



Edition 194, 28 octobre 2008

Comment devenir Chef d'unité?

Marc-les-bons-tuyaux

Non, ne vous méprenez pas en raison de ce titre volontairement ambigu et, je le reconnais volontiers, scandaleusement racoleur.

Nous n'allons pas vous donner des conseils de carrière pour que vous vous trouviez un jour dans la position de ce manager intermédiaire qu'est le chef d'unité (CDU).

En revanche, nous allons vous donner un aperçu de ce qu'il vous est conseillé de faire - et de ne pas faire - si vous êtes appelé à cette insigne responsabilité. C'est **l'Ecole européenne d'administration** (EAS), qui mitonne une formation ambitieusement intitulée "**Réussir comme nouveau chef d'unité**".

Cette formation, le nouveau CDU doit la suivre. Quand? Le plus tôt possible après sa nomination.

"*Pourquoi?*", vous demanderez-vous peut-être d'un air sceptique... Tout simplement parce que vous aurez beau l'être formellement, officiellement, chef d'unité, vous aurez peut-être quelque difficulté à entrer d'office dans la peau du personnage, à vous installer dans la fonction. Vous savez, comme si vous portiez un vêtement mal taillé.

Le chef d'unité, ce mutant

En un mot comme en cent, le nouveau chef d'unité a quelque chose d'un mutant!

Mais prenons les choses au commencement.

Donc, nous étions huit. Mélange des institutions: Commission (5) - Parlement (3); des genres: 6 hommes, 2 femmes; des styles masculins: 4 cravates, 2 chemises ouvertes; des nationalités: 6.

Certes, les grandes lignes de la formation s'appliquent *erga omnes*, mais les différences entre la culture Commission et la culture Parlement se remarquent. Difficilement définissables, elles sont là, néanmoins, palpables, nourrissant les dialogues des *trainees*.

Margorzata, dite Margot, polono-française, experte en cartels à la Commission, est là aussi, et bien là. Elle sera tout du long d'un soutien moral appréciable: elle s'y entend en bonne humeur et en ironie. Je lui donne deux ans pour transformer l'atmosphère de la DG Concurrence...

Ne rien faire, tout faire faire, ne rien laisser faire!

Immédiatement, un "slogan" me marque (nous marque?). Il pourrait être la devise du CDU: "*Ne rien faire, tout faire faire, ne rien laisser faire!*".

C'est Marc, notre très compétent et apprécié consultant-animateur-formateur qui nous l'a ressassée. Elle n'est pas de lui mais du Maréchal de France Louis Hubert Gonzalve Lyautey, s'il vous plaît, qui a pu à loisir la tester pendant la grande guerre. Si Monsieur Jourdain faisait de la prose



Le Maréchal Louis
Hubert Gonzalve
Lyautey

sans le savoir, ce sacré Louis Hubert faisait donc, lui, du management sans le savoir!

En martelant cette phrase, Marc veut faire passer un point très important: il faut que le CDU oublie (un peu) son savoir-faire pour déléguer. Eh oui, il a un certain deuil à faire. Doser expertise (pour parler français) et leadership. *Don't be too task-oriented*. Déléguer tout en gardant le contrôle.

De toute façon, si vous ne déléguez pas, vous serez immanquablement submergés par des tâches importantes et urgentes qui vous feront négliger d'autres tâches, tout aussi importantes mais moins urgentes. En d'autres termes, vous aurez le nez dans le guidon!

Avez-vous trouvé le sens?

Déléguer, c'est très bien, d'accord. Encore faut-il que le collectif et chacun de ses éléments soient conscients de la mission, de l'objectif. A commencer, *of course*, par le chef d'unité. C'est la condition sine qua non pour motiver ses collaborateurs. Il faut que ce qu'on fait, que ce qu'on doit faire, ait du SENS. Quid si les instructions sont floues? Tant celles qui lui viennent d'en haut que celles qu'il répercute en bas?

Si les instructions d'en haut sont incomplètes, eh bien, l'équipe s'inventera plus ou moins le travail à faire. Méritoire mais pas vraiment efficace.

Le complexe IKEA

Vous ne le croyez pas? Jugez plutôt. Nous sommes quatre. On nous balance sur le bureau les pièces de Phantoka, une espèce de robot guerrier. "Allez-y". Des instructions? Point! Qu'à cela ne tienne, tout le monde s'y met, tente d'emboîter les innombrables pièces de ce machin. Enfin, tout le monde sauf moi, étant entendu que mon soutien moral est tout acquis à mes partenaires. Je vous préviens: si vous avez besoin d'un conseiller pour monter un meuble IKEA, vous m'OUBLIEZ.

Je suis tout près de culpabiliser: ai-je trompé ma hiérarchie? Je ne lui ai pas dit que j'étais nul en montage de meubles IKEA. Ou même d'un petit robot en plastique. Ceci dit, je dois dire que les gars (pluriel générique car Margot co-monte avec ardeur) se débrouillent merveilleusement sans moi. N'empêche que les instructions arrivées sur le tard permettent de parachever l'oeuvre.

Les yeux de mon voisin de gauche, qui n'est plus un ado, brillent d'excitation. En fait, je n'ai pas à culpabiliser. Ne serais-je pas tout simplement en train... de déléguer! Et même que là, pour déléguer, je délègue!

"Faire, c'est bien, faire savoir, c'est encore mieux!"

Revenons un instant à cette fameuse communication. Les courts-circuits dans la communication sont l'un des pièges que le CDU doit éviter. Difficile car quiconque transmet une info a l'impression d'être limpide. Car lui sait, ça lui paraît évident. Oui, mais aux autres pas!

Pour le prouver, pourquoi pas un petit jeu de rôles. Un "Directeur" a derrière lui deux "chefs d'unité", qui ont chacun derrière soi des "collaborateurs". Le Dirlo et les CDU ont des instructions. Pas exactement les mêmes. Interdiction de se parler. Il faut communiquer par écrit instructions et questions, à chacun séparément.



Bientôt, les CDU sont pris entre un feu croisé d'instructions venant d'en haut et de questions provenant d'en bas. C'est la panique. La base est frustrée: "Qu'est-ce qu'on fait?". Les CDU n'en savent rien. Ils sont submergés de petits papiers portant instructions et questions qu'ils n'ont pas le temps de classer. Le Directeur ne dirige plus rien...

Tout ça pour montrer qu'il est difficile de comprendre et de faire comprendre, que l'absence d'objectif et d'instructions claires peut causer des ravages et qu'un leadership vertical non tempéré par la communication et les contacts horizontaux a des effets pervers. *Well done!*

Et nous avons aussi touché du doigt autre chose: la solitude que peut ressentir par moments le *middle manager*, ce "gestionnaire du milieu", pris en sandwich entre le *high management* et les managés.

Conclusion: il faut **COM-MU-NI-QUER**. Car si "*faire, c'est bien, faire savoir, c'est encore mieux!*"

A présent, exercices de *coaching*, concept anglo-saxon s'il en est et qui suscite la méfiance des Latins. On pourrait les appeler exercices de maïeutique. Donc, en binôme, nous jouons les petits Socrate, fouillons nos "zones d'inconfort" mutuelles. "*Help, I need somebody's help. Notre pair, qui êtes près de moi, aidez-moi!*" Car nous avons tous des tâches pour lesquelles nous nous sentons moins à l'aise et qui nous demandent plus d'efforts. Donc, ne pas dédaigner le soutien que peut apporter tel ou tel pair.

Passez donc par l'OPERA

L'OPERA aussi nous aide. Nous, il ne s'agit pas d'entonner de concert un air de *Rigoletto*. **OPERA - Own Thoughts, Pair's Thoughts, Exhibition, Ranking, Arranging** - contribue à **trouver collectivement des solutions à un problème commun**. En gros, ça marche comme ceci: à partir d'une question posée à tous (par exemple "*Que devons-nous développer cette année?*"), (1) on constitue de petits groupes; chacun couche ses idées personnelles sur papier; (2) chacun des petits groupes sélectionne quelques idées communes; (3) les idées communes des différents groupes sont réunies; (4) chaque groupe coche les idées qu'il préfère; (5) le collectif identifie 3 ou 4 thèmes principaux.

Bon, tout cela est bel et bien à une condition. Que chacun, à l'issue de la formation, élabore son **plan d'action** et s'y tienne. Bref, qu'il **s'engage**. Sinon, c'est comme si on soufflait dans un violon!

Fin de la formation. Dernières conclusions, avec Marc Roure, notre consultant-formateur, et Isabelle Demuynck, la *Training and Development Advisor* de l'EAS. Rendez-vous est pris en novembre pour un atelier de follow-up. Poignées de mains: les formé(e)s se plurent et se comprirent. C'est promis, on se reverra en dehors de la formation (ça rajeunit, on se croirait le dernier jour du service militaire).

Verdi ou Albinoni?

Je quitte les locaux de l'EAS. Il fait beau. Je siffle... *La donna è mobile ... "Je ne fais rien, je fais tout faire, la vie est belle..."* La donna è mobile... "*Je ne fais rien, je délègue, life is wonderful...*" La donna è mobile... "*Je ne fais rien, je délègue, je ne laisse rien faire, là ça se gâte un peu...*" "*Je ne fais rien, je délègue, je contrôle, eh non, la vie n'est pas si belle que ça...*"

La donna è mobile se transforme lentement en adagio d'Albinoni...

Votre avis ! Vos remarques, vos questions : [e-mail Newshound](mailto:Newshound)

VOTRE feedback !

Le Petit Rapporteur

est élaboré par la **cellule de communication interne**

de la DG Personnel et l'équipe Europarl Inside. Contactez-nous avec votre avis sur *Le Petit*

Rapporteur

. En cas de nouvelles dans votre service, n'oubliez pas de nous les communiquer.

Contact: Newshound@europarl.europa.eu

Clause de non-responsabilité : nous ne sommes pas responsables du contenu inapproprié ou erroné qui peut se trouver sur les sites externes auxquels vous accédez via les liens inclus dans EP Newshound.

[Guide Editorial - disclaimer - version texte](#)

