



1362

Offres d'emploi
en ligneavec 

Mon compte candidat

INFOS CARRIÈRE

Guide avantages sociaux
Concours
Rémunération
Statuts

ACTUALITÉ

Accueil Actualité
Les brèves
À la Une
France
Régions
Europe

Veille juridique
Textes officiels
Jurisprudence
Réponses ministérielles

[Vidéos et multimédia](#)[Dossiers d'actu](#)[Documents utiles](#)**L'HEBDO**

S'abonner
Compléments web
Archives
Archives juridiques

OUTILS

Annuaire des collectivités
Annuaire des associations
Sélection des fournisseurs
Agenda

**COMMUNAUTÉS
& RÉSEAUX**

Forum général
Club informatique
Club technique
Club finances
Club RH
Petites annonces

**LA GAZETTE
DE LA SEMAINE**
N° 2018 - 22/02/2010

[Retour liste de résultats](#)[Nouvelle recherche](#)

Développement personnel Corriger ses défauts pour mieux diriger

Par Julie Krassovsky

Quand le climat se dégrade au travail, se remettre en question s'impose. Sans culpabiliser, il s'agit de diagnostiquer ses défaillances, pour y remédier. Des spécialistes peuvent apporter leur aide.

« Je sentais que mes cadres s'interrogeaient sur leurs objectifs, alors que j'avais l'impression de les avoir bien définis. Finalement, je me suis demandé si j'exprimais clairement mes idées », se souvient Yves Thuillier. C'était il y a quelques mois déjà. Le directeur général des services (DGS) de la communauté d'agglomération Béziers Méditerranée (Languedoc-Roussillon) a ressenti un malaise au sein de ses troupes et a eu l'intelligence de se remettre en question. Comme lui, les cadres sont souvent conscients de leurs petits défauts mais prennent rarement le temps de s'y intéresser. Manque de disponibilité, défaut de volonté. Il est, en effet, bien plus aisé de masquer ses lacunes que de les affronter. Pour ceux qui tentent l'aventure, la démarche s'amorce par des questionnements pertinents. « Plutôt que d'attribuer les problèmes aux autres, la première chose à faire est de se demander qu'elle est sa part de responsabilité », explique Yannick Piquet-Bonfils, consultante pour le cabinet Duranton Méditerranée. Sans le savoir, Yves Thuillier a enclenché la résolution de son problème d'équipe.

« S'autodiagnostiquer ». Le premier pas étant fait, reste à « s'autodiagnostiquer ». Pour y parvenir, une méthode sort du lot. Prendre le temps de porter un regard critique sur son parcours professionnel : ce qui a marché, ou non, dans ses postes précédents ; les situations qui se sont répétées dans des contextes différents ; ce que l'on aurait pu faire pour les prévenir, etc. Un retour sur soi souvent très efficace, comme l'assure Yann Dubosc, DGS de la communauté d'agglomération de Marne et Gondoire (Seine-et-Marne). « Mes changements de postes ont été, à chaque fois, une source de réflexion. » Juriste de



02/04/2007
N°1880
Rubrique MANAGEMENT - p 62

[LE SOMMAIRE](#)[TOUS LES ARTICLES \(106\)](#)


Mes Services

**Faites entrer
la Gazette dans
votre Intranet**



Découvrez l'offre



Voir le sommaire

S'abonner

LE QUOTIDIEN

L'actualité et une veille juridique chaque jour dans une newsletter

Votre adresse e-mail :

 OK


Depuis 1997, une base de données de plus de 48 000 articles, mise à jour tous les mardis.

Rechercher dans les archives

Rechercher

Accueil des archives

formation, ses fonctions de DRH puis de directeur général adjoint l'ont placé face à ses limites. « J'envisageais ma fonction de façon trop élitiste et pas du tout en termes d'hommes et de métiers. Ces responsabilités successives m'ont forcé à me remettre en question. »

Très instructive, l'analyse de ses réussites et de ses moments difficiles permet souvent d'en déterminer les origines. Grâce à ce travail, Yann Dubosc est aujourd'hui capable de lister ses lacunes : « Je connaissais mal le terrain et j'avais une trop forte confiance dans ma capacité à mémoriser et à retransmettre les informations à mon équipe. »

Pour autant, cette capacité de remise en question n'est pas donnée à tout le monde. Quand le temps manque, des outils formels d'aide à l'évaluation des compétences sont souvent d'excellents révélateurs. Jusqu'ici très utilisée dans le secteur privé, la méthode dite du « 360° » (lire l'encadré ci-contre) l'est de plus en plus dans le secteur public. Elle permet de comparer sa propre perception à celle de son entourage professionnel. « Les cadres découvrent parfois que leur conviction d'être efficaces dans certains domaines n'est pas partagée par leur supérieur ou par leurs collaborateurs », précise Stan Madoré, directeur d'Act'Formation France, un cabinet qui intervient essentiellement dans les collectivités. En pointant du doigt les désaccords des uns et des autres, le manager détecte très vite ce qu'il doit corriger dans son comportement ou sa façon de diriger.

Bruno Gérentes, quant à lui, a opté pour une tout autre formule : le coaching (lire son témoignage ci-dessus). Le DGS de la commune de Rive-de-Gier (Loire) confie : « Je sentais des faiblesses dans l'animation de mon équipe de direction et je ressentais le besoin d'en discuter avec quelqu'un. » Le recours à une tierce personne est un bon moyen d'étudier ce qui pose problème. Et même parfois un peu plus. « Travailler ses défauts avec un coach peut servir d'exemple pour le reste de l'équipe. Dans certaines directions, c'est presque prestigieux », ajoute Danièle Veret, consultante pour le cabinet Interface. « Mieux se connaître, c'est déjà 70 % du chemin parcouru pour corriger ce que l'on estime devoir l'être », confirme Yannick Piquet-Bonfils. Les 30 % restants font appel à une réelle volonté de changement de la part de la personne.

Choisir sa méthode. Car le plus difficile reste encore à faire : corriger ses défauts. Là encore, des questions pertinentes amorcent la réflexion : « Est-ce que je veux vraiment changer cela ? Comment dois-je m'y prendre ? » Alors que Bruno Gérentes a formalisé ses réponses à l'aide d'un coach, Denys Lamarzelle a fait preuve de méthode. Clairvoyant, le directeur territorial au conseil général de la Côte-d'Or, auteur de « La face cachée de la territoriale » (*), a, depuis longtemps, établi son diagnostic. « Plus on avance en expérience, plus on est sûr de soi et moins on est souple. Je remets donc en cause régulièrement mes certitudes. » Lorsqu'on lui demande d'analyser un problème, Denys Lamarzelle propose systématiquement plusieurs solutions aux élus, même s'il est « persuadé que l'une d'elles est la meilleure ». Son astuce : « Tous les six mois, je fais l'analyse stratégique de qui fait quoi au sein de la collectivité : je décrypte le jeu des compétences de chacun, son rôle et son évolution dans la structure. De cette façon, je corrige certaines de mes attitudes et j'associe les bonnes personnes aux processus de décision. »

Cibler ses lacunes. Yann Dubosc sait que sa réserve le freine au quotidien. Aussi se prépare-t-il avant chaque présentation orale, allant même jusqu'à anticiper les questions les plus imprévisibles. Autrefois persuadé qu'il transmettait toutes les informations utiles à ses chefs d'équipe alors que ce n'était pas le cas, ce cadre envoie, aujourd'hui, une note récapitulative au collaborateur concerné pour toute nouvelle importante. Les bonnes solutions sont souvent très simples !

Zoom sur le « 360° »

Véritable outil de diagnostic, le 360° permet au cadre d'évaluer en détail ses compétences. Une quarantaine de questions passent en revue des domaines d'investigation très divers. Par exemple, le leadership comptera plusieurs sous-domaines (l'organisation du cadre, l'animation d'équipe, la gestion des processus, etc.). Pour chacun, des points concrets sont abordés (« J'explique en quoi consistent les objectifs à mon équipe », par exemple). Dans un premier temps, le cadre répond lui-même aux questions. Ensuite, son entourage (collaborateurs, collègues, supérieurs - hiérarchiques) remplit le même questionnaire. Les réponses sont analysées par un consultant extérieur et il en résulte un rapport graphique. C'est un excellent moyen de se confronter à ses propres convictions en comparant sa perception à celle des autres.

Les points clés

Se remettre en question Lorsqu'une situation pose un problème, se demander si cela vient de soi, ou non.

Dissocier qualités et défauts Faire le point sur ses échecs et ses réussites passés.

Identifier ses faiblesses Connaître les situations susceptibles de provoquer le stress ou l'angoisse.

Trouver la solution Se demander ce que l'on peut changer pour faire disparaître cette peur.

« Le coaching m'a aidé à mettre des mots sur mes faiblesses »

TEMOIGNAGE Bruno Gérentes, DGS de la commune de Rive-de-Gier (Loire)

« J'ai suivi six séances de deux heures de coaching. J'étais conscient des lacunes qui m'empêchaient d'avancer, comme ma difficulté à gérer les conflits. J'avais également du mal à donner du corps à mes réunions de service. Happé par le quotidien et la charge de travail, je ne m'accordais pas le temps de m'y intéresser. Le coaching m'a tout simplement donné les moyens de me "poser". Lors des séances, j'ai évoqué tous les problèmes que je rencontrais. Le coach me servait de miroir. J'ai ainsi découvert que je tentais d'imiter mon prédécesseur, que je respecte, sans me donner les moyens de manager à ma manière. J'ai donc amorcé un changement. Depuis, je tente d'aborder les problèmes lorsqu'ils se présentent, sans laisser la situation se détériorer. J'ai également initié une formation de "team-building" pour mes collaborateurs. Cela a permis de souder l'équipe. »

(*) Editions du Papyrus, collection Fonctions territoriales, 114 pages, septembre 2005.