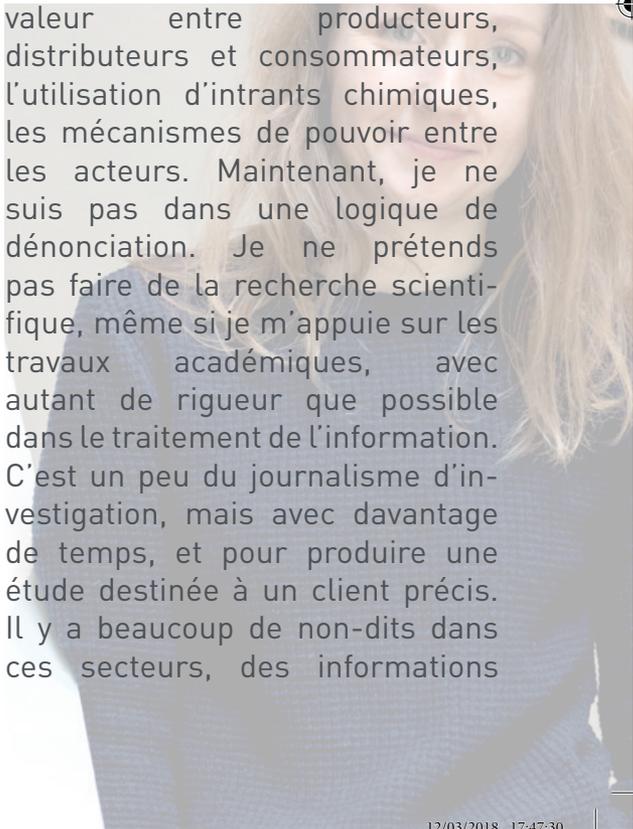
### Marion Feige-Muller

Chargée d'études au Basic (Bureau d'analyse sociétale pour une information citoyenne)



Quand j'aborde une étude pour un client, souvent une ONG, je me vois au pied d'une montagne à gravir. J'ai accès à une masse d'informations, de rapports, d'articles universitaires ou de la presse spécialisée traitant de la filière d'un produit comme le papier ou le cacao, dont il s'agit de reconstituer tout le fonctionnement, de la production à la consommation. Je sais très bien que je vais commencer par m'y perdre : trop de données à explorer, trop peu de repères parce que je découvre le secteur. Il va falloir digérer toute cette masse d'informations, se laisser surprendre, réussir à

trouver des lignes de force, une cohérence, pour aller vers une synthèse suffisamment étayée et solide, « backée » comme on dit entre nous. Il faut qu'on puisse montrer que nos arguments s'appuient sur du contenu, une recherche bibliographique rigoureuse, qui crédibilise l'étude. L'ONG a besoin de notre travail pour construire un plaidoyer pour une campagne. J'ai mes opinions personnelles, je suis touchée en particulier par les inégalités. Nos études cherchent à établir les impacts sociaux, économiques, environnementaux des activités étudiées : la répartition de la



valeur entre producteurs, distributeurs et consommateurs, l'utilisation d'intrants chimiques, les mécanismes de pouvoir entre les acteurs. Maintenant, je ne suis pas dans une logique de dénonciation. Je ne prétends pas faire de la recherche scientifique, même si je m'appuie sur les travaux académiques, avec autant de rigueur que possible dans le traitement de l'information. C'est un peu du journalisme d'investigation, mais avec davantage de temps, et pour produire une étude destinée à un client précis. Il y a beaucoup de non-dits dans ces secteurs, des informations



difficiles à trouver, même cachées. Il faut croiser les données quantitatives et qualitatives, les confronter aussi à des discours de professionnels du secteur qui peuvent nous donner des clés de compréhension. Tout cela participe à la solidité de l'analyse finale, par vérification et contre-vérification.

## *Il y a toujours un investissement plus personnel, qui m'amène à aller un peu plus loin.*

On ne sait jamais trop si on a réussi à gravir la montagne... Il faut bien s'arrêter, ne serait-ce que lorsqu'on a atteint le budget prévu dans notre prestation. Il y a toujours un investissement plus personnel, qui m'amène à aller un peu plus loin pour m'assurer d'avoir cerné la question, pour sécuriser le résultat. Je tiens à produire un travail de qualité, dans le temps imparti... Depuis cinq ans que le cabinet existe, les sollicitations s'enchaînent, de la part de clients

qui reviennent vers nous ou qui nous en adressent d'autres : nous nous disons qu'ils doivent trouver leur compte dans notre travail. Récemment, nous avons publié une étude sur les filières du livre et du papier, qui a eu quelques répercussions dans les médias : nous mettons en évidence le grand écart de beaucoup d'acteurs entre des prétentions culturelles et des logiques profondément économiques. C'est moi qui ai géré un plan de communication, avec une conférence de presse, c'était une grande première. Et ça a fait réagir le milieu, avec des tentatives de décrédibiliser notre travail. On peut se dire que l'on a touché juste, que notre travail aura peut-être un effet sur ce que nous mettons en évidence.

La validation d'une étude passe aussi par notre travail collectif, entre les cinq personnes de l'équipe. Chacun a des compétences différentes, et nous fonctionnons un peu par strates sur une étude. La confrontation des éléments remontés par les uns et les autres nous fait passer du temps en réunion, et il peut être

difficile d'articuler le tout dans un ensemble cohérent. Mais le regard des autres est précieux lorsqu'on a l'impression d'être dans une impasse, ou bien pour proposer une approche un peu différente sur un travail en cours, sur la synthèse finale.

Tout cela demande à la fois de l'autonomie et de la polyvalence. Il n'y a que trois ans que je travaille ici, je pense que ce que j'ai le plus appris relève de la confiance en moi. La structure me correspond bien du point de vue des idéaux, des méthodes de travail, de ce que je pense savoir faire dans la synthèse d'information. Il me semble que nous parvenons à mettre notre goût de la rigueur et de l'honnêteté intellectuelle au service de démarches engagées. C'est peut-être ce qui fait la qualité des études produites, et convainc les clients de revenir vers nous. Et je passe d'une montagne à la suivante.





***Des démarches engagées,  
c'est peut-être ce qui fait  
la qualité des études  
produites***





# LA PART DE L'HUMAIN

**Alain Moraint**

Responsable d'un service de conception dans un groupe automobile

J'aime arriver tôt le matin et profiter d'un moment de tranquillité pour finir de lire les emails de la veille, revoir les priorités de la journée. Je consulte mon agenda : j'ai souvent trois ou quatre invitations en parallèle, je dois choisir les réunions auxquelles je compte participer et, si je n'y vais pas, vérifier que mon équipe est représentée. J'en profite aussi pour prévoir des plages de temps pour m'approprier certains dossiers complexes ou travailler sur mes propres livrables. Les réunions s'enchaînent souvent jusqu'à 18h30. Puis je reprends les mails du jour et j'essaie de produire ce que je n'ai pas eu le temps de faire dans la journée.

S'il y a tant de réunions, c'est que la complexité technique et le niveau d'interconnexion d'une voiture moderne imposent un effort de coordination et de négociation permanent, sur la performance ou les délais. Je dirige un service d'une soixantaine d'ingénieurs et techniciens. Je suis leur responsable hiérarchique, mais aussi responsable de métier, c'est-à-dire que je valide les orientations techniques que nous avons retenues lors de réunions entre opérationnels. À moi ensuite de les défendre lors de réunions avec d'autres responsables de métiers partenaires pour trouver des compromis dans le déve-

loppement de nouveaux véhicules, en fonction des possibilités techniques, des coûts et des délais. D'autres réunions encore sont organisées avec des fournisseurs ou des prestataires, puisque beaucoup de compétences sont désormais externalisées.

Par exemple, je commence cet après-midi par une revue de projet. Nous relisons un dossier technique avec les acteurs opérationnels et les responsables d'équipe concernés en préparation d'un jalon véhicule : c'est-à-dire un rendez-vous qui conclut une phase de vie du projet pour entamer la suivante. Si, dans le cadre d'un nouveau développement de



***Je suis leur responsable hiérarchique, mais aussi responsable de métier, c'est-à-dire que je valide les orientations techniques.***

véhicule, un collaborateur m'annonce un niveau de performance qui n'est pas conforme aux objectifs fixés pour le marché visé, je vais le soutenir pour que les modifications qu'il propose soient prises en compte.

Autre exemple d'activité : je profite d'un point individuel mensuel avec un de mes responsables d'équipe pour valider la situation budgétaire de son équipe ou lui demander de mettre en place des séances de coordination régulières avec ses homologues en Chine : comme certains développements sont traités sur place, il faut vérifier que les collaborateurs impliqués





sont formés correctement, qu'ils connaissent nos standards et qu'ils bénéficient de notre expérience.

Dernier exemple : j'anime une réunion hebdomadaire avec les membres de mon staff, notamment pour organiser la semaine, vérifier que les points durs techniques, budgétaires ou ressources humaines sont traités au bon niveau. Nous pouvons également être amenés à passer en revue les évaluations de tous les collaborateurs pour que chacun donne son avis, réfléchir à l'amélioration de nos modes de fonctionnement internes, définir des activités qui peuvent être externalisées ou doivent au contraire être conservées en interne parce que stratégiques. Je perçois l'animation de ces points comme étant au cœur de ma valeur ajoutée de manager.

J'ai choisi de faire ce travail et, malgré ce rythme effréné, il est source de nombreuses satisfactions. Par exemple, depuis deux ans, nous avons mis à jour un certain nombre de nos standards de conception sur la base de l'analyse des pratiques de la concurrence et des retours de clients dans les enquêtes de qualité. Nous avons également redéfini certaines fonctions au sein de mon métier pour améliorer le service rendu aux projets, avec des retours très positifs. C'est très appréciable de voir que l'on parvient à concrétiser des changements sur le moyen et le long terme, malgré les sollicitations incessantes du quotidien. Je sais pouvoir compter sur mon chef pour me répondre rapidement et valider une orientation sur un sujet épineux, ou encore pour me suggérer une nouvelle approche quand c'est nécessaire.

Mais je vois bien aussi que nous subissons une pression terrible, qui s'est fortement accentuée ces dernières années du fait de la concurrence féroce et mondialisée à laquelle nous faisons face et qui pèse sur les personnes. Le risque de travailler dans l'urgence est de se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire le coût ou le délai, au détriment de l'approfondissement ou de la transmission des savoirs. Ce n'est agréable pour personne de courir d'un sujet à l'autre, de ne pas avoir le temps de faire les choses comme on le voudrait. Autour de moi, beaucoup de managers sont au bord de l'épuisement. Ils sont pris entre le marteau des décisions de nos dirigeants qui adaptent l'entreprise aux contraintes de rentabilité, garantie de notre survie, et l'enclume des difficultés des collaborateurs sursollicités qui doivent se conformer au plus vite aux nouveaux outils, aux nou-





## ***Vérifier que les points durs techniques, budgétaires ou ressources humaines sont traités au bon niveau.***

nelles méthodes et aux nouvelles compétences. Jusqu'à présent, j'ai évolué dans ma carrière en regardant mes responsables avec beaucoup de considération pour leur capacité de travail, de prise de décision. Aujourd'hui, quand je constate la complexité des décisions qu'ils doivent prendre et l'état de fatigue dans lequel ils sont, je me demande si ça en vaut la peine.

Pourtant, j'aime la part d'humain dans mon métier : tenir compte de la diversité des tempéraments, des sensibilités ; aider les collaborateurs à s'épanouir dans leur travail quelle que soit leur ambition ; appréhender la diversité culturelle dans un groupe international ; m'enrichir des différences indispensables à l'intelligence collective ; organiser l'équilibre entre les attentes des salariés et les intérêts de l'entreprise. C'est le quotidien

d'un manager, et j'adore ça. En revanche, je constate aussi que je participe à un système qui peut épuiser des personnes, les écœurer au point de ne plus croire à l'avenir de l'entreprise, les angoisser au point de craquer. La recherche permanente de l'efficacité et l'accélération sans fin du tempo peuvent se faire au détriment de cette part d'humain : les collaborateurs deviennent alors interchangeables, remplaçables par des personnes que l'on ne connaît pas, dans un bureau d'études externalisé à l'autre bout du monde, voire par des logiciels. Je m'interroge sur l'avenir de mon métier.





# CRÉATIF ET CONFORME À LA FOIS

## Agnieszka Méheut

Consultante dans une société internationale de consulting



Ce que je retiens de mes sept années d'expérience de consultante, c'est qu'il est normal d'être en difficulté parce qu'on ne dispose pas des informations, voire des compétences nécessaires en arrivant chez le client. Il ne faut pas se poser trop de questions, inutile de demander la documentation au manager, de chercher le responsable, d'attendre la formation. Il faut se dire : à l'action, à moi de me débrouiller. Ce qu'on apprend au fil du temps, ce dont il faut être convaincu en toutes circonstances, c'est que les problèmes finissent toujours par se régler. Dans ma mission actuelle, j'accompagne en tant

qu'ingénieure de projet une équipe de développeurs informatiques, dont de jeunes consultants pour qui c'est la première expérience, que je prends un peu sous mon aile. Ceux-ci n'ont aucun repère, ils découvrent qu'il faut toujours être prêts à l'inattendu, que s'il est indispensable d'anticiper ce qui peut l'être, il y aura de toute façon mille autres tâches que le manager va leur demander en plus de ce qu'on leur a annoncé au départ.

Je suis admirative de la faculté d'adaptation de beaucoup de collègues. On nous jette un bout d'information en nous disant : débrouille-toi, je veux que tu

arrives à ça. Lorsque je suis arrivée sur le projet, la personne que je devais remplacer était partie sans laisser toute la documentation, contrairement à ce qui doit se faire. Le client me dit : c'est Éric qui s'en occupait, je ne sais pas comment il faisait. Le manager me dit : je ne me suis pas occupée de ça, c'était Éric. Alors j'ai pris une information à un endroit, une autre ailleurs, et j'ai recollé les morceaux. Je suis entre autres responsable de la facturation de l'intervention en cours, donc en l'occurrence pour une vingtaine de consultants qui sont sur site chez le client. Je dois faire le tour de l'équipe pour les



*Ne jamais contredire le client,  
parce que c'est lui qui nous paye.*





# *Être cadre dans cette entreprise, ce serait s'adapter en toutes circonstances tout en étant interchangeable. Ça fait beaucoup.*

absences, organiser des meetings avec le client pour faire des points, compléter le document client, le document entreprise, l'envoyer à tel ou tel interlocuteur : toute une procédure que j'ai dû reconstituée toute seule, en y allant franco, en me débrouillant pour extirper les informations. Mais au moins le travail n'est pas répétitif, c'est vivant ! Par exemple ce matin, le client arrive et me demande si le manager que je seconde a anticipé le départ d'un de nos consultants. C'est le client qui a décidé de révoquer celui-ci, à mon avis un peu à la tête de la personne, pas pour des problèmes de compétence professionnelle. Mais c'est le client qui a raison, donc la personne est révoquée.

C'est à moi de gérer cela : prévoir un entretien avec le manager, organiser le départ, prévenir l'entreprise qu'il faut trouver un autre consultant. Ensuite, j'ai dû accueillir une nouvelle consultante, qui n'est pas de notre société, mais on me dit que c'est à moi de la prendre en charge : l'installer, la présenter à l'équipe, l'introduire sur le projet, y compris sur des aspects matériels comme l'accès aux outils informatiques. Après cela, une collègue est venue pour me signaler des problèmes par rapport à ses congés, que j'ai dû régler avec le service RH. C'est un peu tout cela, et souvent en mode pompier, en urgence.

On nous demande d'être créatifs chez le client, force de propo-

sitions, prêts à s'adapter à tous les aléas : on ne doit jamais dire qu'on ne sait pas faire ; on sait toujours faire, et en peu de temps pour respecter les délais. Mais au final, il faut surtout rentrer dans le moule. Ne jamais contredire le client, parce que c'est lui qui nous paye, et il faut répondre à toutes ses exigences. Être complètement disponible pour le manager, parce qu'il est notre responsable hiérarchique, même s'il demande des tâches urgentes en fin de journée. Être mobile pour se rendre chez n'importe quel client dans toute la région parisienne, avec bien peu de considération pour les contraintes personnelles. Cette entreprise est ma première société d'embauche après mon





diplôme. Les premières années, j'étais très disponible, j'avais très envie de m'impliquer et j'étais une « étoile montante ». Quand je me suis mise en couple, et plus encore pendant ma grossesse, la belle histoire s'est terminée. J'ai eu un arrêt maladie pour des problèmes de santé liés à la grossesse. Le médecin m'a dit : il faut arrêter de travailler autant, et vous consacrer à votre enfant. Quand je suis revenue, c'était après les fêtes de fin d'année, c'est une stagiaire qui m'a dit : ce n'est pas la peine que tu ailles dans ce meeting, tu es déjà remplacée. J'ai découvert effectivement sur l'organigramme de l'équipe que je n'y étais plus. J'avais travaillé pendant deux ans et demi

avec le directeur, mais il savait bien qu'une notification trop explicite, orale ou écrite, de mon renvoi pendant un arrêt maladie lié à une grossesse ne serait pas passée. Ils m'ont mis sur de petits projets, puis j'ai eu de longues périodes d'intercontrat sans affectation. Aujourd'hui, je suis une « *hard discount consultant* ». Chaque mission est une nouvelle épreuve, car je n'ai pas les moyens d'habiter près de Paris, et je vais devoir négocier des conditions de travail compatibles avec ma vie privée de mère célibataire. Être cadre dans cette entreprise, ce serait s'adapter en toutes circonstances tout en étant interchangeable. Ça fait beaucoup.



