



VANESSA MARCIÉ

LE MANAGER QUI VOULAIT DEVENIR LEADER

8 RÈGLES D'OR DE LEADERSHIP

Vuibert

VANESSA MARCIÉ

LE MANAGER QUI VOULAIT
DEVENIR LEADER
8 RÈGLES D'OR DE LEADERSHIP

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Magali Giraudo
Conception graphique : Jennifer Studio Minala
Mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-62988-0

© Vuibert, janvier 2026
5, allée de la 2^e Division Blindée, 75015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, aliéna 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

À mes parents, sans qui rien ne serait possible.

À Nico, qui rend l'impossible, possible.

À ma communauté LinkedIn et à mes clients, qui me donnent la force de transformer le possible en réalité.

Sommaire

Avant-propos	7
Prologue	9
Chapitre 1 – Créer un climat de confiance	19
Chapitre 2 – Encourager une culture de l'échec	55
Chapitre 3 – Tirer parti du conflit	87
Chapitre 4 – Reconnaître chacun	125
Chapitre 5 – Rechercher la diversité.....	155
Chapitre 6 – Donner du sens	195
Chapitre 7 – Faire équipe.....	231
Chapitre 8 – Se reconnecter à soi et aux autres	255

Avant-propos

Quelques mots sur ce livre...

Ce livre n'est pas un manuel. C'est une expérience. Une invitation. Une ode au management. Aujourd'hui, 52 %* des jeunes professionnels ne souhaitent pas devenir managers. Peut-on vraiment les en blâmer? Le titre, le bureau avec vue et l'augmentation de salaire ne suffisent plus. Et c'est une bonne nouvelle. Parce que manager ne devrait jamais être une récompense.

C'est un chemin, une opportunité rare de croissance personnelle et collective.

Au-delà des indicateurs de performance, au-delà des réunions interminables et des plans stratégiques à cinq ans, devenir manager, c'est accepter de se confronter à soi-même, de composer avec l'humain dans toute sa complexité, et d'oser, parfois, guider dans le brouillard.

Ce livre est né de cette conviction.

Il diffère de mon précédent ouvrage, *Le Pouvoir de l'humour*, mais il en est aussi le prolongement. Car derrière l'humour, il y avait déjà ce désir : contribuer, à mon échelle, à une transformation du monde du travail. Pour un monde plus humain. Un monde où l'entreprise devient un terrain d'expression, de développement et d'épanouissement pour les individus et les collectifs.

* Pinardon V., *Ces jeunes professionnels qui ne souhaitent pas devenir managers*, Robert Walters, 2025. <https://www.robertwalters.fr/eclairages/news/blog/conscious-unbossing-2025.html>

Ce livre est aussi le prolongement des réflexions, des doutes et des élans que je partage depuis des années sur LinkedIn ou dans mes autres écrits. C'est un pont entre la théorie et la fiction. J'y ai mêlé des recherches scientifiques, des expériences, des outils, des exercices, mais aussi des personnages, des histoires et, je l'espère, un peu d'humour et d'émotion.

Mon souhait ? Vous faire réfléchir, vous donner envie de tester, de douter, d'oser, d'inventer votre manière de diriger, de rassembler, d'inspirer.

Si, au fil des pages, vous ressentez ce déclic, alors ce livre aura rempli sa mission.

Si, malgré tous mes efforts, je n'ai pas réussi à vous embarquer, je vous remercie quand même. Car une expérience, même inachevée, est toujours un pas vers quelque chose. Et parfois, rater est juste une manière subtile de recommencer autrement.

Et si cette lecture vous touche, partagez-la. Parlez-en autour de vous. Peut-être qu'à plusieurs, nous donnerons envie à d'autres de réconcilier management et humanité, et peut-être que mon editrice me laissera recommencer !

Je vous laisse à présent entre les mains d'Hugo. Il vous attend. Il a des choses à vous dire.

Belle lecture,

Avec gratitude,

Vanessa Marcié

Prologue

Hugo Lambert, 37 ans, barbe courte et yeux clairs, pénétra dans la salle de réunion comme un roi arrivant à la cour. Synexi Solutions, l'entreprise où il évoluait depuis huit ans, était le leader européen des logiciels de gestion des ressources humaines (RH). Depuis six mois, il y dirigeait une équipe de cent cinquante personnes dont douze N-1, en tant que directeur grands comptes, en charge de déployer des solutions stratégiques auprès des plus gros clients de l'entreprise. Aujourd'hui, les résultats du trimestre allaient être passés au crible lors de la réunion de suivi des objectifs.

Tout, de sa démarche déterminée à la façon dont il claquait la porte, disait une chose : c'était lui le boss. Douze membres de son équipe étaient assis, certains fixant nerveusement leurs dossiers, d'autres pianotant sur leur téléphone pour éviter son regard.

Il posa son ordinateur portable sur la table, l'ouvrit d'un geste vif, et attendit. Il maîtrisait le silence comme une arme d'intimidation. Après quelques secondes de tension, il prit la parole.

— Bienvenue à la réunion trimestrielle de contrôle de vos performances, déclara-t-il en ajustant sa cravate. Au programme : les derniers résultats. Et, j'espère, de bonnes nouvelles.

Il balaya la salle du regard, s'attardant sur chaque visage, à la recherche de manifestations de nervosité. Il resta impassible. Pas question de montrer la moindre émotion.

— Commençons par vous, Thibault, dit-il en désignant le jeune Key Account Manager à lunettes assis à sa gauche. Les ventes, ça donne quoi ?

Thibault, en poste depuis trois mois seulement, feuilleta nerveusement ses notes, évitant soigneusement le regard d'Hugo. À 32 ans,

Thibault était l'un des plus jeunes membres de l'équipe. Il avait souvent de bonnes idées, mais son manque d'expérience à ce poste le rendait parfois fébrile face à Hugo, qui se demandait s'il avait bien sa place à cette table.

— Eh bien, nous avons atteint 65 % de notre objectif trimestriel, monsieur Lambert. Et... euh... nous avons deux contrats en cours de signature qui devraient...

— 65 %? coupa Hugo, en accentuant chaque syllabe. Vous savez ce que ça veut dire, Thibault ?

Thibault resta silencieux, ses joues devenant aussi rouges que sa cravate.

— Ça veut dire zéro, continua Hugo, se penchant légèrement en avant pour accentuer l'effet dramatique. Parce qu'ici, on ne célèbre pas les « presque ». On célèbre les résultats. Et je n'en vois pas. Nous sommes à la fin du trimestre et vous n'avez pas atteint votre objectif.

Le silence qui suivit fut lourd. Hugo croisa les bras, satisfait de son effet. Au fond de la salle, Élise, une manager du secteur Produit au caractère bien trempé, fronça les sourcils. Elle hésita, puis leva la main.

— Monsieur Lambert, si je peux me permettre...

Hugo la fixa d'un regard glacial.

— Non, Élise, vous ne pouvez pas.

Élise, habituée à ce genre de confrontation, poursuivit :

— Si on avait eu les outils et le personnel nécessaires, Thibault aurait atteint les 100 %.

Un murmure d'approbation discret parcourut la salle. Hugo se tourna vers elle avec un sourire narquois sur les lèvres.

— Les outils? Les outils ne remplacent pas l'effort, Élise. Vous devriez passer moins de temps à chercher des excuses et plus de temps à bosser.

Hugo entendit un rire nerveux émaner du fond de la salle. Il repéra immédiatement le fautif, qui baissa les yeux en silence.

— Passons à autre chose, déclara-t-il d'un ton sec.

Hugo passa en revue chaque activité, pointant les faiblesses et les erreurs. Sur le tableau de suivi projeté, chaque indicateur était détaillé : chiffre d'affaires signé, nombre de rendez-vous et feedbacks clients. Hugo rappelait régulièrement à chacun leur « manque d'engagement » ou leur « absence de vision », des reproches qu'il lançait avec une précision chirurgicale.

Quand vint le tour de Julie, Customer Success Manager, il remarqua qu'elle hésitait à parler. Julie était une mère célibataire de 40 ans qui jonglait avec difficulté entre ses responsabilités familiales et professionnelles. Avec son expérience dans la gestion des conflits clients, elle était souvent le dernier rempart avant qu'un problème ne devienne une crise majeure. Mais son équipe était en sous-effectif et peinait à suivre le rythme.

— Julie ? dit-il en arquant un sourcil interrogateur. On n'a pas toute la journée.

Julie prit une profonde inspiration avant de répondre. Elle portait un blazer sombre sur un simple tee-shirt blanc. Ses cheveux bruns encadraient un visage marqué par la fatigue.

— Nous avons eu quelques retours négatifs sur le délai de traitement des demandes. Mais c'est parce que nous manquons de personnel.

Hugo soupira bruyamment, levant les yeux au ciel.

— Des excuses, toujours des excuses ! Je ne veux pas entendre des problèmes. Je veux entendre comment vous allez les résoudre.

Julie se tut, visiblement mal à l'aise. Elle serra la mâchoire pour contenir sa frustration. Elle savait qu'elle avait raison, mais avec Hugo, impossible de défendre ses idées.

Le stress dans la salle était palpable. Les collaborateurs se regardaient du coin de l'œil, espérant que leur tour passerait vite. Hugo,

lui, semblait y prendre du plaisir. Puis enfin, il referma son ordinateur avec un claquement sec et se leva.

— Une dernière chose, dit-il en balayant la salle du regard. Je ne veux pas avoir ce type de discussion la prochaine fois. Si vous n'êtes pas capables de faire mieux, alors vous n'avez pas votre place ici.

Il partit sans attendre de réponse, laissant derrière lui une équipe paralysée par la peur.

Hugo retourna à son bureau et claqua la porte. Il se passa une main dans les cheveux et soupira. Tout dans son attitude criait la frustration. Les résultats étaient mauvais, l'équipe manquait de discipline, et personne ne semblait comprendre l'urgence de la situation.

Il ouvrit son tiroir pour en sortir une barre chocolatée qu'il gardait pour ce genre de moments. Assis dans son fauteuil, il croqua rageusement dedans en regardant les chiffres affichés sur son écran.

Il attrapa son téléphone pour vérifier ses emails. Rien d'important. Juste une pile de demandes non pertinentes. Ses pensées furent interrompues par une notification : un message de son assistante.

« François veut vous voir. Immédiatement. »

Hugo fronça les sourcils. François Martin, le directeur général France, n'était pas du genre à convoquer des réunions improvisées. Il se leva et regarda l'heure sur son téléphone : 14h15.

« Encore une crise à gérer », marmonna Hugo en enfilant sa veste.

Dans le couloir, il croisa Élise. Elle évita son regard. Hugo hésita une fraction de seconde à lui parler. Mais il détourna les yeux. Pas le temps pour un autre drame.

François, la cinquantaine, était assis derrière un imposant bureau en bois massif. Son front dégagé et ses tempes grisonnantes accentuaient la netteté de ses traits. Une barbe poivre et sel, taillée avec soin, lui donnait une allure élégante et maîtrisée. Son regard

dégageait une autorité tranquille. La lumière de l'après-midi se reflétait sur ses lunettes. Hugo entra sans frapper, comme à son habitude, et posa son ordinateur sur le coin du bureau.

— C'est à propos des chiffres ? demanda-t-il en mettant les mains sur ses hanches.

François hochait lentement la tête, mais resta silencieux, choisissant soigneusement ses mots. Il posa les mains sur le bureau et entre-croisa ses doigts.

— Oui, Hugo, les chiffres sont mauvais. Mais ce n'est pas ce qui m'inquiète le plus. Le vrai problème, c'est toi.

Hugo sentit la colère monter.

— Tu ne comprends pas ce que signifie être un leader, poursuivit François.

Ces mots frappèrent Hugo comme un coup de poing. Il se redressa, indigné.

— Tu insinues quoi ? Que je suis un mauvais manager ?

François ouvrit un tiroir et en sortit une grande enveloppe blanche qu'il posa sur la table. Il inspira profondément avant de répondre.

— Non, Hugo. Je ne l'insinue pas. Je le dis. Ton équipe s'est plainte de toi, et pas qu'un peu.

Hugo éclata d'un rire nerveux.

— Des plaintes ? Allons, ce sont des gens qui ne supportent pas la pression. Ils n'ont pas les épaules pour performer, et maintenant ils cherchent un bouc émissaire.

François haussa les sourcils.

— C'est intéressant, parce que ces plaintes viennent de plusieurs personnes, et elles disent toutes la même chose. Tu ne délégues pas. Tu n'écoutes pas. Tu humilies tes collaborateurs en public.

Le visage d'Hugo se durcit.

— Ils exagèrent. Si je suis direct, c'est parce qu'il le faut. Si je ne leur mets pas la pression, on n'arrive à rien.

François soupira et tapota doucement sur l'enveloppe.

— Hugo, deux personnes ont quitté ton équipe en moins de six mois. Ce n'est pas normal. Quand des talents partent, il faut se demander pourquoi.

Hugo leva les yeux au ciel et pensa : *Des talents ? Des poids morts, oui.*

François secoua lentement la tête. Il ouvrit l'enveloppe et en sortit un document qu'il fit glisser vers Hugo. Les mots « transfert temporaire » et « Sophia » sautèrent aux yeux d'Hugo.

— À partir de lundi, tu rejoins notre bureau de Sophia-Antipolis, dit François calmement. Pour une durée indéterminée. La Côte d'Azur, ça te fera du bien. Là-bas, tu seras accueilli par une amie, Clara. J'ai déjà dû t'en parler, c'est la responsable du développement humain et elle te dira tout ce dont tu as besoin pour gérer ta nouvelle équipe, celle des projets spéciaux. Un des chefs de projet senior vient de partir à la retraite et j'ai proposé que tu le remplaces. Dans l'enveloppe, tu trouveras les clefs de ton logement, et ton assistante t'a réservé un vol pour samedi matin.

Hugo blêmit. Son état d'esprit oscillait entre colère et stupéfaction. *Le Sud ? Un petit bureau, loin du siège, loin de Paris ?*

— Tu es sérieux ? Tu veux me rétrograder au poste de chef de projet senior, François ?

François resta imperturbable.

— Ce n'est pas une rétrogradation, Hugo. C'est une opportunité pour toi de réévaluer ta façon de manager. Et pour moi, de voir si tu peux changer.

Hugo se leva de sa chaise.

— Après tout ce que j'ai fait pour cette boîte ? Tu veux que je dirige une équipe de geeks ? Tu ne peux pas me faire ça.

François planta ses yeux dans ceux d'Hugo.

— Si tu ne changes pas, tu n'auras plus d'équipe à diriger. C'est non négociable.

Hugo allait lui répondre, mais François se leva et, d'un geste, mit fin à la discussion.

— Considère ça comme une opportunité. Sinon, comme un avertissement.

De retour dans son bureau, Hugo s'assit lourdement dans son fauteuil. L'enveloppe blanche reposait devant lui comme une menace silencieuse. Il prit une grande inspiration pour tenter de se calmer.

« Tu parles d'une opportunité. Une sanction, oui... » se dit-il à voix haute.

Il repensa aux mots de François : *Tu ne comprends pas ce que signifie être un leader*. Depuis des années, Hugo croyait dur comme fer qu'un bon manager devait être fort, inflexible et exigeant. Comme Gérard, son mentor et manager l'avait été avec lui. Avait-il raté quelque chose ? Et si oui, quoi ?

Un coup d'œil à son écran d'ordinateur lui rappela les chiffres décevants de son équipe. Depuis quand ses collaborateurs étaient-ils devenus un problème, et non une solution ? Était-ce de leur faute ou de la sienne ? Cette question, à laquelle il évitait soigneusement de répondre depuis que les chiffres avaient commencé à baisser, lui revenait maintenant comme un boomerang.

« Sophia... Pourquoi pas un placard pendant qu'on y est... » marmonna-t-il.

Mais, alors qu'il s'apprêtait à ranger l'enveloppe dans un tiroir, il eut un doute. *Et si François avait raison ? Impossible. C'était lui, Hugo, le roi de Synexi Solutions.*

Derrière sa posture rigide, François était animé par une conviction profonde : une entreprise ne prospère que si ses membres s'épanouissent. Cette philosophie, il l'avait acquise au prix de ses propres erreurs passées. Autrefois, lui aussi avait été un mauvais manager,

un homme qui croyait que les bons résultats ne s'obtenaient qu'avec autorité. Avec l'expérience, il avait appris à voir au-delà des chiffres. Mais cette lucidité, il l'avait payée cher. Très cher.

Il y a dix ans, il était un dirigeant redouté, craint même. Brillant stratège, mais autoritaire, cassant, incapable d'écouter. Convaincu que seule la pression faisait sortir le meilleur des gens. Jusqu'au jour où cette pression avait explosé au visage d'un collaborateur en pleine réunion. Un dérapage verbal filmé, partagé... L'humiliation avait été publique, brutale. Et en vingt-quatre heures, il avait tout perdu : son poste, son image, sa raison de vivre.

Il avait touché le fond. C'est un vieil ami, inquiet, qui lui avait soufflé un nom : « Appelle Clara. Elle est coach. Elle va te plaire. » Il l'avait fait à contrecœur, sans trop y croire. Et puis il l'avait rencontrée.

Clara n'était pas une coach comme les autres. Elle l'écoutait, le voyait, et surtout, elle n'avait pas peur de le confronter. Elle lui avait parlé de ses blessures, de ses masques, de ce besoin maladif de contrôle qu'il appelait « exigence ». Elle l'avait poussé à se remettre en question, à se reconstruire, à se reconnecter à lui-même, à se pardonner. À devenir un homme meilleur. Un manager plus humain.

Avec elle, il avait appris à respirer, à ralentir, à questionner ses automatismes. À faire confiance. À inspirer au lieu d'imposer.

Et quand, un an plus tard, le groupe Synexi Solutions l'avait appelé pour lui proposer la direction générale, il n'avait pas hésité. Mais il avait posé une condition : « Je veux Clara avec moi. » Il lui avait créé un poste sur mesure : responsable du développement humain. La première pierre d'un nouveau management.

Alors aujourd'hui, quand il regardait Hugo, il y voyait un reflet de son ancien moi : brillant, mais aveuglé par son besoin de contrôle. Ironie du sort : c'était justement ça qui avait séduit François huit ans plus tôt, lors de leur premier entretien.

S'il avait pris la décision de transférer Hugo à Sophia, ce n'était pas de gaieté de cœur. Mais il savait qu'Hugo avait besoin de sortir de sa zone de confort pour gagner en maturité. Sophia-Antipolis était un

terrain fertile : une équipe hétérogène, des projets peu conventionnels, et une Clara qui saurait canaliser l'arrogance d'Hugo.

De la fenêtre, François l'observa quitter son bureau, la grande enveloppe blanche sous le bras. Il savait qu'il ne pouvait pas forcer cet homme à changer, mais il pouvait lui offrir l'occasion de se transformer. Il espérait qu'Hugo aurait le courage de la saisir.

Hugo se dirigea vers son restaurant préféré dans le 1^{er} arrondissement de Paris. L'endroit était chic et branché, un peu sombre mais avec un bar bien fourni et une clientèle de cadres dynamiques. Ici, l'atmosphère était toujours effervescente. Il aimait ce lieu où des professionnels ambitieux échangeaient leurs derniers succès autour d'un cocktail.

Hugo était en train de commander un whisky lorsqu'un vieux collègue, Florent, l'aperçut. Grand, brun, élégant avec une barbe soigneusement taillée, Florent était l'archétype du consultant qui réussissait. Il s'approcha.

— Hugo ? Qu'est-ce que tu fais là ? En pleine préparation de la prochaine réunion de crise ?

Hugo haussa les épaules.

— Ce soir, j'ai juste besoin de décompresser.

Florent flaira quelque chose. Il s'assit à côté de lui et fit signe au barman de lui servir un gin tonic.

— Raconte. Je te connais, tu n'es pas du genre à décompresser sans raison. Qu'est-ce qui se passe ?

Hugo passa distraitement son doigt sur le bord de son verre.

— La direction m'envoie à Sophia-Antipolis. Pour un « transfert temporaire ».

Florent éclata d'un rire franc, attirant les regards de quelques clients.

— Sophia ? Tu vas t'enterrer en province, mon vieux. Tout le monde sait que la Côte, c'est pour choisir sa maison de retraite, pas pour faire avancer sa carrière.

Hugo esquissa un sourire crispé, mais les mots de Florent le touchèrent plus qu'il ne voulut l'admettre. Il regarda vers la fenêtre. Dehors, les lumières de Paris brillaient, chaque réverbère semblant incarner une ambition qu'il allait laisser derrière lui.

— Peut-être que c'est une opportunité, dit-il en serrant les dents, presque pour lui-même.

— C'est plutôt une sanction, mais vois-le comme tu veux. À ta place, je chercherais un autre boulot pour revenir sur Paris le plus vite possible.

Hugo termina son verre en silence. Autour de lui, les rires et les discussions continuaient, mais il se sentait déconnecté de cet univers qu'il avait toujours considéré comme le sien. Il pensa : *Peut-être que ce sera un exil. Ou peut-être... autre chose.*



CHAPITRE 1

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE

*« Le meilleur chef est celui dont
on ignore presque l'existence.
Quand son travail est accompli,
son but atteint, ses gens diront :
c'est nous qui l'avons fait. »*

LAO TSEU

Lundi matin, Hugo se tenait devant un bâtiment qui ressemblait plus à une école qu'au siège d'une entreprise. Rien à voir avec la tour de verre et d'acier de Synexi Solutions à La Défense. Ce bâtiment-là était plutôt modeste, comme un rappel de sa chute professionnelle.

Il vérifia l'adresse une dernière fois, espérant s'être trompé, soupira, puis poussa la porte. À l'intérieur, pas de réceptionniste. Pas de sonneries de téléphone. À la place, des rires qui retentissaient depuis une salle voisine. Hugo fronça les sourcils. *Des rires ? Un lundi matin ? C'est quoi, cet endroit ?*

Il n'eut pas le temps de réfléchir davantage. Une femme blonde aux cheveux longs et bouclés apparut dans le couloir. Elle portait une robe à fleurs très colorée et des baskets blanches usées, un contraste saisissant avec les tailleurs stricts auxquels Hugo était habitué. *Choix vestimentaire intéressant*, pensa-t-il.

— Hugo Lambert ? demanda-t-elle avec un sourire éclatant. Bienvenue ! Je suis Clara.

Hugo hocha la tête, un peu déconcerté par son ton chaleureux.

— Vous êtes la RDH, c'est ça ?

Clara éclata de rire.

— Oui, enfin, ici, les titres ne comptent pas beaucoup. Disons que je suis celle qui aide à développer les talents.

Clara opéra un demi-tour, l'invitant d'un geste à la suivre.

— Viens, je vais te montrer ton nouveau royaume.

Clara l'entraîna dans un open-space étonnamment vivant. Les collaborateurs semblaient détendus, discutant autour d'un tableau blanc couvert de croquis et de Post-it multicolores. Hugo remarqua que personne ne portait de cravate, et certains avaient même des écouteurs autour du cou.

— Ici, on travaille un peu différemment, expliqua Clara en s'arrêtant près d'un groupe. On favorise la collaboration, l'autonomie, et...

parfois un peu de chaos. Ah, et ne sois pas choqué, on se tutoie tous.

Hugo croisa les bras, mal à l'aise.

— Ça ressemble plus à une colonie de vacances qu'à une entreprise.

Clara se tourna vers lui, toujours souriante.

— Peut-être. Mais cette colonie de vacances a doublé ses résultats l'année dernière. Tu veux savoir comment ?

— Je suppose que c'est là que vous m'expliquez votre philosophie révolutionnaire ? répondit Hugo, sarcastique.

Clara ignore la remarque et lui montra une table vide dans un coin près de la fenêtre. Sur la table trônaient une pile de livres et un pot de crayons.

— Voilà ton poste.

Hugo regarda l'espace, abasourdi.

— C'est une blague ? Je n'ai pas de bureau fermé ?

Clara éclata de rire.

— Ici, on partage tout. Les idées, les outils, et même les bureaux. Mais ne t'inquiète pas, on ne mord pas.

Hugo soupira profondément et posa son sac sur la table. Il avait déjà envie de partir.

— Je te présente également ta nouvelle équipe, dit Clara en montrant les quatre personnes assises près d'eux. Gaspard, notre Lead Developer. Il a un grand sens de l'humour, comme tu vas rapidement le découvrir. Laurine, notre Product Marketing Associate de choc. Amira, une Product Manager extraordinaire, et Antonin, Product Designer, notre petit génie créatif.

— Bonjour à tous, lança Hugo sans conviction.

Ils répondirent en cœur un « Bonjour Hugo » poli. Sauf Gaspard, qui lui dit avec malice : « Alors, c'est toi le nouveau ? Préviens-moi si tu

as besoin d'un guide pour survivre ici. Conseil numéro un : évite la machine à café après 16h, elle a une dent contre les retardataires. » Avec sa chemise claire et son visage rond, Gaspard dégageait une bienveillance tranquille. Ses yeux pétillants donnaient l'impression qu'il voyait toujours le bon côté des choses.

Hugo se passa une main sur la nuque, un peu gêné.

— Bon, les présentations sont faites. Laisse ton sac ici, prends un stylo et suis-moi.

Hugo s'exécuta en traînant des pieds.

Clara l'invita dans une petite salle de réunion. Contrairement aux bureaux aseptisés auxquels Hugo était habitué, cette pièce débordait de personnalité. Des affiches colorées ornaient les murs, et une table basse était couverte de magazines.

Clara s'installa sur un canapé, tapota l'espace à côté d'elle, et sourit :

— Alors, prêt à commencer ?

Hugo resta debout.

— Commencer quoi, exactement ?

Clara sortit un carnet et un stylo de son sac.

— Un programme en huit leçons. Vois-les comme une série de défis à relever. Chacun sera une opportunité de changer ta façon de voir le management. Considère ça comme ta période d'*onboarding*.

Hugo s'esclaffa.

— Un programme ? Vous parlez comme une coach en développement personnel.

Clara ne se laissa pas démonter.

— Peut-être que c'est ce dont tu as besoin.

Elle se cala confortablement dans le canapé, croisant les jambes :

— Dis-moi, Hugo. Pourquoi es-tu ici, d'après toi ?

Hugo soupira.

— Parce que François pense que je dois « changer ». Mais je ne suis pas persuadé d’être à ma place, ici.

Clara hocha la tête, comme si elle s’y attendait.

— D’accord. Et pourquoi crois-tu que les membres de ton équipe t’aient décrit comme... toxique ?

Hugo serra les dents.

— Parce qu’ils sont faibles. Ils n’aiment pas qu’on leur dise les choses en face.

Clara sourit, mais cette fois, il y avait quelque chose de plus sérieux dans son regard.

— Peut-être. Ou peut-être qu’ils n’aiment pas qu’on les écrase. Mais on verra ça plus tard. Aujourd’hui, je veux que tu prennes le temps d’observer.

Clara lui tendit le carnet et le stylo qu’elle avait apportés.

— Tiens, c’est pour que tu puisses noter tout ce que tu observes. Pas ce que tu veux changer. Je ne te demande pas de juger. Note juste ce que tu vois.

Hugo garda le carnet en main, le regardant comme s’il tenait un objet étrange. Il ne répondit rien, mais il savait qu’il n’avait pas vraiment le choix.

— C’est quoi, ça ? demanda-t-il en pointant du doigt la plante sur la table basse, pensant ainsi détourner la conversation.

Clara lui répondit avec un sourire :

— C’est un test.

— Un test de quoi ? De jardinage ? lança Hugo avec sarcasme.

Clara éclata de rire, un rire franc qui déstabilisa Hugo. Elle posa son menton sur sa main et le fixa calmement :

— Non, Hugo. Un test pour voir si tu es prêt à te remettre en question.

Hugo roula des yeux et s'assit à côté d'elle, l'air exaspéré.

— Très bien, Clara. Je suis tout ouïe.

Clara attrapa doucement la petite plante et la posa entre eux.

— Supposons que cette plante représente ton équipe, commença-t-elle.

Hugo leva un sourcil.

— Mon équipe ?

— Oui, répondit-elle. Tu es d'accord que cette plante a besoin de lumière, d'eau et de soins réguliers pour pousser et s'épanouir, n'est-ce pas ?

Hugo s'enfonça dans le canapé.

— Et alors ? Je suppose que vous allez me dire que je suis un mauvais jardinier ?

Clara effleura les feuilles de la plante avec délicatesse.

— Elle était en train de faner. J'ai changé son emplacement, ajusté la lumière, arrêté de trop l'arroser. Et elle est repartie.

Hugo la regarda, intrigué.

— Vous parlez de la plante ou de mon équipe ?

Clara esquissa un sourire.

— Des deux, peut-être. Elle marqua un silence, puis ajouta : Tu sais ce que j'ai appris avec les plantes ? C'est que plus tu stresses leur environnement, plus elles ralentissent leur croissance. Même si tu fais tout « comme il faut ». Trop d'attention, trop d'eau, trop d'impatience, ça les fatigue.

Hugo serra la mâchoire, le regard fixé sur elle.

— Vous pensez que j'ai fatigué mon équipe.

— Je pense que tu veux trop bien faire, trop vite. Et que ça crée de la tension. Tu n'as pas laissé à ton équipe le temps de respirer. L'intention est bonne. Mais parfois, tu confonds pousser et accompagner.

Cette fois, Hugo ne répondit pas. Il avait compris.

Clara sortit alors de son sac une feuille annotée à la main.

— Voici quelques commentaires anonymes de ton équipe.

Elle commença à lire à voix haute : « Il ne nous fait pas confiance », « On a l'impression de travailler pour une machine, pas pour un humain », « Il critique tout mais ne propose jamais de solutions ».

Hugo détourna le regard, mal à l'aise.

— C'est exagéré, marmonna-t-il.

Clara le regarda fixement.

— Peut-être. Mais si c'est exagéré, pourquoi tant de personnes disent-elles la même chose ? Il y a douze managers qui travaillent directement avec toi et aucun n'a dit quelque chose de positif sur toi. Ça donne à réfléchir, non ?

Hugo ouvrit la bouche pour répondre, mais aucun son ne sortit. Clara replia la feuille et lui tendit une fiche.

— Voici ton premier défi.

Hugo prit la fiche avec hésitation. Sur le papier, une simple phrase était inscrite : « Ne donne aucune directive. Observe et écoute. »

— C'est une blague ? Vous voulez que je reste assis toute la journée sans rien faire ?

Clara acquiesça avec enthousiasme :

— Exactement ! Le non-faire est parfois plus puissant que l'action.

Hugo secoua la tête, agacé.

— Ça ne marche pas comme ça dans le vrai monde, Clara. Les gens ont besoin de directives.

Comment devenir le leader que toutes les équipes rêvent de suivre ?

Hugo Lambert pensait être un leader. Il imposait sa vision, exigeait des résultats et contrôlait tout, jusqu'au jour où son patron l'exile sur la Côte d'Azur. Déconnecté de son pouvoir, face à une équipe démotivée, il découvre une vérité brutale : **le vrai leadership ne se mesure pas à l'autorité, mais à l'impact que l'on crée.**

Dans cet anti-manuel du management, à mi-chemin entre récit initiatique et guide pratique, découvrez **8 règles d'or** pour :

- ✓ transformer l'échec en **moteur de réussite** ;
- ✓ **gérer les conflits** au lieu de les fuir ;
- ✓ remettre **du sens et de l'envie** dans votre équipe ;
- ✓ lâcher prise **sans perdre en performance** ;
- ✓ et devenir le leader que vos collaborateurs choisissent de suivre.

Ponctué **d'exercices concrets** et de **concepts clés** issus des recherches de référence en management et psychologie des organisations, ce récit captivant vous plonge dans des situations de management familières (réunions, conflits, doutes) pour en tirer des leçons immédiatement actionnables.

Si vous êtes prêt à vous transformer, vos équipes le seront aussi !

Vanessa Marcié est fondatrice de Leading with humour, un cabinet de conseil innovant qui forme les professionnels à l'utilisation des outils de leadership comme l'humour. Conférencière internationale, formatrice, coach en leadership, elle intervient en écoles et universités, et publie des chroniques en tant qu'experte pour la *Harvard Business Review* et *La Tribune*. Elle est l'autrice du livre *Le pouvoir de l'humour* (Eyrolles, 2022).

22 €

Vuibert.fr



ISBN 978-2-311-62988-0



9 782311 629880