

# Brèves de conseil

## Qu'est-ce que je vais faire de cette équipe de « bras cassés » ?

**I**l nous arrive parfois d'entendre ce genre de phrases, surtout dans la bouche de managers qui prennent la tête d'une équipe dont ils n'ont pas choisi les collaborateurs. Plus couramment, nous rencontrons des managers « dépassés » par la (soi-disant) incompetence d'un collaborateur dont ils ont hérité et dont ils ne savent plus que faire. Et il est vrai qu'il est difficile de « défaire » des habitudes de comportement ou des préjugés installés depuis longtemps.

### Pourtant, manager, c'est développer les talents.

Si nous devons reprendre la « parabole des talents » dans l'évangile selon St Matthieu, un peu présomptueusement, certes, nous aimerions que le « maître » ne se contente pas d'attendre qu'en son absence les bons serviteurs fassent fructifier leurs talents mais qu'il se soucie également de les aider à y parvenir. C'est-à-dire qu'après avoir attribué à chacun l'objectif approprié à ses talents de départ, il puisse l'accompagner sur la voie de l'accomplissement.

### De la même manière, un bon manager devrait se sentir responsable du niveau de compétence de ses collaborateurs.

Quelles actions prévoit-il pour développer l'autonomie de cette assistante ou, au contraire, pour pousser vers plus de responsabilités ce collaborateur plein d'initiatives et d'ambition ou encore pour aiguillonner ce cadre qui s'endort en gâchant ses talents ?

Arriver à se doter d'une équipe performante, c'est-à-dire avec la bonne personne au bon poste, nécessite de sortir des sentiers battus et des convenances :

- non, tout le monde ne sait pas faire la même chose
- non, aménager un poste n'est pas du favoritisme
- oui, il faut rester exigeant (si on l'est avec soi-même)

- oui, il est plus facile et plus productif d'augmenter un talent que de réduire une insuffisance
- non, on ne peut pas toujours mesurer l'apport de deux individus selon les mêmes critères (par exemple, entre un commercial qui ramène du chiffre d'affaire et un RH qui maintient la paix sociale)

**Finalement, pour le manager, la bonne question à poser à son collaborateur n'est-elle pas « que sais-tu faire ? ».**

Que sais-tu et qu'aimes-tu faire afin que je le mette au service de mon entreprise. Et afin que je t'aide à le développer. Et alors là, trois hypothèses sont à gérer pour le manager :

- l'unité de travail n'a pas besoin de certains talents qui s'usent et se déprécient : il vaut mieux les aider à « se vendre » ailleurs, dans d'autres services voire à l'extérieur de l'entreprise
- l'unité de travail a besoin d'un talent que tel collaborateur n'a pas : si la formation ne suffit pas et si son coût énergétique est trop élevé pour le collaborateur, la réponse précédente s'impose
- le manager utilise au mieux les talents divers de son équipe et chacun trouve sa place dans une complémentarité fructueuse.

