

Annexe 8 – Transcription d’interviews

Interview 1	54
Interview 2	86
Interview 3	106
Interview 4	134
Interview 5	171
Interview 6	203
Interview 7	212
Interview 8	239
Interview 9	269
Interview 10	289

*Interview 1**Célestin Soupart*

Bonjour M. *****, merci de me recevoir.

Intervenant 1

Avec plaisir.

Célestin Soupart

Donc la discussion sera assez ouverte. J'ai une série de questions, mais ce sont plutôt des leads, que vraiment des questions précises. Il s'agit plus d'une série de points à aborder que vraiment des questions précises. Est-ce que vous pourriez d'abord commencer par vous présenter votre nom, votre âge, votre poste, etc.

Intervenant 1

Je me présente, *****. Je travaille ici à l'hôtel depuis 7 ans. J'ai été diplômé en gestion hôtelière, donc la partie économique de l'hôtellerie, en 2008. Depuis lors, je n'ai jamais quitté l'hôtellerie. Je suis passé par un gros groupe américain en sortant de mes études. C'était l'ex-groupe *****. J'ai fait toute ma carrière dans la partie événementielle de l'hôtellerie, donc d'abord en tant que coordinateur au ***** à *****. Et ensuite, je suis passé dans la partie purement vente des événements au ***** à *****. Et c'est ici à ***** que j'ai pour la première fois mon poste de responsable de département en tant que manager du département meeting et event, depuis 2018. Sinon, 39 ans, pas mal de choses, de sport, autour de ma vie professionnelle. Est-ce que je pourrais rajouter, amateur de festivals pendant la saison d'été, on va dire ? Rock Werchter chaque année d'office, les quatre jours. Et puis en fonction des affiches à gauche, à droite, ça peut être... Ça peut être Electro, Tomorrowland, Pukkel Pop, en fonction des possibilités qui se présentent.

Célestin Soupart

Pas les Ardentes ?

Intervenant 1

Non, Ardentes, jamais fait. J'ai déjà eu la possibilité, mais j'écoute de tout. Ça part un peu dans toutes les directions, ce que j'écoute comme musique mais c'est vrai que j'ai jamais pris le

temps d'aller aux Ardentes non plus, et puis ça tombe souvent avec d'autres dates où on est déjà pris sur d'autres festivals, il y a tant de festivals en Belgique (rires).

Célestin Soupart

C'est l'un des problèmes (rires).

Intervenant 1

Exactement (rires).

Célestin Soupart

Est-ce que vous pourriez préciser la taille de l'équipe que vous managez s'il vous plaît ?

Intervenant 1

Alors l'équipe ici est assez petite puisqu'on est seulement, alors sur papier on est trois dans l'équipe qui dépendent de moi puisque ici, je parlais tout à l'heure d'une différence dans ce que j'ai pu faire au ***** avant où c'était plutôt la vente des événements et ici, la taille de l'hôtel ne nécessitait pas d'avoir une équipe vente d'événements et une équipe opérationnelle. Donc, on fait tout de A à Z pour nous trois dans l'équipe. C'est à dire qu'on vend les événements depuis le premier coup de téléphone ou le premier email, la demande du client jusque l'envoi de la facture et la prise d'informations et voir si tout s'est bien passé - le ressenti du client à la suite de son événement - donc on gère vraiment tout depuis le début jusqu'à la fin. Donc plutôt la partie vente au début et puis tout ce qui est détails, organisation et logistique le jour où le client se trouve ici à l'hôtel. Donc on est trois à faire ce job-là ici à l'hôtel. Maintenant, la spécificité du département événementiel, c'est qu'on a quand même beaucoup de contacts avec d'autres départements aussi. Parce que quand on a des groupes qui viennent et qui logent à l'hôtel, on a un contact étroit avec l'équipe de la réception. Et puis, de par la partie événementielle de notre boulot, on a quand même beaucoup de contacts avec la partie catering dans l'hôtel, que ce soit la cuisine ou l'équipe en salle. Et donc oui, mon équipe c'est trois personnes mais par défaut dans l'urgence par moments il y a quand même sans être hiérarchiquement sous nos ordres on est obligés de voilà diriger une partie des équipes en salle ou en cuisine en fonction des demandes du client. Donc par moment on se retrouve à donner des ordres à des équipes qui entre guillemets ne nous appartiennent pas, ne sont pas sous nos ordres dans la structure hiérarchique donc petite équipe mais avec pas mal de contacts, c'est assez central, ce qui permet aussi d'avoir des contacts humains avec tous les autres départements. Ça permet de voir et d'être en contact avec tous les collègues.

Célestin Soupart

Une question un peu plus large. Quelle place est-ce que vous accordez aux émotions dans le cadre de vos fonctions ? C'est très large, n'hésitez pas à partir où vous voulez.

Intervenant 1

Je pense qu'avec le temps, ça devient plus important. Alors oui, il y a certaines règles à respecter dans l'hôtel. De toute façon, peu importe la société où on va, on est lié avec un règlement d'ordre intérieur. Maintenant, il faut savoir jouer avec les lignes aussi. Il faut voir un petit peu quel type de profil on a en face de soi, tant au niveau des équipes qu'au niveau des clients. Et donc, il faut savoir jouer avec ça. J'avoue que j'ai eu une formation il y a 4-5 ans où c'était vraiment l'objet. C'était une grosse formation qui durait 14-15 jours, je pense, répartie sur 2 ou 3 mois, avec pas mal d'exercices, pas mal de mise en situation, pas mal de présentation des théories et puis, voilà, on a appris à se référer à ces théories, à les mettre en pratique sur le terrain. C'est plutôt quelque chose qui, avec le temps, ça prend une part un peu plus importante dans ma vision des choses. Parfois, de nouveau, chaque personne a son type de personnalité. C'est vrai que parfois, dans le rush, on y pense peut-être un peu moins. C'est parfois en prenant du recul en fin de journée ou après un gros événement qui a été stressant. Là, on aurait peut-être pu faire mieux soi-même ou les collègues auraient peut-être pu faire mieux non certaines situations. Mais oui c'est quelque chose qui prend un peu plus de place dans les derniers temps.

Célestin Soupart

Est-ce que vous percevez une différence dans la perspective émotionnelle au début de votre carrière en 2008 ? Et aujourd'hui, est-ce qu'il y a une intensification ? Est-ce que c'est moins intense ?

Intervenant 1

Oui, quand même, parce qu'avec l'expérience acquise au fur et à mesure des années, mon boulot, je le connais quand même. Je pense qu'il y a toujours des choses à apprendre, mais globalement... Je connais quand même un peu tous les recoins de la partie événementielle dans un hôtel. J'ai eu aussi la chance, comme je l'ai dit tout à l'heure, de commencer par un énorme groupe hôtelier, puisque le groupe pour lequel j'ai travaillé avec le ***** qui a été racheté ensuite par le groupe *****, qui est quand même un des leaders top 2, top 3 mondiaux des plus grands groupes hôteliers, avec une philosophie très américaine, donc très procédurière. Et pour moi ça peut avoir certains désavantages mais je pense que c'était la meilleure école que j'aurais

pu avoir en terminant mes études. Donc ça m'a apporté une certaine rigueur. Et s'il y a une différence entre 2008 et aujourd'hui, oui, dans le sens où toute l'expérience que j'ai acquise me permet d'être peut-être plus franc dans certaines situations. De manière personnelle, je ne suis peut-être pas la personne qui a le contact le plus facile, comme on pourrait l'imaginer d'un commercial, etc. Je pense que c'est quelque chose qui s'acquiert avec le temps. Et aujourd'hui, face à des clients qui dépassent certaines limites, je n'ai plus tendance à... Je pourrais dire me faire marcher dessus comme ça aurait pu l'être quand on est débutant, qu'on n'ose pas parce qu'on a l'impression d'avoir moins de légitimité. Et aujourd'hui, mettre un certain cadre ou dire à un client qu'il exagère, ou dire à un client qu'il nous a fait une demande, mais que son budget, ce ne sera pas possible. Que l'on n'arrivera pas à rentrer dans son budget, que ses attentes sont trop élevées par rapport à ce qu'il nous propose comme budget, ce sont des choses que, voilà, c'est typiquement le genre d'exemple où je me sens beaucoup plus confiant. Et à la limite plus décontracté à le dire aux clients, aussi. Il y en a qui vont toujours essayer d'oser. « Oui, mais si vous faites ceci, vous faites ceci ». Et à un moment, si c'est non, autant le dire et peut-être faire économiser du temps à tout le monde. Et c'est vrai que ça, c'est quelque chose que j'essaie d'apprendre aux plus jeunes qui ont débuté cette année ou l'année dernière dans les équipes. C'est ne pas avoir peur, du moment qu'on a un discours cohérent et que on représente quand même toujours une marque aussi. Il faut que ça reste correct, qu'on reste dans les clous, que ce soit de la politesse, de la manière de faire passer un message. Mais il ne faut pas hésiter non plus. On connaît quand même mieux l'hôtel que le client. On sait quelles sont les limites. C'est pour ça que pour moi, il faut oser. Et c'est surtout cette partie-là que j'ai quand même améliorée.

Célestin Soupart

Une émotion pragmatique.

Intervenant 1

Oui, exactement.

Célestin Soupart

C'est très intéressant. Est-ce que vous pensez qu'un manager devrait cacher ses émotions ou les révéler ? Dans quelle mesure ? On entend du coup la notion de pragmatisme, mais qu'en est-il ?

Intervenant 1

Je pense quand même qu'il y a un juste milieu à trouver. C'est vrai que par moment, je pourrais m'emballer sur certaines choses parce qu'il y a un moment, quand on a répété 40 fois les mêmes détails, mais qu'on voit que ce n'est pas fait correctement, que les équipes sont en retard, etc. Ça peut être frustrant. Donc là, il y a un moment, je pense qu'il faudrait peut-être faire un pas de côté. OK, ça ne sert à rien de s'énerver, on en discutera plus tard. Maintenant, il y a d'autres situations où je pense que ça ne sert à rien de vouloir réprimer certaines émotions. Ça fait partie du quotidien. Il y a des situations avec des collègues où je pense qu'il faut quand même être capable de s'ouvrir un minimum et de ne pas être un mur en face de la personne. Je pense qu'en fonction du moment ou de la situation, il faut savoir... juger un petit peu aussi, et puis j'en reviens un peu à cette formation que j'ai fait il y a quelques années il faut aussi être capable de s'adapter en fonction de qui on est en face de soi aussi. C'est vrai que nous on organise des événements, la formation que moi j'ai eu, je le vois dans les salles de réunion ici. Il y a beaucoup d'entreprises qui font... Je suppose que ça a été abordé aussi dans le cadre de vos cours. Les fameuses personnalités par couleur. Je sais qu'il y en a d'autres qui parlent avec les animaux où je ne sais plus comment c'est présenté. Et je le vois, il y a beaucoup d'entreprises qui l'organisent pour leurs propres employés. Et donc son niveau émotionnel sera différent en fonction de de chaque personnalité aussi. Ça par contre, je pense que c'est peut-être le plus compliqué à mettre en place en fonction d'une situation type qui arriverait là aujourd'hui dans l'hôtel. Oui, je pense que je vais y penser. Le plus dur, c'est peut-être adapter son comportement en fonction de la personne qui est en face. Parce que quelque part, parfois, elle est à l'encontre de ce que sa personnalité voudrait faire. Donc là, c'est plus compliqué.

Célestin Soupart

Vous avez déjà vécu une situation qui s'est révélée complexe, dans ce contexte ?

Intervenant 1

Oui, je ne pense pas à une situation particulière là comme ça. Maintenant, dans une composition d'équipe, on va se retrouver justement avec cette personnalité de couleurs différentes. Alors moi, je sais que je suis quelqu'un qui est plutôt réfléchi, dans les chiffres, etc., prendre du temps avant de prendre une décision plutôt ce qui est considéré comme catégorie bleue c'est vrai que la personnalité qui est selon ces formations totalement à l'extrême c'est plutôt une personnalité de type type jaune qui est plutôt dans l'exubérance, dans la réaction instantanée, etc. Et donc parfois, ça peut amener certaines tensions dans le travail au quotidien parce que les choses ne sont pas nécessairement faites ou les réactions ne sont pas celles que ma personnalité aura

tendance à avoir. Donc de nouveau, il faut trouver un juste milieu aussi. Ce n'est pas parce que la personnalité est opposée à la mienne qu'elle ne fait pas un bon travail. Il y a du positif chez elle qui est très très faible chez moi mais je pense qu'il faut trouver cet équilibre entre les personnalités dans une équipe et il faut y faire attention aussi. Et je pense que c'est parfois quelque chose qu'on peut détecter, c'est pas évident mais c'est parfois quelque chose qu'on peut détecter dès le début, dès les premières interviews probablement dans un processus d'engagement avec quelqu'un, et parfois il faut réfléchir aussi à si ça va matcher avec d'autres personnes dans l'équipe.

Célestin Soupart

C'est assez divers. Il y a quand même un pouvoir décisionnel, une notion décisionnelle, du coup, dans la notion des motions.

Intervenant 1

Dans le profil de la personne qui va être engagée ?

Célestin Soupart

Oui, entre autres.

Intervenant 1

Oui, ça aura un impact, mais ce ne sera pas le seul élément qui sera analysé aussi. Je ne sais pas. Je pense que par exemple, un département comme le mien, c'est bien d'avoir un peu un équilibre aussi. Parce que pour les équipes en interne, on a besoin de précision, rigueur, etc. Parce que beaucoup de choses dépendent de nous aussi. Que ce soit, je ne sais rien moi, des encodages de rooming list quand on a 150 personnes qui débarquent à l'hôtel il faut que ce soit précis, il ne faut pas qu'on ait des noms qui soient à moitié encodés, des choses qui ne le sont pas, parce que c'est tout le travail de l'équipe de la réception qui va en pâtir si c'est mauvais, que ce soit précis au niveau du choix des repas, les allergies, les ceci et les cela, pour que ce soit fluide au niveau du service en cuisine et en salle. À côté de ça, comme on a aussi une partie commerciale, il faut quand même qu'on soit... Allez, que le client n'ait pas l'impression de s'adresser à un mur non plus. Donc, il faut qu'il y ait quand même un mix aussi de côté sociable, etc., de rigueur. Et je pense qu'il faut quand même un mix de tout. Donc, ce sera peut-être un élément... à mettre dans la balance, mais ce ne sera pas l'élément clé qui fera basculer une candidature dans un sens ou dans un autre. À mettre dans la balance, oui, sûr et certain.

Célestin Soupart

Est-ce que vous percevez un équilibre entre les différentes zones de couleur dans vos équipes ?

Intervenant 1

De manière générale, oui. Dans mon équipe, c'est une équipe assez petite. Il y a plutôt deux types de couleurs qui se dégagent sur les trois personnes. Au niveau de l'hôtel, oui, ça c'est clair. Il y a quand même certains types de personnalités. Et parfois, ce sont des types de personnalités qu'on retrouve dans les mêmes départements, dans différents hôtels. J'avais vu lors de cette formation qu'on avait quand même aussi certaines tendances à avoir, par exemple, une personnalité plus verte dans tout ce qui est soins de santé, par exemple. Voilà, parce qu'il y a beaucoup d'humains qui sont mis au centre de ces personnalités-là. Et c'est parfois plutôt le genre de couleur qu'on va retrouver du côté des ressources humaines. Par exemple, si je fais le lien avec l'hôtellerie... au niveau des prises de décision, c'est quand même plutôt des personnalités qui tendent vers une couleur plus rouge ou bleue, et puis une partie commerciale qui serait plutôt jaune. Si je pars dans les grands principes, après de nouveau... Dans chaque département, on va retrouver des variations de ces couleurs de personnalité-là. Mais il y a régulièrement des tendances qui se détachent quand même. Oui, c'est assez marrant. C'est un résumé. Je vais faire des grosses généralités, mais c'est vrai que souvent, on va se retrouver avec du jaune au département commercial, plutôt vert en ressources humaines, rouge, bleu en direction ou responsable de département. Et je vais dire... Ouais, du bleu dans ce qui serait plutôt financier. Ouais, il y a des éléments qui se détachent. Mais de nouveau, après, c'est des grosses généralités. Il ne faut pas prendre ça au pied de la lettre non plus. Il y a certaines régularités dans les proportions.

Célestin Soupart

Je l'ignorais. J'ai lu cette théorie quand j'étais aux études, mais on n'avait pas évoqué des tests de généralité.

Intervenant 1

C'est assez marrant parce que c'est vrai que nous, on avait fait des tests assez grotesques. C'était beaucoup, beaucoup de questions. Et puis, les systèmes informatiques nous sortaient notre type de profil, ce à quoi il fallait faire attention. Par contre, on doit faire attention dans notre communication, ce où on est très bon, ce qui peut plutôt être des défauts dans notre personnalité. Et c'est vrai que l'exercice d'après, c'était plutôt prendre une personne à terre droite, et se dire,

OK, cette personne-là, elle est quoi ? Cette personne-là, elle est quoi ? C'était assez marrant de voir certains éléments qui se détachaient. C'est assez rigolo.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pourriez développer cette formation avec la méthode des couleurs que vous avez vécue ? Je m'intéresse au développement qui a amené cette formation et aux conclusions qui en ont été du coup été tirées.

Intervenant 1

C'est une formation qui a été mise en place pour, c'était plutôt pour les postes à responsabilité. Ça a été lancé en interne dans un premier temps avec tous les directeurs d'hôtels. Et ensuite, ils l'ont lancé aux responsables de départements. L'objectif, c'était, je pense, quand même de sensibiliser les gens. La formation se faisait en deux étapes. Il y avait d'abord une première étape. Comme je le disais, on avait beaucoup de questionnaires personnels à préparer à la maison. On rentrait toutes les informations. En fait, ce sont des questionnaires où des questions se coupent, se recoupent, etc. pour dégager des tendances dans certaines situations. Donc ça c'était les réponses que nous on donnait puis on devait sélectionner X collègues avec qui on avait travaillé mais ça pouvait être des collègues supérieurs hiérarchiques inférieurs hiérarchiques collègues directs dans le même département ou collègues plus éloignés. Ces personnes-là répondaient, je pense, quasi aux mêmes questions. Et donc, en fait, on avait un profil personnel, donc ce que nous on ressent au quotidien, et le profil, mais qui, en gros, est la moyenne de ce que les collègues interrogés ressentent par rapport à notre personnalité. Et donc, là, on voit déjà s'il y a une différence de sensibilité entre soi-même et les collègues. Ça ouvrait ensuite sur la discussion. Le résumé de sa personnalité est vraiment assez impressionnant. Quand on lit les 10 ou 12 pages de rapport, il y a un moment où il faut prendre du cul parce qu'on se dit « Ok, on a répondu à X questions, mais c'est assez impressionnant la précision dans laquelle ça va. » Et en fait, on partait de ce test de personnalité pour développer et partir vers plein d'éléments du quotidien. Donc c'est aussi se connaître soi-même et mettre sa personnalité, comme je l'ai dit un peu plus tôt, en relation avec ses collègues où il y a parfois une attitude à adapter ou à modifier en fonction de qui est en face de nous et quelle est la personnalité en face de nous. C'est aussi intéressant de savoir qui est là, quelles sont les sensibilités de chacun. Et ensuite, c'était développé dans les communications. La communication au sens large, comment affronter une situation problématique, comment donner un feedback constructif, il y avait quoi d'autre encore comme élément ? Il y avait pas mal de

mises en situation aussi pour adapter cette partie plutôt synthétique et théorique en travail au quotidien. Conclusion de ces 14 ou 15 jours de formation, pour moi, il n'y a pas de conclusion précise à en tirer. C'était plutôt... Ouvrir des portes et mettre en lumière certaines choses qu'on peut reproduire ou adapter au quotidien aussi. Donc c'est plutôt... C'est plutôt ça, c'est plutôt ouvrir des pistes vers des possibilités pour le futur. Et c'est vrai qu'il y a certaines choses en 4-5 ans que je ne mets plus en place parce que j'y pense moins. Je sais que l'été dernier... Je suis retombé sur cette farde avec tous les documents. J'ai reparcouru certains trucs. Je me disais qu'il y avait cet exercice-là, il y avait ceci, il y avait cela. Ça pourrait peut-être être intéressant de relire certaines choses. Mais je crois que c'est plutôt des pistes pour amener à un quotidien. C'est vrai qu'on se retrouve parfois dans des situations dans n'importe quelle entreprise mais il y a, je vais parler de manière générale parce qu'ici c'est pas le cas, l'équipe est assez jeune dans l'hôtel mais il y a pas mal d'hôtels à Bruxelles où on peut se retrouver avec des gens qui sortent de l'école qui peuvent être très vite promus responsables d'équipe etc mais qui se retrouvent aussi parfois confrontés à des gens qui ont 30-35 ans de maison pour le dire vulgairement des gens qui viennent juste là pour payer le loyer à la fin du mois mais qui attendent la pension pour certains, et donc parfois on se retrouve dans des situations problématiques où il faut aussi savoir comment ouvrir le dialogue avec ce genre de personnes. Qu'est-ce qu'ils attendent encore de leur carrière à l'hôtel, c'est peut-être des gens qui font bien leur boulot mais qui n'ont pas envie d'en faire plus. Ils ont vu 65 directeurs d'hôtels passer pendant leur carrière parce qu'ils sont restés dans le même hôtel, et un de plus, un de moins, ça ne changera rien pour eux. Ça c'est vraiment le genre d'exemple de mise en situation qu'on avait, des gens qui étaient soit dans le déni soit des gens qui étaient dans plus aucune motivation ça aussi c'est un des objets, des points c'était tout ce qui était motivation d'équipe et créer cette vision pour retrouver une espèce de flamme dans certaines équipes etc. On a beau avoir un manager qui est super motivé, si l'équipe suit pas derrière ou que le message passe pas entre le manager et l'équipe ça va pas nécessairement réussir. C'était plutôt des mises en situation qui nous permettaient d'avancer et de réfléchir à comment mettre le curseur dans certaines situations.

Célestin Soupart

Qu'est-ce qui a motivé la décision de la direction générale de lancer ces formations ? C'était un manque de performance du groupe ? C'était simplement un désir de développer les compétences de la table ?

Intervenant 1

Je crois que c'est surtout partie de l'envie d'ouvrir les... les compétences aussi. Je pense que c'est pour ça qu'ils ont commencé vraiment avec les directeurs d'hôtels et qu'ensuite ils les ont mis en place pour les responsables de département. Je pense que c'est ce souci de peut-être améliorer la communication. Améliorer les interactions entre personnes, c'est surtout cette partie-là. Ce n'était pas obligatoire, pour les responsables d'équipe. C'était aussi un petit peu à la demande de chacun. C'est vrai qu'il y a un premier groupe qui est passé. J'ai certains collègues qui avaient participé et je ne m'étais pas inscrit dans le premier groupe. Donc, en entendant leur feedback après cette formation-là, il y en a qui m'ont dit « Ouais, mais tu devrais t'inscrire, franchement il y a des trucs intéressants » etc. Donc voilà, la partie directeur c'était plutôt obligatoire parce que je pense aussi que ça leur permettait de tester un peu la formation, d'avoir eux-mêmes un premier retour et ensuite pour le reste, c'était plutôt sur base volontaire. En tout cas, pour ma part, c'était totalement sur base volontaire. Mais je pense avoir certaines entreprises qui viennent ici à l'hôtel et qui font cette formation-là. Parfois, ça dure juste une après-midi ou une journée. Il y a des versions très réduites aussi, avec beaucoup moins de mise en cas pratique. Je pense qu'il y en a certains qui n'ont pas totalement le choix non plus. C'est ce que j'ai parfois l'impression quand on discute avec des clients, mais je pense qu'ils n'ont pas le choix, mais que leur poste dans certaines entreprises aussi, je crois fait qu'ils sont obligés d'y passer pour, je ne sais pas, est-ce que c'est dans le cadre de certaines sociétés peut-être à aplanir certaines difficultés ? Ou trouver un dialogue social qui est plus ouvert et que chacun ne campe pas sur ses positions. En tout cas, pour ma part, pour notre part ici chez ***** c'était plutôt volontaire.

Célestin Soupart

Quel était le taux de participation du coup ?

Intervenant 1

Au niveau des responsables de département ? Oui. Je pense qu'ici, sur tous les responsables de département, je pense que... Si on se contente des responsables de département, je dirais que ça devrait tourner aux environs des 75%, 75-80%, quelque chose comme ça.

Célestin Soupart

C'est pas mal.

Intervenant 1

Donc, quand même intéressant. Je sais que ce n'est pas une formation qui a dû être bon marché. Je sais parfois ce que certaines formations à la journée peuvent coûter. Ici, une formation sur 14-15 jours, c'était quand même un gros investissement de la part de l'entreprise. Parce que c'était quand même une belle société qui faisait cette présentation-là avec une formatrice qui avait quand même un sacré background. Donc c'était aussi un investissement de la part de l'entreprise avec l'idée qui n'a pas été évoquée, mais qui pour moi était très claire de fidéliser ses responsables de département aussi et de les faire évoluer pour le futur.

Célestin Soupart

Donc développer vos carrières, investir dans vos formations ?

Intervenant 1

Oui, au sein de l'entreprise. Maintenant tous les cas pratiques c'est pas parce que je les ai vus ici chez ***** ou les mises en situation chez ***** ou basées sur des exemples puisqu'évidemment on nous demandait beaucoup de feedback de nos exemples au quotidien chez ***** , que ce ne sont pas des éléments qui sont transportables dans un autre hôtel. Je décide de quitter l'entreprise la semaine prochaine, ce seront tous des éléments qui, voilà, ça reste un bagage transportable dans n'importe quelle entreprise ou n'importe quel secteur tout simplement. Tout simplement aussi je crois que c'est dans un but de fidélisation pour la société, mais dans un but de développement personnel aussi pour chaque personne. C'était intéressant et ce que je ne dois pas cacher, j'ai parlé du rapport tout à l'heure, il y a certains jours, on sort de 8 heures de formation, on est lessivé. Il y a certains jours, il faut aller chercher dans ses retranchements. Quand on n'a pas l'habitude, certains éléments, et qu'on est mis dans des situations de confrontation directe, en plus la formatrice pousse, pour nous mettre à la frontière, pour nous faire perdre pied à certains moments, et en fait juste pour nous faire réaliser que voilà, ça arrivera, ça a pu arriver. Comme certaines situations arriveront, ou sont déjà arrivées, et c'est justement trouver les trucs et astuces. Pour rebondir et ne pas éventuellement s'effondrer sur place, partir dans des cris dans une salle de réunion ou s'effacer complètement. Donc c'est plutôt dans ce sens-là. Mais oui, le fait d'être poussé dans ces retranchements... Et certains jours, ça fatigue. Ça fatigue sérieusement.

Célestin Soupart

Comment est-ce que vous avez réagi face à cette situation ? Qu'est-ce que vous avez ressenti dans la situation conflictuelle simulée lors de la formation ? Comment est-ce que vous avez réagi ? Qu'est-ce qui l'était conseillé ? Quel comportement a été conseillé ?

Intervenant 1

C'est essayer de faire dans un premier temps les liens avec ce qui a été présenté de manière théorique avant. Donc une fois qu'on se connaît soi-même, qu'on a les éléments de sa personnalité, on sait très bien à quel moment ça va coïncider dans une situation conflictuelle aussi. Donc on le sent déjà à l'avance aussi. Et oui, c'est... C'est essayer de retomber un peu sur ses pattes et trouver d'autres manières de communication pour quand même garder... Voilà, tant qu'il y a de la communication, le fil n'est pas rompu. Je vois. Si ça part de travers et que tout le monde campe sur ses positions, que tout le monde se ferme, qu'il y en a un qui se renferme, l'autre qui hurle, un autre qui se met à pleurer dans la salle de réunion et que personne n'est capable de faire un pas en avant pour essayer de trouver un... une issue et un terrain de dialogue, ça va être compliqué. C'est plutôt cette partie-là, c'est arriver à retrouver et à utiliser les cas théoriques, enfin utiliser la théorie pour la mettre en situation. Et c'est ça qui est parfois le plus difficile et qui peut être le plus fatigant aussi. Parce que comme je l'ai dit tout à l'heure, il faut parfois aller à contre-nature. Il y a parfois des réactions qui ne vont pas du tout dans le sens de sa propre personnalité. Il faut arriver à aller contre cette espèce d'instinct et cette réaction primaire pour garder le fil de la discussion. Tant que le canal de la discussion est ouvert, ce n'est pas totalement perdu non plus.

Célestin Soupart

Est-ce que vous avez déjà utilisé les acquis, ou plutôt les connaissances apprises dans cette formation, dans une situation réelle. Ça peut être une situation totalement identique, ou similaire, ou totalement nouvelle.

Intervenant 1

Je vais dire oui d'office, alors il n'y en a pas une qui me vient là tout de suite à l'esprit. Mais justement, le fait d'avoir eu une longue formation comme celle-là, il y a quand même de temps en temps, à certaines situations, où on s'est dit, ah ouais, je devrais peut-être faire comme ça. Ou comme je l'ai évoqué il y a quelques minutes aussi, c'est peut-être parfois après coup, où je me dis, là, j'ai peut-être pas bien réagi. J'aurais peut-être dû faire mieux. Plus prendre plus le temps et pas réagir rapidement et peut-être plus entrer en discussion avec certains collègues

dans une situation donnée. Mais je pense que quand même au quotidien, il y a une petite lumière qui reste dans la tête, en se disant attention, après les situations, on les sent arriver, quand il y a une tension entre certaines personnes dans un bureau, entre deux départements, la petite lumière s'allume très vite, quand il y a une tension, parce que... Ça peut être des raisons internes, parce qu'il y en a un qui n'a pas fait son boulot correctement, il n'était pas prêt à l'heure, mais ça peut être des facteurs externes aussi. Ça peut être le client qui décide de changer son timing à la dernière minute. Alors oui, finalement, on a... c'est déjà arrivé, 30 ou 45 minutes plus tôt, le client demande s'il peut passer à table. « Vous êtes 60, c'était prévu dans 45 minutes, donc laissez-nous voir ». Et là, on sait que ça va être chaud en cuisine, ça va être chaud en salle, parce qu'ils ne sont pas nécessairement prêts. Ils ne seront pas prêts 45 minutes avant. On nous a donné un timing de la part du client entre guillemets c'est de sa faute s'ils sont en avance, donc il faut temporiser chez le client parce que lui il veut aller manger, il faut lui faire comprendre d'une manière politiquement correcte que ok, on va faire notre possible, tout est possible mais laissez-nous quand même le temps de réagir. Donc il y a le client à gérer mais puis il y a encore deux équipes à gérer aussi, ça peut être la cuisine, ça peut être la salle et donc quand je parlais de département assez central au niveau événementiel là c'est vraiment un type d'exemple. Cet exemple-là, il est arrivé il y a quelques mois. Effectivement, le client a terminé plus tôt. Il faut aller gérer la sensibilité de tout le monde. Le client, en lui disant, « écoutez, on va s'arranger, mais soyez patient » et leur faire comprendre. Il ne faut pas être impatient et nous mettre sur le dos qu'on était à la bourre parce que c'est lui qui a changé le timing. En cuisine, il faut aller voir dans combien de temps est-ce qu'ils peuvent être prêts et voir en salle, et de nouveau là c'est plutôt, c'est pas donner des ordres directs il y a un moment aussi on va voir si on sent que c'est tendu il faut mettre la main à la patte et donner un coup de main à son collègue. C'est ce que je dis toujours quand moi j'ai des gens qui commencent dans l'équipe sur papier ma fonction ne nécessite pas d'aller faire du service en salle. Mais le jour où ça part de travers, c'est quand même bien d'aller donner un coup de main. Un, de la part des équipes, ils se diront, ok, ça va, ils ne sont pas restés au bureau tranquille alors qu'on est en train de se faire arracher sur le terrain. Ils ont donné un coup de main. Mais il ne faut pas oublier aussi que lundi matin, il faut retravailler avec la même équipe donc faut pas non plus, enfin, faut penser dans un objectif long terme aussi. Et c'est dire que je peux pas foutre en l'air une relation professionnelle parce que le client nous a mis la pression ou qu'il y a des erreurs, il y en aura toujours. Il faut juste pallier à ces erreurs et le faire avec la meilleure intelligence possible. Je ne dis pas qu'il y a des moments où il faut faire place à tout ce qui est intelligence émotionnelle. Il y a un moment, ce n'est pas pour ça non plus qu'il faut encadrer tout le monde comme un enfant, bien faire

attention à un enfant en primaire, etc. Il y a un moment où il faut trancher et qu'il faut « taper dedans » parce que... la situation l'exige. Ce ne sera pas personnel envers la personne, mais ce sera envers la fonction. Ce sera chaud, il y aura un gros coup de stress. Ça va peut-être gueuler un moment en cuisine ou dans un bureau. Ça n'a rien de personnel non plus. C'est là qu'il faut aussi être capable de faire la différence entre la personne pro qu'on a en face de soi et la personne humaine avec qui on doit quand même être amené à continuer à travailler dans les prochains mois.

Célestin Soupart

Oui, je comprends.

Intervenant 1

C'est arriver à ce fameux équilibre et trouver la bonne voie pour ménager tout le monde, on va dire.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pourriez développer l'issue de la situation que vous avez brièvement mentionnée ? Avec le client qui souhaitait aller manger plus tôt, qu'est-ce qui s'est passé par la suite ?

Intervenant 1

Je pense que, de mémoire on a fait notre possible on a poussé pour donner un coup de main. Ça n'a pas été une situation, ça a été stressant sur le moment mais ça n'a pas été une situation qui a pu amener à des engueulades ou quoi que ce soit. Je pense aussi que quand on donne un coup de main, ça peut être apprécié. On ne va pas se cacher non plus que ce soit dans n'importe quel secteur, il y a aussi cette différence. Oui, si je peux dire la différence entre « Ah oui, mais ceux dans les bureaux, vous ne foutez rien, vous êtes toute la journée sur un ordinateur. » Je caricature, mais c'est « Ah, vous ne foutez rien dans les bureaux. » « Ah oui, mais vous sur le terrain, ceci, cela. » Donc, il y a toujours un peu cette « guéguerre » . Mais il y a un moment aussi quand on montre qu'on est capable de sortir et qu'il y a soit une prise d'initiative de la part des équipes sur le terrain et inversement que les bureaux peuvent aller donner un coup de main sur le terrain quand ça commence à devenir chaud. Je pense que c'est appréciable dans les deux côtés aussi. Et donc... Ce que j'essaie de faire aussi, c'est qu'une fois que ça a été très chaud, comme la situation que je viens d'évoquer, que ça a été très chaud par la quantité de travail qu'il y a eu, c'est aussi donner un peu, un feedback aux équipes. Nous, on essaye de le

faire sur les gros événements avec les clients. Une fois que l'événement est terminé, c'est avoir un débrief. OK, qu'est-ce qu'il s'est... Qu'est-ce qui peut être amélioré pour le futur ? Est-ce qu'il y a toujours des choses à améliorer ? Et qu'est-ce qui s'est bien passé ? En général, si le client nous envoie un débrief par e-mail, j'envoie le débrief brut, que ce soit à la direction et au chef de département. Merci pour ce retour-là. « Attention, là, le client a pointé tel ou tel détail ». Et on peut en rediscuter. Souvent, on en rediscute par la suite aussi. Et si les équipes ont été vraiment sous pression, ne pas oublier de remercier les équipes aussi. Parce que ça peut être très chaud sur le terrain aussi et, ouais, pas oublier de faire un feedback. Mais je dis, que ce soit positif ou négatif ça reste quand même important. Après, un feedback négatif d'un client peut avoir des explications qui tiennent totalement la route en interne. Ce n'est pas quelque chose qui m'est arrivé ici, mais je ne sais pas. Depuis le Covid, je sais que c'est quand même très, très chaud dans l'horeca. Il y a des équipes qui sont sous-staffées. Ça peut très bien se ressentir dans certains hôtels avec moins de staff en salle pour servir, moins de staff en cuisine. Oui, le jour où il y a un gros rush, mais que l'équipe se fait déchirer en cuisine parce qu'il y a X centaines de couverts à préparer et que les équipes ont bossé comme des fous furieux, il pourrait y avoir un temps de retard au niveau du service ou au niveau de la sortie des plats en cuisine. Le client va le dire dans son feedback. Mais en même temps, on peut très bien savoir qu'en cuisine, ce jour-là, ils n'étaient déjà pas beaucoup staffés. En plus, il y en a un qui est arrivé avec la gueule de bois à l'hôtel. L'autre était malade, il a chopé la grippe pendant 15 jours. Il y a plein d'explications qui peuvent expliquer les retards. Mais à nouveau, c'est apporter aussi des réponses aux clients et ne pas oublier qu'on a quand même des humains en face de nous.

Célestin Soupart

Est-ce que vous percevez une utilité au feedback que vous donnez aux équipes que vous gérez ? Donc en cuisine, en catering, en salle. Est-ce qu'ils vous font un retour sur votre feedback ? Est-ce que c'est utile ?

Intervenant 1

Comme je l'ai dit, si on a une discussion, moi je vais envoyer le... Si c'est un retour par écrit du client, je l'envoie de manière brute. Je ne cherche pas à faire un résumé. Ça ne serait rien caché non plus. Tout le monde est au courant. « Ça a très bien fonctionné là-bas. Ça a merdé ici ». C'est brut. Ce n'est pas moi qui ai déformé les propos du client. Après, comme je viens de le dire, on va peut-être avoir une discussion aussi. Ce qui s'est passé. Est-ce que le ressenti du client était justifié ? Certains exemples que j'ai où il y a des clients qui sont très forts aussi

pour faire un feedback une fois qu'ils sont partis, surtout si c'est négatif. Sur le moment, oui, tout se passe bien, oui, tout se passe bien, et puis à un moment, on reçoit une patate comme ça après, ça, j'en ai encore parlé. Je parlais avec certains amis qui sont dans le secteur. « Vous êtes gentil, mais vous avez passé trois jours à l'hôtel. Tout s'est bien passé. » C'était sourire sur place et compagnie. « Et puis, vous nous en mettez une derrière. Si ça n'allait pas sur place, ou si vous constatez quelque chose, dites-le nous », parce que parfois le ressenti de l'équipe n'est pas le même que celui du client. Mais si le client ne dit rien et que c'est « oui, tout se passe bien, c'est super, merci beaucoup, c'est génial », et que nous, on n'a pas les informations, si on avait eu les informations sur place, on aurait pu rediriger un petit peu la manière dont l'événement se déroulait. Il y a ça aussi, il y a la perception du client et puis discussion avec les équipes. Et en tout cas, nous-mêmes, on est loin d'être parfaits. Donc s'il y a un retour sur quelqu'un de mon équipe, j'aime bien être au courant de ce qui manquait, de ce qui a été, de ce qui n'allait pas, pour pouvoir moi-même faire un retour auprès de mon équipe pour pouvoir améliorer la communication éventuellement pour le futur. Donc ouais, important quand même. On prend pas toujours assez le temps de le faire, je veux être très clair aussi. Le rush des activités fait qu'on n'a pas tout le temps de se poser pendant une heure après chaque événement. Maintenant, le courant des informations, on le passe. On essaye d'améliorer ou d'avancer. Ici, l'exemple type, c'est qu'ici au *****, on s'est retrouvés avec une équipe très jeune, puisqu'on a ouvert l'hôtel, avec des gens qui avaient travaillé dans l'horeca, mais qui n'avaient jamais fait d'événementiel, par exemple. Ben il faut quand même les diriger ou leur faire prendre conscience qu'il y a certains éléments qui sont très importants au quotidien. Et ça rejoint un peu le premier point que j'évoquais tout à l'heure, le fait d'avoir une certaine expérience aussi aujourd'hui en événementiel. Je sais à quel point il faut faire vraiment attention et ce qui va être important pour un client, ce qui peut passer totalement superflu pour des plus jeunes en équipe qui n'ont jamais fait d'événementiel. Je sais quels éléments vont coïncider, si ça n'est pas mis en évidence.

Célestin Soupart

Bien sûr. On va poser une question un peu plus générale. On va rejoindre l'aspect des situations vécues. Est-ce qu'il y a une situation à laquelle vous pensez, une situation vécue sur le plan professionnel, qui est relativement significative pour vous, dans laquelle des émotions étaient impliquées ? Ça peut être un événement majeur ou mineur, ça peut être la sceptique d'un contrat, ou la perte d'un client par exemple, un recrutement, une démission, ça peut être une réunion

qui s'est mal passée, ou simplement une bonne nouvelle sur le travail. Un collègue dont la femme est soudainement enceinte, c'est très, très général.

Intervenant 1

Il y a deux situations auxquelles je penserais. La collègue avec qui j'ai fait l'ouverture de l'hôtel ici a commencé quelques semaines avant l'ouverture de l'hôtel ici en tant que stagiaire. On l'a engagée à la fin de son stage. Et puis, c'était quoi, un an et demi après ? Déjà, étant mon premier poste responsable d'équipe, j'avoue qu'il y a certaines choses où j'ai pas spécialement bien dormi avant l'ouverture de l'hôtel. Vous avez évoqué le recrutement, c'est quand même certaines responsabilités aussi, on sait qu'il y a des attentes financières de la part de l'investisseur de l'hôtel ici, et on n'est jamais sûr de son choix non plus. C'est pas avec un rendez-vous d'une heure qu'on connaît la personne en détail donc on hésite, après ici j'avais une certaine facilité c'est que je l'avais vue, je l'ai eu comme stagiaire pendant 3 mois Voilà. Ça permet de se faire une idée un peu plus précise. C'est vrai que le jour où elle m'a dit qu'elle voulait partir pour un autre challenge au sein du groupe, on était dans une période où l'hôtel était vraiment en train d'accélérer très fort. C'était à la fin de la première année. La première année, c'est toujours un peu plus délicat. Il faut que ça se mette en place et compagnie. Mais là, on était en train d'accélérer très fort. J'avoue que du point de vue émotionnel pour moi-même, les nuits qui ont suivi, je n'ai pas dormi beaucoup d'heures. Je me suis dit que c'était déjà chaud à deux. Je ne sais pas quel profil on va engager, vers quelle direction on part. Donc oui, stressant. Finalement, ça s'est bien passé puisqu'on a transféré une de nos collègues de la réception dans mon département. Quelque part, ce n'était pas la première personne à laquelle j'aurais pensé. Et il y a eu au sein de l'hôtel, 4 ou 5 personnes qui ont remis leur candidature pour venir au département événementiel avec moi. Il se fait que ces 4 ou 5 personnes étaient toutes du département de la réception. Je m'entendais très bien avec la responsable de la réception à l'époque aussi. Donc les discussions étaient assez facilitées. La responsable de la réception avait une personnalité radicalement différente de la mienne donc on a eu pas mal de discussions à deux. Elle était rouge, bleue, rouge sur certains points on s'est rapprochés énormément. Il y en a d'autres où on était radicalement différents différent mais ce qui était bien c'est que en plus ça s'est fait après cette fameuse formation donc encore tout frais, les discussions étaient assez ouvertes, et dans le sens aussi où que ce soit, voilà, moi il était, il n'était pas question que je freine ma collègue qui partait juste par confort personnel. Ça, il était hors de question. Et elle a eu la même réaction dans son équipe aussi. Elle m'a dit, peu importe qui tu prends dans l'équipe. Et finalement, c'est peut-être la personne à laquelle j'avais le moins pensé au début qui travaille

avec moi depuis 2019, aujourd'hui. Elle est toujours avec moi, elle fait un boulot, un solide boulot ici à l'hôtel mais voilà il y a eu quand même pas mal de discussions qui se sont engagées. Mais en tout cas, à titre personnel c'est vrai qu'à chaque fois qu'on a engagé quelqu'un dans l'équipe, à chaque fois ça a quand même été une dose de stress en se disant « est-ce que je prends la bonne décision ? ». Je n'en ai pas engagé 30 000 non plus parce que c'est une petite équipe ça c'est un peu, sur le dernier entretien, ça s'est quand même un petit peu calmé aussi. J'ai plus dormi, si je peux dire.

Célestin Soupart

Enfin.

Intervenant 1

Mais quand c'est en premier poste de responsable et qu'il faut faire le choix, on sait que de notre choix dépend aussi certains résultats financiers. Ça met quand même une certaine dose de stress. Donc ça, c'est un côté émotionnel à titre privé, en partie privé aussi. De ma personnalité, je vais bloquer beaucoup de choses et beaucoup de choses ne vont pas savoir ce que je pense. Ça a toujours été comme ça. J'ai toujours été comme ça. Il se fait qu'il y a deux ans, j'ai une des collègues qu'on a engagée dans l'équipe, beaucoup plus jeune, qui s'est retrouvée dans une situation qui m'a fortement rappelé ma situation personnelle il y a quelques années. Je n'ai fait semblant de rien au bureau, mais j'ai perdu ma mère d'un cancer. Et donc je me suis plutôt muni d'une façade au bureau pour pouvoir affronter les choses. Certains collègues m'ont dit « je ne sais pas comment tu as tenu le choc vu la vitesse à laquelle ça s'est passé comment tu as tenu le choc tu étais venu tous les matins et qu'à 8h tu étais au bureau tous les matins tu étais là tous les jours ». Voilà, ça a été ma réaction, c'était plutôt me barricader derrière ça, toujours à faire le guignol au bureau pour donner une façade alors que ça n'allait pas spécialement derrière. Ou certaines périodes qui étaient plus compliquées, quand ma collègue m'a interpellé il y a deux ans pour me dire, « voilà je suis dans cette situation là j'ai un problème » ouais ça a été dur à entendre, même si je suis quelqu'un qui se barricade très fort, ça a été dur à entendre, parce que ça rappelait certaines choses qui étaient assez proches. Et la voir dans cet état-là, en sachant ce qui allait arriver, et ce que ça allait impliquer ça a eu un effet de résonance assez fort. J'ai eu à l'époque où moi ça m'est arrivé quand même que ce soit un directeur ou un supérieur hiérarchique assez ouverts, qui ont fait attention. Et je me suis dit, « là ce coup-là c'est à moi de remettre en place certaines choses ». Je vais pas appeler ça « stratégie », mais certaines choses pour que ça puisse se passer du mieux qu'on peut, être plus coulant sur certaines choses.

A l'époque, parce qu'elle est partie pour un autre objectif aujourd'hui, mais être peut-être plus coulant sur certaines choses parce que, voilà, je sais ce qui se passe. C'est normal qu'il y ait peut-être du boulot qui soit moins bien fait et peut-être être derrière en backup pour récupérer les problèmes qui, qu'il pouvait y avoir quelque part. Donc ça a été plutôt un copier, enfin c'est pas un copier-coller, mais c'est remettre en pratique ce qui a été important pour moi aussi. Donc là, ça a été une situation où c'est impliqué, l'émotionnel de quelqu'un de mon équipe, mais le mien aussi, parce que quand elle m'en a parlé, ça a été une résonance assez grosse. C'était encore assez récent chez moi, donc c'était normal de réappliquer certaines choses qui ont pu m'aider à passer certains caps aussi, donc ça c'était primordial. Là, c'était nécessaire.

Célestin Soupart

Merci de m'en parler, d'abord.

Intervenant 1

Avec plaisir. Quand vous m'avez envoyé le message sur LinkedIn et les éléments qui seraient abordés, je me suis dit que cet élément-là, moi, des dernières années, ça reste un des moments les plus costauds, émotionnellement, même si on a au quotidien un comme ça, ça remet les pieds sur terre, sérieusement.

Célestin Soupart

Je vais éviter de parler de votre situation. Je n'ai pas envie de...

Intervenant 1

Si ça ne va pas, je vous le dirai. Si vous avez des questions sur ce sujet-là, il ne faut pas hésiter. Je suis assez ouvert sur certaines choses. Donc, si ça ne va pas, je vous le dirai.

Célestin Soupart

N'hésitez pas. Je m'intéresse ici à la façon dont vous avez... D'abord, à ce que vous avez ressenti, à la façon dont vous avez géré vos émotions, la façon dont on vous a aidé, ce qui a été mis en place, ce que vous avez vous-même mis en place, et comment est-ce que ça a influencé la façon dont vous avez géré les émotions de votre collègue.

Intervenant 1

En partant de comment ça a été mis en place à mon niveau, quand ça m'est arrivé à moi ?

Célestin Soupart

Ce que j'imagine, c'est que vous avez vu la situation, des choses ont a été mise en place par deux directeurs, si j'entends bien. Et je m'intéresse aux apprentissages que vous en avez tiré, ce que vous avez découvert.

Intervenant 1

Je pense que j'ai la chance d'avoir un directeur aujourd'hui qui était déjà le mien au ***** qui est assez ouvert à la discussion. C'est quelqu'un qui a aussi un profil de type rouge. Mais qui, humainement, dans une situation comme celle-là, il n'a pas été contre. Après, ça rejoint d'autres éléments de sa personnalité aussi. Mais il m'a clairement dit, si certains jours, il y a besoin de rester à la maison, s'il faut bosser depuis la maison, on trouvera des solutions. Si à un moment il faut décaler mes horaires, si à des moments ça va pas et qu'il faut quitter plus tôt, etc., il l'avait clairement dit. Donc ça, c'était plutôt pour sa personnalité à lui. Je ne m'attendais pas à ce que ma situation puisse avoir un impact aussi fort chez d'autres personnes. Mon responsable à l'époque, pas mon directeur, mais mon responsable direct, j'ai eu l'impression, quand je l'ai annoncé, que c'était une bombe dans la salle de réunion et limite sur le moment même, J-j'ai cru qu'il était plus impacté que moi. Ça, c'est quelque chose qui m'a impressionné aussi. Les répercussions que ça a pu avoir m'ont impressionné. Et après, ma réaction à moi, comme je l'ai dit tout à l'heure, ça a été à mon niveau de me barricader. Ne rien montrer pendant six mois. Tout le monde était au courant, je le savais. Il y en a où j'avais plus de facilité pour en discuter avec eux. Certains osaient me poser des questions. « Comment ça va pour l'instant ? » Je suis clair sur la situation, mais je me suis plutôt barricadé dans le boulot, dans la rigolade, parce que je ne peux pas venir un jour au bureau sans rigoler. J'avoue que oui, je suis très sérieux pour certaines choses, mais si je ne rigole pas plusieurs fois pendant la journée, je me fais chier au bureau. Je considère que c'est une journée qui a été plus ou moins perdue.

Célestin Soupart

On est d'accord là.

Intervenant 1

Il faut ces moments de détente là, etc. Et oui, certains m'ont dit après, comme je l'ai dit tout à l'heure, je ne sais pas comment tu as tenu le choc pendant autant de mois, je ne sais pas comment tu es venu travailler tous les jours, comment tu as fait tes heures tous les jours. Je me suis noyé là-dedans parce que ça me permettait d'oublier certaines choses aussi en étant à la maison. Mais ce sont des réactions qui m'ont quand même touché. Je me suis dit que je ne suis peut-être pas

juste un numéro non plus. Ça ne se serait peut-être pas passé comme ça dans une autre entreprise non plus. C'est peut-être cette situation-là, à ce moment donné. En tout cas, je me suis dit, quand ma collègue a été dans cette situation-là, à moi de remettre, peut-être ce schéma-là en route. Parce qu'aussi, c'est à moi de donner quelque chose et de donner un coup de main dans la mesure du possible. Être présent, de temps en temps poser la question, clairement dire aussi que s'il y avait besoin... J'étais là, que ce soit pour discuter à titre privé ou si ça n'allait pas. Si c'est pour être débordé dans le cadre du travail, parce que la tête part ailleurs, il va mieux me le dire aussi. De nouveau, parce que le client n'est pas au courant de ce qui se passe en interne et à titre personnel. Donc il y a le service qui doit être délivré, point. Et si c'était pour soulager ma collègue, pour d'un autre côté délivrer un service correct auprès du client, voilà. De nouveau, on en arrive à ce que je disais tout à l'heure, de donner un coup de main à différentes équipes. Si c'est tendre la main à une équipe pour que le contrat que le client a signé soit rempli correctement, autant le faire. Sur deux tableaux, on est sur un tableau staff et un tableau client, on joue sur les deux. Il faut assumer. Et être présent, je l'ai dit à titre personnel aussi. Je l'ai clairement dit à cette collègue-là, je lui ai dit, « écoute, je ne te poserai pas 40 fois la question, je suis dans le bureau, tu es à côté de moi, le jour où ça commence à dérailler, le jour où ça ne va pas, le jour où tu as besoin de dire quelque chose, tu viens me voir. Voilà, je te demanderai pas tous les matins à 8h30, je prendrai pas des nouvelles tous les jours. Je veux pas être celui qui remue le couteau dans la plaie ou qui met de l'huile sur le feu. Voilà, la porte, elle est ouverte. Tu viens me voir quand on a besoin. Ce n'est pas à toi de faire le pas, mais le jour où le seau commence à déborder, c'est, tu viens me voir et tu n'attends pas que ce soit trop tard ». C'est plutôt dans ce sens-là. Quand c'est devenu compliqué sur la fin, oui. Je le sentais parce que je le voyais qu'elle pouvait éventuellement se renfermer sur certaines choses. Et elle est venue avant que ce soit trop tard. Ok. C'est mieux que tu viennes me le dire. Je le sentais. Maintenant, on va mettre les choses en place pour que ça se passe correctement. Et il faut que ces moments-là soient aussi... Il faut que ça reste vivable humainement aussi, tout simplement. J'ai pu avoir certains regrets par la suite de m'être trop noyé au bureau. Je me suis dit, merde, est-ce que je n'ai pas loupé certaines choses sur ce moment-là. Et c'est pour ça aussi que je lui ai dit, « écoute, fais gaffe ». Je lui ai dit plusieurs fois, je lui ai dit, « prends soin de toi. À ce moment-là, le boulot peut paraître comme accessoire. Enfin, accessoire. Il y a des moments où il va falloir penser à toi avant le boulot ». Je l'ai senti arriver et on a mis les choses en place pour que ça se passe correctement. Et mon autre collègue et moi, on a pris le lead. Et à ce moment-là, on a récupéré ce qui devait être récupéré comme travail pour que ça se passe au mieux. Et donc, j'ai eu l'avantage aussi d'avoir deux collègues qui s'entendaient très bien aussi.

Donc, ça a facilité certains comportements de travail. De nouveau, voilà, c'était cette situation-là, à ce moment-là. Avec d'autres personnes ça ne serait peut-être pas passé comme ça de la même manière mais je pense que la situation a été gérée complètement. Enfin, à mon niveau j'espère que je l'ai gérée correctement d'une manière extérieure. Par la direction ici, ça a été géré correctement. Je ne vais pas juger la manière dont moi je l'ai fait ce sera plutôt à elle de lui demander, mais je crois que on a essayé de mettre en place ce qui était nécessaire pour que ça se passe correctement.

Célestin Soupart

Oui, je vois. J'entends la notion pragmatique, donc, qui dit que le travail doit être fait sans pour autant s'acharner sur quelqu'un qui vit quelque chose de difficile. C'est très intéressant.

Intervenant 1

Maintenant, je peux faire une parenthèse avec ceci. Ça, c'est un cas spécifique. Une personne qui va faire la même erreur à qui on a donné 40 fois le même feedback, où c'est tout le temps les mêmes soucis qui reviennent, etc., il y a un moment où je risque de m'énerver un peu plus rapidement aussi. Donc voilà, un autre type de situation ne donnera pas la même réaction. D'où l'importance du feedback. Être ouvert humainement, c'est nécessaire. Il y a un moment où il faut quand même aussi de bonne volonté. Comme je l'ai dit, il faut que le service soit délivré, qu'il y ait un client assigné pour un service. Ça reste, voilà, dans le cadre du quotidien, hors situation exceptionnelle, ça reste notre priorité. Le but reste que le service se passe correctement. J'aurais peut-être réadapté mon discours d'une autre manière. En fonction de la situation, il faudra l'adapter. Si à un moment on pointe certains éléments, quelqu'un de très jeune qui commence dans l'équipe, il faudra peut-être le dire deux, trois, quatre fois. Il y a un moment aussi, la personne va apprendre d'elle-même quand elle aura fait l'erreur deux fois et qu'elle se sera retrouvée dans une situation problématique, où le client se sera plaint de certaines choses. En général, quand ça nous arrive deux ou trois fois, c'est une bonne leçon pour le futur. Et l'erreur, on ne la fait pas 15 fois. Si maintenant, on est totalement buté et qu'on fait 15 fois la même erreur, il y a un moment, ça va commencer à tendre les relations sérieusement dans le travail.

Célestin Soupart

Vous avez en tête une situation particulière dans laquelle c'est arrivé ? Ça peut être un stagiaire, ou quelqu'un que vous avez embauché récemment.

Intervenant 1

Alors oui. Il y a... Post-Covid, je crois, on a eu plusieurs gros événements, quand ça a redémarré fort en fin 2021, début 2022. À plusieurs reprises, les équipes n'étaient pas prêtes à l'heure à laquelle le client voulait. On commence le cocktail à 18h, 19h, on passe à table. Les clients ont un certain planning et certaines sociétés se tiennent à ce planning, absolument. Il y a un moment quand on se rend compte, ma collègue et moi, que les équipes sont complètement à la ramasse. Que les salles sont à moitié dressées. Qu'il manque encore plein de choses. « Est-ce que vous avez pensé, oui, ils sont 150. Vous avez pensé à mettre, je ne sais pas, les stocks de Cava ou de Prosecco au frais, etc. Ah non, on a oublié. Bon, ok les gars, 150 personnes, magnez-vous, il faut aller chercher les cartons en bas, foutez-les au surgélateur pour l'instant pour que ça mette un coup de froid sur les bouteilles, il faut que ce soit... Ah oui, vous avez raison ». On rentre dans la salle, il n'y a pas ça qui est fait, il n'y a pas ça qui est fait. On se retrouve dans une situation où le client arrive et tout n'est pas prêt dans la salle. Ils sont encore en train de courir dans tous les sens et compagnie. Et donc, on se retrouve, ma collègue et moi, et notre directeur qui vient donner un coup de main. Donc, on est à trois à venir des bureaux. Là, il y a un moment où on sent que ça va partir de travers et pour éviter la plainte, il vaut mieux qu'on aille donner un coup de main. On se retrouve avec le directeur de l'hôtel et l'équipe de salle à servir nous-mêmes des gin tonic et des spritz. Donc il y a un moment, ok, on va filer le coup de main. On voit sur ma tête et celle de ma collègue qu'on n'est pas super ravis d'être là parce que nous, on s'est déjà fait déchirer toute la journée. Il y en a, ils commencent leur service à 15h ou 16h, sauf que nous, on est déjà au boulot depuis 7h30 le matin, qu'on a quand même déjà une journée dans les pattes. On se retrouve à donner un coup de main, ok. Ça passe, le client ne se rend pas trop compte qu'il y a des problèmes. Il y a un moment, quand c'est le client qui a signé le contrat avec vous, que vous avez fait son accueil le matin, que vous avez tout vérifié et qu'il vous retrouve en train de servir des gin tonics en fin d'après-midi, il y a un moment où il commence à se poser des questions, mais en général, ça passe. Parfois, ils nous font une petite blague. Nous-mêmes, à ce moment-là, on va répondre par une blague ; « Il faut être sûr que ce soit bien fait. Vous voyez, on vient même vous servir de votre gin tonic nous-mêmes ». On le fait passer sous le couvert de la blague. On voit sur la tête du directeur que c'est un peu tendu. Mais s'il y a un moment, le lendemain, les équipes en salle viennent nous dire « Ah hier, c'était quand même chouette, vous êtes venus des bureaux pour nous donner un coup de main, et c'était quand même chouette, même le directeur, il était là ». Il y a un moment, j'ai fait un pas de côté, j'ai dit, « tu peux répéter ? » « Ben ouais, c'était quand même chouette, c'était un peu comme un

mini team building, il y avait les bureaux ». « Et nous, je répète, qui était là ? Il y a un moment, ça ne te choque pas, quand ça fait dix jours qu'on a dit, à 18h, il y a un cocktail, et qu'on se retrouve à 18h10 avec le directeur qui est en train de servir des spritz et des gin tonics avec nous. Et à un moment, fais un pas en arrière et sois objectif sur la situation, ça a merdé quelque part. On est venu vous donner un coup de main pour que ce ne soit pas, que vous ne vous fassiez pas déchirer totalement. Mais l'objectif derrière, ce n'était pas venir faire un petit team building. On allait sortir des gin tonic et des spritz hein tu crois ? ah bah j'en suis certain parce que pendant le temps que moi je suis venu vous donner un coup de main pour votre cocktail, demain c'est pas vous qui allez venir me donner un coup de main pour envoyer des offres et répondre aux clients par téléphone ou par email. Oui, mais la situation, elle est là. Moi, je suis venu vous donner un coup de main. On est venu vous donner un coup de main pour que ça se passe correctement ». Et de nouveau, on a pensé au client en premier. Et là, c'est déjà arrivé à plusieurs reprises, qu'il soit à la bourre ou certaines choses. Et à un moment, quand c'est la énième fois, il y a un moment... Nous-mêmes, on attrape certains réflexes où limite aujourd'hui, quand on fait la réflexion, la semaine dernière, ça a été un peu tendu. Ils n'étaient pas prêts à l'heure. Mais il y a un moment, vers 16h30, 17h, moi-même j'ai posé la question « Est-ce que les bouteilles sont au frais ? Est-ce que vous avez ça ? Ah non, on n'avait pas pensé à ça ». Je dis, « magnez-vous, il faut encore faire ça, ça et ça ». C'est aussi tous des petits trucs où limite, les bouteilles au frais, on m'a pris pour un con. Oui, c'est toujours au frais. À l'époque, ça ne l'était pas. Aujourd'hui, depuis que c'est arrivé à plusieurs reprises, certaines bouteilles sont dans les chambres froides en permanence. Même un client qui nous dit, aujourd'hui, « on rajoute un drink pour 50 personnes avec des bouteilles de Prosecco », elles sont au frais. Je peux sortir 50 verres sans problème, là maintenant, dans cinq minutes. Donc voilà, il y a certaines choses et certains trucs qui ont été adaptés. Il y a certaines choses où il faut réinsister. Mais il y a parfois certaines réactions qui sont assez drôles quand on nous dit ça. « C'était marrant, c'était un mini team building ». Non, pas trop. On est venu vous sauver le cul, surtout (rires).

Célestin Soupart

Alors, virgule, « en fait » (rires).

Intervenant 1

Exactement. Là, il faut parfois remettre un petit peu en perspective aussi (rires).

Célestin Soupart

Oui, je m'en doute. Qu'est-ce que vous avez ressenti comme émotions à ce moment-là, tant pendant la soirée que par la suite, lorsque votre collègue a exprimé des opinions légèrement différentes des vôtres ?

Intervenant 1

Sur le moment même, de l'énervement. Il y a un moment, quand les informations sont passées, quand on est venu nous poser la question sur comment ça se déroulait, qu'il y a une feuille technique à suivre avec un timing, etc. Il y a un moment, il faut... Voilà. Ma communication peut être mise en cause. C'est clair et net. Je pense que ça, c'est le bête exercice que dans n'importe quelle formation on va faire entre la situation réelle, ce que le client a ressenti, entre ce qu'il a ressenti, ce qu'il va nous dire, entre ce que moi, je comprends de ce que le client dit et la manière dont je le recommuniquais aux équipes. Il y a à chaque fois une perte d'information, etc. Donc c'est pour ça qu'à chaque fois que j'ai quelqu'un qui commence dans l'équipe, je dis, il faut que, et ça c'est un des détails, je veux que la communication soit complète, le plus précis possible, et pas des demi-trucs. Voilà, j'ai un de mes collègues dans l'équipe, je sais qu'il est plus distrait sur certaines choses. À plusieurs reprises, j'ai déjà pris, je reprends cette fameuse fiche technique et je lui dis ça, c'est pas clair. Tu remets les détails, c'est clair pour toi, c'est pas clair pour les équipes. Je dis, lis ça et mets-toi à la place des équipes. Ça ne veut rien dire. Ils ne savent pas dans quelle direction ils doivent aller. Je sais que parfois, je peux être strict sur la manière dont il faut communiquer. Mais c'est parce que je sais que le travail de tout le monde en découle aussi. Quand je pense qu'à ce moment-là, ma manière de communiquer, surtout quand je l'ai communiqué par écrit, en général, je rebriefe oralement. Il y a un moment, si personne ne me pose de questions, c'est que les informations sont claires. Par exemple aujourd'hui. Aujourd'hui, on a une manière de travailler. Aujourd'hui, on est mercredi. Aujourd'hui, on va sortir le planning pour tous les événements qui ont lieu entre lundi et dimanche de la semaine prochaine. On sort ces fiches techniques. Tous les départements les lisent. S'il y a des questions, le bureau est ouvert. Il suffit de venir nous trouver. On répondra. Si ce n'est pas clair, on remodifiera notre manière d'écrire les informations pour que ce soit clair le jour J. Mais si on se plante et qu'il n'y a personne qui est venu nous poser de question, moi je considère que les informations étaient claires. Et donc là, ce jour-là, l'exemple que j'ai donné tout à l'heure, ça a mené à un énervement. Il a fallu qu'on aille donner un coup de main. En plus, c'était un jour où il y avait 32 degrés, il faisait chaud dans tout l'hôtel, on sort d'une journée où il a déjà fait chaud, on se retrouve à servir des apéros, on transpire comme pas possible. Clairement sur le moment c'est de l'énervement. Le lendemain, mon directeur m'a

posé des questions et il dit « où est-ce que vous pensez que ça a coïncé » et donc là il y a eu un débrief à froid le lendemain. Et moi j'ai redébriefé avec les équipes aussi en disant « ça c'était pas bon, ça c'était pas bon ça ok, on a réussi à récupérer le tir, on n'était pas prêt à l'heure, mais le client a dit qu'ils ont passé une super bonne soirée ». À la limite, c'est pas que je suis content avec ça mais si le client a quitté l'hôtel avec un sourire en disant « merci », je me dis, ok, on a quand même bien rectifié le tir et on n'a pas trop merdé sur ce coup-là. Mais voilà, il y a des moments où je vais m'énerver sur le moment même, ça c'est clair et net. On verra très clairement sur ma tête qu'il ne faut pas trop m'adresser la parole à ce moment-là. Même si de nouveau, il y a des petites lumières qui se mettent en route. Je me dis, « ne lâche pas tout non plus maintenant, parce que sinon, là, ça peut mettre un service complètement à sac ». Il faut quand même encore que le dîner soit servi, la soirée avec l'open bar, etc. Donc, freine quand même un peu. Mais voilà, le lendemain, réfléchir un peu où est-ce que ça a foiré, où est-ce qu'on aurait peut-être pu sentir que ça foirait avant, ou un peu plus tôt. Donc, un débrief à froid. Ou en tout cas, se poser les bonnes questions le lendemain, et retenir ça pour le futur aussi. Bêtement, essayer d'avoir des automatismes pour le futur et améliorer la manière dont ce sera géré la prochaine fois. C'est plutôt ça qu'on a retiré.

Célestin Soupart

Une notion d'apprentissage, donc. Comment est-ce que vous avez communiqué le feedback de cette soirée à vos équipes en salle, éventuellement en cuisine ?

Intervenant 1

En rediscutant avec ceux qui pouvaient être impliqués à ce moment-là et aussi avec ceux qui étaient directement sur le terrain comme j'ai dit il y a certaines personnes parfois qui reçoivent des ordres de notre part, mais qui ne sont pas hiérarchiquement sous nos ordres. En même temps, la prochaine fois pour le prochain événement, ils seront de nouveau officieusement sous nos ordres. Et donc, voilà, c'est leur signaler, « OK, il y a ça à améliorer, il y a ça à améliorer ». Et voilà. Et après, il ne faut pas enjoliver la situation aussi. Si ça s'est vraiment bien terminé et que le client nous a dit merci et que ça s'est bien passé, ne pas hésiter à le dire non plus. Ce n'est pas parce que moi, je me suis énervé sur le moment même et qu'on s'est retrouvé à aller servir des apéros, etc. et que ça m'a énervé sur le moment que je vais juste sortir le négatif. Et quelque part, occulter que le client nous a dit merci, que ça s'est bien passé, qu'ils ont passé un bon moment et que c'était un chouette moment. Cet exemple-là, c'était la première grosse réunion qu'ils avaient entre directeurs de site avec leurs équipes où ils se retrouvaient

physiquement sur place. Quand même leur dire, « écoutez, voilà, ça s'est emmerdé, ça a été très très chaud, vous n'étiez pas prêts à l'heure ». Mais à côté de ça... Le client est sorti en ayant passé un bon moment ici à l'hôtel. Est-ce que ce n'est pas le principal ? Oui. Donc, ne pas hésiter non plus à donner la vraie version, le vrai ressenti du client aussi, je crois que c'est nécessaire.

Célestin Soupart

Je vois. C'était très complet, merci beaucoup.

Intervenant 1

Avec plaisir.

Célestin Soupart

Juste une dernière question, est-ce que vous avez une idée de la taille des équipes que vous gérez, à laquelle vous donnez des ordres, selon les notions qu'on a évoquées, lors des événements ?

Intervenant 1

L'équipe à qui on va donner le plus d'ordre, c'est plutôt la partie salle, qui va gérer aussi tout ce qui est, quand je dis salle, ce n'est pas uniquement le service le jour J, il y a aussi ici la mise en place de la salle, donc il faut que ce soit nickel. Là, cet après-midi, on a une réunion de 2-3 personnes, il faut que la salle soit prête. Ici, cet après-midi, ils sont 25, il faut que ce soit prêt avec les tables. Donc, il y a cette partie-là. Il y a la partie service pur et dur. Donc, tout ce qui est pause-café, vérifier que ce soit clean aussi, parce qu'il y a un groupe de 150 qui passe, qui défonce une pause-café. Après, il faut quand même que ce soit propre. Pour que, quand le client ressort de sa salle de réunion, vous voyez le paquet de vaisselle qui traîne dans tous les sens. Donc cette équipe-là, dans cette équipe-là, ils doivent être quoi ? Je dirais selon les événements, 10, 15, 20 selon les événements. Après, il y a du roulement toute la journée. Il y a les gens qui font 7-15, ceux qui vont faire 15-23, ceux qui couvrent une partie de la journée. En cuisine, on va donner certains ordres. On a l'avantage d'avoir un chef de cuisine qui est là qui est beaucoup présent, énormément présent à l'hôtel donc souvent les infos vont passer par lui. S'il n'est pas là à ce moment là, parce qu'il a décalé son horaire on va passer en direct avec les équipes en cuisine. L'exemple type, c'est que le client oublie de nous dire qu'il y avait X allergies dans le groupe. Il va falloir faire quelque chose de spécial. Il y a parfois des clients qui arrivent en dernière minute, « finalement, on sera 6 en plus ». Attention, il faut sortir 6 pauses café en plus,

6 lunches, etc. C'est plutôt de la réactivité. Eux, en cuisine, je dirais dans l'absolu 8-10 personnes, mais c'est souvent via le chef de cuisine, le chef de département qu'on va passer. Les infos vraiment rapides, les dernières minutes, ce sera plutôt avec l'équipe salle ou l'équipe de la réception aussi. Après voilà, ça c'est la situation dans cet hôtel-ci. Ce ne sera pas la même dans un hôtel de 400 chambres où les équipes sont beaucoup plus grosses, où c'est une fois beaucoup plus hiérarchisé, où il faut aussi savoir jouer avec les susceptibilités de certains chefs de département ou certains chefs d'équipe, certains membres d'équipe. « Oui, mais t'es pas mon chef de département. Moi, tant que l'ordre ne vient pas de mon chef de département, je bouge pas ». Je vais voir un étage au-dessus. Donc, voilà. Ça peut être beaucoup plus hiérarchisé dans certains groupes ou certains formats à l'hôtel.

Célestin Soupart

Combien de chambres est-ce qu'il a dans l'hôtel ?

Intervenant 1

210, c'est une équipe d'une cinquantaine de personnes. À savoir que notre équipe nettoyage, on a certaines personnes qui font le nettoyage des lieux communs, donc salles de réunion, tout ce qui est couloirs, etc. C'est tout ce qui est nettoyage des chambres et sous-traité à une autre entreprise. Ça arrive souvent dans le secteur. Donc, on contracte une société extérieure. Et donc, en fait, sur la cinquantaine d'employés dans l'hôtel, il n'y a pas ce département de nettoyage. C'est une petite équipe, avec la majorité en restauration.

Célestin Soupart

Merci. Juste une dernière question. J'investigue quelques éléments dans mes interviews. Vous avez l'air d'être proche de vos équipes. On a entendu la notion de communication assez fluide dans les éléments que vous m'avez relaté. Mais comment est-ce que vous pourriez qualifier cette proximité avec vos collègues et donc les personnes que vous managez ?

Intervenant 1

Avec les équipes en général j'espère. C'est pas vraiment à moi de le dire mais j'espère qu'on donne l'impression d'être assez proche. Je pense que comme je l'ai dit tout à l'heure, le fait de pouvoir donner un coup de main. C'est important aussi pour moi de passer le matin et de voir un peu comment ça tourne au niveau des équipes. Ce n'est pas parce que j'ai organisé l'événement et que j'ai tout mis sur ces fameuses fiches techniques que je reste au bureau toute la journée. Parce qu'il faut aller voir le client, il faut faire le lien entre le client et les équipes

opérationnelles. Donc on passe quand même beaucoup de temps en dehors du bureau aussi. De nouveau, c'est propre à cette structure-ci. Je connais certains hôtels où il y a une vraie différence entre les bureaux et le terrain, et où souvent ça peut amener certaines tensions. Je peux vous donner l'exemple de ma compagne qui travaille pour le plus gros hôtel de Belgique. Elle fait le même boulot que moi. Elle se refuse à donner l'impression d'être quelqu'un dans les bureaux, ceci et cela. Elle aime bien descendre sur le terrain aussi pour voir comment ça se passe. Même s'il y a plusieurs échelons hiérarchiques, il y a un moment où connaître les gens sur le terrain, ça peut aider pour le futur aussi, aider la collaboration. Donc j'espère que... C'est l'impression que les équipes ont, qu'on est quand même assez proche d'eux. Si on parle et qu'on restreint la vision à mon équipe, j'espère que c'est cette impression-là que je donne aussi. Je pense que j'attache beaucoup d'importance aux détails, comme je l'ai dit. Mais à côté de ça, je pense que je suis assez flexible sur certaines choses. Maintenant, il ne faut pas... Il ne faut pas exagérer non plus. Il ne faut pas tirer la corde dans un sens. Il y a un moment où il faut que ce soit quand même fair-play. Je pense que c'est peut-être aussi quelque chose que j'ai développé du fait que mon directeur soit assez ouvert là-dessus aussi. Par exemple, le télétravail, il est le premier à dire aussi, « si c'est calme, est-ce que ça vaut vraiment la peine que vous fassiez l'aller-retour de temps en temps ? ». Limite, c'est peut-être même lui qui pousserait pour que je reste à la maison et que je bosse depuis la maison. Mais voilà, je sais très bien aussi qu'à l'heure actuelle, il ne faut pas me faire croire que quelqu'un bosse de manière active de 9h à 17h. C'est faux. Je suis assez ouvert au bureau dans la mesure du raisonnable, que, voilà, on puisse être occupé à titre personnel sur son téléphone à certains moments etc. Et il y a un manqué, s'il y en a un qui a passé 30 minutes ou 40 minutes sur son téléphone ou qui a pris une heure de table à la place d'une demi-heure, pas de souci. Mais le jour où on va se faire avoir parce qu'il y a beaucoup de boulot, il y a un moment tu vas être prié de rester une demi-heure en plus aussi pour demain. Alors souvent, voilà, c'est souvent trop d'heures dans l'horeca c'est souvent beaucoup d'heures qu'on fait mais il y a un moment où il faut que ce soit fair-play. Si je suis vraiment cool avec toi, il y a un moment il faut que tu le sois dans l'autre sens aussi. Si le boulot est fait et que la personne a pris une heure de table tous les jours, tant mieux. Mais il ne va pas falloir me dire 16h15, je suis parti. Tu es gentil, mais si tu es resté à discuter, que tu as été chercher un sandwich, que tu as été manger pendant une heure et compagnie, et que pendant une heure et demie, il n'y avait personne derrière le PC, s'il faut rester jusqu'à 17h30, tu vas rester jusqu'à 17h30 et il faut que ta communication soit précise avec les équipes. Donc voilà, j'essaye de lâcher la brie. Après, de nouveau, on a un poste qui permet de le faire aussi. On arrive tôt le matin, on part régulièrement tard le soir. Mon directeur est le premier à dire, si votre boulot est

fait, si vous arrivez à 7h et que vous partez à 18h, Les 7h26 contractuelles, elles sont largement dépassées. Donc il y a un moment, si moi j'ai envie de prendre une pause, où ça m'est déjà arrivé moi-même, et je l'ai déjà fait avec certains membres de l'équipe, moi ça m'arrive d'aller m'entraîner pour aller courir pendant l'après-midi. Je sais très bien que je vais aller courir pendant une demi-heure, trois quarts d'heure, je repasse prendre ma douche, mais après je suis reparti pendant deux heures sur mes e-mails en fin de journée. Si le boulot est fait et qu'on arrive à trouver le bon moment pour le faire, voilà, ça c'est mon département. Quelqu'un ne va pas pouvoir aller s'entraîner quand quelqu'un est prévu pour faire du service entre 9h et 17h. Il y aura des pauses à heure fixe, pause-café, pause repas à heure fixe, et il n'y aura pas la latitude de pouvoir aller s'entraîner. etc. C'est mon poste, c'est mon département. Ce n'est pas le cas pour tout le monde, mais j'essaie d'amener une certaine flexibilité. Ma collègue directe est devenue mère de famille l'année dernière. Il y a des jours où c'est compliqué entre les rendez-vous chez le médecin, etc. Est-ce qu'il vaut mieux qu'elle passe ici pour venir travailler pendant trois quarts d'heure avant d'aller avec son enfant faire des vaccins, etc. C'est bon, bosse pendant deux heures, fais du télétravail à la maison. Tu prendras le rendez-vous, tu vas à ton rendez-vous, tu viendras à l'hôtel. Et après, une fois que les rendez-vous sont faits, tu vas déposer ton enfant à la crèche. C'est aussi une certaine confiance à avoir. Je crois que c'est quelque chose qui se sent au quotidien aussi, ça se voit vite et ça se sent vite quand quelqu'un ne fout rien de sa journée non plus. C'est plus de ma confiance à avoir, mais si moi je donne de la confiance à X, il y a un moment, il faut que X soit prêt à me le rendre aussi. Donc c'est plutôt comme ça que je vois les choses, dans ce sens-là.

Célestin Soupart

Vous avez mentionné le télétravail. Comment est-ce que vous gérez le rationnel en télétravail ? Est-ce que c'est différent ? Est-ce que c'est mieux ? Est-ce que c'est moins bien ?

Intervenant 1

À titre personnel, il y a certains dossiers sur lesquels j'avance beaucoup mieux en télétravail parce que dans le bureau, il y a du passage en permanence. On est 10 à travailler dans le même bureau, entre les téléphones qui sonnent, le passage, les clients qui nous appellent parce qu'il faut aller vérifier ceci ou qu'ils veulent vérifier un truc. Parfois un email, je vais parfois mettre deux heures à écrire un email parce qu'on a appelé à 4-5 moments différents, etc. Il y a certaines choses, je sais que je vais les faire beaucoup mieux à la maison. Le télétravail est quelque chose qui est loin d'être fréquent. Dans le sens où, comme on fait la totalité des dossiers, comme je

l'ai dit tout à l'heure, on se doit d'être là pour les clients. Après, je ne dis pas, si moi je ne suis pas là. Hier, j'étais en formation toute la journée à Bruxelles. Ma collègue était là. Elle a accès à mes dossiers et elle sait répondre aux clients aussi. Un changement de dernière minute, elle est au courant de ce qui se passe dans l'hôtel. Chacun n'a pas son dossier. On ne fait pas que ses dossiers. On est au courant de ce qui se passe de manière globale. Mais quand il y a beaucoup d'activités c'est compliqué de travailler depuis la maison puisqu'on a besoin de nous ici pour les clients. Maintenant, quand ma collègue fait du télétravail, je lui envoie des demandes et elle répond au client comme si elle était au bureau. On a aujourd'hui quand même pas mal de facilités à pouvoir être en communication. Et si elle a une question et que moi je suis à la maison, elle m'appelle, je répondrai. Donc oui, il y a la barrière de la distance. Mais en soi, la relation continue par téléphone ou par e-mail. Donc ça, ça va. Avec le client, une fois qu'il est sur place, il vaut mieux être là. C'est loin d'être fréquent, mais de temps en temps, ça peut aider pour avoir l'impression que c'est quelque chose.

Célestin Soupart

C'est intéressant. Juste une dernière question. Est-ce que vous voyagez beaucoup ?

Intervenant 1

À titre privé ou pour le boulot ?

Célestin Soupart

À titre privé.

Intervenant 1

Oui, quand même.

Célestin Soupart

Vous pouvez me parler de la fréquence de vos voyages, de la distance ?

Intervenant 1

On a encore l'avantage d'être sans enfants, donc on a la facilité de pouvoir partir et de partir totalement décalé aussi. En général, on a quand même un gros voyage qui est prévu une fois, je veux dire entre une fois par an ou une fois tous les deux, trois ans. Beaucoup de petits week-ends aussi, on a l'avantage de travailler tous les deux dans le milieu de l'hôtellerie, ma compagne pour un très très gros groupe elle bosse pour le groupe ***** donc on a des avantages

très intéressants, ce qui nous permet de partir très loin ou même seulement à quelques kilomètres en voiture, mais d'avoir des tarifs intéressants. Donc, pas plus tard que ce week-end, on était parti aux Pays-Bas. Donc, on part régulièrement et on a l'avantage de pouvoir profiter de très, très chouettes hôtels à tarifs très intéressants. Donc, tant qu'on peut, on en profite depuis quand même quelques années. Et en général, on essaie de faire pas mal de week-ends. Je dirais, pour chiffrer le nombre de week-ends qu'on fait par an, 7-8 facilement hors vacances et puis on rajoute une fois des grosses vacances et des vacances moyennes on part quand même régulièrement c'est vrai les vacances petites.

Célestin Soupart

C'est vrai que le fait que vous qualifiez vos vacances de grandes, moyennes petites, c'est assez intéressant (rires).

Intervenant 1

Oui (rires). Si je dois prendre un petit peu de recul, oui, et je sais que ça peut être un sujet de rigolade dans le bureau. « Ah, vous partez. Vous prenez vos PC avec ? Non, pas cette fois-ci, ouais je suis sûr que tu vas te connecter quand tu seras là oui ça peut arriver » donc effectivement il y a, oui, si je dois faire un pas de côté effectivement, il y a une gradation entre les petits week-ends, des vacances moyennes et des très grosses vacances effectivement c'est pas faux.

Célestin Soupart

Parfait, et bien j'ai absolument tout ce qu'il me faut merci beaucoup pour votre temps

Intervenant 1

Avec plaisir. Si jamais il devait y avoir des petites questions qui vous traversent l'esprit, n'hésitez pas, on est juste à côté. Donc, n'hésitez pas si vous repensez à quoi que ce soit ou si jamais vous avez besoin de compléments d'informations. Vous nous faites signe. Là, ça va commencer à se calmer un petit peu à partir de fin de semaine, début de semaine. Donc, on aura un peu moins de boulot. Donc, n'hésitez pas si jamais... Vous devez repasser ou donner un petit coup de téléphone. Vous me donnez un coup de fil et on voit si on peut compléter les informations.

Célestin Soupart

Merci beaucoup, j'y penserai.

Interview 2

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, s'il te plaît ?

Intervenant 2

Je m'appelle *****, j'ai 25 ans. Ça fait un peu plus de deux ans que je travaille chez *****, et c'est mon premier travail en sortant des études.

Célestin Soupart

Quelles sont tes tâches, quel est ton poste ?

Intervenant 2

Mon poste, c'est gestionnaire d'un espace de coworking, le ***** de *****. Et je m'occupe de tout ce qui est commercial, du recrutement, de la formation et le suivi des stagiaires, du programme d'événements sur les deux sites, sur ***** et *****.

Célestin Soupart

Combien de personnes est-ce que tu diriges, du coup, dans tes fonctions ?

Intervenant 2

Moi, je gère uniquement des stagiaires, donc entre 1 et 7 stagiaires, toute l'année. Donc en moyenne, en général, en moyenne, il y a 3-4 stagiaires. 4, je dirais.

Célestin Soupart

Quelle place est-ce que tu accordes aux émotions sur le lieu de travail ? C'est très ouvert.

Intervenant 2

J'accorde quand même une place importante... J'accorde une place importante aux émotions, mais pas aux émotions de longue durée. C'est-à-dire que je pense qu'il faut qu'on fasse tous une différenciation entre notre vie privée et notre vie professionnelle. Mais parfois, des émotions de notre vie privée peuvent entacher notre vie professionnelle, moi la première. Donc, je pense que c'est important, parfois, d'en parler quand il y a des moments difficiles. Peut-être

pas dire le contenu, mais dire juste la forme, que parfois c'est difficile, parce que parfois ça peut expliquer certains comportements au travail. Mais je pense que, voilà, il faut pas non plus laisser trop, on va dire, entacher le monde professionnel. Donc il faut quand même accueillir ses émotions, je pense que c'est important mais pas non plus faire que ça reste sur du trop long terme, que ça entache le travail sur du long terme. Et moi j'accorde de la place aux émotions, je pense que je suis ouverte à la discussion par rapport à ça, mais je pense que je demande souvent comment ça se passe au travail, est-ce que ça leur plaît, est-ce que ça répond aux attentes, est-ce qu'ils ont une demande par rapport à moi, etc., ou au manager.

Célestin Soupart

Du coup, ça sera plutôt par la communication avec les stagiaires ?

Intervenant 2

Oui, parce que j'ai quand même de la proximité avec les stagiaires. Donc, je pense que je suis ouverte, que je suis disponible pour écouter, qu'il y a un certain lien de confiance entre eux et moi. Donc, il y a une certaine confiance entre moi. Donc, ça facilite, on va dire, l'ouverture à la discussion. Mais voilà, après, je pense qu'il y en a qui sont plus secrets et il y en a qui vont exprimer plus facilement ce qu'ils ont fait ce week-end, ce qui va bien, ce qui va pas bien, d'autres moins, ça c'est libre un peu à chacun.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu gères les émotions au travail ? Qu'est-ce que tu mets en place dans tes pratiques managériales ? Est-ce que c'est plus un comportement spontané, quotidien ? Ou est-ce qu'il y a des méthodes que tu emploies ?

Intervenant 2

Déjà, souvent, aux réunions, On laisse l'opportunité de dire, enfin, on laisse la parole à tous ceux qui veulent dire quelque chose. Donc voilà, et moi, une fois par semaine, je fais des one-to-one avec chaque stagiaire. Et donc, ça permet de voir l'avancée sur leur travail. Mais à ce moment-là, s'ils ont aussi quelque chose à dire, ils peuvent se sentir libres de me dire. Et la plupart du temps, j'ai quand même un lien très quotidien avec les stagiaires et très très spontané donc je pense que certains pourraient être ouvert à me raconter un peu leur vie privée. Il y a de la communication, et si je vois que, c'est jamais arrivé, mais si je vois qu'il y a quelqu'un qui ne va pas très bien ou quoi, je me sentirais libre d'aller demander. Ça ne s'est jamais produit pour moi, pour moi envers quelqu'un d'autre, mais ça s'est produit envers moi, par exemple.

***** (note : le manager supérieur) il voyait que je n'étais pas très bien, mais il m'a dit, je lui ai demandé, « écoute, est-ce que cet après-midi, je peux rentrer chez moi ? » Et il m'avait dit oui. Et je lui avais expliqué que ça n'allait pas très bien, je ne lui avais pas donné trop de détails, mais du coup, il voyait. Je lui ai dit que j'étais moins performante ces deux dernières semaines parce que ça n'allait pas. Et il a essayé de me conseiller, d'être ouvert. Et puis voilà, je lui ai dit que j'allais me reprendre à partir de la semaine prochaine. Je crois que ça entache mon travail sur du long terme.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais développer une situation propre que tu as forcément vécue, qui était assez significative ? Dans laquelle tu as vécu des émotions plus ou moins intenses qui était liée à tes pratiques managériales. C'est assez ouvert. Ça peut être toi ou une personne de l'équipe qui a vécu des émotions.

Intervenant 2

Du coup, comme j'ai dit, c'est une période difficile. Et donc... Je pense que le manager, même si on se voit qu'une fois par semaine, il l'avait vu. Il avait remarqué que ce n'était pas top top. Et je lui avais dit que pour l'instant, c'était assez dur au niveau de la vie privée. Et du coup, il m'a expliqué qu'il a essayé de voir avec moi, de creuser un peu ce qui n'allait pas. J'étais pas non plus très ouverte à ce qu'il sache ma vie privée dans ce contexte-là, dans cette situation-là. Et du coup, il a essayé d'être un appui un peu émotionnel et au niveau du conseil. Il a essayé de me conseiller et d'être un appui émotionnel si j'en avais besoin, en restant ouvert, en me disant, si tu as besoin de parler, de quoi que ce soit, n'hésite pas. Et il a pris le temps avec moi. Et un jour, il voyait que je tremblais et que je n'allais pas très bien. Et je lui ai demandé si je pouvais partir plus tôt. Et il m'a dit, rentre chez toi. Donc voilà. Et inversement, je voyais aussi par un moment qu'il n'allait pas très bien, ou parfois il me le dit. Par exemple, pour l'instant, il me dit « j'ai plus de patience, que je sais que je n'apporte pas la bonne humeur dans l'équipe. Heureusement que tu es là pour le faire ». Donc moi, je ne le ressens pas qu'il n'apporte pas de la bonne humeur dans l'équipe, mais il me le dit et on a assez de transparence à ce niveau-là. Il ne m'a pas dit pourquoi, mais je sais qu'il y a des moments où il prend le temps de m'expliquer si ça va avec sa fille, ou avec un tel, un tel, il m'explique de manière transparente, ce qui se passe un peu dans sa vie privée aussi. Et au niveau des stagiaires, je n'ai jamais vu vraiment des stagiaires qui ont des problèmes. Des grands problèmes, qui ne sont pas bien tous au travail.

Mais même si c'est des problèmes à petite échelle, si on a un qui s'est disputé avec sa petite copine, il va me le raconter, on se fait confiance.

Célestin Soupart

Comment tu décrirais, du coup, les émotions que tu as vécues ou que tu as perçues dans ces situations ?

Intervenant 2

Par rapport au retour que j'avais eu ?

Célestin Soupart

De manière générale. Tu as perçu du stress, tu as perçu de la tristesse, tu as été en colère, etc. ?

Intervenant 2

J'étais très stressée et j'étais très déconnectée. Donc le fait que je stressais, ça jouait sur ma concentration. Au travail, c'était compliqué. J'étais souvent déconnectée. Je ne travaillais pas comme... Je n'étais pas performante au travail. Et ça a aussi influencé mon sommeil. J'arrivais très fatiguée au travail. Et ça se ressentait. À un moment, ça s'est ressenti. Même les clients venaient me demander si ça allait, ils me voyaient très fatiguée. Donc, ils se demandaient ce qui se passait. Et puis, j'ai vu que ***** (*manager*) était assez compréhensif. J'ai vu que quand je lui ai expliqué, il m'a laissé ma demi-journée. Je voyais qu'il mettait quand même l'accent sur le fait que ma vie personnelle ne devait pas non plus entacher ma vie pro, mais que ça pourrait arriver et qu'il ne faut quand même pas prendre de l'énergie négative de l'extérieur et de l'égalité de soi et de l'entacher sa vie professionnelle. Mais il a quand même été sur le moment compréhensif et il ne m'a pas blâmé parce que j'étais... Je me sentais comprise et considérée.

Célestin Soupart

Est-ce que les perspectives émotionnelles ont déjà été considérées dans la prise de décision au sein du ***** ou dans la stratégie, ou dans du recrutement, ou dans un partenariat ? Est-ce qu'une de tes décisions managériales en tant que gestionnaire d'un groupe de stagiaires a été influencée par les perspectives émotionnelles ? Tu vois ce que je veux dire ?

Intervenant 2

Je n'ai pas l'impression. C'est une bonne question parce que je n'ai pas l'impression. Mais peut-être dans la motivation du groupe. Vu que moi, j'étais ailleurs et dissipée, peut-être, je ne sais pas parce que je n'ai pas eu de retour par rapport à ça, peut-être que ça aurait pu... Dissiper aussi les stagiaires qui me voyaient juste à côté d'eux, dans la lune ou pas très bien, ou un peu dissipés à parler plutôt d'autre chose, ou être assez négatifs en arrivant au travail. Donc peut-être que... Je n'ai pas vraiment de retour et d'auto-évaluation de ça, mais c'est possible. C'était le but aussi, tu vois, de pas non plus... Mais j'ai l'impression que ça se voyait trop. En tout cas, j'essayais de pas faire ressentir ça à l'équipe. Même si ça se voyait et que je l'exprimais quand même, le fait que je n'étais pas bien pour l'instant. Comme ça aussi, ils avaient un peu de contexte, mais ils comprenaient pourquoi j'étais peut-être un peu comme ça, donc je l'ai exprimé. Mais après, j'essayais de faire au maximum pour ne pas plomber l'ambiance de l'équipe, pour pas que ça se passe mal.

Célestin Soupart

Et comment tu gérais tes émotions ? Qu'est-ce que tu mettais en place ? À part les retenir et les garder pour toi.

Intervenant 2

Je prenais des moments toute seule, parfois pour souffler dans une pièce. Parfois, je partais un peu plus tôt du travail parce que j'étais fatiguée mentalement ou alors j'arrivais en retard, des choses comme ça. Donc ça me permettait de... d'être un peu plus chez moi, un peu plus tranquille. Et souvent, j'allais dans une pièce pour un peu souffler et rester seule.

Célestin Soupart

Est-ce que la façon dont les choses se sont déroulées était déjà optimale, déjà idéale ? Ou est-ce qu'il y aurait eu un comportement... idéal qui aurait pu être appliqué de telle part ou d'une autre façon pour améliorer les choses ?

Intervenant 2

Je pense que je me suis pas laissée non plus sombrer on va dire, j'ai pas non plus laissé trop... Enfin j'étais très mal pendant deux semaines et puis après j'ai décidé de mettre ça de côté sur mon lieu de travail. À partir de lundi je m'étais mis un peu en deadline pour redevenir un peu la personne que j'étais au travail et plus faire paraître en tout cas que ça allait pas donc en tout cas physiquement et dans ma manière d'agir, donc je pense que au niveau des autres, je pense qu'ils auraient rien pu faire de plus parce que j'ai entendu, j'ai pu aussi me confier à certains

stagiaires, sur ce qui n'allait pas. Donc, ça m'a aidé à en parler de temps en temps, à pouvoir un peu avoir un accompagnement psychologique. Non, mais c'est vrai, avoir un accompagnement, un peu de pouvoir en parler, pouvoir parfois un peu prendre ça comme exutoire, de pouvoir parler du problème qui ne va pas, ça fait... ça m'a fait du bien même si c'est sur mon lieu de travail et que c'est dans un contexte professionnel. Avoir des personnes à qui on peut quand même se confier, ça fait du bien, et le fait que le manager l'ait entendu et aussi accueilli, le fait que ça allait pas et a aussi un peu essayé de m'aider ça m'a fait plaisir. Après je pense que du côté de l'équipe ils auraient rien pu faire de plus à part me mettre sur le côté ... Mais voilà, je pense que... Et de mon côté, le fait que je me suis mis un peu une deadline, ça m'a permis de ne pas trop impacter mon travail, de ne pas impacter sur le long terme l'équipe et la qualité de mon travail et de ne pas rester dans cette énergie-là.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu penses avoir tiré de cette situation ? Qu'est-ce que tu penses avoir appris ?

Intervenant 2

Moi, je pense que c'est bien d'être transparent avec l'équipe. Parce que parfois, on ne comprend pas les comportements des autres, que ce soit des supérieurs ou des personnes, peut-être des stagiaires ou des autres employés et tout ça. Et je pense que la transparence, même si on ne raconte pas le fond, mais expliquer que pour l'instant, ça ne va pas, ça aide à... Faire comprendre les choses à l'équipe aussi. Et ça aide à comprendre certaines choses peut-être dans le travail, dans l'attitude. Je pense que ça ne justifie pas non plus un mauvais comportement. Ça ne peut pas justifier des choses mauvaises, mais ça peut aider l'équipe à être plus compréhensive. « Pour l'instant, elle n'est pas bien, je ne vais pas l'embêter, je ne vais pas lui rajouter ça ». Ça permet peut-être à l'équipe d'être plus douce, plus compréhensive. Parce que je pense que quand on est face à une personne, peut-être qui n'est pas bien, et à des personnes autour qui ne sont pas compréhensives et qui ne sont pas prêtes à l'écoute, ça peut pousser au burn-out, ça peut pousser à être encore plus mal, à vraiment ne se sentir pas écoutée. C'est vraiment pas... C'est vraiment pas chouette, donc ça peut vraiment pousser au burn-out, je pense, dans le pire des cas. Ou alors, ça peut avoir des répercussions dans les réactions et dans la qualité du travail. Ça peut empirer la situation, parce que s'il y a un problème dans la vie privée, qui n'est pas compris par les autres collègues autour, que c'est une période difficile. La personne qui n'est pas bien peut avoir des réactions disproportionnées ou très différentes de son comportement habituel. Et du coup, ça peut engrener des problèmes au travail. Je pense que

juste ce fait, ça m'a appris que le fait d'être transparente, ça peut apporter peut-être un peu d'empathie de l'équipe et d'avancer, du coup, que les relations au travail se passent mieux et que le travail reste, enfin, que ça reste bien le travail. Et pas de rajouter ça en plus.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais me parler d'une autre situation que tu as vécue sur le plan professionnel, qui comptait une grosse part d'émotions ? Une situation assez significative, il peut s'agir d'un recrutement, de la signature d'un contrat, d'une réunion, etc.

Intervenant 2

Ouais, donc j'ai une stagiaire qui s'occupait, qui travaillait au ***** et qui prend régulièrement des salles de réunion pour travailler tranquillement, on va dire, dans une salle de réunion à l'abri du bruit, etc. Et le manager, donc ***** et moi, on était partis en formation à l'extérieur. Et du coup, il y avait deux stagiaires qui étaient là. Elles m'appellent en urgence et tout ça donc je dois sortir de la formation pour répondre, et elle m'explique que elle est en train de se disputer avec un client et tout ça. Et je sentais qu'elle avait un teint de voix qui était très très haut, presque impoli envers le client. Mais j'entendais que le client était très impoli aussi envers la stagiaire donc à ce moment là, j'ai dit au stagiaire de se calmer. Ah oui, du coup, je n'ai pas expliqué. Du coup, le client râlait parce qu'il a besoin de la salle et qu'en tant que stagiaire au ***** , il trouvait que c'était les stagiaires qui devaient laisser la place au client pour pouvoir réserver leur salle et de ne pas réserver des salles elles-mêmes pour priver les clients. Donc, le client a demandé qu'elle sorte et ils ont dit non. Et donc, ça s'est un peu envenimé. Ça a parlé même de racisme et tout ça. Donc, c'est assez compliqué. Parce que d'une part, moi, je connais le client. Je sais que parfois, il a des comportements un peu, comment dire, un peu déplacés. Il peut avoir une attitude assez agressive. Et je connaissais aussi la stagiaire, et je sais qu'elle aussi, elle peut avoir des comportements assez déplacés, assez agressifs. Donc les deux ensemble, ça a pété. Et moi, comment j'ai géré la situation ? C'est que j'ai demandé aux deux stagiaires d'effectivement quitter le local, de reprendre toutes leurs affaires, de se calmer. Et après, du coup, le manager a été parler au client et moi, j'ai été parler aux stagiaires. Les deux avaient raison, les deux avaient tort, mais pour essayer de calmer les choses.

Célestin Soupart

Quelles émotions as-tu perçues dans le comportement de la stagiaire et dans ses propos ?

Intervenant 2

Elle était très énervée et elle trouvait qu'il y avait beaucoup d'injustice dans la manière dont elle avait été traitée par le client à ce moment-là. Elle remettait ça aussi sur le dos du racisme, du sexisme et aussi de l'âge, vu qu'elle avait que 25 ans. Elle a mis ça aussi sur ce dos-là. Je ne dis pas que c'est faux, je ne dis pas que c'est vrai. Je ne sais pas ce qui se passait dans la tête du client. Mais je l'ai senti très offensée et rebutée de la situation, qu'elle trouvait en fait injuste. Donc voilà, et le client aussi trouvait que c'était injuste. Donc ils étaient tous les deux dans l'injustice.

Célestin Soupert

Je vois. Est-ce que ce genre d'événement influence tes pratiques managériales ? Est-ce que ça influence la manière dont tu délègues et dont tu interagis avec tes stagiaires ? Quels sont les enseignements que tu en tires, tant au niveau relationnel que...

Intervenant 2

Je pense que j'ai... Au niveau du micro-management, j'arrive à être empathique. J'arrive à comprendre un peu, à trouver le bon et le mauvais en chacun et à pousser à l'amélioration. Donc dans des situations comme ça, j'essaie de comprendre les deux parties, le caractère des deux, la situation des deux. Pour moi, l'objectif, c'est que la situation s'apaise. Donc j'essaie un peu de me mettre entre les deux pour que ça se passe bien. Et est-ce que ça influence ? Est-ce que ça influence ma réaction vers la stagiaire ?

Célestin Soupert

Est-ce que ça influence la manière dont tu parles à des stagiaires, dont tu les protèges, dont tu les considères ?

Intervenant 2

Ça peut influencer. En fait, ça dépend à quelle mesure, mais si je vois que, voilà, injustement, les stagiaires sont peut-être... insolent ou agressif envers les clients ou des comportements que je trouve selon mon point de vue pas appropriés ça va influencer, mais je vais directement aller en parler aux stagiaires pour expliquer que moi j'attends pas ça d'eux au sein de ce stage là. Et du coup je prends, on va dire le temps d'expliquer. Après, ça peut aussi, si l'étudiant ne prend pas le temps de le considérer, je peux alors changer un peu. Ça ne m'est jamais arrivé, mais je peux peut-être changer ma manière d'être, être plus dure, être plus stricte, être plus attentive sur les points que je demande et attendre plus au tournant. En général, moi, je suis assez cool, mais quand je vois que le travail est mal fait ou que les choses que je demande ne sont pas

respectées, je suis beaucoup plus derrière, donc mon comportement change si je vois que les choses ne sont pas faites de la bonne manière par tout le monde.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu gères l'émotionnel de tes collègues et le tien par des relations de confiance avec tes collègues ? Comment est-ce que tu établis ce genre de relation ?

Intervenant 2

J'essaie de m'intéresser aux personnes., et pas juste aux professionnels et à ce qu'elles apportent et ce qu'elles savent faire. J'essaie de m'intéresser aux personnes, de savoir comment se passe leur week-end, s'ils ont un petit copain, une petite copine. Après, il y a certains stagiaires qui sont très secrets et il y a des stagiaires qui sont beaucoup plus ouverts. Donc voilà, j'essaie quand même qu'il y ait une relation un peu plus... informelle en parlant moi-même et en posant des questions sur leur vie un peu privée. J'instaure un peu un cadre de confiance, et certains vont plus parler, d'autres moins, voilà. Après c'est pas dit que s'ils ont un problème ils vont vraiment parler, mais je pense qu'ils voient que je suis ouverte mais ils connaissent aussi, je pense les limites, s'il y a du manque de respect ou des choses comme ça

Célestin Soupart

Donc une de tes pratiques c'est qu'en t'ouvrant à eux ils s'ouvrent à toi ?

Intervenant 2

Oui, en posant des questions, en fait, en m'intéressant à eux et eux les laisser s'intéresser à moi, et en me montrant ouverte à des thématiques plutôt informelles sur le lieu de travail, ça permet d'avoir un cadre de confiance.

Célestin Soupart

Pas seulement le vocabulaire, par les propos aussi ?

Intervenant 2

Par l'attitude. J'ai une attitude plutôt amicale et bienveillante envers les stagiaires, et donc ils me le rendent.

Célestin Soupart

Et ce genre de comportement, tu l'as initié en étant influencé par la culture de ton entreprise ou c'est toi personnellement qui a décidé de ce genre de pratique ?

Intervenant 2

Non c'est ma personnalité. Et c'est aussi lié à l'âge, parce que en général avec les stagiaires on est assez proches. Enfin, les stages ça commence à 18 ans jusqu'en général, 25 ans un petit peu plus pour certains. Mais du coup, c'est dans une tranche d'âge de laquelle je me sens proche, plus proche que parfois avec d'autres personnes du travail. Donc, j'ai un lien, assez, un vocabulaire plutôt informel, plutôt amical et un lien assez proche vu qu'on est de la même génération, on est jeunes. Et c'est moi qui ai instauré ce cadre-là.

Célestin Soupart

Que pensent tes supérieurs de ce genre de relation ?

Intervenant 2

Au début, on m'avait déjà reproché que j'étais trop amicale. Mais c'était il y a peut-être un an, un an et demi. C'était au début de *****. Mais après, je n'ai plus jamais entendu des retours par rapport à ça. On m'a aussi dit que j'étais très empathique et qu'on me voyait comme une maman poule. Donc de la part du manager, il m'a répété ça plusieurs fois. Ce qui est considéré... pas comme négatif parce que lui, à ce stade de sa vie privée et de sa carrière, avait justement du mal à être attentif aux émotions, à être attentif aux autres et pour l'instant, il était plutôt négatif. Il avait du mal à prendre le temps du côté humain, il n'avait plus de patience et ça, il me l'a répété plusieurs fois. Donc il était justement content que moi j'ai plutôt cette patience, que j'ai cette bonne énergie que j'apporte. Donc voilà, après je pense qu'il voit que j'arrive quand même à mettre, même si parfois c'est difficile, mais que j'arrive quand même à mettre parfois le stop là, si besoin. Et que s'il y a des soucis, s'il y a des problèmes entre les stagiaires et moi, s'il y a des choses que je trouve pas bien faite ou que des comportements que je n'apprécie pas, je le dis. Et je pense que cette bonne relation, elle fait que je me sens aussi écoutée de leur part et qu'ils essayent de respecter ce qui se passe. Et puis s'ils ne le font pas, alors après, j'en parle à ***** (*manager*), et il y a des feedbacks de ce côté-là. Et ***** (*manager*) aussi me donne des feedbacks des stagiaires et moi, je leur passe le message sur un autre ton, qu'il me le transmet, je le traduis, je fais le bon flic.

Célestin Soupart

Donc, tu ménages, tu ménages tes stagiaires par rapport aux propos de ton supérieur.

Intervenant 2

Et par rapport à moi. Parfois, il a des choses à dire, donc il me les dit. Il me demande, en fait. Il me demande, « est-ce que tu ne trouves pas que ça, ça va, ou ça, ça ne va pas ». Il me dit aussi des choses positives, des choses négatives. Et moi, je vois des choses que j'aime et des choses que je n'aime pas. Et je fais souvent quand même des feedbacks aux stagiaires pour qu'ils sachent un peu ce qu'ils font bien, ce qui devrait être amélioré, ce que je n'aime pas et tout ça. Donc voilà, parfois c'est dur de s'imposer, parfois comme on va dire, de devoir un peu être plus sèche et tout ça. Pas vraiment dans mon caractère, mais quand je dois l'être, je le fais. Quand ils voient que du coup, je sévis, parce que normalement, je dis les choses plutôt calmement, histoire que... Parce que pour moi, ça ne sert à rien d'être agressif. Je dis les choses avec le sourire. Je dis qu'il faudrait améliorer ça, parce que ça, ça ne va pas. Donc, j'essaie de dire les choses qui ne vont pas, même plutôt positivement dans un but d'amélioration. Mais parfois, s'il y a des choses qui dépassent certaines limites, par exemple des retards excessifs et à répétition, alors parfois, je m'énerve un peu. Je commence à mettre le holà. Et du coup, là, on se dit, non, là, elle n'est pas contente. Ils essayent de mieux le faire. Je n'ai jamais eu quelqu'un qui... Puis j'ai déjà eu quelqu'un qui dépassait les limites. Alors là, ça devient des conversations plus sérieuses en parlant de la convention de stage, si c'est utile. En parlant de peut-être une rupture de contrat, enfin de convention.

Célestin Soupart

En quoi c'était plus limite ?

Intervenant 2

Parce que j'expliquais que je ne me sentais pas respectée dans mon travail, dans le travail des autres, avec des retards très, très grands et très excessifs. Donc, très répétitif. Et du coup, j'ai expliqué que pour moi, je ne me sentais pas respectée et que je trouvais que ce n'était pas respectueux envers le reste de l'équipe qui, eux, ne se permettaient pas de faire ça. Et donc, après plusieurs remarques gentilles, j'ai vu que ça ne fonctionnait pas et qu'en fait, je devais contrôler tout ça et derrière. Et même après ça, je voyais que ce n'était pas respecté. Donc, j'ai dû faire une réunion avec, du coup le manager et dire, « voilà il se passe ça moi je suis plus d'accord de travailler dans des conditions comme ça donc soit ça change instantanément soit on arrête la convention. »

Célestin Soupart

Une dernière question. Est-ce que tu voyages beaucoup ?

Intervenant 2

Oui, je voyage beaucoup. J'essaie de partir une, deux, trois fois par an.

Célestin Soupart

Depuis quand est-ce que tu as ce rythme de voyage ?

Intervenant 2

Depuis que j'ai 30 jours de congé par an. Mais l'année passée, j'avais eu 10 jours de congé, donc j'ai pris... J'ai pris un peu plus. J'ai pris... Je ne sais pas, j'ai pris une dizaine de jours, peut-être deux semaines l'année passée. Mais cette année, je me suis permise de prendre un peu plus, dont des congés qui sont programmés mais qui ne sont pas encore pris.

Célestin Soupart

Est-ce que tu voyageais déjà beaucoup quand tu étais plus jeune avant de travailler ?

Intervenant 2

Oui, oui. J'essayais aussi de partir pour tous les 3-4 mois.

Célestin Soupart

Tu partais longtemps ? Tu partais loin ? Tu partais seule, accompagnée ?

Intervenant 2

Je partais pas spécialement loin. Je pars beaucoup plus loin maintenant. Mais je partais pas seule. Je partais avec des amis ou en famille.

Célestin Soupart

Quel pays est-ce que tu as visité ?

Intervenant 2

Qu'est-ce que c'est le rapport ? (rires).

Célestin Soupart

Je te promets qu'il y a un rapport (rires).

Intervenant 2

Depuis que je travaille ?

Célestin Soupart

En général, dans ta vie.

Intervenant 2

Dans ma vie, je vais souvent en Italie. Et là, depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai commencé à traverser les frontières de l'Europe et à visiter un peu les autres continents.

Célestin Soupart

Par exemple ?

Intervenant 2

Amérique, centrale, premièrement, donc, Mexique, Guadeloupe, et là, j'ai aussi découvert la Thaïlande et l'Asie.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as des voyages de prévu ?

Intervenant 2

Ouais. J'aimerais bien partir en Italie fin août et en octobre, novembre, peut-être en Europe ou pas très loin de l'Europe.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu penses que le ***** devrait mettre en place au niveau émotionnel, pour toi, pour tes supérieurs ? En termes de budget, de mesures, de culture ?

Intervenant 2

Ce que j'avais apprécié au début de mon travail chez ***** c'est que je le vivais très très mal. Je rentrais chez moi tous les jours en pleurant parce que je ne me sentais pas considérée, je ne me sentais pas accompagnée. Et donc, moi qui avais l'habitude de travailler, d'être assez autonome, je ne savais pas où était la limite de mon autonomie et je le vivais très mal parce que... Parce que du coup, je ne savais pas ce que je devais faire. On ne m'a pas formée, en fait. On m'a juste lâchée dans le bain. Et on ne me disait pas ce que je devais faire. Donc, je restais toute la journée sur ma chaise à tourner et à attendre en faisant des heures sup' parce que

j'attendais qu'on me dise que je puisse rentrer chez moi. Et ce n'était vraiment pas ma dynamique parce que j'ai fait tous les jobs étudiants du monde, et je ne suis pas quelqu'un comme ça. Donc, je ne me reconnaissais pas dans mon travail. Je ne suis pas du genre à aimer tourner sur ma chaise toute la journée et je ne me sentais du coup pas accompagnée du tout. Et donc, je ne me sentais pas libre de le raconter non plus au manager. Quand il me disait « ça va, ton travail ? », je disais toujours « oui, oui ». Et un jour, j'ai eu le malheur de lui dire que je n'avais pas assez de travail, que je ne savais pas trop ce que je pouvais faire quand je suis au travail. Il n'avait pas été très compréhensif, il était choqué un peu. Mais en fait, c'est parce qu'il ne m'avait pas formée. J'ai vu une petite enquête passer de ***** (*groupe mère*) qui demandait comment les employés se sentent. Ils demandent une fois par an environ. Au niveau psychologique, l'accompagnement du manager, le cadre de travail, un peu tout. Ils ont fait une étude pour avoir l'évaluation des employés dans le cadre de leur travail, comment ils se sentaient de manière générale. Donc j'ai répondu à l'enquête, des fois très positivement et des fois, très négativement. Et vu que je suis la seule employée, en fait, je pensais que c'était anonyme. Et quand j'ai vu qu'elle s'est envoyée, ils ont dit que ça se renvoyait à la direction. Donc j'étais là depuis un mois. La direction a reçu une petite notification avec des mauvais retours au niveau de l'accompagnement du management de ma part et du coup, un mauvais état psychologique qui découlait de ça. Parce que j'étais vraiment pas bien. Et même que j'ai pris des jours de maladie et tout ça. J'étais chez le médecin. J'ai dit je peux plus aller là-bas. J'ai pris 10 jours de maladie. Tout ça a été très mal vu par le manager, mais j'étais pas épanouie du tout. Et du coup, le lendemain, il y a une RH qui arrive, qui prend ***** (*manager*). Et qui s'isole avec ***** mais sachant que je suis la seule employée. Mais il ne m'a jamais parlé de ça. Mais après, lui, j'étais sa première employée. Et c'est la première fois qu'il devait faire du management comme ça. Donc, il m'a vraiment laissée seule. Il m'a vraiment laissée... Enfin, pour moi, c'était insupportable. Je n'étais pas du tout épanouie. Mais maintenant que j'ai ma place, je suis beaucoup plus épanouie. Ça a pris quand même six mois avant que... depuis l'ouverture du ***** de ***** , où je me suis sentie beaucoup plus épanouie. Sinon, j'avais du mal avec le management en place. Mais quand c'est du management de loin, je n'ai pas beaucoup de mal. Mais quand c'est du management à moitié fait, de près, j'avais beaucoup de mal avec ça.

Célestin Soupart

À quoi est-ce que tu penses que c'est dû, au-delà du manque de formation ?

Intervenant 2

Déjà, je pense que ***** (*manager*) il n'était pas formé pour passer de leader à leader d'équipe. Il avait du mal, du coup, avec un peu cet aspect pédagogique et cet aspect un peu éducatif, de m'apprendre et prendre le temps de m'apprendre. Je pense qu'il a encore du mal avec ça aujourd'hui. Donc, jusqu'au moment où j'ai été autonome, c'est-à-dire après six mois où j'ai eu mon propre espace et où je connaissais à peu près tout et où j'étais totalement autonome, avant ça, je ne le vivais pas très bien. Voilà, et je pense que c'est dû au fait que je ne me sentais pas autonome, pas accompagnée. J'étais là. Je me sentais inutile aussi, c'était le manque de considération.

Célestin Soupart

Tu te sentais écoutée ?

Intervenant 2

Oui, mais je ne me sentais pas prête à le dire. Je pense que j'aurais pu le dire, mais je n'osais pas le dire.

Célestin Soupart

Qu'est-ce qui a changé depuis ?

Intervenant 2

Maintenant, je suis autonome, j'ai pris une assurance dans mon travail, je connais mon travail. Et voilà. Et que maintenant, c'est juste que maintenant, je suis assurée dans mon travail, alors qu'avant, il n'y avait pas de document. Tout était dans sa tête. Tout, tout, tout. Mais en fait, avant, comme c'était le seul qui travaillait ici depuis 8 ans, depuis 7 ans, il avait toutes les informations qui étaient dans sa tête. Il n'y avait rien d'écrit. Donc quand il me disait... Donc lui connaissait tout. Et je n'arrivais pas à comprendre comment il pouvait connaître ça. Mais lui, c'est parce qu'il a développé ***** tout seul. Donc forcément, il connaissait tout. Et donc ça a pris. Et on travaille encore dessus aujourd'hui. Donc depuis que je suis là-bas, ça fait maintenant deux ans qu'on est en train de mettre tout par écrit. Que ce soit les processus, les clients, les maps avec les bureaux pris, les bureaux libres. Parce que les gens me demandent par exemple une offre de bureau. Mais moi, je ne savais pas ce qui était pris. Donc je devais d'abord demander au manager, ce qu'il y avait de disponible avant de pouvoir écrire une offre. Donc tout devait passer par lui et lui ne comprenait pas pourquoi tout devait passer par lui. Je devais aller chercher dans son cerveau les informations dont j'avais besoin et comme je n'étais pas formée, c'était très confus. Je n'avais pas les informations dont j'avais besoin à disposition, il

n'y avait personne pour me former, je devais me débrouiller seule, il n'y avait personne pour répondre à mes questions, pour m'aider, pour me dire ce que je pouvais faire, comment je pourrais le faire. Après, j'ai appris de manière autonome et je suis plutôt quelqu'un d'autodidacte. Mais là, c'était vraiment tellement... Allez, c'était éducation zéro. Après, je ne dis pas, il y a eu des bonnes choses, mais bon.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu as vécu la gestion de tes émotions par ***** (*manager*) à ce moment-là ? Comment est-ce qu'il percevait et faisait avec tes émotions ?

Intervenant 2

Mais il ne savait pas, je vous ai entendu. Je n'osais pas lui en parler quand il me demandait « ça va, t'aimes bien », je disais oui. Et puis comme je l'ai dit, une fois j'ai eu le malheur de dire, « ouais écoute, en fait je ne sais pas trop quoi faire ». Il était choqué parce que lui avait plein de choses à faire. Mais il avait du mal un peu peut-être à me les donner. En fait, je ne trouvais pas ma place. Parce que je travaillais avec des gens qui ne me ressemblaient pas. Le manager ne me ressemblait pas. Et je n'avais personne à qui me confier. Je n'avais pas de collègue. Donc après, quand j'ai commencé à avoir des stagiaires et tout ça, on a évolué ensemble. C'était chouette. On a pu créer une dynamique, ça m'a déjà vraiment allégée, ça m'a aidée à pouvoir grandir du coup avec les stagiaires qui sont arrivés à ce moment-là et à pouvoir parler, à pouvoir échanger au sujet du travail et apprendre avec quelqu'un. Et ça a été beaucoup mieux parce que tout était divisé et on a su avancer ensemble. Mais au début, je ne vous ai pas dit. Du coup, j'ai pris un temps de maladie. Je n'étais pas bien. J'étais souvent malade.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu mets en place dans la formation des stagiaires pour qu'ils évitent d'avoir, pour éviter qu'ils aient à vivre ce genre d'émotions ?

Intervenant 2

Du coup, moi, je pense que, vu que ça m'a traumatisée, enfin, pas ça m'a traumatisée, mais j'ai mis longtemps vraiment à m'en remettre. J'ai mis six mois avant de me sentir épanouie dans mon travail. Mais j'attendais vraiment... En fait, je m'étais mis comme deadline d'ouvrir ***** . Et vu que ça traînait, c'était horrible parce que je devais encore attendre. Et quand ***** a ouvert, et me suis dit, « si à ***** , je ne me sens pas bien, je pars ». Au final, j'ai vu que comme j'étais autonome, ça m'a plu. Et du coup, moi, ce que j'évite vraiment de faire, c'est

qu'ils ne se sentent pas considérés, ils ne se sentent pas accompagnés. Donc peut-être que je suis du coup trop, comme dirait ***** (*manager*), maternelle avec les stagiaires et que du coup, j'essaie, je prends peut-être trop de temps, du coup, à les former, à être spammée de questions et tout ça, parce que je me rends très disponible. Mais c'est par peur qu'on ne se sente pas écouté. Mais du coup, ça peut faire perdre aussi de l'autonomie à certains. Et j'ai eu l'expérience, parfois, certains me prenaient comme une assistante ou attendait que je fasse le travail à la place ou que je donne la cuillère dans la bouche. Ça m'a parfois porté défaut.

Célestin Soupart

On parle de trouver la bonne balance ?

Intervenant 2

Oui, c'est ça. Maintenant, je pense que j'arrive à faire les deux, un petit peu. J'essaie vraiment d'accompagner, surtout pendant le premier mois. Et après, je laisse un peu plus... En général, par eux-mêmes, les stagiaires prennent de l'autonomie. Certains prennent de l'autonomie et arrivent à voler leurs propres ailes, mais pas tous.

Célestin Soupart

Et quand tu parles d'accompagnement, qu'est-ce que tu veux dire ?

Intervenant 2

L'accompagnement, c'est que je suis toujours... Je réponds très vite aux demandes, aux questions. Si c'est des questions à *****, je travaille directement à côté des stagiaires toute la journée. Si c'est des questions qui viennent des stagiaires de *****, je leur dis qu'ils peuvent m'appeler ou m'envoyer des messages quand ils veulent. Je suis très ouverte à la réponse, à l'explication. Et je suis toujours disponible si on doit reprendre tout depuis le début pour expliquer. Après, s'il y a des choses qui sont mal faites aussi, parfois je respecte un peu et je demande que ce soit bien fait.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais évoquer la dimension émotionnelle des événements que tu organises, que ce soit des after-work, des événements individuels, etc. ?

Intervenant 2

Au niveau de l'émotionnel, je pense que parfois... On ne se rend pas compte que c'est beaucoup de travail, certains événements. Donc sur le jour J, il y a beaucoup de stress, certains plus que d'autres. Il y a des after-work où ça se passe plus ou moins de manière fluide, ou des petits-déj et tout ça, on a l'habitude. Donc, on sait des petits événements comme petits-déj, after-work, quand j'en ai vu, en général, c'est fluide. Mais il y a toujours une charge, même si c'est un stagiaire qui s'en charge, il y a toujours une charge émotionnelle qui fait que je m'inquiète toujours pour savoir si ça va bien se passer, si la logistique est prête ou pas, parce que ça va être un petit peu compliqué si au moment venu, il n'y a pas ce qu'il faut à disposition. Parfois, il y a quand même pas mal de stress pour des gros événements où toute l'équipe a la pression. Après, je pense qu'il y en a certains qui considèrent peut-être un peu plus l'événement et qui ont aussi un peu cette charge mentale, et qui font en fonction de, pour que ça se passe au mieux. Il y en a qui font ce qu'on leur demande. Donc avec le profil de tout le monde... On essaie d'accorder ça et au niveau émotionnel, en général, ça se passe bien. On demande aussi toujours un feedback après l'événement.

Célestin Soupart

L'émotion peut aussi être positive, ça peut être de la joie au moment du partage.

Intervenant 2

Ça dépend. Je ne sais pas si c'est un moment de bonheur ou un moment de partage, mais en tout cas, je pense que les stagiaires apprécient aussi parfois les événements. C'est un moment chouette, que ce soit entre l'équipe ou avec des clients. Et puis on demande toujours un petit feedback, comment ils ont trouvé l'événement. Moi je reste toujours ouverte à tous les commentaires.

Célestin Soupart

Est-ce qu'il y a un système de feedback des stagiaires sur ton management ?

Intervenant 2

Oui, je demande toujours à la fin du stage si je pourrais améliorer quelque chose, si ***** (*manager*) pourrait améliorer quelque chose, s'il y a quelque chose à améliorer au *****. Donc moi personnellement, ***** personnellement aussi, la manière dont ***** a prévu les choses pour l'accueil des stagiaires et l'évolution des stagiaires, est-ce qu'elle est correcte ou est-ce qu'elle doit être améliorée ? Quand on reçoit des commentaires positifs, on en tient compte. Quand on reçoit des commentaires plutôt négatifs ou plutôt des points améliorés, on en tient

compte aussi. Et de par notre expérience aussi, on essaye de préciser parfois les choses directement avant. Quand on voit que c'est important pour un stagiaire, on le précise avant. Et on met peut-être des règles aussi un peu plus vite, des conditions et tout ça un peu plus vite dès le recrutement du stagiaire.

Célestin Soupart

Ça rejoint ce que tu viens de dire, mais est-ce que vous procurez du feedback aux stagiaires pendant le stage ? Et comment est-ce que vous le faites ?

Intervenant 2

Là, par exemple, je voyais que c'était un peu compliqué au niveau de deux stagiaires. Et donc, j'avais des retours négatifs au niveau des personnes qui travaillaient avec eux. Donc, ce que j'ai fait, c'est que j'ai pris les deux stagiaires, j'ai fait une évaluation de milieu de stage. Donc les deux stagiaires étaient là depuis deux mois, à *****. Et du coup, ce que j'ai fait, c'est que j'ai fait pour les deux un petit feedback avec certaines choses. Je leur ai fait préparer plusieurs questions, ce qu'ils appréciaient dans leurs tâches, en quoi ils sont compétents, ce avec quoi ils avaient plus dur et ce qu'ils aimeraient aussi apprendre de plus, comment ils aimeraient s'améliorer, ce qu'ils avaient des attentes, est-ce qu'ils avaient d'autres choses à dire ? Comment ils se sentaient ? Et donc à ce moment-là, j'ai fait un one-to-one avec chacun d'entre eux. Et j'ai pris 45 minutes par étudiant pour avoir le feedback et faire un point, pour que la suite se passe mieux. Quand je vois que ce n'est pas nécessaire, je ne vais pas le faire systématiquement, c'est vrai. Quand je vois que ça se passe bien, en général, je ne vais pas peut-être spécialement aller le faire. Mais quand je vois que ça ne se passe pas très bien, je trouve que c'est important de donner du feedback. Parce que j'avais ces discussions-là encore avec ***** (*manager*) hier. Je dis, mais si tu ne le dis pas, comment tu veux qu'il se corrige, avec toute la volonté du monde, comment tu veux qu'il s'améliore ? A côté de ça, j'ai oublié de le préciser, je fais des one-to-one chaque semaine avec le stagiaire quand j'en ressens le besoin. Je fais des one-to-one, mais pour parler peut être des choses qui vont, des choses qui vont pas quand il y en a, quand j'entends des feedbacks négatifs d'un côté et de l'autre de l'équipe. J'essaie de parler, comment dire, de donner un feedback pour que ça se passe bien. Ensuite, donc j'ai fait un mail, j'ai noté leurs réponses aux questions et le compte-rendu des sujets dont on a discuté. J'indique mes commentaires, leur feedback et mon retour aussi, et j'envoie tout par mail. On fait le point toutes les semaines, deux semaines environ. L'autre jour justement, ça se passe pas très bien à *****. Le commercial convertit personne donc on perd beaucoup

d'argent à ***** et donc moi j'ai dit à ***** (*manager*) que voilà, on pouvait pas continuer comme ça. Donc moi j'ai je lui ai dit que j'étais prête à aller à ***** deux fois semaine s'il le fallait et que tout ce qui était en ligne j'avais essayé de gérer. Parce que du coup j'ai rattrapé tout ce qu'il a pas fait, et que je comprends pas pourquoi il arrive pas à le faire. J'ai du mal à comprendre pourquoi il arrive pas à le faire et j'essaie de comprendre, et on en discute. Je l'ai appelé, j'ai dit « pourquoi t'arrives pas à faire le travail » il me dit « ah mais si mais j'ai ça mais j'ai ça ». Il est pas très ouvert au feedback à ***** donc j'arrive pas à comprendre pourquoi il arrive pas à le faire. J'ai proposé mon aide, j'ai dit « si tu veux je vais à ***** deux fois semaine et je m'occupe de tout la gestion commerciale », et ***** (*manager*) m'a dit qu'il allait le faire lui-même, ce qu'il n'a pas fait depuis un an. Donc là il va reprendre le commercial apparemment à ***** et je lui ai dit que « écoute je sais que ça t'embête de prendre du temps avec le stagiaire », parce qu'il a plus la patience il a plus l'envie de faire ça de prendre du temps à expliquer au stagiaire ni de prendre du temps à faire la prospection à le commercial donc je lui ai dit il m'a dit qu'il voulait quand même le faire. Donc je lui ai dit moi écoute j'ai pris l'exemple je lui ai dit « écoute, je pense que le stagiaire qui est à ***** il veut bien faire, il y a peut-être des choses qui vont pas dans son discours commercial mais il faudrait qu'on l'entende, qu'on voie comment il fait sur le terrain pour pouvoir lui donner des feedbacks pour qu'il puisse s'améliorer ». Parce que je pense qu'il ne demande pas mieux, au final, et il est de bonne volonté de le faire, donc je pense que, voilà. Et du coup il m'a dit qu'il allait faire ça j'ai dit que je comprenais que c'est embêtant, mais qu'ici, « déjà tu fais deux visites avec toi, les clients et que lui il participe en tant qu'observateur », et puis que lui, après par exemple fait les deuxièmes visites et que c'est le manager qui participe en tant qu'observateur. Puis, avec des commentaires, des feedbacks s'il faut etc. ben je pense que déjà juste quatre fois une demi-heure ça pourrait déjà améliorer le discours commercial du stagiaire. Donc moi, j'ai suggéré qu'on prenne plus de temps pour former le stagiaire, j'ai suggéré aussi que j'allais faire un dossier sales pour accompagner les stagiaires sur nos pratiques. Expliquer comment je fais, rajouter l'expertise du manager et limite, regarder des choses internet pour, s'il faut rajouter l'expertise et faire un guide qui soit plus construit pour mieux accompagner les stagiaires. Parce que le problème c'est qu'après s'il y a des mauvais chiffres ben il se fait un peu taper sur les doigts. On n'est pas très content, et voilà. Je pense que c'est pas inné chez tout le monde, donc il faut les accompagner, donc j'ai dit à ***** (*manager*) que je comprenais que ça l'embêtait, mais que je pense que ce temps investi c'est quatre fois trente minutes investies dans la formation d'un stagiaire, ce serait pas négligeable, surtout si on voit que ça peut n'être pas plus mal niveau commercial.

Célestin Soupart

Super, je pense que j'ai abordé tous les points. Merci beaucoup pour ton temps.

Intervenant 2

Pas de souci, avec plaisir.

Interview 3

Célestin Soupart

Ok, *****, merci de prendre le temps, tout d'abord. Ça va, si j'enregistre ?

Intervenant 3

Aucun souci.

Célestin Soupart

Parfait, merci.

Intervenant 3

Tu ne vas pas t'en sortir, sinon (rires).

Célestin Soupart

Ce sera anonymisé, tu pourras même choisir ton prénom.

Intervenant 3

J'aurais le temps d'y penser plus tard (rires).

Célestin Soupart

Donc, je fais un mémoire qui s'intéresse à la perception, l'intelligence émotionnelle au sein du management de proximité dans les PME et l'impact sur les pratiques managériales. Donc la manière dont tu perçois les émotions et la manière dont tu les utilises, et comment ça se traduit dans ton travail.

Intervenant 3

Qu'est-ce que tu entends par émotions dans ce sens-là ? Est-ce que le fait d'être passionné peut être considéré comme une émotion ?

Célestin Soupart

On va en parler.

Intervenant 3

Ah, parfait.

Célestin Soupart

Première question. Est-ce que tu peux te présenter ?

Intervenant 3

Alors, moi c'est *****. Ça tu le savais déjà. J'ai 27 ans. J'ai fondé ***** il y a un peu plus de 2 ans maintenant. En parallèle, j'ai d'autres activités dans l'événementiel avec *****, dans la presse avec le groupe ***. Et donc en l'occurrence *****, qui est un peu le pourquoi je suis ici au coworking, c'est une société d'expédition scientifique qui vise à aider les gens ou les chercheurs pour des sujets de recherche en lien avec les pôles ou à toute autre zone de la belle planète, à aborder justement cette science de terrain de manière plus sécuritaire et sereine que s'ils le faisaient eux-mêmes, que s'ils y allaient par eux-mêmes. Et donc, on les accompagne à travers des formations, à travers des accompagnements sur le terrain ou des missions qu'on présente nous-mêmes. Ça, c'est les grosses expéditions pionnières, les trucs bien sportifs, bien extrêmes. Et en plus de ça, à côté, on produit pas mal de films, de documentaires, de photos, de vidéos pour justement un peu vulgariser cette science et l'amener un peu de manière plus sexy au grand public. Parce qu'un scientifique derrière son bureau qui explique c'est plus compliqué. Donc ça c'est un peu les différents rôles qui sont étudiés, recherchés et éduqués. Donc c'est ce qui m'occupe 150% de mon temps, et en plus de ça je suis occupé 100% de mon temps avec ***** à côté, et 500% de mon temps avec ***** (rires).

Célestin Soupart

Tu parviens à dormir suffisamment ? (rires)

Intervenant 3

Je dors la nuit, j'essaye (rires). C'est important, même si on bosse beaucoup, c'est d'avoir un rythme de vie et c'est un sujet intéressant on pourra en parler. Tous mes potes dans les sports extrêmes font certes des activités qui paraissent extrême etc. mais ont tous des vies de moine en fait. Ce truc de, ils mangent bien, ils font du sport, ils dorment bien, ils ont vraiment ce truc

de, en fait c'est un style unique et beaucoup plus sain, entre guillemets qu'une grande partie de la population. Et du coup, ici, on essaye de se caler sur ça. J'aime toujours bien manger, je fais beaucoup de sport, je fais attention au sommeil, etc. Je ne me préoccupe pas trop des choses. Donc je dors quand même, ça se passe bien (rires).

Célestin Soupart

Nickel. Tu pourrais préciser la taille de ton équipe, s'il te plaît ?

Intervenant 3 (03:00 - 03:14)

Actuellement on est 7. On est 3 co-fondateurs, 2 employés et 2 indépendants. Et on bosse avec des freelances en fonction des missions etc., mais le vrai le noyau c'est sept personnes.

Célestin Soupart

Tu délègue des tâches donc à quatre personnes ?

Intervenant 3

Oui, c'est ça, en fait j'ai plus le rôle de, même si je n'aime pas trop ce terme, de team manager, de m'occuper un peu de tout le monde, de s'assurer que tout avance bien etc. Je suis dans l'opérationnel de jour le jour, assurer que la société tourne et que les projets avancent. Là où *****, que je pense que t'as rencontré, qui est un des fondateurs, a plus cet aspect de « super conseiller », de regarder ce qui se fait autour, etc. Et puis ***** a vraiment le côté exécutif, expédition et tout donc on est bien organisés comme ça. Je délègue, même si j'ai beaucoup de mal.

Célestin Soupart

Lequel des deux est en Suisse, lequel des deux est en France ?

Intervenant 3

Du coup il y a moi en Belgique, ***** est en Suisse et ***** est en France. Et on a encore Antoine dans l'équipe qui s'occupe de l'événementiel qui est aussi en Suisse, et on a Sandra qui est aussi en France et puis il y a du coup moi, Pauline et Céline, les deux filles qui sont ici en Belgique.

Célestin Soupart

C'est pas un peu compliqué à gérer, la distance ?

Intervenant 3

Bah, c'est sûr que oui, par moments, par la force des choses, nos activités ne font que de façon on bouge tout le temps. Même moi qui suis en Belgique, il y a environ un tiers, un peu plus de l'année à l'étranger pour des activités, pour des projets, pour des événements, etc. Pour juste aller faire du boulot, des sessions de boulot à l'étranger, c'est chaud aussi. Et puis avec les outils qu'on a actuellement honnêtement tout se fait bien ça donne plus d'autonomie aux gens, donc ils se sentent d'autant plus impliqués et d'autant plus responsables. Et de l'autre côté, en fait, t'as toutes les armes dont t'as besoin pour pouvoir faire ça à distance. Bon, c'est quand même une fois tous les X temps, tous se regrouper pour avoir cette cohésion d'équipe qui est quand même chouette. Mais ne fût-ce qu'avoir le petit pôle ici où on est trois, avoir un autre petit pôle en Suisse... Personne n'est jamais vraiment seul quoi.

Célestin Soupert

Ok sympa. Quelle place est-ce que tu accordes à tes émotions dans ton travail ? C'est général, c'est très ouvert.

Intervenant 3

C'est central dans tout ce qu'on fait. Il y a un milliard de trucs à dire sur les émotions, mais il y a un truc qui est hyper important dans ce qu'on fait, que ce soit au niveau entrepreneurial, au niveau sport, etc. C'est le fait de suivre son intuition, qui est quand même une émotion et un sentiment hyper fort de base. Et le fait de suivre ton intuition, que ce soit sur ta charge de travail, sentir qu'à un moment c'est trop et du coup te dire « Ok, mon intuition me dit qu'il faut se calmer ». L'intuition, elle aura toujours raison. Il faut réussir à l'écouter, il faut réussir à écouter un petit peu ce toi intérieur, etc. etc. Et en fait, ça, c'est une compétence, entre guillemets, qui est utile dans les sports extrêmes. Tous mes potes qui sont dans les sports extrêmes et qui ont eu des accidents graves ont tous dit « je savais qu'il allait se passer quelque chose, j'ai juste pas écouté mon intuition ». Il y a ce truc en fait de vraiment, ton corps sait ce qui se passe, ton corps sait comment ça va se passer, vraiment réussir à s'écouter à écouter ses émotions, écouter ses sentiments, etc. et du coup ça en fait, c'est un truc que tu transposes partout et donc d'où le fait qu'on met vraiment une importance sur le ressenti des gens, l'émotion, l'intuition, etc., de comment les gens vivent les choses. Et puis on a une certaine ouverture, et je crois que c'est aussi lié à l'émotion, le fait de se sentir bien, de se sentir impliqué, de se sentir concerné, de se sentir passionné, etc. Le fait de laisser cette liberté aux gens. Je ne sais pas si tu connais un peu l'histoire, même si je ne suis pas un grand fan de la marque, de Patagonia avec Yvon Funard

qui est le fondateur qui avait cette phrase de « let my people go through something ». En fait son management c'était de laisser les gens faire seuls. Il y avait aussi le management by absence, les gars étaient jamais là et en fait ça marchait, c'est devenu Patagonia. ça a vraiment donné d'autant plus de liberté, donné place justement au fait que les gens puissent développer leurs émotions en testant par eux-mêmes les choses, vraiment, on est plutôt de ce bord-là, plutôt que de faire un truc très calé, très... Je ne suis vraiment pas partisan de la société avec les costumes-cravates, et les gens qui n'ont pas de réel délire dans la vie, ils laissent leurs émotions à la maison et puis c'est fini, quoi, tu vois.

Célestin Soupart

Oui, je vois.

Intervenant 3

Et puis c'est souvent quand tu développes tes émotions que tu arrives avec des idées, des bonnes idées, etc.

Célestin Soupart

Ok, sympa.

Intervenant 3

Tu m'arrêtes un moment, parce que je ne peux parler pendant deux heures, c'est des très chouettes sujets.

Célestin Soupart

C'est très intéressant ce que tu viens de dire. Du coup, que fais-tu de la rationalité dans tes décisions ?

Intervenant 3

Qu'est-ce qui est rationnel au final ? C'est aussi une... En fait, tu as l'aspect rationnel, pour faire ta société, il faut de l'argent, il faut une structure derrière, il faut être en ordre avec le fisc, etc. Donc tu as le côté rationnel que, « putain on a envie de faire un projet qui est absurde, on va faire en sorte qu'on va y arriver ». Et donc tu as un peu les deux trucs, tu as le côté rationnel de la réalité de l'entrepreneuriat fait que, il faut qu'on fasse ça, ça, ça, ça, ça. Donc là on va mettre un peu de côté l'émotion, le côté folie, le côté un peu « on s'en fout, on avance, on essaye », et puis t'as le côté vraiment créatif, passionné où plus tu te dis « pourquoi c'est pas

possible au final, essayons ». Là on a deux-trois projets, tu en entendas très certainement parler à l'occasion, on part sur des projets qui nous amènent sur 50 ans qui me demandent quelques bonnes dizaines de millions d'euros (rires). C'est absurde, sur le papier c'est absurde, mais on va faire en sorte que ça se passe, et ça se passera. Le côté rationnel au final, c'est un peu le piège, sans rentrer dans des grands débats de la société un peu actuelle, c'est que les gens restent trop rationnels et ne veulent pas juste sortir un peu des cases. Et sortir des cases, ça ne veut pas dire tout plaquer, se casser, faire son truc, mais juste avoir ce petit côté un peu irrationnel. C'est se dire, essayons, on s'en fiche. Donc la rationalité, je t'avoue que... Donc d'un autre côté, essayons et au pire ça ne marche pas, quoi.

Célestin Soupart

Tu estimes que les pratiques émotionnelles du coup, seraient plus importantes sur le long terme, là où la rationalité, en tout cas dans le sens où tu l'entends, costume-cravate, c'est plutôt pour le court terme ?

Intervenant 3

Bah c'est, en fait tu dois être rationnel pour construire une base solide, une fois que ta base est là, tu fais ce que tu veux, go. Il y a rien à faire, et c'est encore ce qu'on est en train de faire pour l'instant, et c'est pour ça qu'on essaie d'être autant plus carré, etc.. Céline, par exemple, dans notre équipe, elle nous a rejoints uniquement pour... Enfin, uniquement, elle a énormément d'apports, mais la base de son travail, c'est d'abord d'apporter ce cadre administratif, structurer la logique de base, le côté rationnel, et puis il y a nous qui sommes là « Ah on va faire ça, on va faire ça ! ». Et elle, elle consruit une base solide, qui est rationnelle. Et après, c'est limite que de l'essai-erreur, et limite on cherche parfois à se tromper pour apprendre. C'est ce que j'ai toujours dit à mon frère, jusqu'à un certain stade, cherche un peu à te casser la gueule et à y croire et parce que c'est là que tu vas apprendre le plus vraiment c'est toujours mal vu mais c'est un peu le piège qu'on a principalement en Belgique, France et en Europe en général. Alors que sans faire la gloire des Etats-Unis, parce que c'est un pays qui a plein de défauts et tout, mais tu peux rater un milliard de fois et encore débiter des projets à côté. En fait, j'avais écouté une chouette interview de Bill Gates qui expliquait que Microsoft n'aurait jamais vu le jour en Europe. En fait, il a raté 15 boîtes avant, mais les banques ont continué à l'aider. Le jour où nous, on fait une faillite avec *****, aucune banque ne nous fait plus confiance, c'est fini. Du coup, après, l'Europe vient se plaindre qu'il n'y a pas d'entrepreneuriat, que ça se passe mal, etc. Je ne sais pas pourquoi je parle de ça, j'ai dévié (rires).

Célestin Soupart

Ne t'inquiète pas, on est aussi là pour ça (rires). C'est parfait. Du coup, en des termes plus personnels, est-ce que tu penses qu'un manager devrait plutôt cacher, montrer ses émotions, comment est-ce qu'il devrait s'en occuper ? Quand est-ce qu'il devrait les cacher ?

Intervenant 3

Après, tu as plusieurs types d'émotions. Dans mon cas, ce qui est monter la boîte, etc., c'est un peu dur. Parce qu'à la limite, vie privée, vie pro c'est compliqué. Mais une fois de plus, plus on est dans l'optique de 100% transparence. Et juste, on partage ce qu'on vit, on partage ce qu'on fait, ça donne un côté plus vrai. Et puis, quand bien même, si les gens sont employés, il n'y a pas de problème, ils sont invités à faire pareil, ils sont invités à se sentir concernés, etc. Et tu vois, un truc que je fais tous les deux mois par exemple, c'est qu'avec chaque personne de l'équipe, on fait une sorte de coaching mensuel ou bimensuel, où en fait on pose un peu des questions de comment les gens se sentent, quels sont leurs projets personnels, comment est-ce ***** peut les aider à évoluer dans leurs projets personnels, etc. Et tu vois, la question de comment ça va chez ***** , je la pose tous les lundi matins, je fais des réunions avec tout le monde pour un peu voir, avant toute chose, est-ce que les gens sont épanouis, comment est-ce qu'on peut les aider ? Et c'est la première question que je demandais en entretien d'embauche, quand on cherchait des gens, c'est comment est-ce qu'***** peut vous aider dans votre projet personnel ? Comment vos émotions vont évoluer dans tout ça, comment est-ce que vous allez vous sentir et tout ? Et je trouve ça tellement important. Moi, je suis le plus heureux si tout le monde étale ses émotions en gardant ce petit jardin secret privé que je n'ai pas besoin de savoir, je ne suis pas la force des choses, juste on devient tous potes et on se connaît tous, etc. Mais dans tous les cas, je crois que c'est vital et tout le monde devrait le faire, dans tout. Ce côté un peu trop public, au final, si t'es pas bien, dis-le, on va venir t'aider, si t'es trop bien, tu pourras peut-être aider d'autres personnes. Mais donc, c'est sûr qu'il y a beaucoup de pudeur par rapport à ça chez beaucoup de gens.

Célestin Soupart

C'est intéressant, il y a une tendance vers ce genre de dynamique de manière générale mais ça reste flou.

Intervenant 3

Une tendance à la dynamique d'oser exprimer ses émotions ?

Célestin Soupart

Oui, c'est ça.

Intervenant 3

Je crois qu'il y a de ça, mais il faut prendre beaucoup de chemin, parce que c'est une différence de génération, une différence de culture, d'opinion, etc. Tu regardes un peu la culture indienne, j'ai eu la chance de partir en Inde en début d'année, et c'est tellement différent. Les gens sont tous nos potes entre grands guillemets, dans le sens vrai, aux Etats-Unis ils paraissent tous potes mais c'est un peu plus, c'est plus ce côté orthodoxe. Si tu as quelque chose à apporter, ils vont... Et pourtant, j'ai des potes aux États-Unis. Mais en Inde, ils sont vraiment ouverts, ils sont vraiment au partage, dans la communication. Et c'est ça qui est intéressant aussi. Mais du coup, en fonction des cultures, en Europe, c'est quand même très encore costume-cravate. Tu auras remarqué que je ne suis pas très costume-cravate (rires).

Célestin Soupart

Je pense que je ne t'ai jamais vu avec une chemise (rires).

Intervenant 3

Tu ne me verras jamais avec une chemise (rires). On a dû participer à un gala, il y a deux mois, j'ai dû emprunter des vêtements à mon frère, puisque le sponsor ne donne pas de cravate, ou de chemise.

Célestin Soupart

C'est ça le vrai problème (rires).

Intervenant 3

Ça fait 10 ans que je n'achète plus de vêtements.

Célestin Soupart

Ok sympa, c'est original. Tu peux développer le recrutement et ses parties émotionnelles ? Tu as évoqué le fait qu'en entretien tu demandais comment tu penses que tu pouvais aider les gens au travers d'*****. Comment tu as développé cette idée ?

Intervenant 3

Déjà savoir une chose c'est que je n'ai jamais passé un entretien d'embauche, puisque j'ai toujours été indépendant donc jamais. Du coup quand j'ai dû en fait passer à des gens parce que on cherche à recruter des gens, il a fallu apprendre. La satisfaction, c'est qu'on m'a dit que je les faisais bien, donc heureusement. Et parce que je pense que, la chose qu'on a souvent dit c'est que je garde cet aspect humain et ce côté justement, cette place à l'émotion tu vois. Et dis-moi si je me trompe tu as peut-être plus d'expérience que moi, je pense qu'en entretien d'embauche, tu te fais vite envoyer chier, tu te fais vite, ils mettent un peu le côté humain avec un gros focus sur les compétences. Ils ne tiennent pas au courant après, ils ne donnent pas de feedback et tout. En gros, je trouve ça un peu moyen. Moi je suis vraiment dans la première partie où il y a quelques petites questions pour apprendre à se connaître et déstresser la situation. Donc là ce ne sont pas des questions persos, mais c'est un peu savoir comment la personne se sent vis-à-vis de son projet professionnel etc., où est-ce qu'elle voit la place d'*****, comment est-ce qu'elle se voit dans *****, etc. Puis après il y a évidemment des questions de compétences, des questions sur des cas pratiques, et voilà, il se passe ça, comment tu fais, sur l'expérience professionnelle, etc. Et il y a aussi ces questions liées à l'émotionnel, de comme je disais, comment est-ce que on peut aider, faire évoluer la personne, comment est-ce que toi tu vois ton rôle et comment est-ce que tu voudrais développer ton rôle au sein d'*****. Donc la personne vient à ce moment là en disant par exemple qu'elle est créative et que ça l'amuserait de faire ça et en fait c'est là que tu te rends compte que la personne a un apport. Pauline qui était notre première employée, à la base on cherchait quelqu'un dans la com'. Au final, on a créé un poste juste pour elle parce que son profil était hyper intéressant. Et là, elle a développé un des plus grands pôles d'***** maintenant, qui est l'aspect pédagogique. On ne pensait pas que ça allait devenir aussi grand, mais parce que son profil était tellement absurde mais intéressant que ça a ouvert d'autres possibilités. Mais si je n'avais pas posé ces questions-là, on serait restés sur le fait qu'elle est bonne en com, mais ce n'est pas son métier non plus. Mais en l'ayant écoutée, je me dis, en fait, elle a des liens avec tels sujets qui sont intéressants, elle a des compétences là-dedans, etc. Et tu vois, c'est ce truc de... C'est ce que j'aime pas avec les CV, c'est de faire dans les règles, wow je passe pour un anarchiste (rires). Ce que j'aime pas avec les CV, avec tous ces trucs-là, c'est que tu connais pas la personne. Donc oui, en entretien d'embauche je trouve que c'est important de laisser la place à l'émotion de manière générale. Bon, faut-il encore que la personne qui donne un emploi soit ouverte à ça et elle-même se sente bien dans tout ça. C'est ce qui, je pense, n'est pas beaucoup le cas dans l'entreprise, des gens qui se sentent bien dans ce qu'ils font. C'est pour ça que je suis pas salarié.

Célestin Soupart

Oui, je vois. On a clairement perçu la hantise des grosses boîtes (rires).

Intervenant 3

Même pas la hantise, parce qu'il y a une certaine fascination, tu vois. Moi je bosse depuis très longtemps avec *****, autant la boîte me fascine, je suis content d'être indépendant mais je ne pourrais pas être salarié chez eux tu vois, chez eux parce que c'est chouette d'évoluer là-dedans, mais voilà. Hier matin j'étais chez ***** parce qu'on est en train de changer une grande partie de notre structure chez eux. Le principe même des grandes boîtes comme ça, ça me fascine mais ça me terrifie un peu aussi, tu vois. C'est vraiment, les gars c'est des numéros, leur truc, c'est les grands espaces où on met un babyfoot au milieu de la pièce pour faire genre sympa mais personne peut y toucher. C'est comme, il y a trois ans j'ai eu la chance d'aller chez Google enfin c'est le Google à la Silicon Valley, puisque c'est ouvert au public. Tu as deux-trois bâtiments qui sont fermés, mais c'est ouvert. J'y étais avec ma copine on était dans le coin, on dirait vraiment Disney Land, mais fake. On dirait vraiment que t'as des gens qui sont payés pour se balader avec leurs petits vélos, etc. Tout ça pour dire que... Pourquoi est-ce que je disais ça ? Oui, c'est ça, j'ai pas une hantise des grandes boîtes, juste que j'ai pas envie d'y travailler. Être indépendant, c'est marrant. A part chez ***** pour profiter de leurs millions, et aller faire des projets absurdes (rires).

Célestin Soupart

Ok, je comprends (rires). Je passe à une question un peu plus profonde. Je t'ai demandé de penser à une situation assez significative pour toi, selon l'aspect professionnel avec une forte facette émotionnelle. Donc ça peut être tout ou rien, ça peut être un recrutement, je vais te donner quelques exemples. Ça peut être un recrutement, ça peut être la fin d'un contrat, une célébration, dans ton cas un départ en un voyage. Après ça peut être quelque chose d'un peu plus négatif, ça peut être une démission, la perte de matériel, la perte d'un contrat, c'est des choses relativement importantes. N'hésite pas, t'as un peu le temps, prends 5-10 minutes si t'as envie, pour raconter.

Intervenant 3

Le premier truc qui me vient à l'esprit, c'est une situation marrante parce que c'était une situation hyper stressante où tu es, où tu es à la limite de te dire « mais pourquoi je fais ça ? ».

Mais attends je réfléchis parce que tu vas croire qu'on se fait chier et qu'il y a rien de positif (rires). --- Interruption ---

--- Reprise --- Intervenant 3

C'est que j'avais lu une étude, je ne sais plus ce que c'est. Les gens prennent soin de leur santé physique, etc. Mais la première chose à faire, c'est sa santé mentale, sa santé psychologique, écouter ses émotions et la quantité de burn-out, d'épuisement, de problèmes psychologiques et tant d'autres. C'est le premier truc auquel tu dois prendre soin, c'est ton cerveau, pour tout. C'est lui qui va réussir à te faire remonter une pente, c'est lui qui va réussir à te reconstruire dans un problème physique que tu as. C'est pour ça, et c'est un truc qui m'a toujours énervé, c'est les gens qui n'osent pas aller chez des psys, les gens qui n'osent pas se faire accompagner. Tout le monde devrait aller chez un psy, c'est trop bien. Et donc, clairement, c'était tout ça. Et puis l'autre truc, avant même le sport, c'est la bouffe. Bien manger, équilibrer, faire attention à ce que tu manges, ça te sauve tout, vraiment. C'est le truc. Et je crois que c'était il y a deux jours, il y a encore une étude qui est sortie, comme quoi l'alimentation, c'était la meilleure arme contre Alzheimer, tu vois. On a toujours pensé qu'Alzheimer c'était un peu héréditaire génétique, pas de chance. Maintenant, il y a 85% qui démontre que Alzheimer est lié de cause à effet avec l'alimentation. Une personne qui mange bien n'a quasiment aucune chance d'avoir un Alzheimer. Le meilleur exemple que j'ai, c'est mon grand-père qui a 50 ans de plus que moi, donc il a 77. Tous les jours, il fait deux kilomètres de natation, tous les jours il est à droite à gauche, il fait ses trucs, il part en voyage comme ça, là, je suis parti en Inde avec lui. Il dort par terre dans l'aéroport de New Delhi. Il est en pleine forme. Il a toujours bien mangé, il a toujours fait du sport. C'est tout. Et il a toujours pris soin de son cerveau. En vrai, c'est le meilleur conseil que le vieux sage que je suis peut donner. C'est vraiment de bien manger et de faire attention à son cerveau. Et puis l'entourage, tu ne choisis pas malheureusement toujours, mais être bien entouré, ça aide bien aussi. On parlait de ***** à la base (rires).

Célestin Soupart

Non, c'est nickel. Je te promets que je vérifie ce qu'on se dit, ce qu'il te passe pour rester sur la bonne voie et c'est nickel.

Intervenant 3

Non mais tu me dis si je parle dans des trucs absurdes (rires).

Célestin Soupart

T'inquiète, je te corrigerai. C'est une interview semi-directive (rires).

Célestin Soupart (02:39 - 02:58)

Donc avant qu'on doive changer de local, je t'avais demandé une situation significative, qui comptait une facette émotionnelle assez importante, à connotation positive ou négative. Par exemple, simplement, ici, j'ai passé un entretien. On m'a dit que je passais à l'étape suivante. Je suis super content.

Intervenant 3 (02:59 - 06:53)

Il y a deux, si je peux me permettre, qui sont assez opposées mais c'est intéressant, toutes les deux liées à ***** du coup. Ici, la première ça a été il y a un an pile. Départ de mission de ***** au Groenland, moi je restais en Belgique pour faire toute la logistique, parce qu'on essaie toujours d'avoir une personne en Belgique. Sinon, pour des situations que je vais t'expliquer c'est ingérable. Donc il y avait le départ de mission, en plus de ça j'étais en train de déménager, et en plus de ça j'étais crevé parce qu'on avait fait plein de trucs, etc. Le jour où l'équipe part au Groenland, donc on avait ***** qui était en Belgique et on avait deux Canadiens qui devaient rejoindre le Groenland. Le jour où tout le monde prend l'avion, pas d'informatique mondiale. Je ne sais pas si tu as suivi ça l'année passée, il y a eu une grande panne IT mondiale, vers mi-juillet qui a en fait coupé tout le trafic aérien, c'était un bordel etc. Et en fait, je t'explique ça parce qu'il y a un des canadiens qui a atterri dans le mauvais aéroport, son bagage était de l'autre côté de la planète, ***** est resté bloqué à Copenhague et l'autre canadien est resté bloqué dans le nord. Et à ce stade-là, c'était moi qui devais faire, ok, comment est-ce qu'on fait pour tous les faire venir au Groenland ? Parce qu'eux ils étaient dans des zones où soit ils n'avaient pas de wifi, soit ils ne savaient pas trop ce qui se passait, etc. Et niveau émotions, j'étais vraiment en mode, putain, une montée de stress pendant 4-5 jours. Pas hyper hyper rassurant, pas hyper agréable, et c'est ça aussi les fameux moments où je te disais « putain mais en fait pourquoi est-ce qu'on fait ça, pourquoi est-ce qu'on se fait chier à faire ça », alors que entre guillemets je pourrais parfois juste être salarié, attendre le weekend et on arrête de m'emmerder. Mais ce truc, ce grand stress, cette grande émotion un peu négative, un peu découragé, etc. qui motive, d'une certaine façon. Au final, on a réussi à tout, enfin, j'ai réussi à tout mettre dans l'ordre, parce que j'ai passé ma journée au téléphone avec des compagnies aériennes, j'avais mes trois écrans de PC en train de traquer tous les vols, de trouver des trucs, etc. Et à la fin par contre, quand tout le monde est arrivé au Groenland, j'ai eu l'impression de

dire « Oh putain ! », l'énorme soulagement et le petit côté satisfaction, accomplissement, un peu positif. C'est pour ça que je te parle de ça, toutes les émotions en une semaine quoi, tu vois, le truc de, j'en ai ras-le bol, stress intense, grande réflexion, remise en question etc. Et puis bonheur, accomplissement, satisfaction, etc. Et au final avec les activités qu'on fait, en quelques jours tu peux passer par tous les stades émotionnels possibles et imaginables. Et donc ça c'est un peu le cas que j'avais en tête, qui est un peu le cas que je raconte souvent parce que c'est assez marrant. Et puis ouais, l'autre cas qui n'est pas négligeable, c'est quand il y a, fin de l'année passée on a signé le sponsor principal, qui financièrement nous aide énormément. Et donc là aussi ce petit truc de, davantage de nouvelles émotions, d'accomplissement, un peu de fierté, de se dire « ok, notre projet plaît au point qu'on arrive à signer des partenaires comme ça après un an d'existence ». C'est la société ***** qui est l'une des plus grosses boîtes belges dans la science. C'est une grosse multinationale. Quand je te disais que j'aime pas les grosses boîtes, on aime bien en avoir près de nous parfois quand même (rires). Il y avait aussi cette notion d'accomplissement là-dedans. Je crois qu'il y a de la fierté, mais tu sais que la fierté, c'est souvent un peu mis en mode » il est fier, il se la pète un peu ». Non, t'as le droit d'être fier et juste te dire qu'en fait, on a géré notre truc, c'est cool. C'est pas que je vais me la péter, c'est juste... Et ça, c'est une émotion aussi qui est souvent un peu mise de côté parce qu'on a peur de paraître pour un gars qui se la pète ou qui est gêné ou quoi, mais non juste, c'est chouette. Donc voilà, un peu les deux cas. Est-ce qu'ils te conviennent ?

Célestin Soupart

Oui, c'est nickel. J'aimerais juste m'intéresser à la perspective managériale. Si on prend par exemple le premier cas, comment est-ce qu'en termes managériaux, tu as géré les choses avec les équipes, comment est-ce que tu as délégué, comment est-ce que tu as du coup géré tes émotions, est-ce qu'il y a des soucis éventuellement relationnels par rapport à ça sur des situations aussi extrêmes que celle-ci ?

Intervenant 3

Ça, et ça c'est peut-être un défaut que j'ai, c'est que j'ai voulu tout gérer et j'ai voulu garder le contrôle, surtout parce que je savais que, ne fût-ce que le temps d'expliquer la situation à une personne, ça allait faire prendre du retard sur le truc, tu vois. Donc j'ai préféré tout gérer tout seul, au point de, tu vois, il y avait des décalages horaires avec le Canada, au point de ne pas beaucoup dormir, de mettre un peu entre guillemets ma vie de côté pendant quelques jours. Et aussi parce que les gens étaient occupés sur d'autres projets à côté, tu vois. Mais donc, cet

aspect-là, en l'occurrence, ça a vraiment été... J'ai tout fait en solo, donc je n'ai pas vraiment délégué. Mais sur l'aspect plus sponsor principal, là, on a vraiment travaillé en équipe, on a construit un truc en équipe, et donc c'était vraiment la satisfaction en équipe à la fin. Et donc là, chacun avait ses tâches, chacun avait avancé, chacun avait participé au projet, donc c'était d'autant plus gratifiant. Et c'est important aussi, et c'est un truc qu'on ne fait pas assez. Et ça, c'est tant personnel que privé. Tant au niveau personnel que privé, c'est l'importance de se célébrer. On ne célèbre plus jamais rien. On fait nos trucs, on fait les accomplissements. Moi, ça m'a toujours marqué. Du coup, j'ai fait deux masters en ingénieur. Les deux fois où je les ai finis, j'ai fait « OK, check », et puis basta, je passe à autre chose. Je n'ai jamais conscientisé le fait que j'avais fini mes études, parce que j'étais déjà sur 50 projets. Au point que c'était il y a un an, mon unif m'a rappelé que j'avais jamais cherché mon diplôme tu vois (rires). Et au final, je crois pas que c'est une bonne chose, tu vois, parce que j'avais pas été à la fête de fin d'année, j'avais pas été à la remise du diplôme, parce que j'étais à l'étranger, parce que je faisais mes trucs etc. et du coup tu célèbres pas et pourtant je pense que c'est important de célébrer, y compris en équipe, y compris quand t'es en train d'accomplir. Donc voilà.

Célestin Soupart

Quel comportement penses-tu qu'il aurait été idéal de respecter dans une telle situation ?

Intervenant 3

Ça, c'est une bonne question.

Célestin Soupart

En quoi ton comportement était... Tu as l'air d'exprimer le fait de ne pas vouloir déléguer, de faire toi-même les choses, comment est-ce que tu penses que tu aurais pu mieux gérer ? Et si pas, est-ce que c'était la meilleure solution ?

Intervenant 3

Je ne sais pas si je vais réussir à être objectif parce que je n'ai pas délégué. Au fond de moi, je ne pense pas que c'est le meilleur truc à faire, mais tout s'est bien fini parce que je ne l'ai pas fait, etc. En fait, la conclusion s'est bien passée, du coup, je me pose la question de si j'avais délégué, ça se serait aussi bien passé ? Mais pour autant, et c'est un travail qu'on fait pas mal pour l'instant, c'est d'accepter de déléguer et du coup, de s'ouvrir un peu plus. Mais non, je pense qu'il aurait peut-être fallu oser demander de l'aide sur certains trucs tu vois. Ne fût-ce qu'entre guillemets se faire des shifts entre nous tu vois, et pas que je doive faire le truc moi-

même 18 heures par jour. Mais c'est dur de prendre du recul quand la conclusion était positive. Tu te dis « si je change un paramètre, est-ce que ça aurait quand même fonctionné ? », je sais pas.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Qu'est-ce qui aurait fonctionné mieux peut-être, ou pas ?

Intervenant 3

Bah mieux, je sais pas, parce qu'ils ont tous fini au Groenland, c'est ce qu'on voulait. Ça c'est cool. Mieux, ça aurait pu être, au final, on a quand même perdu pas mal d'argent dans cette histoire, parce qu'on a dû racheter des vols. Peut-être qu'une personne plus compétente que moi pour ce domaine-là aurait amélioré les choses. Par exemple, Céline elle a travaillé en agence de voyage pendant 15 ans, peut-être qu'elle aurait eu plus de codes que moi pour savoir comment magouiller avec les compagnies aériennes pour, tu vois. Donc accepter qu'il y a des gens plus compétents que toi et déléguer, même si ça te stresse.

Célestin Soupart

Après, il faut oser.

Intervenant 3

Il faut oser, mais ça fait partie de la confiance. Et tu vois, ici, c'est tout ce qu'on construit. C'est pour ça qu'on donne d'autant plus d'autonomie aux gens. C'est que quand tu leur donnes de l'autonomie, tu vois d'autant plus ce que les gens valent, sans les juger, mais juste de savoir où est-ce qu'ils sont compétents, où est-ce qu'ils le sont moins, comment est-ce qu'on peut les aider, etc. Et ici, que ce soit Pauline et Céline, je leur demande quelque chose et je sais que ça sera très bien fait, et du coup, totale confiance et totale autonomie. Donc ça c'est agréable aussi, de savoir que les choses seront bien faites, donc c'est chouette de déléguer au final (rires).

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais développer une situation plutôt relationnelle avec tes équipes ?

Intervenant 3

Relationnelle à quel niveau ?

Célestin Soupart

Est-ce qu'il y a un événement propre aux relations dans tes équipes qui est assez marquant ou émotionnel ? Ça peut être une dispute, ça peut être un moment un peu plus intime.

Intervenant 3

Moi j'aime bien les petits coachings que je fais tous les X temps. Moi j'ai toujours fait la part des choses que, aussi bien je les apprécie tous, même si ce ne sont pas mes potes à proprement parler. D'autant plus quand tu as cette relation d'employé-employeur, etc. Pour moi, tout le monde est co-fondateur, tu vois. Je m'en fous un peu de qui est qui, j'ai jamais eu cette notion de patron. L'organisation d'***** est très flat, tu vois, on fait tous nos trucs mais c'est chouette, dans ces aspects coaching, discussion, l'aspect relationnel où, par la force des choses, tu en apprends plus sur la personne. Tu apprends un peu à la découvrir, tu te rends compte qu'en fait là, elle se sent vraiment bien, c'est chouette, tu apprends un peu à... Et tu vois, au final, je connais beaucoup de choses sur tout le monde, comme si c'était des potes. Parce que la confiance est créée, parce que eux-mêmes ont envie d'en parler, et parfois moi aussi j'ai envie de parler de mes trucs, et puis je trouve ça chouette d'avoir cette cohésion d'équipe et cette ambiance au travail qui est agréable. Mais non, ça a toujours été de construire une relation saine, sans pour autant être intrusif dans la vie privée des gens, tu vois, et garder... Je sais que quelque chose qui compte beaucoup pour ***** c'est l'équilibre vie pro-vie privée. D'autant plus, j'essaie de faire attention, je lui dis bien que « s'il y a un jour tu dois rester chez toi, reste chez toi, si tu dois partir plus tôt parce que tu as un truc avec ton copain », etc. Et tu vois, on essaye de s'équilibrer, et elle me l'a déjà dit plusieurs fois, elle m'a remercié plusieurs fois parce que c'est important pour elle et c'est rare entre guillemets. Il y a deux semaines c'était l'annif de son copain, je lui ai dit de prendre une journée, qu'on ne la compterait pas et qu'on s'en foutait. Et voilà, inversement. Je sais qu'elle est déjà venue une fois un samedi parce qu'elle en avait envie. Les gens te le rendront toujours. Je ne dis pas ça de manière stratégique parce que c'est honnête et parce que c'est une vraie démarche sincère, mais les gens te le rendront toujours parce qu'ils seront contents de rendre l'appareil et d'aider. C'est chouette aussi d'avoir une relation saine. Même si on s'entend tous comme des potes, il faut quand même garder cette distance. Et l'autre piège, et c'est surtout ici avec ***** et ***** les cofondateurs, c'est que avoir une boîte avec des potes, c'est très difficile. Parce que t'es amené à parfois avoir des discussions pas très agréables, parfois à avoir des conflits d'intérêt entre plein de trucs. Donc là aussi, on essaie de garder un peu cette distance. Et puis parfois, on va se faire des sessions de ski pour oublier tout le reste.

Célestin Soupert

Avec les cofondateurs, ou toute l'équipe ?

Intervenant 3

Avec les cofondateurs, principalement. Là, c'est principalement ***** avec lequel je bosse le plus au jour le jour. Si on ne fait que bosser ensemble, on devient juste collègues et ce n'est pas chouette. Et du coup, il faut réussir à différencier parfois. Là, on était allés skier l'hiver passé. J'étais à Annecy il y a trois semaines aussi pour un peu me déconnecter et tout. Là aussi, il faut essayer de faire la part des choses. Mais c'est sûr que...

Célestin Soupart

Oui, je vois.

Intervenant 3

Puis si tu es juste basé sur une émotion de boulot et de stress et d'énervement, au final, tu vas juste tout niquer.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Si je prends un exemple, admettons qu'un des employés arrive au travail un lundi matin avec une tête un peu bizarre. Qu'est-ce que tu fais ?

Intervenant 3

Ça tombe bien que ce soit le lundi parce que moi tous les lundis je vois tout le monde en one to one pour demander « comment ça va, quels sont les objectifs, comment est-ce que tu te sens, est-ce que tu t'y retrouves encore », c'est un peu le petit scan « est-ce que la vie va bien chez ***** ». Mais sincèrement, pas juste en mode stratégiquement etc. Et donc en fait je vais le savoir assez rapidement si les gens sont pas bien et prendre des actions en conséquence. Et les quelques fois où il y a des gens qui se sentaient moins bien, j'ai pris des actions style, laisser un peu plus de lest. Ce que j'ai fait souvent aussi, c'est que les gens qui se sentaient moins bien c'est parce qu'ils avaient souvent trop de charges donc hop, je remettais ça sur moi et c'est moi qui m'occupais, enfin tu vois, c'est ce truc de, c'est pas parce que je suis le gérant qu'on ne peut pas ne pas me redéléguer de choses à moi tu vois ce que je veux dire. Finalement c'est toujours moi qui ai plus de choses à faire (rires) mais je suis là.

Célestin Soupart

Je suis un peu inquiet pour ta charge mentale, du coup (rires).

Intervenant 3

Mais non, moi tout va bien (rires). Non parce que inversement souvent, ils m'ont dit mais en fait vas-y, délègue-nous des trucs, parce que ça va dans les deux sens, en fait. C'est là où je te disais que c'est hyper horizontal, c'est que chacun peut déléguer, chacun peut demander de l'aide, etc. Il n'y a pas que moi qui, parce que je suis censé gérer cette boîte, qui doit déléguer, qui doit faire les trucs c'est hyper flat et tout le monde sait. Mais d'où l'importance du lundi, je saurais directement comment les gens vont.

Célestin Soupart

Il n'y a que de la charge de travail qui pose problème dans le comportement émotionnel des gens ?

Intervenant 3

Le truc, c'est qu'il y a parfois des événements privés. Mais ça, comme je te dis, j'essaye de malgré tout, faire la part des choses. Autant je peux les aider, autant je peux mettre des choses en place pour qu'ils se sentent bien. Autant quand il s'agit de leur vie privée... humainement parlant j'ai pas envie de rentrer dans le détail parce que c'est sa vie tu vois. Donc j'ai pas envie de... Si la personne m'en parle, avec grand plaisir, mais j'ai pas envie de creuser tu vois. Mais comme je te dis il faut mettre en place des choses pour ralentir un petit peu, lui permettre de partir plus tôt, enfin je te dis ça mais en soit si les gens veulent travailler de 2h du matin à 10h, ça me va très bien. On s'en fiche un peu des horaires.

Célestin Soupart

Tant que le travail est fait ?

Intervenant 3

Oui, c'est ça. C'est ***** qui disait ça. Si une personne veut travailler 2h par jour et passer le reste de son temps sur Zalando, à acheter des chaussures alors que le travail est fait, c'est très bien, qu'il le fasse, il fait ce qu'il veut, c'est qu'il est efficace. Donc en soi, c'est souvent lié aux périodes, aux charges de travail. Et ça reste le principal. On est 7, mais il y a du travail pour 100. On a de quoi faire.

Célestin Soupart

Tu as évoqué le fait de mettre une distance entre toi et tes employés. Est-ce que tu pourrais développer cette distance s'il te plaît ? Je ne sais pas, par exemple, admettons que quelqu'un vit une rupture un peu compliquée, décide de t'en parler. Est-ce qu'il y a un moment où tu dirais, arrête d'en parler, stop, comment est-ce que tu le fais ? Et si pas, du coup, comment est-ce que tu gères ?

Intervenant 3

En fait, je vais toujours être ouvert à toutes les issues. Et si une personne a le besoin de m'en parler, je suis plus que là, ça me fait plaisir et je trouve ça important. Donc, tu as toujours cette démarche. Je ne vais pas creuser, je ne vais pas moi-même essayer d'aller chercher des infos. Si la personne veut m'en parler, je vais essayer de l'aider, je vais essayer un petit peu de mettre des choses en place, comme tu disais. Mais ce n'est pas mon rôle, même de manière générale, je ne suis pas du style à aller tirer un peu les verts du nez des gens, tu vois, de chercher des infos et tout, mais donc garder cette distance, les gens le savent, je suis ouvert à toutes les discussions. On peut parler de tout avec grand plaisir mais c'est pas à moi d'aller chercher les infos. Ici, on parle de l'aspect privé. C'est sûr qu'au niveau de la société, je jongle un peu avec toutes les casquettes qui est parfois un peu compliqué c'est pour ça que je te dis que j'essaie de garder cette distance entre ***** et potes. Mais non, je suis toujours ouvert, on pourra toujours parler de tout, il n'y aura aucun stress. Mais si on va parler de choses sérieuses, on va parler autour d'un café, on se pose un petit peu. Ça c'est un truc important aussi, et ça fait un peu écho au cowork en soi, c'est que, ça reste un lieu de travail. Et que quand il y a des discussion un peu plus profondes, style les coachings mensuels que je fais ; on les fait souvent au café à ***** pour un peu s'extraire du monde du travail. Et je sais pas si tu connais le concept du 3ème lieu ? Autant je déteste Starbucks, autant c'est eux qui ont développé ça et pour le coup c'est bien foutu, c'est style de, t'as ton lieu de travail, t'as ta maison et ils font un petit truc entre qui te permet d'avoir un entre-deux. C'est ce fameux 3ème lieu qu'ils ont créé, c'est pour ça que les Starbucks ça ressemble un peu à un salon un peu cosy. Et en fait c'est un lieu où les gens peuvent certes un peu travailler, mais aussi un peu déconnecter, avoir des discussions un peu intermédiaires. Et donc déjà au ***** en soi on est un peu entre le lieu de travail et le 3ème lieu, c'est quand même hyper cool, mais tu vois c'est pour ça que typiquement nous, comme on travaille ici à temps plein, on va s'extraire, on se fout dans un autre café pour avoir cette notion de ok, psychologiquement on est dans un autre environnement, on peut parler d'autres choses. Et c'est là qu'on arrive à la discussion la plus profonde donc comme quoi, l'environnement de travail joue beaucoup sur les émotions aussi. Ça a été le génie marketing

de Starbucks, c'est de créer ce truc là, en fait. Autant leur café est dégueulasse, oui, je suis un grand fan de café et le Starbucks me réprime (rires).

Célestin Soupart

Pas moi, mon truc c'est l'eau et le sucre (rires).

Intervenant 3

Ah, l'eau, on en revient à chaque fois, ça.

Célestin Soupart

Comment est-ce que, au fil des ans, est-ce que tu as développé des outils, est-ce que tu as essayé pour le faire ? Quel genre d'événement a marqué ton progrès psychologique ou émotionnel, du coup ?

Intervenant 3

De base, j'ai fait des études d'ingénieur commercial, donc j'ai eu des cours de management, qui dans les faits n'ont pas servi à grand-chose. T'as des bases, tu vois, mais c'est très théorique.

Célestin Soupart

Ça veut un peu tout et rien dire.

Intervenant 3

Mais du coup, c'est beaucoup sur le tas, et il a fallu quelques petits livres, pas spécialement en lien avec le management, tu vois, mais qui m'ont inspiré de 2-3 trucs, quelques podcasts ou quoi. Enfin, ça va te paraître fou, mais j'ai lu dernièrement le livre de Gandhi, suite à mon voyage en Inde etc. Il y a des réflexions que lui, il a, que tu peux transposer dans le management. Sur l'acceptation, sur l'écoute, sur la relation que tu peux avoir avec ton bien-être, etc. C'est des trucs que j'essaie d'appliquer, que j'essaie un petit peu de transposer. Mais donc, c'est principalement construit sur un terreau lié à mes études. Puis j'ai rajouté une couche avec un livre ou deux, avec un ou deux podcasts, et puis t'as tout l'aspect plus spirituel on va dire, que j'aime bien et qui vient se mettre par au-dessus. Et puis bon, les essais-erreurs, tu vois qu'il y a des choses qui marchent pas, on en reparlait, de se rendre compte qu'il y a des choses qui sont foireuses. Et en termes d'outils, en soi je te dis, c'est très simple, je sais pas ce que t'entends par outils ?

Célestin Soupart

Des procédures, des méthodes, ça va être varié.

Intervenant 3

Pour moi la méthode c'est vraiment le lundi, c'est la journée pour l'équipe, et puis les coachings bimensuel ou mensuels, ce qui marche déjà suffisamment bien comme ça. J'harcèle pas trop les gens tu vois. On est que 7 entre guillemets, ma journée du lundi, ce n'est que discuter avec des gens, tu vois. C'est chouette, mais tu vois un peu l'idée de, un cinquième de mon temps ce n'est qu'écouter les gens et solutionner un peu les trucs, remettre de l'ordre etc. Donc je pense que l'écoute c'est le principal. Si chacun fait son truc dans son coin, bon. C'est peut-être juste là parfois que c'est plus difficile de travailler à distance, c'est que ces petits one-to-one, c'est quand même plus chouette de les faire en face-à-face.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as pu déjà régler ou anticiper des problèmes structurels au sein d'***** ?

Intervenant 3

Tout le temps, chaque lundi. Mais vraiment en plus, c'est le truc, que ce soit structurel, de problèmes sur des tâches, etc. Moi, j'ai ma liste en tête de ce dont on a parlé. J'ai ma liste de ce que je veux aborder. Mon jeu, en fait, chez *****, c'est un peu de trouver les problèmes et de les solutionner. Ce qui te fait un peu vibrer. Il y a de ça et c'est tout nécessaire. Et c'est là où ***** aussi est très bon. Lui, il a la possibilité d'avoir cette vue plus externe parce que tu vois, il est pas au jour le jour avec l'équipe. Donc souvent, il y a des choses, comme je suis nez dans le guidon que je vois pas, tu vois. Et donc lui, il est un peu plus au-dessus, en train de voir tout, et il dit, « mais là en fait ça va foirer ». Et tu dis « ah oui en fait j'avais pas vu venir ça » et donc c'est là aussi où c'est intéressant d'avoir plusieurs degrés. Tu vois, moi je suis vraiment au jour le jour, je fais mon truc, lui il est un peu plus détaché, ***** aussi. Mais même structurellement parlant, il y a des problèmes qui arrivent tout le temps, c'est un cycle infini. Et puis comme la Belgique étant le pays qu'il est, t'as des problèmes qui n sont pas de ton ressort, qui apparaissent toutes les semaines. On n'aime pas la Belgique (rires).

Célestin Soupart

Ma dernière question, du coup, ce serait sur le travail à distance. ***** est quand même international, du coup. Et tant dans ton activité que dans la structure, comment est-ce que tu gères les émotions de tes membres, les tiennes, dans ce genre de contexte ?

Intervenant 3

C'est très dur. Dans le fond je déteste les calls. A la fois c'est à nouveau ce truc ambivalent, à la fois c'est génial parce que c'est pratique pour plein de choses, à la fois c'est horrible parce que tu sais pas, tu perds le côté humain et ça reste hyper important dans tout ce qu'on fait d'avoir ce contact humain. On aurait fait cette discussion par call, on aurait jamais su discuter de cette thématique-là, de manière intéressante entre guillemets, parce que c'est ça qui est dur et c'est ça qui est... Donc non, clairement, c'est assez compliqué. Ça l'est moins quand tu connais les gens. Tu vois, par exemple, *****, ***** on peut faire un call, on peut faire n'importe quoi. Je sais comment ils sont, je vais savoir lire à travers leur gestuelle, etc. Quand tu as une personne externe, c'est là que c'était super dur, c'est qu'aux entretiens d'embauche, ce que je faisais à chaque fois c'est d'abord un call pour débriefer une première fois. Et les gens intéressants, de manière large, les gens qui convenait au profil qu'on cherchait, on leur faisait passer un entretien ici, en présentiel. Et donc tu vois, par exemple, j'ai fait passer environ 100 entretiens en call par poste. Il y avait beaucoup de profils intéressants, ce qui est cool pour nous, et au final j'ai fait 30 entretiens ici environ. Il y avait beaucoup de profils intéressants.

Célestin Soupert

Pour une seule embauche ?

Intervenant 3

Oui, ce qui au final a permis de trouver en l'occurrence des profils qui sont vraiment incroyable. Mais ça pour dire que je suis quand même pas un grand fan des calls, c'est quand même pas idéal. Tu perds ce côté humain et émotion, que tu peux un peu lire, que tu peux un peu ressentir.

Célestin Soupert

Oui, percevoir la vibe, le mood ?

Intervenant 3

Oui, c'est ça. Ce qu'on dit souvent pour un entretien d'embauche, c'est les compétences avant le feeling, tu vois, autant le feeling est important. Mais inversement, et c'est un peu le pourquoi j'ai toujours travaillé, moi si je prends mon pc, je peux aller n'importe où sur terre je peux continuer à travailler. Donc tu as le côté génial aussi de ce truc-là. Il y a deux semaines, je suis allé une semaine en Estonie pour bosser, tu vois, j'avais envie de bosser là-bas, il y a de chouettes coworks et d'autres choses. Donc j'ai fait « bon bah », je suis parti avec ma

compagne. On s'est posés là. C'est trop bien, t'as ton PC, tu fais ce que tu veux. Donc ouais, c'est l'avantage d'avoir ton propre projet, tu vois. Je vais pas dire que tu fais ce que tu veux parce qu'on a beaucoup de contraintes, parfois les choses doivent être faites ici ou autres, mais je pars souvent mon PC sous le bras, et je verrai bien où je vais et je vais travailler. Tu vois, cet après-midi je rejoins un pote à Leuven, on va bosser depuis un café là-bas tu vois. On a des trucs à faire et puis je me dis que je vais continuer à bosser là. Hier j'étais sur Bruxelles toute la journée, j'ai enchaîné des rendez-vous, entre chaque rendez-vous je me posais dans un café une heure, je bossais, tu vois. Tu peux pas faire ça si t'es en CDI. Enfin, ma compagne est infirmière, c'est plus compliqué de faire du télétravail, tu vois.

Célestin Soupart

Oui je vois, nickel. Et qu'est-ce qui, du coup, a motivé ton choix d'embaucher la personne parmi les 100 ? C'est *****, c'est ça ?

Intervenant 3

La première, c'était *****, oui. En fait, le truc, c'est qu'à la base, on cherchait un poste dans la com et le pédagogique, ça a découlé sur ***** et *****. ***** qui est en indépendante, mais qui a quand même été embauchée entre guillemets par *****. Et puis le deuxième poste qu'on cherchait, c'était l'administratif et la logistique. Et ce qui a motivé, à chaque fois que je le dis en entretien d'embauche, ça fait rire les gens, c'est que moi je recherche des profils absurdes. *****, elle a commencé par de la com, elle a fait du journalisme, puis elle a fait un doctorat en psychologie et sciences de l'éducation. À côté de ça, elle est fan de Formule 1. Rien ne va. Mais ça fait un profil qui est ultra complet, ultra cohérent. Et en l'occurrence, quelque chose qui moi me parle beaucoup, c'est qu'elle a fait des études scientifiques. Donc elle est très carrée. Et tu lui demandes un truc, elle te le rend, mais c'est génial. Et à côté de ça, je lui passe des places pour la Formule 1 avec ***** elle est contente (rires). C'est un petit cadeau, ah oui moi chaque année, j'ai des invitations, des trucs. Moi, chaque année à Spa, ***** fait une soirée la veille avec toute la team, tout le ***** Belgique etc., et du coup à chaque fois je me retrouve dans un barbecue géant avec des stars de la F1. Ça me fait trop marrer parce que j'aime bien la F1 mais je suis pas un fanatique absolu, tu vois, et du coup ça m'amuse tu vois. On se retrouve dans des situations dingues. L'année passée j'ai fait des auto tamponneuses avec ***** et ***** tu vois. Ouais, ouais, ouais... Parce que ***** s'est dit que c'était une bonne idée d'installer des énormes auto tamponneuses sur le côté. Tu vois les fêtes foraines ? C'était 5 fois plus grand, et en fait ils ont mis des auto tamponneuses, comme ça et tout le monde a fini dessus. C'était

très très drôle, et puis ce qui est absurde c'est que t'as des gars qui arrivent en hélico parce qu'ils sont pilotes, t'as des gars qui sautent en parachute pour arriver à leur spot, c'est absurde. Mais tu vois, très peu rationnel, mais tout marche bien. Non mais on en revient à ça. Ouais c'est très peu rationnel ouais. C'est beaucoup ça, c'est trop bien, tout ça pour dire que profil absurde. Et ***** c'est pareil, tu vois. A la base elle était agente de voyage, elle a travaillé au Canada, son mec a été prof de snowboard à Whistler, elle a fait un petit peu tout tu vois, ça n'a aucun sens. Et je crois que ça m'amuse un peu aussi dans la mesure où j'ai fait études d'ingénieur commercial, à côté de ça je fais du journalisme, j'ai fait de la vidéo pour *****, puis j'ai fait ingénieur industriel en informatique, je faisais des événements pour *****, puis j'ai fait *****, enfin ça n'a aucun sens non plus, c'est ça qui est trop drôle. Et je pense que ça permet d'avoir des profils qui sont assez... sans me jeter des fleurs et de nouveau humblement, qui sont intéressants. Tu vois, tu vois un peu plein de choses. Et mon frère, un peu la même chose. Il a fait de l'événementiel, mais à côté de ça, il a créé un club de sport. À côté de ça, il a un gros compte Instagram dans l'automobile. Donc, il voyage un peu partout pour faire ça.

Célestin Soupart

Oui, je vois.

Intervenant 3

Et c'est un peu le truc de, au plus tu peux essayer de choses, au mieux, tu vois. J'ai chopé de l'expérience un peu partout, et c'est un peu le truc que j'aime pas, c'est que tu fais des études là-dedans, tu vas faire que ça, tu vois. Non, pas du tout, peut-être que tu peux faire un milliard de trucs. Donc les deux profils, au plus c'est absurde, au plus j'aime, quoi.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses qu'il y a un lien, si pas de cause à effet, au moins d'une certaine forme de corrélation entre une expérience de vie un peu développée et une forme de maturité émotionnelle, dans l'expression des émotions ?

Intervenant 3 (34:27 - 35:52)

A 2000%. Moi c'est mon fameux truc en 2016, où j'ai failli crever. C'est horrible à dire mais, à choisir je le referais, parce que ça m'a apporté tellement de choses dans la vie que... Tu vois, j'étais déjà avec ma compagne, ça nous a d'autant plus renforcés, je prenais déjà soin de moi, mais je prends d'autant plus soin de moi, de mon cerveau, j'avais déjà beaucoup de rêves, là je suis en train de tout réaliser, tu vois, c'est tous ces trucs de... En fait, reprendre un peu ta vie

en main et ce qui est très important, c'est d'arrêter de te prendre la tête pour rien. Quand tu te rends compte d'à quel point la vie est fragile, à quel point c'est important, c'est une chance de vieillir et d'être là, c'est juste ... C'est pas du jeu m'en foutisme, mais c'est juste un peu du lâcher prise de se rendre compte que les choses sont comme elles sont. On fait en sorte de rendre un peu les choses meilleures mais voilà, rien n'est grave. C'est vraiment ce truc de, tu rates, bah ok voilà et ça t'enlève un poids. Enfin je te dis ça mais je suis encore en train de le faire tous les jours, et c'est dur quand il y a plein de choses, je n'arrive pas à lâcher prise ou l'arrive pas. Mais je trouve que c'est hyper important d'avoir des événements, un peu comme ça, un peu compliqués. Ça peut être une maladie, la perte d'un proche, ça peut être un truc de fou, un super moment enfin tu vois. Genre moi c'était quoi, il y a 3 ans je sais pas si tu connais le Red Bull Rampage ? C'est la compétition de vélo de descente la plus extrême au monde, considérée comme la compétition tout sport confondus la plus dangereuse. ça fait 30 ans que ça existe dans l'Utah aux Etats-Unis, c'est littéralement la compétition qui a fait que je suis devenu amoureux des sports extrêmes et tout. Chaque année quand j'étais gamin, parce que du coup c'était aux Etats-Unis donc t'avais un décalage horaire, ça commençait vers 22h ici tu vois en Belgique. Chaque année j'étais dans ma chambre, devant mon PC en train de suivre la course etc. et il y a 3 ans j'y étais, tu vois, avec le rider belge que je regardais depuis que j'étais tout petit qui est devenu un pote. J'étais en mode, « putain mais en fait check, quoi ». Tu vois, un rêve de fait et là, je suis retourné l'année passée, j'y retourne cette année et c'est le genre de petits trucs de petits, tu vois on parlait des trucs négatifs style maladie, perdre un proche, et tout. Mais t'as aussi de l'accomplissement comme ça, en mode, ça t'apprend tellement de choses. Et c'est pour ça, raison de célébrer, raison de... Donc tout ça construit clairement tes émotions et te fait te rendre compte que chaque chose dans ta vie va t'apporter quelque chose, faut juste réussir à en apporter quelque chose. Mais donc, je suis le Dalai Lama (rires).

Célestin Soupart

C'est ce qui fait que ta vie est unique.

Intervenant 3

En fait, je me nourris un peu des expériences des autres, c'est pour ça que j'aime bien parler aux gens, c'est que finalement tu as toujours plein de choses à apprendre des gens. Il y a plein de choses amusantes à faire sur cette terre.

Célestin Soupart

Et du coup, tu penses que cette expérience façonne les compétences relationnelles des gens ?

Intervenant 3

Oui, d'office. Ça façonne les compétences relationnelles, déjà parce que ça renforce celle que tu as déjà avec les gens. Moi avec ma compagne, moi avec mes potes quand j'ai vécu tout ça, ça nous a resserrés. Et puis tu crées aussi des nouvelles compétences relationnelles quand tu fais ces choses-là, style quand il se passe un truc hyper ballant dans ta vie, tu vas un peu plus développer cette bienveillance envers certaines personnes, envers l'approche que tu as avec les gens, tu vois. L'écoute de tes émotions mais l'écoute des autres aussi. Donc ça t'offre une autre perspective dans tout ça.

Célestin Soupart

Sympa, donc le fait de faire des choses de sa vie, ça développe les compétences relationnelles

Intervenant 3

Ah oui, il y a un autre truc dont on n'a pas parlé qui est central dans ma vie et autre, c'est le fait de voyager et découvrir des cultures. La meilleure manière de te développer intellectuellement et, je veux dire, niveau émotionnel avec une ouverture d'esprit, c'est de voyager et découvrir d'autres cultures. C'est ce truc de voir un peu comment ça se passe dans le monde, avoir cette curiosité d'aller toujours à la rue d'après, voir ce qui se passe, etc. C'est la meilleure manière de te construire un panel d'émotions complet et bénéfique. C'est toujours la dualité entre voyager, c'est pas bien tu prends l'avion, dans les faits, oui totalement d'accord, c'est pas idéal. Mais de l'autre côté, en termes de richesse humaine, ça t'apporte tellement de choses, tu vois. Alors c'est cliché, mais mon voyage en Inde, il m'a appris tellement de choses, mon voyage aux Etats-Unis, il m'a appris tellement de choses, mon voyage au Groenland, il m'a appris tellement de choses. À Tallin, par exemple, voir comment eux fonctionnaient. Un pays qui sort de l'URSS, à quel point ils sont développés maintenant, c'est intéressant, tu vois, de te nourrir un peu de ça. Et si tu te renseignes un peu, et reparlons des grosses boîtes. Toutes les grosses boîtes, elles sont nées de gars qui ont voyagé, qui ont découvert des choses. Red Bull, qui est le sujet que je connais le mieux. Dietrich Matesic, qui est le fondateur de la boîte. Il était commercial dans une société de dentifrices. Du coup, il voyageait un peu partout dans le monde. Et la légende veut qu'il était complètement jetlagué parce qu'il habitait en Autriche, il était en Thaïlande à un bar, complètement jetlagué, et en fait il a demandé une boisson. Le mot boisson énergisante n'existait pas, il a demandé une boisson tonique qui réveillait, etc. Et en fait en

Thaïlande il y a une boisson qui s'appelle le Krating Dang, qui veut dire taureau rouge en Thaïlandais, en fait on lui a servi ça. Il a tout de suite été un peu en meilleure forme et tout, et en fait il s'est dit, je vais importer en Europe. Et c'est comme ça que Red Bull est né. Il n'a pas créé la boisson en fait. Il a contacté la société qui développait la boisson, ils se sont associés à 49 et 51%. Dietrich Matesich s'est occupé de tout, la commercialisation, l'import, etc. Et en fait, il en a fait ce que c'est devenu aujourd'hui. Il a rendu la cannette un peu plus fine, un peu plus élégante, il a tout poussé sur le marketing dans le sport extrême, etc. Et RedBull ne serait pas né si le gars ne voyageait pas. Et tu as plein de gars comme ça de personnes qui ont trouvé leur idée en voyageant, de personnes qui n'auraient pas développé ***** si on n'avait pas voyagé dans le nord. C'est très dur d'être ouvert quand tu restes en Belgique.

Célestin Soupart

Pour la petite histoire du coup, il me semble que Dietrich est mort ?

Intervenant 3

Il est mort le second de mon anniversaire. Je l'avais rencontré quelques temps avant, c'est fascinant. Le gars était l'homme le plus riche d'Autriche, tu le croises dans la rue, on dirait un paysan. Je crois qu'il avait 30 milliards de fortune. Quand je l'ai croisé, on a discuté, il était en short, je crois, short t-shirt RedBull. Il avait une maison qui était minuscule. Tu me diras, il n'était pas souvent chez lui. Mais c'est des gars simples en fait, tu vois, et dans le monde du sport extrême c'est souvent comme ça. Moi, j'ai des potes dans le sport extrême, un en particulier qui est huit fois champion du monde, tu vois, dans son sport. Le gars, il est cool. J'ai dû, pour la presse, dans le temps, interroger des footballeurs. Ce sont tous des connards. Mais littéralement, tu vois, c'est des gars qui pètent plus haut que leur cul, qui sont imbus, qui sont, tu vois. Tu vas dans les mondes alternatifs, c'est des gars qui sont cools, quoi, tu vois. Genre, vraiment, un Dietrich, il était vraiment hyper chill, quoi. Et donc c'est sûr que c'est inspirant aussi, de voir ça.

Célestin Soupart

Et comment tu gères une relation de pote avec un octuple champion du monde, du coup ?

Intervenant 3

C'est des gars qui ont des bonnes valeurs. En l'occurrence ici, le gars est huit fois champion du monde en kayak de vitesse et de rivière, qui sont quand même des sports assez hard en termes d'efforts physiques et tout. Et en fait, le gars, c'est un Belge, un gars de chez Red Bull, on

l'avait rencontré, on a sympathisé. C'est des gars qui ont les mêmes valeurs que toi, qui sont connectés à la nature, parce que parce que lui, il a besoin de ça pour vivre, qu'il aime bien le sport. T'as tout de suite des points d'accroche, et puis tu papotes, et là, on est en train de préparer une expédition avec lui.

Célestin Soupart

Ok, sympa.

Intervenant 3

Ça se fait assez naturellement. Le gars qui fait les Red Bull Rampage, c'est un gars qui n'est pas tellement plus vieux que moi. Il aime bien le vélo. Ça suffit (rires). Et puis, comme c'est des gars humbles, eux, ils ne se rendent pas spécialement compte qu'ils sont dans leur sport.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as un conseil pour un jeune diplômé ?

Intervenant 3

Oui, prends ton temps et sois curieux. J'ai passé pas mal de temps aux études, j'ai fini à 25 ans tu vois. Regarde largement dans des secteurs qui sont pas du tout ceux de tes études aussi. À aucun moment moi, j'étais destiné à faire des expéditions sportives et scientifiques tu vois. À aucun moment j'étais es destiné à faire de l'événementiel, c'est pas ce que j'ai appris dans mes études non plus, tu vois. Je n'étais pas destiné à faire du journalisme. Et en fait, tes compétences se développent, et tes compétences s'adaptent à un petit peu tout. Je ne veux pas commencer à, du jour au lendemain devenir médecin, parce que c'est très spécifique. Quand tu connais un domaine, rien ne t'empêche de même devenir coach sportif sans avoir fait d'études là-dedans.

Célestin Soupart

Top, je pense qu'on a fait le tour du sujet. Merci beaucoup pour ton temps.

Intervenant 3

Aucun souci, merci pour la discussion.

Célestin Soupart

J'ai beaucoup aimé, à titre personnel.

Intervenant 3

Quand tu veux, n'hésite pas.

Interview 4

Célestin Soupart

Ok, *****, merci de me recevoir. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, s'il te plaît ?

Intervenant 4

*****, 61 ans bientôt. Je suis responsable d'une équipe de rédaction à *****. Donc, on appelle ça en journalisme un chef d'édition, donc chef d'édition du Brabant Wallon. Et moi, j'ai une équipe ici à ***** de 7 journalistes salariés en dessous de moi. Donc, ils travaillent sur le Brabant-Wallon et je dirais en gros une vingtaine d'indépendants. Concernant l'aspect pratique, moi, je ne m'occupe pas de gérer les salariés, si ce n'est au niveau du travail, pour leur salaire et tout ça. Par contre, j'ai un gros budget pour la partie correspondante. Donc, voilà, c'est quand même, en gros, gérer le travail d'une petite trentaine de personnes. Et notre boulot, en fait, c'est d'informer les brabançons sur ce qui se passe chez eux, aussi bien au niveau politique, culturel, économique, sportif même. Donc voilà, on essaye d'offrir une information complète sur tout ce qui se passe en Brabant-Wallon.

Célestin Soupart

Tu aimes ton job ?

Intervenant 4

C'est un très chouette boulot parce que j'estime que j'ai une chouette équipe, donc je ne m'ennuie pas. Par contre, comme ceux qui suivent l'actualité le savent, ce n'est pas évident au niveau du contexte de la presse écrite, on vend de moins en moins. Ce qui nous paye pour le moment, c'est le papier, donc c'est les journaux qu'on distribue par la poste dans les boîtes aux lettres. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, ce n'est pas encore le digital qui nous paye. Et là, on a beaucoup de difficultés. Je ne vais pas les détailler ici parce qu'il suffit de se renseigner un peu pour voir que le coût des abonnements augmente tout le temps, le coût de la distribution du journal, le coût de l'impression du journal. Tout ça augmente, ce qui fait que les gens deviennent de plus en plus réticents à s'abonner. Surtout que nous, au sein de *****, on a quand même des abonnés qui sont assez âgés, c'est pas des jeunes. Bref, le contexte est quand même

inquiétant. Là on vient de se faire reprendre par *****, c'est pas encore fait mais dans 6-7 mois, ce sera effectif. Et on se doute bien qu'on va pas être à deux quotidiens à faire le même travail donc il va y avoir des économies à faire, et c'est surtout du côté de ***** qu'il faudra faire des efforts. Donc autrement, oui, on fait un métier formidable. Moi, j'en parle souvent aux étudiants qui viennent en stage chez nous. On a un boulot, on rencontre des gens de divers horizons. Ça peut être un footballeur de D4, mais ça peut être un footballeur de D1 qui est super connu. Ça peut être un homme politique de premier rang, un ministre. Ça peut être aussi un conseiller communal. Ça peut être quelqu'un qui organise des festivités dans ton village. Ça peut être plein de gens. Souvent, on rencontre des gens sympas, enfin sympas, en tout cas intéressants. Et je dis toujours, notre métier, on apprend tous les jours. Moi, j'ai suivi pendant des années le tribunal correctionnel de Nivelles. Et je disais, tu apprends la vie là, parce que tu apprends... Tu prends connaissance de toutes les difficultés des gens. Parce que dans les tribunaux correctionnels, on trouve parfois des gens qui ont volé, mais ce n'est pas pour s'enrichir, c'est pour vivre parfois. Donc tout ça fait que oui, la profession de journaliste, c'est quand même une toute belle profession. Maintenant, comme je disais, le revers de la médaille, la profession de journaliste, si maintenant il y a un incendie, je ne sais pas moi, dans le bâtiment administratif de l'UCLouvain, on sait bien que si l'incendie commence à 5 heures, on ne va pas rentrer chez nous à 5h30, peinard. Il faudra couvrir, il faudra le mettre en page, il faudra le diffuser sur le web, faire la promotion de l'article sur les réseaux sociaux. Donc ça, c'est quand même... C'est exigeant. C'est très exigeant. Moi, je dis toujours, j'ai fait le sport aussi pendant 20 ans. J'ai travaillé tous les dimanches et tous les samedis soirs pendant 20 ans quasi, avec des enfants qui ne me voyaient pas le week-end. Quasi, je pouvais les voir plutôt en semaine, mais ça, ce n'est pas la même chose. La semaine, ils sont à l'école. Enfin, bref. Donc, il y a quand même ce côté qu'il ne faut pas perdre de vue pour les journalistes. C'est que pendant que toi, tu t'amuses, il faut quand même un journaliste qui couvre. Si tu veux avoir un bon match de foot des Diables Rouges, il faut des gens pour rédiger le compte rendu le lendemain dans les journaux, dans les médias.

Célestin Soupart

Et quelle place, de manière très globale, est-ce que tu laisses aux émotions dans ton travail ? Je doute bien que tu as vécu beaucoup de choses un peu plus, assez émotionnelles. On y reviendra par la suite. Mais de manière générale, comment est-ce que tu gères tes émotions ?

Intervenant 4

Moi, c'est difficile avec ça. Je suis très émotif. Moi, j'ai beaucoup d'empathie pour les gens qui se retrouvent en difficulté. Maintenant, quand tu as la façon dont tu vis les choses et la façon dont tu vas l'écrire après. Parce que nous, on est surtout dans l'écriture. Donc, je dirais que là, il faut bien revenir les pieds sur terre et se dire, mais toi, tu as été touché par cette histoire. On a fait un article l'autre jour sur une famille qui était expulsée de son logement. Au premier abord moi je me dis, mais c'est triste pour ces gens-là, quand même, tu vois, et d'un autre côté il faut voir, est-ce qu'ils ont vraiment payé leur loyer, comment ça s'est passé, et nous c'est notre boulot derrière l'émotion, on doit quand même aller chercher les raisons des événements, de ce qui s'est passé. Et là, des fois, ça te ramène les pieds sur terre. Mais en général, moi, je suis quelqu'un de très émotif et je peux vivre avec. Je peux vivre avec sans problème.

Célestin Soupart

Oui, je comprends. Comment est-ce que tu montres tes émotions dans ton travail, tant dans tes pages en tant que telles, que par rapport à la gestion de tes équipes ?

Intervenant 4

Tu vois, je me rends compte que moi, dans ma vie privée, je peux m'énervé beaucoup plus vite qu'ici. Je sens que je suis dans un environnement beaucoup plus professionnel. Donc je prends beaucoup pour moi, c'est ce qu'on se dit d'habitude. Il y a des choses qui peuvent m'énervé au plus haut point, mais je ne vais pas le montrer au boulot. À la maison, je vais peut-être le montrer plus facilement, parce que tu te lâches plus. Donc, par rapport à ça, ce que je veux dire, c'est qu'il faut toujours laisser passer un peu les choses, un peu de temps. Voir un peu, tiens, je vais prendre une collègue qui n'a pas fait le travail que je lui ai demandé. Mais d'abord, tu pourrais lui téléphoner. Tu laisses passer un peu de temps, et quand je l'ai au téléphone je lui dis, mais qu'est-ce qui s'est passé, pourquoi t'as pas fait ta page hier ? Ah ouais mais tu le sais bien quand même, je t'avais dit il y a une semaine que j'avais un autre rendez-vous et que je ferais le papier. Donc je me dis, des fois, heureusement que je ne me suis pas énervé tout de suite, je me dis qu'il y a toujours une bonne raison. Maintenant, je devrais m'énervé plus peut-être, ça c'est pas dans ma personnalité. Moi j'aime bien d'attendre de voir un peu, est-ce que tu peux m'expliquer ça mais pas quand je suis énervé. Maintenant, on a un métier un peu particulier. Nous, par exemple, on nous demande de remplir des pages. Maintenant, toi, tu es dans ton village, tu vas organiser une fête, je vais t'appeler, l'information est facile à avoir. Tu vas me répondre, le lundi, il y a des concerts, le vendredi, il y a des concerts, le samedi, il y a des activités pour les enfants, le dimanche, on fait une grande marche, il y aura des randonnées

VTT, etc. Je vais avoir toutes les informations assez facilement. Maintenant, on nous explique qu'il y a un problème dans un club sportif avec un entraîneur qui a violé un enfant. C'est un travail pour avoir des informations là-dessus. On a dernièrement eu une information sur... Ça, il ne faudra pas le mettre dans ton travail, mais c'est du harcèlement au ***** ici à *****, tu vois. Et c'est compliqué d'avoir les infos. Donc *****, ma collègue, qui travaille là-dessus, elle travaille déjà deux jours dessus. Et là, je ne peux pas lui demander d'écrire un papier tout de suite. Elle doit se renseigner. Et avant d'écrire le papier, on doit être sûr de la chose. On doit avoir toutes les parties en cause. Tout n'est pas comparable dans notre métier. Ce n'est pas parce que tu vois 10 fois la signature d'un même journaliste qu'il travaille plus que celui dont tu vas voir la signature seulement une fois par semaine. Il y en a qui font plus de l'enquête, qui travaillent sur des affaires qui sont bien plus compliquées que simplement présenter des festivités.

Célestin Soupart

Non, je vois, c'est assez particulier. C'est aussi, au final une complexité, celle des émotions.

Intervenant 4

C'est un métier qui est très complexe parce qu'on aborde toutes les facettes. C'est un produit culturel, un journal. On n'est pas dans une usine où il faut faire une boîte de conserve avec des haricots dedans et mettre un bout de papier autour pour voir ce qu'il y a. Nous, tous les jours, ce produit-là, il change. Tous les jours, le journal il est tout à fait différent si ce n'est la météo, les pages météo qui se ressemblent, les pages télé. Les contenus sont différents, mais ils se ressemblent. Mais tout le reste du journal, et il faut savoir que pour une petite édition comme la nôtre, tous les jours, on fait 18 pages. Je t'ai donné les ressources tout à l'heure. On est 7 journalistes à temps plein, donc salariés plus une vingtaine d'indépendants. Dans les 7 journalistes employés, il y a ce qu'on appelle des postes où on n'écrit pas. C'est faire le pilotage le matin, faire le pilotage le soir. Celui qui lit le journal, qui monte le journal, il n'écrit pas. Il y a toujours bien un journaliste en congé. Et en plus on est de moins en moins nombreux, et c'est ça qui est inquiétant dans le métier. Mais enfin, en gros, il y a aussi ces différents rôles-là quand tu prends en compte la fabrication du journal. Il ne suffit pas d'aller écrire un papier. Et maintenant, en plus, avec la digitalisation, le papier, tu dois l'écrire pour justement le papier, mais tu dois aussi le vendre sur Internet, essayer d'en faire la promotion sur les réseaux sociaux, et tout ça, on nous demande toujours un peu plus. Et avec les mêmes effectifs. Maintenant, je

ne me plains pas de ce qu'on fait pour le moment. Notre crainte, c'est à *****. On entend qu'on va devoir travailler, faire la même chose avec moins de personnel.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu ressens par rapport à ça ?

Intervenant 4

Il y a deux choses que je ressens. Un, on travaille avec de moins en moins de moyens. Ça nous permet de nous challenger tout le temps. C'est une bonne chose. Donc on se dit, comment être plus efficace pour couvrir une province comme le Brabant-Wallon en étant la même équipe, en réduisant toujours un peu les effectifs, justement. Et tu te dis, là, ce n'est pas compliqué. OK, on va oublier de faire ça, puis on va faire ça comme ça. Il y a plein de solutions et on y réfléchit au jour le jour puisque c'est ce qu'on fait nos réunions. Tous les matins, on a une réunion. C'est ce sur quoi on doit réfléchir. Et la deuxième chose, c'est le produit. En fait, on ne travaille pas pour nous, pour nous faire plaisir à nous. On travaille pour des lecteurs. Donc, l'essentiel pour nous, c'est que le lecteur puisse trouver dans nos contenus, que ce soit sur version digitale ou en version papier, c'est qu'il s'y retrouve. On se pose toujours les questions, c'est, qu'est-ce qui fait qu'on va capter l'attention de nos lecteurs ? Nous, nos lecteurs, c'est aussi bien quelqu'un de Tubize que de Wavre. Et dans l'info locale, on sait bien que... Toi, tu habites à Louvain-la-Neuve. Ce qui se passe à Orp-Jauche, ça t'intéresse quand même beaucoup moins. C'est ça, l'info locale. Donc, c'est trouver des unités d'information dans toutes les communes qui fait qu'on va contenter un peu tous nos lecteurs dans toutes les communes. Maintenant, on peut faire des gros sujets, mais on sait bien que les gros sujets, souvent, n'intéressent pas nécessairement le lecteur d'Orp-Jauche et le lecteur de Tubize non plus. Donc, c'est des arbitrages à faire tous les jours. Et c'est pour ça qu'on fait des réunions.

Célestin Soupart

Et comment est-ce que tu perçois l'impact émotionnel des contenus d'un journaliste et de ce à quoi il est exposé dans tes équipes ? Qu'est-ce que tu vois chez tes collègues ? Comment est-ce qu'ils les gèrent ? Comment est-ce que tu les aides à gérer si c'est nécessaire ?

Intervenant 4

Déjà, dans le choix des sujets qu'on va traiter, tu sais déjà à qui tu vas remettre tel sujet. Un sujet politique, je sais à qui je vais le remettre, c'est à tel journaliste. Un sujet plus culturel, c'est à tel journaliste. Les sujets sportifs, la même chose, on sait bien à qui on s'adresse. Donc

à ce niveau-là, on essaie quand même de respecter un peu les compétences de chacun. Et les compétences de chacun, elles sont en fonction de leur choix aussi, parce que c'est eux qui ont choisi à un moment donné de dire, moi je préfère travailler dans la politique, moi je préfère travailler dans la culture, moi je préfère travailler dans le sport ou l'économie. Donc à ce niveau-là, je dirais que ça se passe bien quand même, au niveau, il n'y a pas... Maintenant, quand on a une grosse info, par exemple, l'autre jour, il y a l'incendie dans un château à Chaumont-Gistoux. Le fait divers, c'est compliqué, puisque tu dois y aller direct. Et là, on a eu de la chance. J'avais un collaborateur indépendant qui était prêt à partir. À ce niveau-là, chez nous, c'est parfois compliqué, et ça peut amener des tensions. Qui s'occupe de ça ? Moi, j'ai pas envie. C'est toi. Je le dis, dans notre boulot, il y a quand même beaucoup d'imprévus, tu ne peux pas dire, tiens, je suppose que dans plein de métiers, tu sais ce que tu vas faire demain. Chez nous, des fois, tu ne sais pas vraiment ce que tu vas faire demain.

Célestin Soupart

Tu pourrais développer justement une situation où il y avait un événement à gérer et où personne ne voulait forcément se désigner ?

Intervenant 4

J'ai un souvenir de ça, c'est l'accident de train à Pécrot. Je ne sais pas dire c'était en quelle année, 96 peut-être. C'est deux trains qui sont rentrés dedans. C'est à Grez-Doiceau, c'est tout près d'ici. Je me rappelle, moi j'étais tout seul à la rédaction avec un autre journaliste, et alors moi je m'occupais pas du tout de ce qui se passait en local à l'époque. Je n'étais pas encore responsable de l'édition. Donc, peut-être que pour toi, ce n'est pas bon, cet exemple-là. Mais en tout cas, ce qui s'est passé, c'est que l'autre collègue, c'était un chef, et il me dit, tu vas y aller maintenant ? Je dis, non, moi, je ne vais pas y aller, parce que j'ai cinq pages de sport à faire. Tu n'as qu'à trouver quelqu'un et, ça c'est le un truc auquel je suis confronté moi continuellement, donc quand tu fais le métier de journaliste, tu dois être prêt à partir, peu importe l'événement. Et de temps en temps ça se fait automatiquement, tu ne réfléchis pas, tu fonces. Je suis un vieux de la vieille, en gros. Avant, tu n'avais pas le choix, en fait. Ton chef te disait, « il faut y aller maintenant. Oui, mais *****, il y a ça qui se passe ». « Moi, j'ai encore une page à faire, je dois récupérer mes gosses. Je ne saurais pas. Je ne saurais pas ». Et ça, moi, je l'entends parce que moi, j'avais des gosses quand j'étais plus jeune, jeune journaliste, mais on ne laissait pas le choix. Donc souvent, moi, je me retrouvais avec des gros problèmes, gérer mes gosses et devoir faire de l'actualité. Donc moi, j'ai beaucoup, là aussi, à ce niveau-là, je

peux comprendre les gens de mon équipe. Si je leur demande, tu vas faire ça maintenant et qu'on m'explique clairement pourquoi on ne sait pas, voilà. Mais est-ce que je réponds bien à ta question ?

Célestin Soupart

Oui, oui, c'est nickel. Je fais attention ne t'inquiète pas. Tu disais qu'avant, quand tes enfants étaient plus jeunes, tu ne laissais pas le choix aux collaborateurs d'y aller ?

Intervenant 4

Quand mes enfants étaient plus jeunes, non. Non, mais moi, je n'avais pas le choix. On ne me disait pas. En gros, ce que je dis, quand j'étais jeune journaliste, on allait faire des faits divers même la nuit. Donc, on apprenait qu'il y avait un accident dans un carrefour dangereux. Moi, je me rappelle, à *****. Je n'habite pas loin de *****. Il y a un grand carrefour là. Il y avait souvent des accidents. Et souvent, on me téléphonait à deux heures du matin. Et souvent, les accidents, c'était le samedi soir quand les jeunes étaient sur les routes. Et on t'appelle à 2h du matin, il y a un accident, on ne sait pas si c'est grave, mais ça serait bien d'y aller. Et puis tu y allais, c'était un petit accrochage, il n'y avait pas lieu d'y aller. Et tu rentres chez toi, tu ne sais plus te rendormir parce que tu t'es réveillé. C'est un exemple très concret que maintenant je ne saurais pas demander à quelqu'un de chez moi. Les mentalités ont changé. La mentalité des journalistes. Et je ne leur en veux pas, c'est comme ça. Moi j'aurais du mal maintenant à dire aussi, je retourne faire ça quoi, parce qu'on le faisait quasi pour rien, qu'on n'était pas mieux payé parce qu'on faisait les accidents pendant la nuit.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais raconter une situation professionnelle que tu as vécue qui est assez significative pour toi, dans laquelle des émotions étaient fortement présentes ? C'est une situation qui est plutôt relative à tes équipes, donc à ton rôle de manager, moins au rôle de journaliste bien que j'y sois sensible, et qui comprend une dimension émotionnelle développée ? Ça peut être assez vaste, ça peut être un collègue qui vit une situation difficile, ça peut être un recrutement, la signature d'un contrat, éventuellement, l'annonce des réductions à venir, pour le coup, c'est très varié. C'est simplement quelque chose que tu as ressenti, positif ou négatif, qui au final peut impacter tant toi que tes collègues au niveau émotionnel. Tu vois ce que je veux dire ?

Intervenant 4

Oui, oui. Mais déjà au niveau du futur, tu vois, si on réduit les effectifs et tout, ils le savent tous à la rédaction, ce ne sera pas de ma faute. Et ce n'est pas moi qui choisis. C'est choisi en fonction de l'âge, en fonction de si on réduit les effectifs. Donc là, là-dessus, je n'ai pas de souci. Par contre, quand tu vis avec une équipe, je dis ici, Sylvain, c'est peut-être le plus jeune qui nous a rejoint, il y a déjà 12 ans, tu les connais super bien. Donc moi, leur situation même privée, je la connais super bien parce que souvent même, on se croise en niveau privé. Et moi, j'ai une collègue qui est en couple avec un de mes meilleurs potes, d'ailleurs. Et elle travaille ici. Et moi, quand elle a décidé de partir, c'est compliqué. Ça fait mal d'un côté pour mon pote, parce que c'est lui mon pote. Elle, elle est devenue amie parce qu'elle était la femme de mon pote. Et ça fait mal. Et d'un autre côté, tu dois garder ton côté très professionnel. Tu dis, bah, elle est dans mon équipe. Tu peux pas lui en vouloir plus que ça. Maintenant, des situations émotionnelles je dirais, on en vit quand même beaucoup ces dernières années. Moi, ce qui m'a marqué le plus peut-être, c'est des gens que tu as toujours soutenus au niveau professionnel. Et puis, ils tombent en maladie, donc genre burn-out. Or, tu sais que ce n'est pas vraiment un burn-out parce que tu les as eus au téléphone. Et malgré tout, quand tu as une entrevue avec eux et la médecine du travail, que tu vois leur doléance par rapport à moi, je me dis mais... Là, ça m'a fait vraiment mal. Il y a une personne d'ailleurs qui travaille toujours avec nous dans l'équipe. Quand j'ai vu ce dont elle m'accusait en tant que manager, et ce dont on n'avait jamais parlé avant, alors que je n'ai jamais eu de problème avant, ça me fait mal. Et ça, c'est pas de l'ego personnel, mais ça fait quand même mal, parce que tu te dis, j'ai raté quelque chose, ou quoi, alors que j'ai la réputation, franchement, d'être trop cool, mais... Tu vois, et là, on me reprochait de ne pas avoir donné assez de congés, de ne pas avoir donné assez de liberté dans le boulot, de ne pas avoir... Enfin bref, je ne me retrouvais pas là-dedans. Et ça, tu le vis assez mal. Tu te remets peut-être en question. Au point que moi, maintenant, cette personne-là, c'est redevenu à la limite quasi une amie. Parce que je suis passé au-dessus, parce que je me dis, bon, elle était mal dans sa peau, elle a peut-être raconté ça, parce qu'elle était obligée. Et voilà, et moi, mon épouse me disait à l'époque, « mais comment tu peux supporter ça, dépose toi-même plainte » et tout ça, je dis non, il faut apaiser les choses, voilà. Mais je te dis, c'est mon côté peut-être trop gentil, ça se retourne contre toi. Probablement parfois et peut-être que des situations mal vécues sont dues à mon management à la limite trop gentil, ça j'en sais rien mais en tout cas j'ai eu des formations de management, tu vois. Avec les codes couleurs, t'es vert, jaune, bleu, je sais pas si t'as déjà vu ça. Moi je suis dans le vert en plein, mais voilà, quand j'ai vu la formatrice, elle dit que c'est pas mauvais, elle dit qu'il y a des très bons managers en vert, enfin bref. Mais depuis que je suis responsable d'une équipe, depuis 2012 donc ça fait 13 ans, j'ai eu

deux burn-out, et les deux burn-out en fait, je les ai assez mal vécus parce que c'était quasi des amis. Et tu te sens un peu trahi. Et tu te dis, pas pour les bonnes raisons. Elles devaient expliquer leur mal-être, qui n'était pas spécialement un mal-être professionnel, mais qui était un mal-être général. Mais voilà, c'était plus facile de l'expliquer par leur situation au boulot que par leur situation familiale. Maintenant, j'ai probablement mes torts. Et ça, je n'ai pas de mal à me remettre en question à ce niveau-là. On n'est pas non plus dans une entreprise, tu vois, comme on est une entreprise culturelle entre parenthèses. Je veux dire que tu peux faire le meilleur journal du monde et qui va être apprécié, mais qui ne sera pas vendu. Donc, tu peux faire les meilleurs sujets du monde, tu ne sais pas si tu vas être vendu. L'objectif, nous, c'est quand même de vendre. C'est ça qui est compliqué. Toi, si tu travailles dans une boîte, je veux dire, tu fais les toits. Plus tu fais les toits, plus tu vas gagner ta vie. Nous, plus on a d'infos, pas sûr qu'on va gagner plus d'argent. Tu vois, c'est très compliqué notre business. Donc, tout ça, ce sont des paramètres quand même qui font que quand tu as du personnel qui se sent mal dans sa peau, quand... Moi je suis très sensible à ça en fait, au bien-être des travailleurs dans mon équipe. Et si quelqu'un comme tes collègues font des burn-out, c'est effectivement difficile à vivre.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu as géré ce que tu as ressenti face aux accusations dont tu faisais l'objet?

Intervenant 4

Moi, j'ai eu besoin d'en parler, en fait. J'en ai parlé avec d'autres collègues qui sont assez rassurants, même maintenant. Évidemment, ils ne vont pas te détruire encore un peu plus quand tu vis ça. Donc, j'en ai parlé à d'autres collègues qui connaissaient bien les personnes, qui connaissaient bien le contexte, qui connaissaient bien le sujet. Et voilà, ça te permet un peu de prendre de la hauteur déjà, de se dire « Bon, oui, finalement, elle était obligée de le faire pour justifier son burn-out. » Voilà. Puis deuxième chose, tu te remets quand même en question aussi. Tu te dis « Bon, il y a quand même des points sur lesquels je dois être attentif. » Donc ça permet un peu de te dire « Il faut faire attention à cette façon de gérer les problèmes, cette façon de gérer l'équipe même. » Donc ça, ça peut modifier quand même certaines choses dans tes contacts avec tes collègues. Et puis, moi je trouve, on ne parle peut-être pas beaucoup dans le milieu professionnel, mais c'est important d'être bien dans ta famille aussi. Quand tu es bien dans ton contexte familial tu as un peu de soutien, parce que c'est vrai que ce ne sont pas des moments très gais à passer, donc voilà je dirais trois choses : les collègues, la famille, le contexte

familial et la troisième chose je ne sais plus mais enfin. Je dis que tu cherches quand même toujours un petit peu la remise en question. La troisième chose, c'est un peu, il faut quand même bien se dire que... Si ça arrive deux fois, à un moment donné, il y a quand même un problème.

Célestin Soupert

Oui, je vois. Mais tu en as rediscuté avec les personnes en question ?

Intervenant 4

Bien sûr, elles sont revenues toutes les deux travailler.

Célestin Soupert

Et comment ça s'est passé ?

Intervenant 4

Déjà, ça ne se passe pas comme ça. Ils ne reviennent pas du jour au lendemain. Je ne sais pas si tu connais la procédure, donc avant que les gens reviennent, tu as des réunions avec la médecine du travail, donc une psychologue souvent, où tu fais un peu le point. Moi, c'est arrivé, tout ça. Moi, je ne suis pas tout seul non plus. Donc, tu as le chef d'équipe, tu as la personne qui est malade et tu as souvent un cadre supérieur de la boîte. Et alors, voilà, au départ, c'est expliquer. Cette personne explique tous les problèmes qu'elle a, la médecine du travail vient vers toi, elle te dit, ouais, ouais, attention à ça, attention à ça, puis il y a d'autres réunions, puis il y a des réunions où on apporte à un moment donné le retour de la personne. Tu vois, comment et qu'est-ce que tu comptes faire, toi, pour qu'elle se sente mieux dans son boulot et tout ça. Donc là, on met des choses en place, des choses, des fois, un peu simplistes, mais qui doivent contribuer au bien-être de la personne qui a été malade et qu'elle se sente mieux au travail. Donc, voilà. Donc, ces personnes-là, je les voyais régulièrement, malgré tout. Et même, indépendamment de ça, quand tu entends des choses, des fois, « oui, mais c'est pas à toi que j'en veux, c'est au système ». Oui, mais d'un autre côté, c'est quand même moi qui suis là au tribunal. Enfin, ça, c'est des détails, mais je n'ai jamais eu de problème avec ces deux personnes-là. Il y en a une qui a quitté le journal parce qu'elle ne s'entendait plus avec personne, c'était pas avec moi d'ailleurs, la seule personne avec qui elle a gardé contact, c'est avec moi. Et l'autre personne, maintenant ça se passe super bien. Maintenant, c'est vrai que quand elle est revenue, les premiers jours c'était compliqué, tu te dis, tout ce qu'elle m'a fait, c'est quand même dur à vivre. Alors que tu as toujours l'impression d'avoir bien fait les choses, que les gens sont bien au boulot. Moi je suis plutôt du genre à dire, « ben écoute, on va aller boire une

tasse de café ensemble. On va voir comment ça s'est passé. Ça va mieux ? T'es prête à reprendre ? » Je ne suis pas rancunier du tout. Déjà, j'oublie beaucoup de choses. Ça facilite les choses. Et je te dis, franchement, cette personne qui a été malade pendant plus d'un an, à la limite, dès qu'elle peut, elle m'invite chez elle.

Célestin Soupart

Qu'est-ce qui a été mis en place, justement ? Tu as évoqué le fait que certaines notions, certaines choses un peu simplistes étaient changées.

Intervenant 4

Par exemple, c'est un exemple. Moi, je te dis, il y a des petites choses qui ont été mises en place parmi d'autres. Par exemple, il y en a une qui demandait d'avoir plus de trois semaines de congé d'affilée. Je dis, elle ne m'a jamais demandé ça. Donc ça, on le fait pour les autres. Je ne vois pas pourquoi je lui aurais refusé. Elle demandait à avoir plus de télétravail à l'époque. C'était bien avant le truc. Moi, je dis, à partir du moment où tu as un ordinateur et que le boulot est fait, moi, je m'en fous un peu. Tu veux que cette personne travaille où ? Là ou chez elle, du moment qu'elle travaille. Parce que nous, c'est facile à contrôler. Tu ne peux pas me dire, chez nous, tiens, je travaille sur tel article, je fais une page demain, la page n'est pas faite, c'est qu'elle n'a rien foutu, la personne. Donc on contrôle assez facilement, c'est pour ça que le télétravail chez nous, c'est facile à contrôler. Il y a des tâches à faire, si tu la fais pas ça se voit. Donc oui, on a mis des choses en place, des fois, des détails. Je te dis, les congés... Par exemple, l'autre personne qui est tombée malade, elle aurait bien aimé être intégrée plus dans l'équipe par les repas du temps de midi. Tu vois, à l'époque, c'est un exemple. On partait souvent manger les garçons avec la secrétaire dans un snack, on mangeait un sandwich et on remontait. Et cette personne-là n'avait pas l'occasion de venir parce qu'elle faisait ce qu'on appelle la newsletter de midi. Donc, c'est une newsletter qu'on envoie souvent vers midi et demi et tout ça. Et je lui disais, mais si tu veux, on t'aide. On avance ta newsletter. On t'aide à la faire. Et puis, tu viens manger avec nous. Et voilà. Et alors, la deuxième chose, et ça, c'est la médecine du travail qui le disait, mais faites une fois un repas tous ensemble par semaine. Je dis, ben oui, nous, on peut faire ça, tu vois, tous les vendredis. Et cette personne-là, comme ça, pouvait venir manger avec nous. Donc, ce qu'on faisait, on allait chercher deux, trois baguettes, en fonction du nombre qu'on était, on allait faire deux, trois petites courses au supermarché du coin, un peu de fromage, un peu d'américain, et on mangeait tous ensemble. Et cette personne-là n'est jamais venue. Celle qui était malade n'est jamais venue. Elle est venue trois fois sur deux ans, tu vois. Il y

avait toujours quelque chose. Un rendez-vous, un empêchement, c'est ça qui est compliqué, tu vois. D'un côté, t'es rassuré parce que tu te dis, c'est elle qui gère pas convenablement son boulot. On met des choses en place, elle le fait pas. Mais tu vois, ça va sur des détails pareils. Même, par exemple, cette fille-là, à l'époque, on faisait... L'autre, elle faisait déjà du télétravail parce qu'elle habite loin, mais elle, elle ne faisait jamais de télétravail. Donc, elle me reprochait d'avoir accepté. Mais je lui disais, tu ne m'as jamais demandé. Si tu veux, tous les mercredis matins, puisque c'était compliqué pour elle d'aller chercher ses filles. Et ça, au lieu d'être clair, de dire, écoute, *****, elle trouvait toujours une excuse pour partir à midi, mais dis-moi clairement de ne pas rechercher tes fils. Et tu serais chez toi le matin, tu serais bien plus efficace que de venir de là au bureau, de repartir, de revenir encore après-midi. Mais je trouve que le burn-out, en fait, ça tient parfois à des détails, ce n'est pas nécessairement des grands mal-être et tout ça. En tout cas, les deux que j'ai vécus, je m'en suis rendu compte, même si on me reproche avec des grands mots, finalement. Et je te dis, les deux, il y en a une qui n'est plus là, mais je m'entends bien avec elle malgré tout. Mais tu te remets quand même fort en question.

Célestin Soupart

A quoi est dû le manque de communication de ces envoyées, tu penses ? Le fait qu'ils n'aient pas osé venir t'en parler ? Le fait qu'ils n'aient pas osé, qu'ils ne soient pas venus te parler de leur mal-être, et qu'ils aient attendu le burn-out pour finalement les évoquer ?

Intervenant 4

On est dans un média de communication. Il y en a une qui a été malade. Moi, pour me protéger, j'ai gardé tous les mails qu'elle m'a envoyés. Et sur une année, j'en avais 1300. Pour dire que c'est limite du harcèlement, mais enfin, peu importe. Et des mails, comme ça, des tartines chaque fois. Enfin, bref. Je suis au bureau ici. Il y en a une qui était là et l'autre qui était là (*éléments gestuels*). Donc j'ai l'impression, moi, que c'était vraiment un problème de communication. Et je pense que de nouveau, ça existe. Il y a des personnes qui sont malades. Ici, c'est deux personnes qui avaient un véhicule privé qui était compliqué. Et pour l'une et pour l'autre, c'est une personne qui était un peu... Je te dis, je ne veux pas me disculper, je dois être probablement parti, mais c'est une fille, je sais où elle travaille maintenant, je sais qu'il y a déjà des problèmes, je sais où elle a travaillé avant. Et il y avait déjà des problèmes. D'ailleurs, elle travaillait chez nous dans un autre service, mais à Namur. Quand on a décidé de la déplacer chez moi, on m'a dit « bon courage », en gros, tu vois, c'est un peu ça. Mais d'un autre côté,

moi je la connaissais personnellement avant qu'elle ne vienne. Donc je me dis « mais ça va, je saurai y faire ». Mais ça n'a pas suffi apparemment.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses que ton comportement face à cette situation était idéal ? Ou est-ce qu'il aurait pu être amélioré pour atteindre une issue plus favorable ?

Intervenant 4

Non. Clairement, il doit être amélioré. Oui. Oui, je n'ai pas peur de dire que... En fait, manager, oui j'ai eu des formations, mais on est des journalistes à la base. Et à un moment donné, on te demande de prendre des responsabilités. Et je dis, les responsabilités qu'on prend, effectivement, c'est quand même des responsabilités différentes, par rapport à l'époque où on était dizaines de journalistes salariés. Maintenant, on est une vingtaine de journalistes. Mais moi, quand je suis devenu chef d'édition, il y avait 30 indépendants qui dépendaient de moi, plus une dizaine de salariés. Donc, tu te retrouves à la tête d'une quarantaine de personnes. Les salariés, ils ont leur salaire, c'est pas ça, mais les indépendants, c'est toi qui leur donnes le boulot. Si tu décides un jour de ne pas donner ce boulot-là, celui-là, un autre, c'est un drame parce qu'il va perdre autant d'argent. Enfin, bref. Et ça, c'est quand même lourd du jour au lendemain. Tu vois, tu prends une équipe dont tu es responsable, tu as un peu leur sort même de leur vie entre tes mains.

Célestin Soupart

Comment tu vis ça ?

Intervenant 4

Moi, je vis très mal parce que déjà, comme je te dis, moi, je ne peux pas vivre la situation de mes indépendants, en étant indifférents. Donc, moi, à la limite, c'est mon combat tous les jours, c'est de permettre aux indépendants. En fait, les salariés, donc, ça dit bien ce que ça veut dire, ils ont un salaire tous les mois. Je leur dis aux réunions tous les matins, ils savent ce qu'ils ont à faire. S'ils ne le font pas, à la limite, ils vont toucher leur salaire. Amen. Un indépendant, s'il n'écrit pas son article, il n'a pas de salaire. Donc ce qu'on a pour le moment, j'ai un budget qui, quand j'ai commencé, était à la limite, c'était pas ça, mais pour te donner un chiffre, il était à 1 million d'euros. Et le coup de la vie fait qu'on a indexé. À la limite, ce budget-là, il devrait être à 1,2 million d'euros, en gros. Et moi, maintenant, je travaille avec un budget de 500 000 euros. Et ces gens-là, ils n'ont jamais été augmentés, malgré le coût de la vie qui a augmenté. Donc,

qu'est-ce qu'on fait par rapport à ça ? Moi, je me bats pour garder que tous ces gens-là gardent un salaire suffisant pour pouvoir vivre, puisqu'ils nous font confiance. Ce sont des gens, en plus, qui sont... Je vais dire, demain matin, il y a un accident mortel à 4h du matin ici à Ottignies sur la Nationale, ces gars-là, ils vont y aller parce qu'ils savent bien qu'ils vont toucher de l'argent pour ça. Un salarié, il n'ira jamais. Tu vois ? Et sans eux, on ne fait pas de journal. Sans les indépendants, on ne fait pas de journal. Et c'est ce que j'essaie de dire à la direction continuellement, c'est de dire arrêtez de couper dans les budgets correspondants. C'est eux qui permettent au journal de vivre. C'est eux qui font les contenus. Sans eux, on n'a pas de journal, quoi.

Célestin Soupart

Comment la réaction a réagi par rapport à ça ?

Intervenant 4

Chez nous, à la limite, la direction de la rédaction, elle comprend, mais elle n'a pas le portefeuille de l'entreprise. Le portefeuille de l'entreprise, c'est le directeur général. Et lui, ce qu'il voit, c'est plus facile de virer des indépendants que des salariés. D'autant plus que chez nous, l'entreprise ***** n'a plus les fonds pour virer des salariés. Donc pour virer quelqu'un, il faut de l'argent, en gros. Et ils n'ont pas les fonds pour ça. Par contre, un indépendant, pas d'indemnité de départ. Donc, c'est ça qui me fait mal aussi. Un, c'est les gens les plus utiles pour faire le journal, mais c'est des gens qui sont à la limite précarisés, qui n'ont aucune protection. Donc, c'est facile de s'attaquer à eux. Donc là, on a un gros problème avec la direction à ce niveau-là.

Célestin Soupart

Est-ce qu'il y a une différence de traitement managérial entre les salariés et les indépendants ? Pas forcément dans l'attribution des tâches, mais aussi dans le suivi, du coup, de leurs conditions.

Intervenant 4

Oui, bien sûr. Déjà, un salarié, on se côtoie tous les jours, on est là. Et je sais, je sais vraiment ce que chacun peut faire et ne pas faire. Et nous, la force d'une rédaction, c'est justement cette diversité. Et on a trouvé un équilibre ici. Les gens, ce n'est pas pour ça que tous les jours, je suis heureux en rentrant à la maison, je dis, tout le monde a super bien travaillé. Tu peux toujours chicaner aujourd'hui, un tel aurait pu faire plus et tout ça. C'est ça, le lendemain, on ne sait pas

ce qui nous attend. Le journaliste va donner beaucoup plus parce qu'il a justement, au niveau politique, il y a eu beaucoup plus d'infos. Et il aura travaillé beaucoup plus. Donc ça, ça se passe plus ou moins bien. Il n'y a pas trop de soucis. Maintenant, les indépendants, gros problème, c'est qu'ils dépendent tout à fait de toi. Si toi, tu dis à un moment donné, « Ouais, mais je ne prends plus ce sujet, je ne prends plus ça, je ne prends plus ça », le gars, qu'est-ce qu'il voit ? Ses ressources financières diminuent, diminuent, diminuent. À un moment donné, on a des indépendants qui ne sont pas super âgés, qui ont 35 ans, mais ils ont un gosse. Et moi, à la limite, je dois leur garantir un minimum de revenus. Alors qu'ils ne sont pas très bien payés. Pour avoir un minimum de revenus, je peux dire qu'ils doivent travailler quasi tous les jours. Je ne dis pas tous les jours pendant 8 heures, mais au moins tous les jours, même le dimanche. Donc ça, c'est très compliqué. Et d'un autre côté, tu vois, on sait qu'on perd de l'argent.

Célestin Soupart

Est ce que tu considères parfois les capacités émotionnelles de quelqu'un pour un sujet, si tu sais que la personne par exemple manque d'empathie, qu'elle a moins les épaules pour affronter ce qu'elle va voir ?

Intervenant 4

Tout à fait. C'est tout à fait ce que je te disais. Cette histoire d'harcèlement, il y a ma collègue qui s'en occupe, elle dit je ne peux plus, le fils je l'aime bien. Et d'un autre côté, elle a une pression, mais je sais que cette fille-là, elle va bien faire son boulot, parce qu'elle a l'empathie nécessaire. Pas seulement l'empathie, elle a le professionnalisme pour le faire, pour aller creuser un peu le sujet. Il y a d'autres journalistes, en fait, qui vont traiter le sujet, mais en vitesse, en disant, on prend son témoignage, on téléphone à son chef, puis c'est tout. La personne qui le fait maintenant, elle le fait. Donc, oui, tu dois en tenir compte. En fait, notre boulot, qui est très diversifié, justement, tu sais qui tu peux mettre sur tel sujet, tu sais que ça, ça va parler, tu sais que tel sujet, enfin, je ne sais pas. Je parlais tantôt de la famille qui est expulsée à Genappe, bon, ça, c'est un collaborateur indépendants, mais je sais qu'il y a des journalistes chez moi, à la rédaction, je ne vais pas les mettre là-dessus. Ça ne les intéresse pas.

Célestin Soupart

On parle d'intérêt seulement ?

Intervenant 4

D'intérêt parce qu'ils trouvent qu'il y a pas d'intérêt, et aussi de se dire « ça ne m'intéresse pas, et je ne pense pas que ça va intéresser nos lecteurs ». Ça c'est subjectif. C'est subjectif, or on ne l'a pas. Tu sais, si on faisait que des articles sur les sujets qui intéressent les lecteurs, on ne ferait que du fait divers. Je ne sais pas si tu connais un peu le milieu de la presse ? Mais ça, c'est vraiment entre nous. Je ne voudrais pas, parce que ça va être nos collègues. Tu lis du *****, par exemple. Dans quelques mois, ça va être nos futurs collègues, puisqu'on va fusionner. Regardez, ils ouvrent le journal avec l'histoire d'une dame qui a perdu sa petite-fille sur le marché de Waterloo pendant trois minutes. Mais enfin... Mais on est persuadé que ça va intéresser plein de lecteurs. Mais en tant que journaliste, raconter ça, ça t'apporte quoi ? Et même en termes d'intérêt, nous on a plus d'intérêt à se dire, tiens, hier il y avait le conseil communal de Walhain, ils ont décidé de donner une prime aux agriculteurs qui veulent bien faire des aménagements pour limiter les inondations, et une prime pour les particuliers qui vont faire des aménagements chez eux. Parce que Walhain, il y a eu beaucoup d'inondations, ça c'est une parenthèse. Mais tu vois, on est plus dans le service au lecteur. Là, tu es plus dans l'information, dans l'information un peu sensationnelle, le fait divers et tout ça. Donc, il y a des choix qui se font. Chez nous, on est quand même à ce niveau-là. Mais on perd de l'argent, donc, tu vois.

Célestin Soupart

Je voudrais revenir sur un petit point sur le futur de *****. Est-ce que tes collaborateurs viennent te trouver sur leurs ressenti, leur stress, éventuellement leur mal-être, je suppose ? Sur l'avenir de leur profession, de leur job.

Intervenant 4

On en parle tout le temps, en fait. Non, il y a beaucoup d'inquiétude. Moi, à la limite, je pourrais dire que je suis en fin de carrière, mais avec les dernières lois qui sont passées, moi, je dois encore travailler, malgré tout, jusqu'à 67 ans, donc encore plus ou moins 6 ans. Mais voilà, moi, le jour où on me dit, écoute, t'as assez vu, ça va, j'ai gagné ma vie, c'est quand même les années, et ça, je pense que dans c'est tous les métiers, c'est peut-être mal foutu, mais où on gagne le mieux sa vie, c'est quand on arrive à la fin, avec les années d'ancienneté et tout, tu gagnes bien ta vie. Donc, malgré tout, je m'inquiète aussi. Mais moi, je m'inquiète plus pour, effectivement, mes collègues qui sont plus jeunes, qui ont une quarantaine d'années. Parce qu'en gros, l'inquiétude, elle vient déjà du fait de se demander ce qu'on va devenir dans un nouveau groupe et tout ça. On parle de licenciement. Mais quand tu es journaliste, qu'est-ce que tu sais faire

d'autre que du journalisme ? Tu vois ? Dans un sens, tu peux aller dans l'enseignement. Oui, mais l'enseignement, il faut quand même suivre des cours après pour apprendre à enseigner. Donc, tu vois, ce n'est pas donné. Tout le monde peut ouvrir une friture ou aller tenir un magasin de bouquins, tout le monde peut le faire, mais enfin, il faut encore avoir l'argent pour ouvrir. Donc, c'est une grande inquiétude. Et souvent, quand même, dans le journalisme, je ne dis pas que dans les autres métiers, ça n'existe pas, ça peut être loin de là, mais c'est quand même un métier passionné. Je pense qu'il y a beaucoup de métiers comme ça, mais je pense que chez nous, pour tenir dans les conditions dans lesquelles on tient à l'avenir depuis tant d'années, ça veut dire que les gens aiment bien leur métier.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Et qu'est-ce que tu réponds aux gens qui s'inquiètent, qui viennent te trouver en disant qu'ils ne voient pas trop où est-ce qu'ils vont ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place ?

Intervenant 4

A ce niveau-là, je ne sais pas les aider. Je sais, enfin, ils ne sont pas débiles, ils se rendent bien compte qu'à ce niveau-là, ça se joue à un niveau tellement supérieur. Même au niveau de nos directeurs, c'est des enjeux économiques énormes. Quand tu te fais reprendre par un groupe comme *****, c'est, comment je vais dire ?

Célestin Soupart

Ça fait peur ?

Intervenant 4

Oui, ça fait peur, évidemment, parce que tu ne sais pas ce qu'ils vont vouloir faire de nous. On ne sait pas combien de personnes... On sait qu'il y a un plan social qui va suivre, ça, on le sait, mais on ne sait pas de quelle ampleur il va être. Mais outre le fait, même si tu restes pour travailler, je veux dire, même si toi, tu n'es pas dans les gens qui vont partir, ce ne sont pas des gens qui travaillent comme nous, ce ne sont pas des gens qui ont les mêmes contenus que nous. Donc ça, ça fait peur aussi. Moi, je ne pense pas que je saurais faire des sujets comme eux ils traitent. Je n'ai déjà pas l'envie, de traiter ce genre de sujet. En gros, parfois, il y a une presse qui abrutit la population. Quand tu fais un sujet, tout le monde a perdu son gosse à un moment donné sur le marché. Tu fais une page là-dessus avec la photo de la maman. L'autre papier, je suis peut-être mal tombé, mais tu vois, j'ai regardé aujourd'hui parce que je voulais voir avec

qui on allait travailler. Et l'autre papier, c'était « Elle meurt d'une pneumonie ». Voilà, c'est triste à dire. Mais est-ce que tu es en train de traiter du fonctionnement de la société ? Parce que nous, on a une mission quand même pédagogique aussi. C'est un peu d'expliquer comment fonctionne la société, quels sont les enjeux de la société, quand on fait les élections, avant les élections. Nous, notre rôle, c'est un peu d'expliquer, si tu votes MR, il faut s'attendre à ça. Si tu votes PTB, il faut s'attendre à ça. Si tu votes écolo, il faut s'attendre à ça. Encore que ça change en fonction des alliances. On sait bien qu'en Belgique, ce n'est pas évident, mais c'est de permettre, et nous, on le fait au niveau communal. Donc, tu habites ici à Ottignies, nous, on va te dire, attention, si tu votes MR, dans leur programme, il y a ça. En fait, c'est vulgariser un peu des programmes électoraux et tout ça avec notre œil, entre parenthèses, d'experts, de se dire, nous, et on espère, nous, de faciliter la vie des citoyens. C'est un peu ça aussi, de se dire, tiens, à différents moments de la vie, pour leur façon de vivre l'école, quand ils ont des enfants, pour leur vie quand ils doivent aller voter, même pour leur vie à la limite un peu culturelle, dire, tiens, il y a ça qui se passe là, ce serait bien d'y aller.

Célestin Soupart

Tu as évoqué la notion de bien-être au sein de l'équipe. Comment est-ce que tu t'assures du bien-être de ton équipe ? Qu'est-ce que tu fais ?

Intervenant 4

Déjà, chez nous, on n'a pas de moyens depuis des années. C'est comme ça, c'est culturel. On n'a pas les moyens de se dire, on va faire une sortie ensemble, faire un karting tous ensemble. Pas les moyens de s'offrir des belles fêtes de personnel et de ça, par contre c'est déjà dit mais il ne faut pas grand-chose, en fait. Un bon souper tous ensemble, et ça, on le fait de temps en temps, tu vois. Ça se rassemblait même chez un des journalistes. Quand j'étais sportif, j'avais créé ce qu'on appelait les business meetings. Donc, on allait voir des matchs de foot chez un collaborateur, mais qu'il soit journaliste salarié, journaliste indépendant. Et une fois qu'on vit des choses un peu à l'extérieur du journal, on voit d'autres choses. Maintenant, par rapport, on est une petite équipe. Moi, je vois bien quand quelqu'un va mal ou pas, et puis on se confie, il se confie. Franchement, il y en a qui se confient plus que d'autres.

Célestin Soupart

À quoi est-ce que c'est dû, à ton avis ?

Intervenant 4

À la personnalité de chacun, ça c'est sûr. Je vois bien quand... Quand quelqu'un, va mal, je le sens à un moment donné, je peux lui envoyer un petit message, je lui dis, « qu'est-ce qui se passe, tu n'as pas l'air bien, si tu veux on sort, on va en parler un peu ». Et souvent c'est des mal-être qui ne sont pas liés nécessairement au travail dans l'édition. Ça peut être un mal-être au niveau familial, au niveau du couple, et un mal-être au niveau du travail en général, de se dire que je travaille dans une boîte qui est en train de perdre du pognon, et qu'est-ce qu'on va devenir si on est repris par une autre boîte ? C'est un peu ce qui nous arrive maintenant. Bon, là on n'a pas de souci à en parler ensemble. C'est genre, bien sûr qu'est-ce qu'on met en place, quand t'as pas beaucoup de moyens comme ça, et puis les gens se replient quand même beaucoup plus qu'avant chez eux, je trouve. J'ai l'impression quand même que les gens qui ont une quarantaine d'années maintenant, qui ont des enfants, qui ont une dizaine d'années, c'est la famille d'abord. C'est ça. Tu peux organiser des choses, on te dira, « mon fils, il est au football ce jour-là. » « Ma fille fait ça. » Ça, c'est du vécu. C'est comme ça. J'ai l'impression que je suis encore une génération où tout était donné au boulot. Parce que c'est le boulot qui donnait le pognon pour pouvoir faire des activités à côté. Maintenant, c'est d'abord on fait des activités et puis on va au boulot pour voir si on sait se payer tel genre d'activités. C'est très personnel, ce regard sur le truc. J'en ai déjà parlé d'ailleurs, avec des collègues. En gros, dans une petite équipe, on parle beaucoup quand même. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de problème. Il y a des problèmes, des fois, entre personnes.

Célestin Soupart

Et comment tu les gères en général ?

Intervenant 4

En parlant. En parlant aux gens. Parce que moi, je n'aime pas les messages. Donc, je préfère parler aux gens. Parce que par mail, c'est moins clair. En fait, tu prends un peu de temps à parler. Il y a des conflits entre personnes, ce n'est pas réglé. Ça tient à la personnalité des gens. Ce que tu demandes alors juste, c'est « fais ton boulot, l'autre fera son boulot, ne regarde pas trop dans ce qu'il fait, ne te compare pas à lui, fais le job. »

Célestin Soupart

Donc, un rappel au professionnalisme ?

Intervenant 4

Oui, c'est ça. Et puis, à un moment donné, il faut vivre ensemble. Il y a du vivre ensemble dans les entreprises aussi. Tu ne peux pas dire « moi j'aime bien avoir la fenêtre ouverte » et l'autre qui aime bien la fenêtre fermée donc conflit. On discute, on ouvre la fenêtre un petit peu, je ne sais pas. C'est un mauvais exemple mais c'est un peu ça que je veux dire, d'autant plus qu'il y a des tensions qui arrivent le lundi. On est tous là, en principe, tu es collé aux autres. Il y en a un qui prend le téléphone et qui commence à parler au téléphone. Mais même si tu ne parles pas fort, tu es collé aux autres. Avant, il y avait une partie de la rédaction là, une partie qui était dans le bureau à côté, une partie qui était encore plus loin. Et là, ça amène des tensions. Qu'est-ce que tu veux faire ? Je rappelle un peu les règles de bonne vie en groupe au niveau professionnel. « Tu as un appel, sors. Il y a des callbox. » « Les callbox sont occupées dans l'espace commun. » Je ne sais pas, mais il y a moyen de trouver. Voilà, des fois on a ce que j'expliquais à *****. En gros, oui, il y a des tensions pour des conneries, des fois, et puis le lendemain, c'est oublié. De temps en temps, c'est un peu plus tenace. Mais il ne faut pas réagir sur tout, tout le temps, j'ai l'impression, parce qu'autrement, tu rajoutes de la tension à la tension. Et ça, ça s'est déjà arrivé. Alors là, ça devient... Sans le faire exprès, parfois tu prends parti, tu ne te rends pas compte. Donc ça, c'est une leçon que j'ai apprise aussi au fil des années. Alors voilà, que si tu intervien tout de suite, ça peut à la limite, tu vois, aggraver la situation parce qu'il y a un chef qui s'en occupe. Du coup, je préfère toujours que les gens règlent le problème entre eux.

Célestin Soupart

Ok sympa, c'est intéressant. Ma question suivante c'était comment est-ce que tu pousses la communication ? Et du coup la réponse c'est que tu laisses une autonomie à tes équipes ?

Intervenant 4

Oui, heureusement. Déjà, je ne suis pas là tout le temps. Donc, ça discute. Ça doit discuter sur moi aussi. Ça, ça ne me dérange pas. On a une culture où les journalistes, ils ont un avis sur tout. Ils ont un avis sur toi. Ils ont un avis sur moi. Ils ont un avis sur leurs collègues. Ils ont un avis. L'important c'est qu'au final, nous c'est le produit. Tous les jours, on sort un produit qui est différent et qui reflète un peu la personnalité de ces travailleurs, de ces journalistes employés, de ces journalistes indépendants. Et à un moment donné, si tout le monde s'y retrouve, ça va. Non, ça ne veut pas dire que notre produit est idéal. On pourrait toujours faire mieux. Et c'est là que j'intervien le plus. Moi, c'est de se dire, mais qu'est-ce qu'on ferait de mieux ? Et par rapport aux conflits et tout ça, d'énormes gros conflits, tu vois. On est quand

même des gens... Allez ! Ce n'est pas pour dénigrer ceux qui ne seraient pas universitaires. On est tous universitaires. On est tous universitaires. Et moi, j'ai un fils qui est manager à Charleroi, à la *****. Il gère des ouvriers. Et il dit que c'est compliqué, parfois, pour des bêtises de bêtises. Ici, j'estime que c'est quand même beaucoup plus facile à gérer. Des gens qui sont en principe assez intelligents et qui peuvent à un moment donné se dire, ouais, là, j'ai... peut-être fait le con. Réfléchissant un peu, le lendemain, tu reviens avec d'autres idées, avec un autre état d'esprit. Il y a déjà eu des conflits, plus grave, que j'ai dû résoudre avec une personne de confiance. Pas à ma demande, mais à la demande des personnes qui étaient en conflit.

Célestin Soupart

Une personne de confiance ?

Intervenant 4

Nous, à ***** , je ne sais pas si tu connais ça. On a des personnes de confiance, en fait. La personne de confiance, c'est un conflit avec ton responsable. Avant d'entamer des démarches, je vais dire, si tu te sens harcelé par ton supérieur, tu fais intervenir une personne de confiance de chez nous qui sont connues. Donc, la personne de confiance va essayer de régler. C'est comme un médiateur, en fait, un peu. La personne de confiance, tu vas lui en parler, je veux être à côté d'untel parce que je ne m'entends pas avec untel. Alors la personne de confiance, qu'est-ce qu'elle va faire, elle va prendre contact avec le supérieur, elle dit « attention il y a un problème entre ces deux-là », et le manager va être appelé à expliquer. « Moi je n'ai pas vu ce problème-là, mais je sais qu'untel est comme ça » et tout ça et on va essayer de régler ça un peu à l'amiable. Par exemple, il y a une fois eu un problème entre deux collègues. En plus, c'est deux amis, c'est ça qui est fou. Elles étaient plus amies, elles sont de nouveau. Maintenant, tu les vois ensemble, elles sont amies. Alors que je te dis, nous on n'y a pas eu recours souvent, mais s'il y a un problème, peu importe qu'il soit à la limite d'ordre hiérarchique ou plus horizontal avec un collègue du même niveau que toi ou avec quelqu'un d'un autre service. C'est un peu un médiateur, qui vient essayer de résoudre le problème. Maintenant, à un moment donné, on peut passer à autre chose, par des réunions de service avec d'autres supérieurs.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Tu as mentionné la formation des couleurs, si tu te souviens. Est-ce que tu pourrais développer pourquoi tu as fait la formation, quand est-ce que tu l'as faite, ses conclusions ?

Intervenant 4

Il y a 13 ans, quand je suis devenu chef de service, on était encore chez *****. C'est le groupe ***** , donc c'est des flamands, donc bien structuré tout ça. Donc tu deviens manager, tu dois suivre des formations pour être manager. Donc là j'ai suivi une première formation, je ne sais plus, c'était une semaine, une bonne semaine. C'est des gens d'extérieur de l'entreprise qui te forment à avoir les bons réflexes, à déjà expliquer qui tu es, toi. Donc c'est important de savoir qui tu es. Et ça, ça s'est répété deux ou trois fois, mais c'était chaque fois un peu la même chose. Et je ne dis pas ça parce qu'on est dans une entreprise de presse, mais je trouvais que ce n'était pas nécessairement adapté par rapport aux gens qu'on doit gérer.

Célestin Soupart

Comment ça ?

Intervenant 4

Je veux dire que la personne qui fait le sport, elle fait un métier différent de celle qui fait la politique. L'idée, c'est d'écrire des articles. Mais en sport, c'est des gens que tu connais bien, que tu as toutes les semaines au téléphone. Tu vois l'entraîneur de telle équipe, tu fais la présentation du match, tu lui téléphones pour avoir le compte-rendu du match et tout ça. Dans d'autres secteurs, tu dois découvrir chaque fois les interlocuteurs. Donc, tu ne gères pas déjà la même façon ces personnes-là. Et même le boulot, quoi. Il y a tellement d'articles différents à écrire. Tu fais du commentaire, tu fais de l'analyse, tu fais du compte-rendu, tu fais... Il y a tellement de styles journalistiques aussi à faire. Il y en a qui excellent dans tel style journalistique. Il y en a, par exemple, au ***** , il y en a qui font des éditos. Et tu gères ces gens-là différemment. Donc, c'est le principe du manager qui s'adapte un peu quand même à ses employés. Enfin bref, donc moi je trouve que c'est bien, on apprend toujours un peu, je trouve que tu apprends surtout sur toi-même, comment tu es, etc. Et ce qui est bien, c'est que je savais que j'étais comme ça, en gros. Tu vois ? Ça m'a confirmé dans mon intuition. Maintenant, quand je n'étais pas content, j'aurais mieux aimé être un peu plus, je ne sais pas, c'est les bleus, être directif. Moi, je n'ai jamais essayé. Mais tu te dis, voilà, moi je vis comme ça. Au début tu sais, quand j'ai commencé chef, après deux-trois semaines, j'avais plus envie de l'être, déjà. Mais 13 ans après, tu es toujours en poste.

Célestin Soupart

Pourquoi tu voulais arrêter ?

Intervenant 4

Bah c'était dur, au début tu vois, c'est quand même beaucoup de travail, t'as beau faire. T'es mieux payé, mais au début, tu rames. Tu dois gérer les indépendants, faire leur fiche de salaire, gérer le journal tous les jours. En fait, on a... Ça, c'est aussi entre nous et ça peut me donner une idée. En fait, on a un métier très intellectuel. Donc tous les jours, on doit réfléchir à ce qu'on va mettre dans le journal. Tous les jours, il faut réfléchir à qu'est-ce qu'on va mettre, quel sujet. Tiens, on ferme tous les carrefours dans le truc. Comment on aborderait bien tel sujet ? Qui va le faire ? Comment on va aborder tel sujet ? Quel angle ? Est-ce qu'on fait de la vidéo ? Est-ce qu'on fait l'interview du big boss ? Est-ce qu'on va plutôt voir un employé ? Et tous les jours, on fait une réunion, mais avant cette réunion, il y a déjà un travail de réflexion. Et moi, je disais l'autre jour, mais moi, si je perds mon boulot, je ne veux plus réfléchir. Je veux être maçon, qu'on me dise, il faut monter un mur, je fais un mur. Je réfléchis, je prends les blocs, je les aligne. Et ça, je trouve que c'est usant. Par exemple, nous, tous les jours, on doit déterminer ce qu'on met en une du journal, ce qu'on met en page 2, ce qu'on met en page 3. Après, ça coule un peu de sources, mais c'est les informations évidentes pour lesquelles souvent on doit trouver des gens qui sont disponibles pour le faire, un peu pousser les employés. Ça, c'est hyper fatigant, intellectuellement. Hier, je travaillais, je faisais le soir. Souvent, quand on fait le soir, on commence vers 2h l'après-midi, on termine vers 10h. S'il y a des problèmes, on termine à 11h, 11h30. On doit boucler avant 11h30. Hier, ça n'a pas été le cas, j'ai terminé vers 22h30. Il y a des infos qui sont arrivées très tard. Tu dois redémonter ton journal. Démonter le journal ça veut dire retirer des articles que tu avais prévus pour pouvoir faire la place aux dernières nouvelles, tu vois. Et c'est amusant aussi, parce que tu vois, tu crois que tu es bien avancé dans ton journal, maintenant il y a des informations qui tombent tard, en soirée et tu te dis qu'il faut démonter et remonter avec d'autres articles, les relire, les exporter sur internet, les revendre. C'est peut-être l'âge aussi, que tu fatigues un peu. Je te dis, je reviens sur ça, mais des fois, tu te dis, tu sais, le matin, tu es dans ta voiture, tu arrives ici, tu te dis, je viens d'entendre une info, il faut qu'on la traite. Qui va s'en occuper, comment on va le faire. Et moi, j'aimerais bien, tu arrives à ton boulot, tu as une tâche à faire, tu ne réfléchis pas, mais tu fais ta tâche. Et ça, c'est pour moi. Je ne dis pas que tous les chefs responsables de la rédaction sont comme ça. Il y en a qui aiment bien, tu vois. Il y en a qui aiment bien, justement. C'est leur ADN, à la limite. C'est d'être dans la création tout le temps. Moi, j'ai envie... C'est pour ça, ici, tu vois. Et ça, je suis bien aidé par l'équipe, quand même. Il faut le souligner. C'est qu'on fait un tour de rôle, ce pilotage du matin, qui est le responsable, qui va réfléchir au journal qu'on va offrir le lendemain à nos lecteurs. Donc quand je ne suis pas là, il y a Sylvain, il y a tes collègues qui t'aiment bien, qui le font volontiers quand même.

--- Interruption ---

--- Reprise ---

Intervenant 4

Ce que tu fais là, c'est de faire des interviews. Et effectivement,

Ça n'a pas de sens. Ça demande beaucoup d'énergie, je trouve.

Célestin Soupart

Ça demande beaucoup d'énergie, de s'adapter ?

Intervenant 4

Oui, oui. Mais ce qui demande beaucoup d'énergie, c'est quand tu rencontres quelqu'un. Je ne suis pas un gars rigoureux, et en répondant à tes questions, je vais partir un peu à gauche et à droite, tu vois. Et nous, on le sait. Parce que moi, des interviews, j'en ai fait à la pelle. Tu vois tout de suite à qui tu as affaire. Et alors là, ça, ça demande beaucoup d'énergie. C'est de recentrer chaque fois la personne sur la question que tu as posée. Parce que ça demande beaucoup d'écoute et tout ça. Moi, je trouve que toi, tu le fais bien. Mais ça, effectivement, parce qu'après, si la personne parle dans tous les sens, tout ce que tu fais là, tout ce dont on parle là, ça demande un travail énorme après, de réécriture. Ce qui fait que nous, on a un programme sur base d'intelligence artificielle qui fonctionne super bien, qui corrige même les fautes de français. Donc, l'interview, je la passe dans notre système. J'ai même la séparation des interlocuteurs, etc.

Célestin Soupart

Je vais te le demander, j'en aurai besoin (rires).

Intervenant 4

Passe après (rires). Mais dans le cadre de ton métier, tu te rends compte que ça pompe de l'énergie, de l'être attentif autant.

Célestin Soupart

Ça fatigue ?

Intervenant 4

Et ça fatigue beaucoup. Par contre, quand tu es maçon, je me dis, ce qui fatigue, c'est l'effort physique. L'effort physique, oui, prendre un bloc, aller le mettre, tout ça, ça fatigue aussi. Mais nous, la fatigue intellectuelle, on ne s'imagine pas.

Célestin Soupart

Est-ce que la fatigue managériale, du coup, liée à la fonction de manager, est plus importante que la fatigue intellectuelle de la profession ?

Intervenant 4

C'est une fatigue qui va avec la fonction managériale, donc l'un ne va pas sans l'autre. C'est plus facile d'être journaliste, je t'avoue, puisque quand même, une fois qu'on te dit, tiens, tu fais l'interview d'untel ou tu fais un papier sur untel, tu prends contact, tu fais ton interview. Le manager qui est derrière, il se dit, « bon, c'est bien, il a fait une interview, mais ce serait mieux de l'agrémenter avec l'interview d'un autre pour la confronter ». C'est toujours d'aller un peu plus loin, de réfléchir. « Tiens, est-ce qu'il a fait une bonne photo ? Est-ce qu'il faut envoyer un photographe ? » Le journaliste, en gros, la fatigue intellectuelle, c'est quand même de se dire, « tiens, moi, on me demande tel sujet, il faut quand même que je fasse un bon papier, parce qu'autrement, mes lecteurs... » Tu n'écris pas nécessairement pour ton manager, tu écris aussi pour tes lecteurs. Et tu écris aussi pour être respectueux des gens dont tu fais l'interview. Tu ne peux pas non plus te tromper. Quand tu écris un article sur un sujet que tu ne maîtrises pas trop, tu as intérêt à bien l'écouter parce que tu dois respecter les gens. Et souvent, on écrit aussi des articles de gens qui ne sont pas contents. Je ne sais pas moi, un chauffeur de bus qui n'est pas content sur son patron parce qu'il estime qu'il fait trop d'heures, tu dois avoir aussi le patron, tu dois respecter aussi chaque partie, tu vois. Et ça, c'est les bases du métier, je veux dire. Mais la difficulté à ce niveau-là, c'est que tu sais que tu vas faire un papier. C'est quand tu vas voir les gens, est-ce que le patron du TEC aura le temps de me répondre ? Tiens, il est 18h, j'ai envie de rentrer chez moi. Tu ne sauras pas sortir l'article sur le chauffeur si tu n'as pas le patron. Tu as le droit de réponse, tu as un CDJ, enfin bref.

Célestin Soupart

Un CDJ ?

Intervenant 4

Le CDJ, c'est le conseil de déontologie. Il faut savoir que nous, quand on dérape un peu, les gens peuvent porter plainte au CDJ. C'est un autre pan de notre métier. Il ne faut pas croire qu'on écrit n'importe quoi, n'importe comment. Si demain, dans le journal, il y a un article qui paraît et quelqu'un se sent lésé et se dit « je vais porter plainte au CDJ », ça va retomber sur moi, puisque je suis un peu le responsable éditorial des pages de Brabant Wallon.

Célestin Soupart

Oui, je vois ce que tu veux dire. Je me demandais aussi, est-ce que du coup, depuis la formation que tu as eue il y a 13 ans, tu as eu de nouvelles formations pour apprendre à manager du coup ?

Intervenant 4

J'ai eu une formation avant le Covid, la dernière formation, grosse formation d'une semaine, qui était très bien faite d'ailleurs. Mais ça tournait un peu en rond, ça revient toujours finalement aux couleurs. Et ça, c'était juste avant le Covid, avant qu'on passe chez ***** en 2021.

Célestin Soupart

Ça fait 5 ans, du coup ?

Intervenant 4

Oui, oui. Donc non, on n'a quasi plus de formation. Parce que je te dis, le secteur est en crise, ***** n'a plus d'argent, donc même payer des formations, je pense. Parce que souvent, ce ne sont pas des formations qui sont données non plus. Et voilà, les gens sont étonnés parfois quand je parle de ça, mais quand je dis qu'on est en crise, on perd des millions tous les ans. Et on s'en sort comment ? En augmentant le prix du journal, en ne remplaçant pas les gens qui partent à la pension.

Célestin Soupart

Avec l'emploi d'indépendants ?

Intervenant 4

Oui, voilà.

Célestin Soupart

Au vu de ce contexte de crise, tu te sens équipé pour faire face et pour accompagner les employés dans la gestion de leurs émotions ? Que ferais-tu avec plus de budget ? Est-ce qu'il y a des choses qui pourraient t'aider ?

Intervenant 4

Là, à ce niveau-là, la gestion des émotions, tout ça, je ne pense pas que c'est une question de budget. De toute façon, du budget, on n'en a pas. On a appris à faire sans, on a appris à se démerder un peu. Mais voilà, ce qu'on aimerait bien, effectivement, mais là, ça dépend plus de moi. On estime, nous, en tout cas, que le service RH ne fait pas assez pour ses employés. On a un service RH qui fait le minimum, donc il s'occupe de tes fiches de salaire, il s'occupe de remplir les rôles et les congés et tout et quand tu as un malade tu leur envoies un certificat, c'est pris en compte. On n'a pas un vrai service de RH qui amène de la vie dans la rédaction, dans le sens où on va faire ça pour qu'il y ait des moments de... On a une journée bien nette, mais c'est souvent réservé aux gens qui sont à Namur. Il y a des petits trucs comme ça. Il faut savoir que la journée du personnel, cette année, ce n'est même pas l'entreprise qui l'a organisée, c'est le personnel. Pour te dire où on en est, c'est l'avenir. La journée du personnel, c'est des gens du personnel qui ont organisé ça sans le moindre budget. Donc on a réservé une salle, en fait, avec un échange publicitaire. On a même demandé à des gens du personnel de venir animer la soirée, tu vois jusqu'où on va.

Célestin Soupart

Selon toi, quel en est l'impact ? Comment est-ce que tu estimes que cela affecte les équipes ?

Intervenant 4

Ça affecte les équipes dans le sens où on sent qu'il n'y a plus de moyens, même pour ça il n'y a plus de moyens. Allez, on vient de remplacer nos ordinateurs portables. Moi, j'avais un ordinateur portable, il avait quasi 10 ans. Il fonctionnait encore, mais je n'avais plus de batterie. Donc, dès que je tirais la prise, quand j'étais à un endroit, l'ordinateur se coupait. Si tu n'avais pas enregistré le boulot, tu le perdais, tu vois, pour te dire. Mais ce que je veux dire par là, c'est que nous, on a, je dis, c'est une forme de résilience, je pense. Nous, je trouve qu'on est assez résilients, parce que on a appris à travailler avec ces conditions-là, sans trop se plaindre. Si je veux une nouvelle souris, je vais l'acheter. Je ne vais pas le demander au boulot. Or, dans tout boulot normal, tu demandes une nouvelle souris, un nouveau clavier, on va te le donner. Chez nous, on sait bien qu'on doit travailler avec les moyens qu'on nous donne. Les moyens sont en

diminution d'année en année. On a de moins en moins de moyens. On a appris à travailler avec. On a appris à travailler avec de moins en moins de collègues. Il y a une photo qui est dans nos bureaux, on était à 11. Ça c'est quand je suis devenu responsable, en 2012. On est à 7 salariés, maintenant. On avait une trentaine de collaborateurs, on en a 20 alors que le nombre de pages n'a pas bougé, on doit toujours faire la même chose. Donc, de ce côté-là, je ne dis pas qu'aujourd'hui, ça a changé. Je dis qu'on vit avec parce qu'on a l'habitude, à un moment donné, de vivre avec. Et là, on a des crises, on en a déjà vécu quelques-unes. On était chez *****, c'est 25% du personnel qui est parti.

Célestin Soupart

Comment tu gères tes émotions du personnel, du coup, quand ce genre d'événement se produit ?

Intervenant 4

Je t'avoue que moi, pour te dire, il y a deux semaines, il y a deux ou trois semaines, j'avais pris une semaine de congé. Et on a eu une assemblée générale pendant que j'étais en congé. Donc j'apprends, c'est un journaliste de la ***** qui m'appelle pour avoir des informations. Je lui demande, « mais pourquoi tu m'appelles ? » Il me dit, « mais vous avez une assemblée générale ». Mais moi, je ne savais pas parce que je ne suis pas nécessairement toujours sur ma boîte mail et tout ça. J'étais avec mon épouse à Bruges. Et on a été se mettre à une terrasse. Je lui ai dit, il faut que j'écoute l'assemblée générale. Et ce qu'il disait, c'est un peu ce qu'on a appris, ce qui a été confirmé ces derniers jours, c'est qu'on allait être pris en gros par *****, quoi. Avec, déjà, on parlait même de 60 journalistes qui allaient devoir quitter, pas rien qu'à *****, mais aussi dans d'autres entités du groupe. Moi, je t'avoue que j'avais envie de pleurer. C'est une boîte qu'on aime bien à *****, pour laquelle on donne beaucoup. J'ai travaillé quand même 4 ans à Charleroi, je suis là depuis 92, donc tu fais le calcul. Tu aimes bien les gens, tu les vois partir petit à petit. Tu te dis, c'est encore une étape. On va encore nous demander de faire des efforts. Tu t'habitues, mais ça fait mal parfois. Pour moi aussi, parce qu'il ne faut pas se leurrer. Je pense que j'ai encore envie de travailler. Mais je sens bien que je vais être probablement sur un siège éjectable dans les mois qui viennent.

Célestin Soupart

Tu seras poussé vers la porte ?

Intervenant 4

Ben oui, écoute, on fait partie des gros salaires de la boîte. Maintenant, on coûte cher aussi à être viré, quoi, tu vois. Faut voir comment ça va être présenté. Et puis, tu sais, le métier... Enfin, je pense que tous les métiers ont évolué. Moi, j'ai commencé le boulot, tu pouvais écrire sur un bout de papier, t'amenais ça au journal, ils faisaient un article. C'est fini. Non, quand tu vois, aujourd'hui tu parles à ton smartphone, tu fais un article quasi, enfin bref. Donc, tu vois, ça a tellement changé. On a du papier, on passe tout doucement au digital, Internet, les réseaux sociaux. Maintenant, on commence à parler d'IA et elle s'intègre de plus en plus dans notre travail. C'est encore une grosse révolution. Et on a traversé tout ça, je dis, malgré qu'on ait de moins en moins de moyens. On s'est adaptés, on s'adapte toujours. Mais tu peux fatiguer ou pas. Moi, je ne dis pas que je suis fatigué, mais ça fait mal quand même d'entendre des patrons de presse qui parlent de nous, comme ce matin. Ce n'est pas compliqué, sur la *****, sur *****, donc l'interview de ***** tous les jours, il fait l'interview. C'était *****, notre futur boss, en fait, c'est le boss de *****, qui parle que ***** perd de l'argent et qu'il va devoir en gagner, en gros. Mais jamais il ne parle de l'humain, de l'aspect, oui, mais c'est des gens qui travaillent bien. Ils travaillent bien, mais pas de chance pour eux, on vend de moins en moins de journaux, parce que les gens achètent de moins en moins de journaux.

Célestin Soupart

C'est important pour toi cette notion d'humain, de reconnaissance ?

Intervenant 4

C'est important quand même. Il faut se dire que, comme je te disais, malgré toutes les difficultés, on sort tous les jours le journal avec de moins en moins de moyens, avec les possibilités de chacun. Tu sais, dans une équipe, il y a des gens qui travaillent vite et beaucoup. Il y a des gens qui travaillent un peu plus lentement, un peu moins. Les gars qui comprennent tout facilement, d'ailleurs, il ne reste pas chez nous parce qu'il est trop brillant, souvent. Donc voilà, il faut travailler avec tout le monde, et ce qui se passe maintenant avec notre prochaine absorption, ce n'est même pas le fait qu'ils regardent comment tu as travaillé et tout ça. C'est qu'eux, ils ont une autre façon de regarder le journalisme qui ne correspond pas du tout à celle qu'on fait à *****. Et on a peur de ça aussi, qu'ils nous imposent leur façon de travailler, leur façon de travailler, mais surtout les contenus qu'eux mettent dans leur journal, que nous, on n'a pas envie de voir dans notre journal. Donc ça, oui, ça fait peur, c'est pas facile quand tu prends du recul. Maintenant, au jour le jour, on doit faire un journal tous les jours quand même. On ne peut pas baisser les bras et se dire « moi j'en ai marre ». Maintenant, il y a sûrement,

probablement, une forme de... Comment on appelle ça ? C'est, de lassitude par rapport à une situation, de se dire, je fais mon boulot, mais je n'en ferai pas plus parce que je sais que ça va servir à rien, tu vois. Dans une équipe où on donne les moyens et tout ça, tu peux faire le petit truc en plus qui va faire en sorte que ton journal soit encore meilleur. Mes collaborateurs, qui travaillent au jour le jour, je ne dirais pas que je les admire, mais j'admire en tout cas le travail que ***** fait au quotidien, vu ses moyens.

Célestin Soupart

Et est-ce que tu communique du feedback à tes employés ?

Intervenant 4

Oui, on aime bien aller boire un verre, de temps en temps, quand on doit parler de quelque chose. On dit, « ***** , on va boire un verre ». Puis évidemment, la discussion tourne vite. Une fois qu'on a fini de parler... « Qu'est-ce qu'on va devenir ? Qu'est-ce qu'on va faire, ***** ? On n'oublierait pas une baraque à frites ? » C'est un peu, mais c'est bien la preuve quand même qu'on se dit, « tiens, qu'est-ce qu'on va faire, toi ? » Et je te dis, cette forme de fatalisme, de lassitude, de se dire, mais travaillons, on verra demain. On verra demain ce qui va arriver. Tu sais, quand nous avons déménagé ici... On nous a rien demandé, rien dit, à la limite. On a dit, bon, demain, vous déménagez. Ça a été très vite.

Célestin Soupart

Comment tu as vécu ça ?

Intervenant 4

De venir ici ? Moi, je me dis, si ça peut faire gagner un peu d'argent à l'entreprise, parce que c'est ça, c'est faire des économies, et qu'on garde ce budget pour l'humain, donc pour mes indépendants, je dis, nous, on fera l'effort. Cet effort-là, on va le faire. Maintenant, au niveau du confort, mes collègues, on leur a dit, ils sont venus, et il n'y a personne qui se plaint, en gros. Si ce n'est que quand on est à 8, c'est un peu juste, comme je t'ai dit, mais en gros, on est bien. Donc voilà. Moi, en gros, je te dis, ma vision des choses, c'est de se dire, si on fait des économies, que ça nous permet de garder un indépendant, tant mieux. Maintenant, je ne suis même pas sûr que ça va nous permettre de garder des budgets pour les collaborateurs indépendants. Mais enfin, voilà.

Célestin Soupart

J'entends le pragmatisme. Mais qu'est-ce que tu ressentais par rapport au changement ?

Intervenant 4

Depuis que je suis venu à *****, on a déjà déménagé cinq fois. Donc, je ne suis pas non plus, on n'est pas non plus, tu vois. J'ai travaillé d'abord à Charleroi, puis à Nivelles. J'ai travaillé ici. Il y avait le premier bureau, deuxième bureau. Donc oui, ça, c'est mon sixième bureau. Donc, je ne peux pas dire non plus, tu vois. Ce n'est pas comme si j'avais toute ma carrière dans le même bureau, au même endroit. Et même dans nos bureaux, on a déjà changé les bureaux. Et à *****, en gros, comme je dis, moi, j'ai jamais vraiment quitté ***** par les enfants qui ont fait leurs études ici, parce que c'est devenu une ville normale où on vient faire des courses. Donc, j'ai jamais vraiment quitté. Donc, moi, le *****, j'avais pas peur. Et maintenant, la vie en coworking, ça, on connaissait pas. On a découvert. Et après deux mois maintenant qu'on est là, je peux dire que ça se passe bien.

Célestin Soupart

Et ça a été pour s'adapter du coup à l'environnement, tant toi que tes collègues ?

Intervenant 4

Les collègues, il y a beaucoup de collègues qui ne connaissaient pas du tout *****. J'ai une collègue qui vient de Liège, elle avait peur, mais elle, elle dit, plus jamais je retourne là-bas, on est fiers ici.

Célestin Soupart

Et comment tu les as aidés ?

Intervenant 4

Comment je les ai aidés ? Je ne sais pas si je les ai aidés, moi. Ce qu'il leur fallait, eux, c'est un bureau et une place de parking. Le boulot leur a offert ça. Et voilà, à part ça. Si, des petites choses, je leur ai expliqué un peu *****, parce que je connaissais. Mais si j'avais été chef d'édition ici et on me dit qu'il faut venir travailler à *****, que je n'ai jamais mis les pieds de *****, si tu veux, on serait adapté. Je te dis, ça, on a une forte capacité à passer au-dessus de ça. On peut s'adapter à des déménagements, à des nouvelles technologies, ça on le fait, au fait d'avoir du matériel un peu dépassé. Par contre, ce qui fait mal, c'est toujours qu'on touche à l'humain, qu'on touche au budget correspondant et tout ça. Ça, c'est beaucoup plus dur. Oui, parce que même ces gens-là, tu les vois pas ici. Je les ai au téléphone tout le temps, tu vois. Là,

j'ai déjà eu deux coups de téléphone pendant qu'on parlait. Voilà, je te dis, conditions de travail, on s'adapte maintenant. Je reviens peut-être avec ça, mais c'est une forme aussi de fatalisme. De toute façon, à ce niveau-là, on n'a pas de prise. Sur les conditions de travail, on n'a pas de prise. Par contre, sur le produit qu'on doit sortir sur le jour, c'est là qu'on a de la prise. Donc, on nous laisse une grande liberté. Ça, c'est aussi important. Sur les sujets qu'on va traiter, même si au fil de sa vie, on sait bien ce qu'on doit traiter. En gros, on sait ce qu'on doit faire. On connaît un peu notre travail. On sait qui peut faire quoi et tout ça. Maintenant, si on touche à ça, tu vois, en réduisant la masse salariale, en réduisant le personnel, en réduisant le budget correspondant, c'est ça qui fait mal, tu vois, plus que le déménagement. Non, si j'avais dit aux gars qu'il fallait payer leur parking, ils n'auraient pas apprécié.

Célestin Soupart

Oui, je comprends. Admettons que tu aies maintenant un budget quasi illimité, est-ce que tu souhaiterais mettre quelque chose en place pour améliorer le bien-être de tes employés, leur épanouissement au travail ?

Intervenant 4

Moi, je t'avoue que je ne plains pas mes employés. Je trouve qu'ils sont dans une bonne position pour travailler. J'améliorerais les conditions de travail de mes indépendants. Ils sont payés à la pige en gros. Je ne vais pas donner les sommes, c'est une autre carte que *****. Comme j'ai dit, ils sont très mal payés. Donc, ma priorité, ce ne serait pas d'améliorer nos conditions de travail chez nous, les employés. Ils ne sont pas malheureux. Ça pourrait être mieux. Mais franchement, tu verrais ce que gagnent mes indépendants alors qu'ils sont dispos tous les soirs, tous les week-ends, tout ça. Ma priorité, ce serait ça, point à la ligne. Maintenant, si quelqu'un se retrouve en difficulté ici, on peut toujours imaginer pouvoir l'aider, mais je ne vois pas. Parce que j'ai mes salariés ici. C'est la partie visible de ***** que tu vois toi ici. C'est la rédaction, là. Et comme je t'ai expliqué, eux font peut-être 2-3 pages par jour mais on en a 18 donc il y a 15 pages qui sont faites de l'extérieur du journal par les indépendants.

Célestin Soupart

Pour revenir sur l'organisation de ***** , il y a une équipe de rédaction ici, il y a une équipe à ***** , c'est ça ?

Intervenant 4

Donc, en fait, un journal, c'est une rédaction, ça c'est déjà quelque chose. Mais à côté de ça, il y a des services administratifs, il y a une comptabilité. services marketing, services publicitaires, informatique, tout ça. Maintenant, il y a la rédaction, donc ***** c'est un journal à vocation régionale il y a, quand on prend le journal, il y a une partie de fonds communs, ce qu'on appelle le tri en commun, c'est la partie que tu retrouves dans toutes les éditions. Donc c'est les informations générales, nationales et internationales, la guerre en Ukraine, Gaza, Iran-Israël, ça tu auras, même la politique belge, tu auras. C'est fait à ***** par une rédaction qui travaille donc pour toutes les éditions en fait. Service magazine, même chose, service magazine c'est l'info culturelle, sortie de nouveaux albums, de nouveaux groupes, pièces de théâtre, festivals de musique, festivals de cinéma, les pages services. Donc les pages services, c'est les mots croisés, la télé, la météo, le commentaire, le courrier des lecteurs, tout ça c'est fait en amont. Nous ce qu'on fait ici, c'est le cahier, ce qu'on appelle cahier régional, donc on a 18 pages tous les jours. On s'occupe essentiellement et exclusivement de ce qui se passe en Brabant-Wallon. Et ça, on a des éditions ici à ***** , à ***** , à ***** , donc à ***** , ***** province de ***** , ***** , côté gauche de ***** quand tu regardes une carte, ***** , ***** , qui est ***** à ***** pour ce qui est côté droite de ***** , ***** , ***** , c'est ***** , l'édition ***** , tout ça tu trouveras un peu dans les informations Mais voilà. Donc, à ***** , qu'est-ce que tu as ? Tu as une rédaction régionale ***** et une rédaction générale pour tout ce qui se passe dans le monde et en Belgique. Rédaction magazine. Ah oui, rédaction sportive, en fait, elle se trouve plus à ***** . On a une rédaction sportive qui est commune avec ***** , ***** et ***** . Oui, ça, c'est assez structuré. Oui, et chaque édition a un certain nombre de communes. Et nous, on a des journalistes, l'équipe rédactionnelle ici, puis j'ai des indépendants qui travaillent dans les communes et qui travaillent aussi dans des disciplines sportives. Le basket, voilà.

Célestin Soupart

Merci beaucoup, c'était très complet. Dernière question, est-ce que tu as des conseils pour un manager en devenir par rapport à sa gestion d'équipe ?

Intervenant 4

Moi, le conseil que je dirais, c'est d'être comme tu es dans la vie. C'est la seule chose. Enfin, ça, c'est vraiment un avis très personnel, mais mon vécu, en tout cas, me dit que ça se passe bien comme ça. Je pense que je ne suis pas vraiment différent de ce que je suis dans la vie. Je déconne autant au boulot que dans mon privé. C'est une question très difficile parce que je

pense que le manager s'adapte toujours un peu à son équipe. Et moi, je trouve que j'ai une équipe assez facile à gérer. Ou, je ne sais pas si elle est facile à gérer. Je ne sais pas si c'est parce que moi, je suis facile à gérer. Tu vois, je ne sais pas. En tout cas, moi, quand je parle à des collègues, ils ont tous des façons différentes de gérer. Et il y en a qui ont des difficultés. Mais je ne cherche pas à comprendre. En fait, je ne suis pas un gars qui, je ne suis pas devenu chef, ce n'était pas un plan de carrière. C'est venu un peu naturellement, comme ça. Et je ne cherche pas à aller plus haut. Ce n'est pas un manque d'ambition, c'est parce que déjà, il y a ces problèmes comme ça. Et quand je vois les problèmes que doivent gérer d'autres personnes... Parce qu'en gros, tu es journaliste, tu es chef de service, ou chef d'édition comme moi. Puis au-dessus, t'as la rédaction en chef adjoint, puis le rédacteur en chef, et puis t'as le directeur général. Donc moi j'ai des comptes à rendre quand même. On est des petits chefs en gros. Je suis pas un grand chef, même si les équipes deviennent quand même assez importantes par la cause des indépendants. Donc voilà, moi, ça je ne me sens pas, déjà je ne me sens pas vraiment manager. Moi, jamais quand on me présente, quand je suis avec des gens, ils me disent « le chef de ***** », c'est ce qu'a dit ***** quand j'étais là. Je me prends plus pour un animateur d'équipe que pour un manager, au sens strict du terme, comme on peut l'entendre certains types d'entreprises. Tu viens d'un milieu très modeste et quand tu réussis, en fait, tu réussis, entre parenthèses, je ne dis pas que j'ai réussi, mais tu arrives à t'extirper d'un milieu très modeste où ton papa travaillait au chemin de fer, ta maman n'a jamais travaillé, déjà faire des études, c'était quelque chose. Alors, trouver du boulot, c'est déjà autre chose. Et tu vois, quand j'avais annoncé, je me rappelle à mes parents, mais c'est vraiment entre nous, quand j'avais annoncé à mes parents que j'allais devenir chef d'édition, eux, ils étaient, tu vois... au travers de mon expérience, pour eux, c'était vraiment la réussite de quelque chose. J'ai des enfants. Donc moi, j'ai toujours pris ça avec beaucoup de recul. « Bon, je suis manager ». Je ne suis pas manager, je suis chef d'édition. Je suis toujours un peu gêné quand on me dit, « voilà le chef de ***** ».

Célestin Soupart

Tu penses que c'est aussi ce qui fait que tu as une bonne relation avec tes collègues ?

Intervenant 4

Oui, franchement, il y en a qui me disaient, tu parles d'un père, tu es presque trop pauvre. J'ai un cousin qui me dit, qui est manager au *****, il me dit, « oui, j'ai arrêté d'être copain avec mes employés ». Parce que ça n'est pas... Je ne sais pas. Voilà. Donc, donner des conseils, je

ne sais pas. Je ne me sens pas apte à pouvoir donner des conseils parce que moi-même, je ne suis pas sûr que je suis un bon manager.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu penses à ce propos ?

Intervenant 4

Tu vois, dans une équipe comme nous on est, je suis persuadé que tu poses la question, il y en a qui vont dire que tout va bien, et d'autres qui diront qu'on devrait être beaucoup plus dur. En tout cas, je pense que moi, personnellement, je le vis bien parce que je suis resté comme je suis. Mais quand je prends un peu de hauteur, je pense que je suis trop gentil. Voilà. Mais à un moment donné, je suis devenu chef à 48 ans. Et au début, c'est comme partout, quand je suis devenu chef, j'ai réformé tout, on a changé les places dans le journal. On a fait de nouvelles rubriques, on a fait plein de choses et tout ça. Et je le vois bien quand on a des nouveaux managers dans l'équipe, une nouvelle chef de service, il faut tout changer, donc il vient un peu comme ça. Et puis au fil des ans, il dit, « ouais, on ferait bien ça ». Je dis, mais ça change, il faut en faire. L'important, c'est ce que tu mets dans le journal. Peu importe la façon, créer une nouvelle rubrique, non, parle du sujet, mais ne crée pas une nouvelle rubrique. Tu apprends quand même, en étant manager, tu apprends, et tu apprends tous les jours. Dans notre métier, on apprend encore tous les jours. Par rapport à la gestion des équipes, non, pas tous les jours. Mais là, si j'avais quelqu'un de nouveau à gérer, c'est assez stable chez nous, si ce n'est qu'on perd des gens, mais on n'a pas de nouveaux employés. Donc, je sais à qui j'ai affaire. Je sais que je peux partir en vacances. L'esprit tranquille, je sais qu'il faut faire le job. J'ai une grande confiance en mon équipe. Il y a des choses qui ne sont pas toujours bien faites, mais en gros, on récupère, on s'arrange.

Célestin Soupart

Donc il y a un bon soutien, une bonne entraide.

Intervenant 4

Oui, franchement, je dis pas que tout est rose. Il y a des problèmes, mais voilà.

Célestin Soupart

Vous pouvez les gérer par la communication, donc ?

Intervenant 4

Oui, par la com et par le travail. Comme le travail est différent tous les jours, si ça foire, ça se verra. Il n'y a pas de miracle. Il faut tous les jours réfléchir à faire un nouveau journal. C'est un travail. Nous, c'est dans la routine, donc ça rentre un peu dans les mœurs. Et tous les jours, tu te dis, on a 18 pages. Pas grand-chose à mettre dans le journal pour demain. Tu commences à passer des coups de fil, tu vois, un peu sur Internet, il y a ça. Je téléphonais à untel qui s'occupe de ça et puis finalement... Je vois, j'avise sur le tas.

Célestin Soupart

Je te fais une dernière question. Est-ce que tu voyages beaucoup ?

Intervenant 4

Voyager ? Donc, toute ma famille est du sud de la Belgique. Et quand on avait des enfants, mon épouse travaillait, moi je travaillais, on n'avait personne pour les garder quand ils étaient malades et tout ça. Donc, moi, j'ai dû refuser plein de voyages, parce que quand t'es jeune comme ça, c'est différent. Il faut savoir que nous, en tant que journalistes, on a des offres de voyage tout le temps. *****, qui vient de temps en temps ici, je ne sais pas si tu l'as déjà vu, il rentre d'Australie. Tu as des voyages, des offices de tourisme. D'ailleurs, j'en ai mis l'autre jour dans le *****. C'est notre supplément du samedi qui est sur le bar. Il y a toujours des articles de voyage parce qu'on est invités à faire des voyages. Et moi, à cette époque-là, je ne savais pas accéder à ça parce que mon épouse se retrouvait seule, toute seule, quoi. Maintenant, en tant que journaliste sportif, j'ai été en Russie, j'ai été en Finlande, j'ai été en Allemagne. C'est pas le bout du monde, mais parce que je suis d'un club qui s'appelait les Casse aux Brennes et ça c'était la coupe d'Europe, ça c'était l'avantage. Et voilà, ça c'est le niveau professionnel. Et quand tu fais de l'info locale, il ne faut pas s'attendre à voyager beaucoup. Si j'étais en infos nationales, tu vois et que et que je suis les voyages du roi, je serais au Népal. Tu suis le roi, mais les gars qui font le sport, qui suivent Anderlecht ou Bruges, ou qui suivent les Diables Rouges, ils voyagent beaucoup plus. Ils suivent l'équipe nationale partout où elle va. Maintenant, au niveau plus personnel, privé, mon épouse n'aime pas l'avion. Moi j'adore l'avion. Donc tu me mets dans un avion, je suis heureux. On va dans le sud de l'Espagne en hiver, on va en Toscane de temps en temps, on va surtout dans le sud de la France. Moi, avec les Diables Rouges, on les suivait. On a été en Russie, aussi avec des copains, on a fait l'Autriche ; on a fait l'Ecosse, on a fait le Pays de Galle, on a fait l'Espagne. C'est quand les Diables rouges jouaient. On essayait de faire deux ou trois voyages par an. Et là, les enfants

étaient plus grands, donc ça, c'était plus facile. Ma fille a fait son Erasmus à Montréal. J'ai des amis qui sont en New York, on en a profité pour faire une boucle à New-York. Voilà. Mais maintenant... Comme je te dis, mon épouse n'aime pas l'avion. Mais moi, tu vois, aller à l'île de la Réunion, dans un hôtel 5 étoiles, moi je n'en ai rien à foutre. En gros, je n'en vis pas. J'ai mon fils qui vient de partir avec sa compagne. Ils font le GR20, en Corse. Tu vois, ça, si j'avais l'occasion, je me serais entraîné pour aller avec eux. Ça, ça me plaît bien. Mais aller sur une île, dans un bel hôtel, tout ça, ça ne m'intéresse pas du tout

Célestin Soupart

Je vois, donc tu veux rester actif en vacances ?

Intervenant 4

Oui, moi, mon épouse est plus piscine, mais moi, on va souvent d'ailleurs dans le Luberon. Je ne sais pas si tu vois. Le Luberon, c'est en Provence, un peu au nord de la Provence, avant le Ventoux. C'est entre le Ventoux et la Provence. C'est magnifique, parce que tu as le climat de la Provence, mais tu n'as pas l'affluence de la Provence, donc c'est assez tranquille. Et on peut faire de magnifiques films. Voilà, voyager, je ne sais pas. Moi, ça ne me manque pas, tu vois. Par contre, ce qui me plairait, moi, c'est de prendre un van, tu vois, et de faire le nord de l'Europe. Je ne cherche pas la chaleur, je ne supporte pas d'ailleurs quand il fait trop chaud. J'ai la peau d'un rouquin, je suis un rouquin, si je restais au soleil, voilà. Donc je ne cherche pas, je me protège toujours. D'ailleurs, moi on me dit toujours, je ne mets jamais de pommade. Parce que je ne m'expose jamais. Je ne me mets jamais torse nu sous le soleil à la piscine. Si, je vais aller à la piscine, une fois que je suis sorti de la piscine, je remets un tee-shirt, je suis tranquille. En dessous d'un parasol. Donc moi, faire les pays du Nord, ce serait chouette. Tu vois là, par exemple, j'ai un de mes fils qui a acheté une maison. Et pendant un an, quasi tous les week-ends, on allait l'aider à transformer sa maison. Et là, j'ai mon deuxième, pour lequel on fait la même chose. Et je préfère 100 fois ça, me rendre utile et venir aider mes enfants que de me dire que je vais partir 15 jours en vacances.

Célestin Soupart

Merci beaucoup pour ton temps, c'était super complet.

Intervenant 4

Ouais, bah écoute, s'il manque quelque chose, s'il y a quelque chose que t'as pas compris, tu m'appelles.

Célestin Soupart

C'est gentil. Merci beaucoup.

Interview 5

Célestin Soupart

Merci de me recevoir. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, et présenter *****, s'il te plaît ?

Intervenant 5

Donc, je m'appelle *****, j'ai lancé ***** après une carrière de salarié dans le monde de l'automobile et bancaire. Et j'ai lancé ***** dans un seul but, c'est d'aider les commerçants en période Covid à pouvoir vendre grâce au digital, au moindre coût, sans devoir développer un site web, donc via les réseaux sociaux. Et c'est comme ça que je me suis spécialisé là-dedans et lancé. Puis l'activité a évolué, donc j'ai commencé en incubateur. Puis j'ai été en personne physique. Puis je suis passé en personne morale, donc en SRL, qui est le statut d'aujourd'hui. Et actuellement, on est une équipe de 8 personnes, incluant Cookie en tant que Hug Manager (*son chien*). Et voilà.

Célestin Soupart

Top, et quel âge est-ce que tu as ?

Intervenant 5

J'ai 33 ans.

Célestin Soupart

Comme Jésus.

Intervenant 5

Amen.

Célestin Soupart

Donc tu diriges 6 personnes ?

Intervenant 5

6, à condition qu'Audrey accepte que je la dirige.

Célestin Soupart

Ok, top. Est-ce que tu estimes que les émotions prennent une grosse place dans ton travail ?

Intervenant 5

Ça prend 75% de la place.

Célestin Soupart

En quoi ?

Intervenant 5

Au niveau de toutes les décisions prises, chaque décision qu'on prend aura un impact, que ce soit sur le collaborateur, sur le client, sur le projet ou sur moi. Et comme on est sur un métier de publicité où on travaille à 100% sur l'émotion, qu'on va générer auprès des gens, le cœur même de notre métier, c'est générer une émotion, qu'elle soit positive ou négative, auprès d'une personne, afin d'attirer son attention. Ça, c'est le cœur de la pub.

Célestin Soupart

Et dans le cadre de tes pratiques managériales, est-ce que tu estimes qu'il est mieux de les cacher, de les manipuler, comment est-ce que tu gères les choses ?

Intervenant 5

j'ai la chance d'avoir tout testé donc quand j'ai commencé à travailler, mon premier job j'étais manager au cinéma ***** de ***** en tant qu'étudiant, et je gérais une équipe de 14 personnes, 14-15 personnes plus ou moins. Et là j'ai pu expérimenter pas mal de choses où là, justement je cachais beaucoup, j'étais très poker face. Puis, le patron qui te demande de licencier une personne, tu passes la journée avec la personne, et puis poker face, c'est le soir et tu dis à la personne « en fait, demain, tu ne dois pas revenir ». Donc ça, c'était assez particulier. Ça ne correspondait pas à mes valeurs, c'était plutôt dicté par l'entreprise. Après, j'ai remarqué aussi, en tant que salarié dans les sociétés multinationales ou gros groupes, tes émotions peuvent être utilisées contre toi à tout moment, et devenir en fait une faiblesse quand tu la montes. En tant que manager, quand tu partages avec tes collaborateurs dans une structure dont tu n'es pas maître, ça peut se retourner contre toi alors que chez ***** on partage tout à 100%, pas de filtre. Et en fait ça roule super bien mais il faut choisir les bonnes personnes. J'ai choisi de

mauvaises personnes n'y a pas longtemps pensant que c'était une bonne personne mais ça s'est vite vu, quoi. Ça répond à ta question ou pas ?

Célestin Soupart

Nickel, oui, oui c'est une discussion ouverte, c'est pas vraiment un questionnaire, c'est plutôt, je pose des questions pour introduire la chose mais c'est toi qui dirige. Est-ce que tu penses que tu pourrais développer la situation que tu viens de mentionner si ce n'est pas indiscret, si c'est pas touchy ?

Intervenant 5

Ben en fait, non non, il n'y a aucun souci, c'était *****. Tu vois, je n'ai aucun problème à le dire, enfin elle n'est plus sur le site, donc on sait. Donc en fait, ça faisait un an et demi, donc c'est une étudiante de ***** , ça faisait un an et demi qu'elle me harcelait pour rentrer dans l'agence. Je ne la connaissais pas. Voilà, vraiment. Mais quand je dis harcèlement, harcèlement plutôt positif et très bien fait. Des beaux e-mails, des beaux appels, très polis. Donc tout, c'est voilà. C'est juste qu'à chaque moment où je devais engager quelqu'un en étudiant, il y avait quelqu'un d'autre qui se présentait sur mon chemin, en barque, et voilà, je fonçais très fort au feeling. Et puis à un moment donné, elle m'a relancé au moment où justement je devais reprendre quelqu'un, donc ça semblait un peu comme une évidence, ça faisait un an et demi qu'elle était accrochée. Donc elle, étudiante qui voulait absolument une expérience en agence pour mettre sur son CV, elle était très claire par rapport à ça, elle voulait aussi un moment apprendre, elle était même prête à travailler gratuitement, ce que j'ai évidemment refusé, on n'abuse pas des gens. Et donc, voilà, elle est venue chez nous. Il faut savoir que nous, les étudiants, on est obligés de les payer. Les étudiants, on est obligés de les payer 10,80 euros. C'est vrai. Brut, et nous je veux qu'ils touchent net minimum 14 euros. Donc ils sont vraiment bien payés, je fais vraiment ça pour les motiver, etc. Pendant les heures où ils sont ici, je les forme énormément, comme s'ils étaient salariés, vrais salariés. Il n'y a pas de différence. La seule différence, c'est le statut. Et ici, elle a clairement abusé de la gentillesse et de la confiance qui lui ont été accordées. Moi, je fonctionne très fort avec des « looms ». Par exemple, elle faisait un travail. Je la forme sur une tâche. Après, je corrige sa tâche avant qu'elle soit autonome. Et en corrigeant, je m'enregistre en vidéo et j'enregistre mon écran. Je lui montre ça, Le problème, c'est qu'au bout de 2-3 mois, tu vois qu'il n'y a rien qui était bon. Jamais. Elle était très lente. Ce que je fais en 3 heures, il lui fallait 2-3 jours. Je sais que je vais très vite, mais une autre personne, il faut peut-être 4-5 heures, mais pas autant. Je lui ai confié une tâche

simple qui était, tu viens avec moi à un événement, ton rôle, c'est d'avoir un appareil photo, tu fais des photos de moi avec quand j'ai des interactions avec les gens pour que je puisse alimenter mon réseau LinkedIn. La consigne était claire, elle avait bien compris. Fin de journée, je prends mon truc, je vais payer une journée complète et je jure que c'est vrai, j'ai eu zéro photo de moi, une vidéo de quand je parlais, et encore, elle a filmé à côté. En fait, elle a fait des photos des chaises, des voitures, des montres, d'autres personnes. Elle a filmé d'autres personnes. Très particulier. Donc très touchy, donc je m'étais dit, je vais lui laisser 4 semaines pour ne pas la virer trop rapidement. Parce que dans le passé j'ai viré des gens trop rapidement dans mes anciens boulots, je me suis dit je vais essayer vraiment de la coacher, de la mettre sur différentes tâches mais elle se plantait tout le temps. Et en fait, elle travaillait sur ses projets scolaires, sur des business à côté, pendant ses heures de bureau en fait. Et donc elle bâclait tout à son côté et donc là j'ai dit, ok, il faut s'en séparer. Donc je m'en suis séparé par email, je lui ai payé sa dernière journée sans qu'elle ne devienne la prester aussi, je lui ai expliqué pourquoi aussi, et elle m'a répondu par un email très transparent qu'effectivement elle a merdé et qu'elle n'aimait pas ce qu'elle faisait, elle s'est rendu compte que le marketing c'est pas sa voie. En gros, elle reconnaissait ses torts, et puis j'ai repensé au fait qu'elle a eu, et elle n'a que 21 ans, mais elle a déjà eu 14 jobs étudiants différents.

Célestin Soupart

14 ?

Intervenant 5

Et à chaque fois, elle restait max un mois. Et donc, elle me disait que c'était elle qui partait à chaque fois. Vu l'expérience, je pense que c'était plutôt qu'elle se faisait mettre dehors.

Célestin Soupart

Et à quoi est-ce que tu penses que c'est dû ? C'est un problème d'engagement, de communication ?

Intervenant 5

Mais c'est quelqu'un qui, je pense, a un petit problème psycho. Dans le sens où, elle a 21 ans, à ses 18 ans elle a quitté chez ses parents, plus de relation avec sa maman, quelques relations avec son papa, mais très compliquées, elle dépend du CPAS, malgré tout elle fait ses études, et elle réussit très bien ses études. En revanche, après derrière, elle juge énormément les autres, « elle est prothésiste oculaire, elle n'a vraiment aucune ambition dans la vie ». « Aujourd'hui,

tu es au CPAS, donc peut-être ne pas descendre à ce niveau ». Beaucoup de jugements, un égo surdimensionné aussi. Voilà, ça ne clopait pas. Et pas de lien avec l'équipe aussi, on perd le sentiment. J'ai aussi sondé l'équipe avant, sans dire qu'il y avait des problèmes, évidemment. Je me suis demandé, voilà, quelle était la perception, si ça se passait bien. Et tout le monde m'a dit, en fait, ça n'accroche pas.

Célestin Soupart

Et tu as une idée d'à quoi c'est dû ? C'est uniquement à cause de ses problèmes sociaux ? Ou les interactions étaient un peu bizarres ? Elle ne fournissait pas assez d'efforts ?

Intervenant 5

Elle était très fermée, très extrémiste catholique. Ok. Voilà. Enfin, en fait, très bien présentée, mais elle ne s'était pas dévoilée. Alors que je pensais que si. Je me plante rarement, et là je me suis planté. Je veux dire, mon premier a priori sur les personnes en général est le bon. Et c'est là où je ne me trompe quasi pas. Mais là, je me plante est royale.

Célestin Soupart

Elle manquait d'ouverture ?

Intervenant 5

Elle ne manquait pas d'ouverture, justement. Elle était hyper open, tu avais l'impression qu'elle avait une sincérité, qu'il y avait du partage. Et puis, au plus elle se sentait à l'aise, au plus tu voyais qu'en fait c'était pas quelqu'un de bien du tout donc voilà.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu as ressenti quand tu as pris la décision de t'en séparer, tant avant qu'après la période de 4 semaines ?

Intervenant 5

J'étais pas bien pendant ces quatre semaines là, parce que je me posais la question de savoir si c'était elle le problème, si c'était moi qui n'avais pas assez bien formé, qui avait pas mis un assez un cadre suffisant en termes managériaux. Après, je me suis quand même dit que le cadre fonctionne pour tous les autres donc voilà, je me dis ça, normalement, c'est bon. Pendant les quatre semaines, c'était compliqué, puis j'ai pris ma décision, déjà l'avant-dernière fois où elle est venue, je savais que c'était fini. Mais je m'étais promis de laisser quatre semaines, donc j'ai

continué. Jusqu'à lui dire que le dernier jour, elle ne devait pas venir. Jusque quand je lui ai envoyé cet email le vendredi soir. Je savais aussi que le vendredi, elle avait un gros examen. J'ai quand même attendu tard le soir pour lui envoyer le mail, pour ne pas la perturber dans ses examens aussi. Et donc, je n'ai pas été bien du tout cette journée-là, très stressé. La nuit, j'ai très mal dormi, tu vois. Et une fois que ça a été fait ; j'étais pas bien, parce que je sais qu'elle est dans une situation difficile, qu'elle a besoin d'argent et c'est derrière, une fois que j'ai reçu son mail de confirmation où elle disait clairement qu'elle avait abusé, que je me suis senti conforté dans ma décision. Ça m'a fait du bien, parce que j'ai dit ok, c'était la bonne décision. Voilà, elle a validé entre guillemets les manquements durant son travail, tout simplement.

Célestin Soupart

Tu peux développer la raison pour laquelle tu as préféré attendre un mois et laisser un moment de doute ?

Intervenant 5

Parce qu'à l'époque, la première personne que j'ai licenciée s'appelait *****. Je m'en souviens toute ma vie, c'était au cinéma. Au bout d'une journée, je lui ai dit, écoute, ça ne va pas le faire. En fait, c'était pour un poste de caissière et elle bloquait. Par moments, c'était la bouche ouverte devant les gens et paralysée. Donc ça ne le faisait pas. Et on avait besoin de quelqu'un assez rapidement. Et donc au bout de la journée, je lui ai dit, écoute, ça ne va pas aller, on va arrêter là. Et puis quelques semaines plus tard, en fait, pur hasard, je vais au carrefour de *****. Elle était caissière là, une étudiante. Et elle gérait, elle parlait super bien avec tout le monde. Et donc j'ai fait toute la file, en la voyant avoir des conversations avec tous les gens. Et là, je me suis dit, merde, j'ai foiré. Enfin, tu vois, je me suis trompé sur quelqu'un. Et c'est là que je me suis dit, je vais plus jamais juger quelqu'un trop rapidement, j'essaierai plutôt d'aider la personne, de me remettre moi-même en question, et voilà. Et aujourd'hui, non, on n'est plus amis sur Facebook (rires).

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses à une autre situation que tu as vécue au milieu professionnel ? Assez significative et qui comprenait une certaine dose d'émotion, dans le cadre managérial, par rapport à tes équipes. Ça peut être positif ou négatif, ça peut être une démission, ça peut être la perte d'un client, comme ça peut être un peu plus positif, donc un recrutement, la signature d'un contrat, etc.

Intervenant 5

En termes d'émotions, moi ce qui m'impacte le plus, c'est la non-reconnaissance d'un client. Tout est anonymisé, genre même le nom des clients ?

Célestin Soupart

Oui, oui

Intervenant 5

Ok ça va, donc en gros on a un client, c'est *****. Ok, tout se passait très bien. Donc en gros, je fais partie d'un club de gentlemen où on essaye de travailler entre nous, tu vois. Et un jour, moi, je rêvais de travailler à ***** parce que j'adore l'automobile. Et donc, je me dis, ce serait trop bien. Et un jour, c'est eux qui me contactent, le directeur de marketing. On devient très vite copains. On signe. C'est notre plus gros client, en fait. Donc, très content. Tout se passe super bien. À chaque fois, on arrive avec des inputs auprès de *****. Le gars est tout seul à gérer le marketing pour tout un groupe automobile. Donc, les idées ne suivent jamais parce qu'il n'a juste pas le temps. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, vraiment, il n'a pas le temps de faire ça. Il manquait d'autonomie, dans son travail, de par son management en interne. Et résultat des courses, c'est qu'on faisait un travail très scolaire, on pouvait pas être créatif. On faisait le job, on respectait le contrat mais c'était pas ouf, on était bridés, c'était très frustrant. Lui-même ne pouvant pas tout faire à fond, les événements, les communications radio, enfin bref, tout était un petit peu fouillis. Un jour, lui, on lui dit, écoute, tu es directeur marketing du groupe, maintenant on va mettre un autre directeur marketing, mais t'inquiète pas, t'es pas viré, tu restes dans le département marketing, on te met juste un vrai professionnel au-dessus de toi. Voilà, très, très particulier. Donc, ***** se met en maladie, burn-out, il était déjà en burn-out depuis longtemps, mais voilà, il se met en maladie. Le nouveau, un connard fini, qui se prend de haut, qui a une carrière depuis 30 ans dans le marketing, un truc de dingue. Et là, ils engagent une fille, *****, qui est chargée de reprendre le poste de *****, avoir les interactions avec l'agence. Alors cette fille-là, en fait, à la base, était livreuse de véhicules chez eux, mais a un parcours au marketing et a travaillé en agence avant. Je ne sais pas ce qu'elle fout à livrer des voitures chez eux. Bref, elle livre des voitures chez eux. Elle saute sur l'opportunité pour atterrir dans le marketing. On lui dit, c'est toi qui vas gérer les réseaux sociaux. À partir de là, moi je reçois un appel « voilà on va internaliser donc merci bonsoir ». Moi je leur dis, les gars, on a un contrat annuel donc le contrat est pour jusqu'à encore un an quoi. Bref, c'était assez compliqué. Je me dis, mais non, et puis perdre un gros client comme ça du jour au lendemain, ça impacterait

l'agence aussi. Donc, je tape du poing sur la table, je dis, ce n'est pas possible, on continue. « Oui, mais votre travail, il n'est pas ouf ». « Oui, mais on a tous les mails, les inputs, toutes les preuves qui prouvent qu'on veut faire mieux, etc. Juste, on ne nous donnait pas les moyens de faire. » Je dis, « mais maintenant qu'il y a les moyens chez vous en interne, on va pouvoir lancer une application, être efficace, etc. » Et là, la fille, elle bloque tout. En fait, son but, c'était vraiment de nous foutre en l'air, de nous dégoûter pour nous faire partir. Parce qu'elle voulait récupérer le job, parce que tant que nous, on gérait les réseaux, c'est elle qui ne les gérait pas, elle devait livrer des voitures. Donc, elle a tout fait pour saccager la relation, pour saccager notre travail, pour... Enfin, tout ce qu'on faisait, elle se l'attribuait. Et du coup, le nouveau directeur de marketing, il était là, en mode, « Ouais, non, *****, ça se passe pas bien, machin, machin. » En fait, si, ça se passait très bien. J'avais qu'une hâte, j'avais même pris un avocat pour te dire à quel point, parce que quand tu donnes tout ce que tu peux au niveau travail, que tu fais même plus que ce qu'on te demande. Pour prendre l'exemple, elle m'appelait des dimanches à 23h pour des publications pour le lundi matin. Enfin, la fille était complètement barrée, et puis je lui envoie un mail pour bien la remettre à sa place, en mettant en copie son patron le propriétaire de la chaîne et puis là c'était moi le méchant qui étais agressif avec elle, tu vois ce que je veux dire ? Très compliqué à gérer. Et puis, finalement elle s'est fait virer, j'ignore vraiment pourquoi. J'ai jamais vu une fille aussi méchante, vraiment. Et là, ils ont mis une nouvelle qui est incroyable, ça se passe super bien, là on peut enfin faire tout ce qu'on veut au niveau marketing, les résultats, on est à plus 150% de résultats chaque mois, de mois en mois donc génial, en fait. Mais donc l'interlocuteur que t'as en face de toi change beaucoup aussi, ça change énormément. Et je n'en ai pas dormi, parce que te dire que ton plus gros client peut partir du jour au lendemain, ça va être compliqué financièrement. Moralement, tu te dis, putain, je donne tout ce que je peux. Mais il y a aussi une réputation à tenir, tu vois, et derrière, quelqu'un qui va engager ta réputation et niquer tout ce que tu fais, c'était très dur à vivre, très, très dur à vivre. Bon voilà, on a passé le cap le jour où elle nous a envoyé un mail en disant « Bonjour, nous mettons fin à notre collaboration, merci pour tout. » En fait, moi, j'ai cru qu'elle nous disait « Au revoir » à nous. Donc, je prends l'avocat, on est prêts à attaquer. Et puis, j'appelle l'agence qui gère le site web, que je connais très bien, parce que c'est moi qui les ai fait rentrer. Elle me dit « Ouais, non, on a aussi reçu le truc et tout, c'est chelou, tu vois. » J'ai pris rendez-vous avec eux pour un peu éclaircir ça. Et en fait, la fille a joué sur les mots. En fait, la fin de la collaboration, c'était elle et le groupe, et pas le groupe et nous, juste à vouloir nous foutre un stress avant de partir. Pour te dire quel diable c'est. Et voilà, selon la façon dont on lisait le mail, on pouvait le percevoir dans les deux sens. La meuf, tu fais un rendez-vous

avec elle, tu fais ce rendez-vous à 10h jusqu'à 10h45, elle arrive à 10h40. Moi, je suis déjà plus là, à la limite. Je lui envoie un mail en lui disant « Voilà, t'es pas là, je me suis barré », tu vois. Et elle me répond « T'es pas flexible, machin. » En plus, ça y est, il restait 5 minutes. C'était une terroriste, la folle du bus. Ça, c'était horrible. Et du coup, pour prendre un exemple positif, c'est de pouvoir réaliser le rêve de gens. Je prends l'exemple de *****. Son rêve, c'était de travailler en agence. Elle est sortie de ses études. Aucune agence ne voulait d'elle parce qu'elle n'avait pas d'expérience. Comment tu veux faire de l'expérience ? C'est comme si tu arrives en boîte de nuit. Est-ce que tu es habitué ? Non. Si tu ne me laisses pas rentrer, je ne le serai jamais. C'est la même chose. Et donc, pouvoir réaliser le rêve de personnes, voir les gens s'épanouir, se développer, prendre des initiatives. Ou *****. Ça, il faut vraiment que ce soit anonymisé. *****, tu vois, c'est ma petite blonde toute jolie. Elle, je vais donner cours dans une école. Et j'entends qu'en gros, c'est le bordel. Elle doit trouver un stage pour le lendemain. Si elle n'a pas de stage le lendemain, elle doit redoubler sa dernière année de secondaire. Moi, j'entends ça. Je vais voir la prof. Je vois *****. C'est une fille très jolie, mais très superficielle. Beaucoup de maquillage, très dans le paraître, très pétasse, avec un air qui se prend en deux et tout. En tout cas, elle n'a pas du tout confiance. Je me le suis déjà dit, ça ne va pas cloper avec l'équipe. C'est impossible, ça ne clope pas. Je vais voir la prof. J'entends ça, je fais, « bon, écoute, qu'elle m'appelle, elle peut faire son stage chez nous ». Je parle avec ***** (*sa femme*), je lui dis, « écoute, si ça se passe mal, on lui signe son truc comme quoi le stage s'est très bien passé, on lui dit, tu restes chez toi, et bah, c'est pas plus mal », tu vois. Mais au moins, on aura fait un bon truc. Au final, c'était la première arrivée, la dernière à partir. Elle travaillait mieux que *****, la fille qu'on a virée, qui est en 3^{ème} de marketing. Elle est arrivée, elle avait 18 ans. Zéro notion de marketing, mais zéro. Elle faisait un travail incroyable, mais exceptionnel. C'est une fille très introvertie. Une personne exceptionnelle aussi. Tout ce côté superficiel et tout ça, pas du tout. C'est un petit cœur avec une armure, c'est tout. Mais elle est adorable. Et... Enfin, c'est une fille exceptionnelle, quoi. Mais elle n'avait pas confiance en elle, pas du tout confiance en elle. Je sais qu'elle n'a pas confiance en elle. Notre objectif de son stage, c'est qu'elle ait plus confiance en elle quand elle ressort. On s'en fout au niveau travail, mais par contre, au niveau personnel, c'est vraiment notre objectif. Quand je suis allé donner cours, je lui ai dit que tout le monde doit passer devant la classe pour s'exprimer, par exemple faire un petit exercice. Elle a refusé. Elle était tellement gênée, passer même devant six personnes qu'elle connaissait. Et en fait, c'est une fille qui a vécu du harcèlement dans une ancienne école, menace de mort, c'est compliqué, elle était vachement harcelée, donc elle venait de changer d'école. Bref, contexte très compliqué. Et une semaine avant qu'elle termine ici, je lui ai dit, « écoute, je vais

aller donner cours dans une école, comme j'ai fait dans sa classe à elle, je veux que tu donnes une partie de cours ». Elle n'osait pas, elle ne voulait dont j'ai travaillé sur ça plusieurs jours. Puis elle a passé des jours à étudier, à comprendre, à machin, vraiment devenir l'experte dans trois points du cours. Elle a donné le cours. Et je lui ai appris qu'en fait, tout est une question d'attitude, que quand bien même elle a donné cours à des gens de son âge, c'est son attitude et son expertise qui fera qu'elle sera considérée comme au-dessus, parce qu'elle avait très peur d'être considérée en dessous, à égalité avec les autres, au niveau de la connaissance, etc. Donc on a beaucoup travaillé ça. Elle a donné cours. Elle m'a écrit une lettre, qui est dans notre coffre-fort d'ailleurs, que j'ai pas, une lettre qui m'a fait chialer, en disant qu'on avait tous les deux changé sa vie, que grâce à nous, elle a pas retrouvé, mais trouvé confiance en elle, que enfin bref, c'était juste incroyable. Et du coup, elle a terminé ses examens et elle continue chez nous en tant qu'étudiante. Elle savait pas quoi faire de sa vie, et maintenant elle veut travailler en agence et du coup, elle commence le marketing en septembre.

Célestin Soupart

Sympa, c'est une belle histoire

Intervenant 5

Et je le dis avec beaucoup d'émotion parce que *****, je suis très fort attaché à elle. C'est vraiment le petit oiseau fragile qui s'est envolé et donc ça c'est vraiment cool.

Célestin Soupart

Qu'est-ce qui t'a fait dire, « ok elle, je la dans mon équipe » ? Tu as développé la chose mais le point de bascule reste un peu flou.

Intervenant 5

Soft skill. Les soft skills, c'est quelqu'un qui, aujourd'hui, la nouvelle génération, c'est très compliqué parce qu'ils ne savent pas quelque chose, ils s'arrêtent. Genre, ils chillent sur leur téléphone. Qu'est-ce qui se passe ? En fait, je suis bloqué, là. Ok, mais viens me voir, viens me demander, ou cherche, je sais pas. *****, elle sait pas un truc. Elle cherche. Elle s'énervé. Elle pète un truc. Et une fois qu'elle a tout pété, elle vient chez toi, énervée comme tout. « Putain, j'ai pas trouvé, ça fait trois heures que je cherche ». Ou elle trouve. Mais si elle trouve pas, voilà, et elle vient vers toi, et elle veut avancer. Elle apprend à une vitesse de dingue, elle veut apprendre, elle va chercher quand elle ne sait pas, elle est hyper attentionnée envers les membres de l'équipe, envers les clients, et donc tout, c'est vraiment, c'est ce que je dis toujours, les soft

skills. Tu peux avoir quelqu'un avec un super diplôme, c'est les plus mauvais en général. C'est quelqu'un qui n'a pas de diplôme, à mes yeux en tout cas, mais qui en veut, et qui sera toujours meilleur que les autres parce qu'il doit faire mieux. Et ***** était dans cette configuration-là. Et voilà, tout simplement.

Célestin Soupart

Et comment tu gères ces émotions ? Comment est-ce que tu gères quand elle est énervée, qu'elle a cassé une lampe ?

Intervenant 5

Moi, je le prends déjà avec beaucoup d'humour. Parce que je sais qu'elle, ça l'atteint vraiment déjà. Donc, je ne me moque pas d'elle, mais je prends son émotion avec humour, en disant, « allez, viens, on va arranger ça ensemble ». Et on regarde un petit peu, on trouve la solution ensemble. Et puis, elle repart travailler. Donc, en fait, je ne vais pas gérer son émotion. Je vais plutôt l'accueillir, lui donner l'information dont elle a besoin pour avancer. Elle va gérer elle-même son émotion, en fait. Ça aussi, c'est une certaine autonomie qu'il faut laisser. Essayer de gérer les émotions des personnes, c'est très compliqué. J'arrive un matin, ***** avait une formation qui coûte très cher avec *****. Et j'arrive, je vois la tête de *****. Je dis, « qu'est-ce qu'il y a ? Tout va bien, *****, qu'est-ce qu'il y a ? » « On opérait mon père en urgence aujourd'hui. Du cerveau, il va peut-être mourir. » Et là, par contre, c'est très différent où là c'est, il n'y a pas pire, enfin ou la mort mais voilà. Donc il faut à un moment donné, à ce moment-là, gérer les émotions et accompagner. Mais quand c'est de l'émotion professionnelle, je pense que sur le moment il ne faut pas le gérer. Il faut plutôt le gérer pendant des moments de coaching externe, en disant « voilà, à tel moment est-ce que tu te rappelles, t'as vu ça, comment est-ce que tu pourrais gérer ça mieux ? », et ne pas dire à la personne quoi faire mais plutôt qu'elle fasse elle-même le cheminement par rapport à son émotion. Et savoir comment est-ce qu'elle pourra gérer ça la prochaine fois.

Célestin Soupart

C'est toi qui mets en place ces coachings extérieurs ? Tu pourrais en parler un peu plus, s'il te plaît ?

Intervenant 5

Comme l'équipe est petite, je n'ai pas encore structuré ça. Mais en fait, pour l'instant, en termes de coaching, ça se fait spontanément. Il n'y a pas de régularité particulière, c'est plutôt

au feeling en fait. Au lieu qu'une personne ait une nouvelle tâche ou une difficulté, tu t'adaptes, plutôt, que le fait d'appliquer des outils. J'ai des outils que j'ai appris parce que j'ai suivi plein de formations en management, de quand j'étais chez ***** où là, je gérais une équipe de 75-80 personnes, mais voilà. Donc oui, j'ai des outils de management, mais je fonctionne fort au feeling quoi.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu as construit, ce feeling que tu as mentionné, du coup ? Par exemple, le fait que, en général, ta première impression de quelqu'un ne te trompe pas, comment est-ce que tu as forgé ce genre de talent ?

Intervenant 5

Intuitif, c'est vraiment juste intuitif. Et l'expérience. C'est vraiment juste ça. J'ai commencé à travailler quand j'avais 16 ans. J'ai peut-être 33 ans, mais ça fait 17 ans que je travaille. Tu es toujours dans le monde commercial, au contact des gens, à organiser des événements depuis mes 16 ans aussi. Au *****, à 16 ans, je faisais partie de l'organisation d'événements. Puis j'organisais des événements au *****, au *****, au *****, au *****. J'ai toujours travaillé, j'ai toujours dû ressentir les gens. Et puis j'ai beaucoup lu, aussi, beaucoup de livres sur la manipulation sur la psycho neurolinguistique. Pas pour manipuler, mais pour décoder les manipulateurs plutôt, tu vois, les gens qui essayent tout ça. Et donc c'est un domaine qui m'a toujours beaucoup intéressé. Enfin, pas ce que la personne dit, mais comment elle le dit et que dit son corps. Voilà. Et donc, ça, c'est quelque chose que je check beaucoup. Et voilà, tout simplement.

Célestin Soupart

Est-ce que, du coup, tu peux appliquer ce genre de choses dans la gestion de tes équipes ?

Intervenant 5

Complètement, complètement, dans le sens où, à nouveau, *****... elle disait que ça va, mais son corps disait tout l'inverse. Et donc voilà, je pense que si c'était une peine de cœur, elle aurait pas été aussi atteinte. Il y a vraiment une position, le dos bombé pour le refermer. Ce n'est pas juste des larmes aux yeux. C'est plein de choses qui font que... Et maintenant, oui, je ne réfléchis même plus à ça. Je vois quelqu'un, je sais si... Ce n'est pas un truc de divination, mais c'est plutôt basé sur des positions corporelles, ce genre de choses.

Célestin Soupart

Ça crée un « gut feeling », en d'autres termes ?

Intervenant 5

Oui, tout à fait.

Célestin Soupart

Est-ce que tu te formes, de temps en temps, en tant que manager, pour apprendre à gérer tes équipes, apprendre à développer tes équipes ?

Intervenant 5

Je n'ai jamais pris de formation en tant que telle, mais j'ai la chance d'avoir un entourage business hyper large, avec des gens qui gèrent des équipes de deux personnes à beaucoup plus. Je connais le patron de *****, par exemple. Je veux dire par là, en fait, je n'ai pas de coaching à proprement parler, mais le fait de discuter avec ces gens-là, de manger avec eux, d'être copains avec eux, ils expliquent les situations qu'ils vivent, chacun à leur niveau. Comment est-ce qu'ils l'ont géré, et en fait je trouve que c'est là que tu apprends le plus. Et là, en parlant d'émotion, tu vis l'émotion de la personne parce qu'elle est dedans, quand elle l'explique et donc elle en voilà quoi ça c'est le côté cool.

Célestin Soupart

Je voudrais revenir juste 5 secondes sur l'histoire de *****. Est-ce que tu penses que ton comportement était idéal, ou avec le recul certains gestes auraient pu être adoptés pour atteindre une issue plus favorable ?

Intervenant 5

La seule question que je me pose, c'est si j'aurais dû contrôler plus son travail ? Elle avait son écran tourné, comme ça. De là, moi j'ai eu le reflet de son écran, enfin c'est complètement débile mais bref, je voyais qu'elle était en train de faire autre chose. Est-ce qu'à ce moment-là, je devais me lever et dire « bon écoute, ça fait une demi-heure que tu fais ça, qu'est-ce que tu fais ? » Je trouve que c'est oppressant, ça envoie pas un bon message, ça fait très micro-management, ce que je veux éviter à tout prix. Donc ça c'est une question, est-ce que j'aurais dû avec ce type de profil, faire ça mais en fait ça aurait impacté les autres aussi. Parce que j'ai pas envie d'être comme ça, donc voilà. Il y a une notion de confiance, tu fais confiance mais tu

estimes qu'elle était moins digne, c'est un mot un peu fort, mais elle était pas digne de confiance. Aujourd'hui, je peux le dire clairement, elle était bannie de confiance parce qu'à partir du moment où tu rémunères bien quelqu'un, où tu mets plein de choses à disposition, plein d'outils, plein de formations, elle était payée. À chaque fois qu'elle venait, elle avait une heure de formation payée, avec des formations payantes et tout. Tout était ok de notre côté, ça j'en suis sûr et certain. Mais vraiment, j'ai cette question du contrôle. C'est vrai que ***** a été engagée, purement sur du feeling. Donc peut-être que c'était une erreur. Je fais ça avec tout le monde, mais voilà. Peut-être qu'elle n'était pas vraiment prête pour ça, c'est peut-être pour ça aussi qu'elle proposait de travailler gratuitement, c'est parce qu'elle sentait probablement qu'elle n'allait pas s'investir à fond qu'elle voulait juste voir.

Célestin Soupart

Donc c'était une bonne idée de son côté, mais pas forcément une volonté profonde ?

Intervenant 5

C'est ça, je pense qu'elle, au final, elle voulait juste voir, mais pas grand-chose de plus.

Célestin Soupart

Mais qu'est-ce qui lui a permis de passer entre les mailles du recrutement ?

Intervenant 5

Elle n'a pas lâché pendant un an et demi. Donc je me suis dit qu'elle a une certaine ténacité. Et à nouveau, elle était parfaite, nos échanges étaient parfaits, nos rencontres étaient parfaites. Très discrète, compétente, calée en marketing. Toutes les questions posées, elle avait les bonnes réponses. Elle avait la bonne attitude aussi. Mais c'était de la manipulation pure et dure. Vraiment, c'était ça. Mais je ne l'ai pas vu.

Célestin Soupart

Tu penses qu'elle a manipulé ses émotions, ses sentiments ?

Intervenant 5

Oui, oui. Je ne sais pas comment elle aurait pu apprendre, mais oui. Par exemple, elle est venue travailler le jour de son grand-père, et je n'ai rien vu. Moi je suis honnête et transparent. J'arrive pas à cacher mes sentiments, en fait. Moi si ça va pas, ça va pas. Si je suis content, je le dis. Si je suis pas content, je le dis. Si je suis triste, je le dis. Là, y'a pas. Tu vois ce que je veux dire ?

Après, je ne vais peut-être pas partager toutes mes tristesses à tout le monde. Je ne suis pas comme ça non plus. Mais par contre, les gens avec qui tu passes une journée enfermée dans un bureau, ton mood du jour, il faut être transparent. Ça fait partie aussi du game.

Célestin Soupart

Et c'est important de montrer, ou cacher ses émotions, tu penses, pour une équipe, tant en tant que manager qu'entre guillemets subordonné ?

Intervenant 5

Oui. Dans le management, trois quarts te disent qu'il faut partager aux équipes, qu'il ne faut faire que des célébrations et ils n'ont pas à savoir quand ça va mal. Moi, je suis contre ça. Parce que quand ça va mal, ça impacte ton comportement, ça impacte tes décisions, ça impacte plein de choses, en fait. Et quand ça ne va pas avec un client comme ça n'a pas été pour *****, tout le monde le savait. Et au final, on rigolait. Tu vois ce que je veux dire ? Ça nous a même plutôt rapprochés, je dirais, au lieu de désunir. Tu vois, par exemple, avec ***** ou *****, qui étaient là vraiment pendant ce moment-là. On faisait un point, le matin, c'est « Ah, t'as eu des nouvelles, machin, machin. » Et donc, c'était très chouette, en fait. Voilà. Et ça unit même plus que les célébrations. Parce que je dirais, le jour où ***** a arrêté son stage, on a fait le resto avant qu'elle ne passe en étudiante. C'est très chouette, mais je trouve que ça, ça unit moins que quand on doit faire face à l'adversité en groupe.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu crées ce sentiment d'unicité, ce sentiment de soutien collectif ?

Intervenant 5

Je trouve que les personnes qui sont là, toi, moi, peu importe, on est tous dans la même dynamique de partage, de ressenti des émotions, justement, où on hésite. Une safe place où on peut aussi les partager, on sait que ça va pas impacter autant que dans les grosses boîtes où partager des émotions ça peut jouer négativement. Je trouve que chez nous, c'est justement la vertu, c'est plutôt l'inverse, c'est « ok, t'es pas bien, comment est-ce qu'on peut t'aider ?, Et qu'est-ce qu'on peut faire pour toi pour t'aider à aller mieux ? » ou voilà, « est-ce que tu veux en parler, est-ce que tu veux pas en parler ? » et donc ça permet, je pense, de renforcer cette cohésion, le fait de pouvoir être soi-même sans être jugé ou quoi que ce soit.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses que tes émotions ont un impact sur celles des autres ?

Intervenant 5

Bien sûr, parce que si t'es hyper joyeux et euphorique, les trois quarts vont suivre parce que je vais faire des blagues, ce genre de choses. Si par contre, je suis super vénère, je suis avec mes écouteurs, je parle à personne et ils me parlent comme d'habitude, sauf qu'en fait, je n'entends même pas vu que j'ai ma musique à fond dans mes oreilles. Et donc, tu sens que ce sera une ambiance moins bonne.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses à ce genre de comportement quand tu es au travail ? Est-ce que tu te dis, « ok, maintenant, il serait temps de commencer à montrer ce genre d'émotions », en tout cas, à les influencer un petit peu, pour ne pas influencer l'ambiance ?

Intervenant 5

Je vais prendre un exemple concret. On a appris hier que ***** peut se faire normalement opérer du cœur en urgence. Par exemple, ***** , je lui ai envoyé un texto hier. Je peux lire les textos que je lui ai envoyés : « Hello ***** , ça va rien de grave, une opération du cœur c'est rien. Notre excellente chirurgienne cardiaque nous envoie chez la professeure à Saint-Luc. C'est pas grave. » Tu vois, j'ai envoyé un message à ***** on discutait, puis je lui ai dit « Bon, pour info, comme tu vas quand même le savoir assez vite, ***** a fait plusieurs maladies ces derniers jours. Je l'ai forcé à aller chez le cardiologue. Elle est obligée d'être au repos total jusque vendredi prochain, où on voit un professeur en cardiologie pour une opération du cœur. Donc, je ne sais pas trop quand je serai au bureau la semaine prochaine. Bon, évidemment, on continue à bosser, etc., juste pour que tu sois au courant. » Voilà. Elle me répond « Oh merde, j'espère que ça va aller pour vous deux. Franchement, n'hésitez pas. Si vous avez besoin de quoi que ce soit, je suis là pour vous. Et pas de souci, je vais aussi continuer à bosser. Mais alors, je serai chez moi, mais je reste dispo. »

Célestin Soupart

En fait, c'est très familial, presque ?

Intervenant 5

Oui, c'est ça. Et donc, c'est cool parce que rien à cacher, pas faire des faux-semblants. C'est pas épuisant, en fait. Et voilà, et puis dire la situation. Quand on a appris pour son papa, par

exemple, on se soutient. On s'appelle le weekend, tu vois. On prend des nouvelles, mais pas par le boulot. C'est important, quoi. Et donc, ouais, s'il y en a un qui a besoin d'un truc, ou je prends l'exemple de *****, parfois, elle vient juste bouffer ici, quoi. Enfin, voilà. C'est vraiment cette ambiance-là qui, moi, me tient à cœur. C'est de créer vraiment un monde de bisounours en interne. Juste que les clients ne sachent pas, parce que pour eux, ça veut dire que tu travailleras moins bien.

Célestin Soupart

Oui, je vois, alors que c'est tout l'inverse ?

Intervenant 5

Voilà, alors que c'est tout l'inverse, parce que du coup, tout le monde se sent bien. Chacun a sa responsabilité sur une tâche et il assume de A à Z, c'est à dire que je ne dois pas être derrière à faire du micro-management, s'il y a un problème on se met à table, on en discute. Il n'y a pas de problème. Et on trouve une solution ensemble. S'il n'y a pas de problème, gère ton truc, quoi. Enfin, voilà.

Célestin Soupart

Oui, je vois. C'est intéressant. Mais du coup, est-ce qu'il y a un comportement particulier, certaines mesures que tu prends pour instaurer ce monde de bisounours ? C'est vraiment intéressant, mais comment est-ce que tu appliques tout ça, en pratique ?

Intervenant 5

Dire les choses, si je suis énervé, par exemple. Avant, au tout début, je le faisais pas avant de mettre mes écouteurs. C'était, « bon j'ai une merde qui vient de tomber, j'ai besoin de m'isoler, je mets mes écouteurs » et en fait, communiquer c'est vraiment le B.A.-BA, c'est dire les choses. Imagine je suis seul avec *****, ici, je suis énervé, je mets mes écouteurs, peut-être qu'elle va commencer à psychoter. « Tiens, j'ai regardé un SMS sur mon téléphone c'est peut-être ça il est énervé à cause de ça ». Enfin, voilà, pas de malentendus. L'autre jour, on mangeait, et j'expliquais, on était tous les trois avec *****, et j'expliquais que moi, je veux tout faire en Belgique, sauf quand j'ai vraiment besoin d'aide. Je vais sur Fiver ou sur fiverro.com ou un truc comme ça, ou je prends un étranger au Pakistan, en Inde, enfin, peu importe où. Par exemple, pour monter une vidéo, comme j'ai besoin ici, parce que je préfère payer quelqu'un 50 euros un montant professionnel à l'autre bout du monde qui va me livrer en 48 heures, plutôt que de payer quelqu'un de l'équipe qui fera ça moins bien parce qu'on est pas qualifié

au montage vidéo, ou le faire moi et ça va me prendre trois jours. Donc je préfère payer 50 balles à un étranger. Donc ***** (*sa femme*) m'a dit, « écoute, ça peut être mal interprété parce que du coup, le travail que ***** a fait, tu vois », elle va peut-être se dire qu'à un moment donné, tu vas prendre un full time pour 150 euros à Madagascar. C'est peut-être pas ouf. J'étais là, non, c'est un risque de malentendu. Je lui fais un vocal, elle m'a dit, « non, mais t'inquiète, en fait, tout va bien ». Et on passe et on avance. Donc, ok, sympa. Voilà. Il faut rester assez attentif à ce genre de choses, faire attention quand on dit ce genre de choses. Mais même les autres, ils viennent parfois et disent « Oui, j'ai dit ça. J'espère que ça n'a pas été mal interprété. » C'est un peu révélateur de l'énergie de l'équipe, il ne faut pas laisser un non-dit qui, après, devienne une frustration qui fasse que la personne n'ait plus le plaisir de venir travailler parce qu'il y a eu un non-dit à la base. Tout le monde, quand il vient travailler ici, sauf ***** , me dit que « en fait, je n'ai pas l'impression de venir travailler ». Et là, tu as tout gagné.

Célestin Soupert

C'est ce que tu vises comme ambiance au sein de ***** ?

Intervenant 5

À 300%. Moi, depuis que j'ai ouvert ***** , j'ai jamais travaillé. Voilà, j'ai vécu des moments de merde, des moments où il n'y a plus de sous, des moments où tu perds un client, des moments où... Enfin voilà, des trucs assez négatifs qu'il faut gérer, où il faut trouver des solutions. Mais c'est pas du travail, c'est, tu sauves ton bébé. En tout cas c'est comme ça que moi je le vis. si ton gosse tombe, qu'il s'ouvre la tête tu dois l'emmener à l'hôpital, tu dois faire des trucs chiantes c'est la même chose pour ta boîte, voilà.

Célestin Soupert

Quid du feedback au sein de ***** ? Est-ce que typiquement tu en donnes à tes collaborateurs ? Est-ce que tu en reçois ? Est-ce que tu en demandes ? Est-ce que par rapport à ***** , plus de feedback aurait pu être utile ?

Intervenant 5

À ce niveau-là, j'ai eu une formation de ouf chez ***** . Ça, il faut leur laisser... Ou justement, le feedback.... Par exemple, voilà, Célestin, tu te souviens quand j'ai reçu mon client, que tu l'as amené ici, voilà, qu'est-ce que tu as pensé de ça ? Et donc, imaginons que moi ça ne me pose pas de problème, ce n'était pas du tout le cas. Mais imaginons que ça m'ait posé le problème que tu l'aies amené jusqu'ici. D'ailleurs, toi, tu m'avais dit, après, « oui, j'espère que

ça t'a pas dérangé ». Tu te souviens ? Tu m'avais dit ça. Mais c'est venu spontanément de toi, alors que moi, j'étais trop content. Enfin, c'était trop cool, tu vois. Mais par exemple, là, je t'aurais plutôt posé la question. Si ça m'avait dérangé, en feedback, je t'aurais dit, « ben voilà... Comment est-ce que tu penses que tu aurais pu faire autrement ? Comment est-ce que tu crois que ça peut être perçu par le client ? » Je te pose des questions pour t'orienter, toi, vers un chemin et que ça vienne de toi. Et pas dire, « la prochaine fois, envoie-moi un texto ». Et donc, ça, c'est le premier point. Et le deuxième point, c'est aussi demander le feedback. Si tu demandes, « tout va bien ? » Les gens vont toujours te dire, « oui, ça va ». « Voyons dans tes tâches de travail. Est-ce que ça va ? Est-ce que tu n'as pas trop ? Est-ce que ça va ? Ok. Quelles sont les difficultés que tu rencontres aujourd'hui ? » Et donc, il faut orienter aussi quand tu demandes du feedback. Il ne faut pas être trop généraliste. Voilà.

Célestin Soupart

Je vois. Donc, c'est un peu semi-directif.

Intervenant 5

C'est semi-directif, mais en fait, tu guides la personne. C'est plutôt ça. C'est vraiment lui donner un chemin pour lui aussi. Parce que tu peux prendre les gens au dépourvu. Donc, si tu rencontres un problème, tu vas penser à ton problème, mais tu ne vas peut-être pas penser aux petites choses du quotidien. Par exemple, c'est con, mais on a toujours les Buddies (*boisson gazeuse*) dispo pour tout le monde. Ça fait partie des questions que je demande. Je vais passer la commande, qui veut quoi, machin, est-ce qu'on prend tel goût, tel goût, tel goût. C'est con, mais tu demandes quand même l'avis des autres, et donc ils se sentent impliqués aussi.

Célestin Soupart

Oui, je vois C'est ce que tu fais dans ton équipe, tu offres des feedbacks par des discussions.

Intervenant 5

Oui, c'est vraiment comme ça, tout le temps. Et vraiment, ça vient toujours spontanément.

Célestin Soupart

C'est un peu permanent ?

Intervenant 5

Pour l'instant, oui. Je crois que ça va rester comme ça. Parce que je n'ai pas envie de changer tout. ***** commence en CDI au 1er août, ***** reste en étudiante. Enfin bref, l'équipe se structure bien, elle va se figer, mais je n'ai pas envie d'arriver à trop de personnes à gérer. Parce que sinon, on va perdre ce côté chouette. Regarde ***** , regarde ***** . Ils ont tous commencé comme moi. Ils sont tous une quarantaine d'employés aujourd'hui. Les clients se barrent parce que c'est plus le même niveau de service. Il y a un turnover de malade dans les sociétés parce qu'ils n'arrivent pas à avoir une cohésion d'équipe suffisante. 5, 6 personnes, allez, 8, max. Terminé. Je pense que c'est le bon ratio pour avoir suffisamment d'expertise, faire en sorte que s'il y a quelqu'un qui soit malade, la charge de travail puisse être répartie, mais plus que huit, à mon sens, ça devient trop. On perd cette ambiance familiale et ce côté intimiste, et tu as des groupes qui se créent. Et ça, je veux pas, je veux qu'il y ait un groupe.

Célestin Soupart

Par rapport à ***** , je reviens là-dessus, quel feedback est-ce que tu as fais ? Est-ce que tu as offert ce genre de feedback par des discussions spontanées, un petit peu au jour le jour ? Et pourquoi ça n'a pas marché ?

Intervenant 5

Parce qu'elle n'en avait strictement rien à faire, en toute transparence. Donc les « looms » , ces petites vidéos enregistrées, où justement je faisais des feedbacks techniques, elle ne les consultait pas. Ou je voyais qu'elle le commençait. En fait, tu sais tout voir, tu as un tracking complet. Et donc, elle le commence, mais elle ne le termine pas. Et donc, évidemment que les mêmes erreurs se répétaient. Ou quand bien même elle le regarde, le jour du travail suivant, elle refaisait la même erreur. Enfin, plusieurs fois la même erreur, en fait. Et donc, elle n'apprenait pas de ses erreurs, etc., etc. Et donc, tu ne sais rien faire de plus puissant qu'un loom. Et je lui demandais un feedback. « Est-ce que c'était suffisamment clair ? Est-ce que c'était OK ? C'est bon pour toi ? » « Oui ». « OK. Maintenant, tu l'as dans ta bibliothèque. Tu peux aller le consulter à l'infini pour ne plus refaire cette erreur-là. Si tu as un doute, tu sais que tu peux aller voir l'information ». Donc, l'info est là et disponible.

Intervenant 5

Et si je regarde le mail que je lui ai envoyé... Hop. « Notre collaboration à ***** . Bonjour ***** , j'espère que tu vas bien. Je t'écis ce message pour t'informer que j'ai pris la décision de mettre un terme à notre collaboration dans le cadre de ton job étudiant. Depuis le début de

notre travail ensemble, j'ai veillé à t'accompagner au mieux à travers des coachings, des retours réguliers et plusieurs vidéos explicatives Loom pour t'aider à progresser dans tes missions, notamment en community management. Malheureusement, malgré ces différentes étapes de soutien, la qualité du travail attendu n'a pas pu être atteinte de manière constante. J'ai constaté des difficultés récurrentes dans la compréhension et l'application des consignes, ainsi qu'une lenteur d'exécution qui freine le bon déroulement des projets. Cette décision n'a pas été facile à prendre car je suis conscient que toute expérience est une opportunité d'apprentissage, mais il est aujourd'hui nécessaire pour moi d'ajuster l'équipe aux besoins actuels. Je te remercie pour ton application jusqu'ici et je te souhaite le meilleur pour la suite de ton parcours professionnel et académique. P.S., la prestation de ce vendredi que tu souhaitais prester la semaine prochaine sera payée et tu ne dois pas prester cette journée ». Donc là aussi, je donne encore un feedback. Si je n'avais pas envie de recevoir un mail, ok, mais pourquoi ? Voilà, tout simplement en fait.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses qu'il y aurait quelque chose que tu aurais pu faire pour influencer sa motivation ?

Intervenant

Aucune. A partir du moment où tu as quelqu'un qui dépend financièrement de toi parce qu'il était au CPAS, elle avait besoin de ce job étudiant pour manger. Sachant que t'es payé 14 euros de l'heure et qu'elle a jamais été payée plus de 12 euros de l'heure nulle part et que personne la payera plus que ça en job étudiant, si l'argent ça marche pas, si la motivation d'être dans une agence pour justement avoir un CV, avoir des opportunités etc. ça marche pas, alors non. En plus de ça elle est venue avec moi dans des soirées business club, vraiment, je faisais plus que de la prise en charge totale, donc non. Et dans sa réponse, donc « Bonjour, je comprends. J'admets que ce n'était pas vraiment la bonne période entre les cours, les travaux à remettre et les examens. C'était assez compliqué de me donner à fond, surtout que ce n'était que trois heures par semaine. Raison pour laquelle, à l'approche de l'été, j'ai proposé plus de disponibilités, mais j'avais également senti une certaine réticence à ce que je travaille davantage. Par ailleurs, je crois que ce n'était pas nécessairement la voie qui m'attirait le plus. Il me fallait donc un bon déclic pour aller de l'avant et continuer mes recherches, et pourquoi pas trouver un poste qui me convienne. Merci pour l'opportunité que tu m'as donnée et tout ce que j'ai pu en tirer. Bonne continuation à toi ainsi qu'à l'équipe ».

Célestin Soupart

Comment tu te sens par rapport à ta réponse ?

Intervenant 5

En fait, sa dernière phrase, « merci pour l'opportunité que tu m'as donnée et tout ce que j'ai pu en tirer », résume le truc. En fait, elle est venue pour tirer tout ce qu'elle a pu prendre, pour le temps que ça a tenu. Donc voilà, et puis quand elle dit, « C'était assez compliqué de me donner à fond, surtout que ce n'était que 3 heures par semaine » ? Enfin, t'es là que pendant 3 heures, donc fais ton max. Tu vois ce que je veux dire ?

Célestin Soupart

C'est une question de perspective.

Intervenant 5

C'est ça. C'est un choix. Moi, je lui avais dit, écoute, en plus de ça, je lui avais dit, « si tu bosses bien, que tout se passe bien, évidemment que tout l'été, tu travailles tous les jours. Il n'y a pas de problème ». Et bien, même ça, ça ne l'a pas motivée à donner un meilleur travail. Donc, voilà.

Célestin Soupart

Dommage.

Intervenant 5

Next. Sur ce coup-ci, je n'ai pas vraiment d'état d'âme. Sans son mail, je crois que je serais encore resté un peu tu. Là, son mail confirme que j'avais raison et que je ne me suis pas planté. Et ça, ça me fait... ça me fait du bien à ce niveau-là.

Célestin Soupart

On va quand même partir sur une note un peu plus positive. Est-ce que tu aurais plus peur un exemple de célébration ?

Intervenant 5

Ah, de célébration ! Je sais pas, chaque gros contrat on fait un resto. Dès que quelqu'un dans l'équipe a un événement, on fait un resto. On est tous fan de bouffe et on adore, c'est très facile. Sauf *****, mais elle se débrouille. Dans le sens où, c'est vrai qu'elle a un a priori par rapport à pas mal de choses, elle s'est dit « allez, je vais tester », je pense qu'on la booste un peu. Elle

a aimé. Elle mange rien. Pas de légumes, pas de fruits. C'est con, tu vois, mais par exemple, elle ne boit pas de café, elle ne boit pas d'eau. Elle boit du vin, du jus d'orange sans pulpe. Tu vois ce que je veux dire ? C'est con. Mais voilà, *****, *****, elles disaient tout le temps que le buddy (*boisson gazeuse*), c'est parfait, on veut rien de plus. Donc, c'est toutes des petites attentions, tu vois, mais qui font que ça fonctionne. Et puis là, derrière, t'as l'armoire à chocolat, à biscuits et tout. C'est open bar, tu vois. Et donc, voilà, on est même arrivé au point où parfois certains amènent des trucs pour rajouter dedans. Donc, c'est cool à ce niveau-là. Et célébrer, ouais, j'avoue que c'est quand même assez récent parce que, du coup, ce qui est intéressant parmi ça, c'est que moi, je suis malade et handicapé, tu vois. J'ai eu une période de chimiothérapie, c'était très compliqué. Je collaborais avec des freelances, puis j'ai arrêté, la société survivait. Et puis, je ne suis toujours pas sorti de mon truc. On m'a plus ou moins stabilisé provisoirement. Je me suis dit, « OK, je vais m'entourer pour que la société puisse reprendre son chiffre d'affaires et sa vitesse de croisière ». Donc, c'est encore relativement assez récent, le fait que je reprenne des gens. Donc voilà, des célébrations oui on en a eu, mais on n'a pas encore fait de team building par exemple.

Célestin Soupart

Et quel était le plus gros challenge quand tu as commencé à recruter, qu'est-ce que tu anticipais comme difficulté ?

Intervenant 5

En fait j'avais besoin de quelqu'un pour une tâche, et en fait je reçois entre 5 et 10 CV par jour. Et donc c'est pas très compliqué, et hormis ***** qui m'a contacté de façon digitale, toutes les autres personnes, je les ai rencontrés en vrai. *****, je l'ai rencontrée chez mon caviste. Je lui demande des factures pour ce que je lui achetais, elle a été voir ce qu'on faisait et elle était conquise. On en a parlé, et ça s'est fait comme ça. Elle m'a vraiment envoyé son cv, et puis, on a commencé. Donc les choses se sont mises en place toujours toutes seules, il n'y a pas eu de prise de tête. ***** n'a jamais eu d'entretien d'embauche, on a discuté dans la boutique de vin et voilà. Et ***** n'a pas passé d'appel non plus, ni d'entretien parce que là, je m'étais dit que si ça matchait pas, on pouvait s'arranger. C'est pas une prise de tête.

Célestin Soupart

Je vois. C'est juste le fait de rester ouvert aux relations qu'il y a dans ta vie et aux rencontres que tu fais.

Intervenant 5

C'est ça, et voir si ça passe bien avec les gens. Moi, c'est vraiment le soft skill qui passe en premier.

Célestin Soupart

Comment tu le définis, c'est intéressant ?

Intervenant 5

C'est un skill. Quelqu'un qui veut apprendre, quand bien même la personne n'a pas les compétences. Quelqu'un qui a envie d'avancer. À partir du moment où tu as ça, tout est possible avec une personne. Tout est possible.

Célestin Soupart

Pour toi, c'est ce qui se rapproche le plus de l'ambition ?

Intervenant 5

La volonté. La volonté, c'est vouloir apprendre, ne pas vouloir être caissier chez Delhaize mais travailler dans un bureau par exemple, vouloir atteindre ses objectifs et être prêt à mettre plein de choses en place pour y arriver, quand bien même sur le papier t'as pas les conditions, t'as pas de diplôme. Donc moi, j'ai jamais terminé mon bachelier. A l'époque, je suis arrivé en 3ème mais je suis reparti en 2^e à cause de mes casseroles, bref, et donc j'ai commencé à travailler. J'ai quand même été banquier, j'ai quand même eu des postes où il fallait deux masters minimum. Je me suis fait beaucoup clasher par rapport à ça par mes collègues qui étaient au même niveau. On me disait, « bon toi de toute façon t'as pas de diplôme donc ferme ta gueule » Ok, ça va. Bah moi je réponds « ok mais moi je me suis pas cassé le cul à l'école et pourtant je gagne autant que toi ». Mais celui qui me clashait le plus, c'était un garçon d'honneur à mon mariage. On savait qu'on rentrait en réunion, on se disait devant la porte un des deux disait « je vais t'enculer sur ce coup-ci, sache-le », et l'autre disait « bah ok ça reste dans cette pièce », on se serrait la main, on rentrait, on se dézinguait et puis on allait manger ensemble. Mais c'était professionnel, il y avait un poste à pourvoir et, bah, il fallait éclater l'autre pour l'avoir, quoi. Et puis, on se promettait que celui qui avait le poste faisait monter l'autre avec, tu vois, et donc c'est très malsain et très chouette en même temps. J'avais quand même chez ***** un bon level de boulot.

Célestin Soupart

C'est une belle relation (rires). Tu vois encore cette personne ?

Intervenant 5

Bien sûr. *****, c'est vraiment devenu un bon pote. D'ailleurs, quand moi, je n'avais pas les qualifications nécessaires pour atteindre un poste mais que lui avait déjà monté de grade, c'est lui qui restait après ses heures de boulot pour me former sur des trucs que je connaissais pas. Mais par contre, ouais, quand t'as le numéro 2 de ***** Belgique qui est là et qui te lâche « de toute façon, t'as pas de diplôme, donc ferme ta gueule », c'est particulier.

Célestin Soupart

Du coup, l'hostilité avec ***** n'en était pas une ?

Intervenant 5

Si, parce qu'on voulait le poste chacun, la plus grosse bagnole, on voulait... Si, si, l'hostilité était belle et bien là, mais par contre, c'était rien de personnel. On est même partis au ski ensemble, avec sa compagne.

Célestin Soupart

Est-ce qu'il était à l'arrière ? (rires)

Intervenant 5

Oui, avec les skis au milieu (rires). D'ailleurs, ils ont fait leur premier bébé là, bref, c'était dégueulasse, mais bon bref. Ils avaient fait leur premier bébé dans la chambre à côté de la nôtre.

Célestin Soupart

Ok, sympa. Qu'est-ce que tu tires de cette expérience, du coup, et que tu appliques chez ***** ?

Intervenant 5

En fait, le diplôme ne fait pas la compétence, c'est vraiment ça. Parce que *****, il a un master de Solvay et un master de l'Ichec, balèze tu vois, premier de promotion à Solvay, balèze, un gars poker face tout le temps, sale gueule. Enfin il est pas moche mais je veux dire, sale gueule de sérieux tout le temps, quelqu'un de sérieux, rude, il ne fait pas un sourire, tu vois, enfin bref. Mais c'est un papa incroyable. Il a des valeurs de dingue. Et il est très bon dans ce qu'il fait. Mais de l'autre côté, bon là, du coup, je vais me jeter des fleurs, mais moi, je n'ai pas son niveau

en termes de connaissances et de technicité. Mais j'ai quand même su l'apprendre sans passer huit ans sur des bancs d'école. Et pourtant, on avait le même salaire. Moi, j'avais équivalent master, et voilà. Et donc c'est pour ça que je dis qu'aujourd'hui, même ici, si un jour j'ai quelqu'un qui vient qui dit, « voilà, je suis maçon mais ça fait trois ans que j'apprends sur Youtube, voilà ce que je sais faire », je préfère ça que quelqu'un qui sort d'une grande école en disant « enfin ; moi, je connais tout en marketing j'ai fait telle école », voilà, je prendrais le maçon.

Célestin Soupart

Et à quoi est-ce que c'est dû, tu penses ? Puisqu'on ne parle pas de connaissances techniques, quels sont les skills, les capacités, les compétences, l'expérience qui permettent d'atteindre ce niveau d'équivalence de master ?

Intervenant 5

Paire de couilles. Ah ouais, non, il n'y a pas de compétence. Il faut juste une grosse paire de couilles. Il faut juste une grosse paire de couilles. Quand j'étais au même niveau que *****, on avait le même niveau. Et quand j'ai su que la numéro 2 de ***** changeait, ce que moi j'ai fait, c'est que j'ai mené mon enquête auprès des syndicats pour savoir qui allait prendre le volet. J'ai pris rendez-vous avec cette femme-là. Je lui envoie un mail en direct. Déjà, j'arrive à trouver son mail. Je lui envoie un mail. Je dois la rencontrer au plus vite, je dis que c'est très urgent. Et je dis rien de plus. Ce n'est pas quelqu'un que tu peux rencontrer. Ce n'est pas quelqu'un avec qui tu peux prendre rendez-vous. Elle est tout le temps entre la Hollande, tous les pays, des trucs interbancaires, conseil des ministres, vraiment high level. Je vais la voir. Elle me regarde. « Voilà, j'ai 15 minutes, dites-moi ce que vous voulez ». Déjà, moi, je dis, « est-ce qu'on peut se tutoyer ? On est collègues, donc pourquoi je parle de ce type-là ? » Et je ne dis pas que je sais qu'elle va être ma future boss. Enfin, à ce moment-là, elle ne sait pas pourquoi je suis là, elle ne sait pas qui je suis. Et il y avait son assistante, je lui ai dit, « est-ce qu'on peut être seuls ? » Elle était super mal à l'aise. J'étais stressé, stressé. Mais poker face, pas de sourire, rien, en mode, voilà. Et je dis, « voilà, je sais que c'est toi qui va devenir la prochaine boss, machin, de notre département. Je veux être ton numéro 2. Je sais que le poste n'est pas encore ouvert, mais qu'il va l'être, parce que le numéro 2 actuel part. Je veux que ce soit moi ce poste-là. Est-ce que tu as déjà quelqu'un ? » Et elle me répond, « T'es qui ? », elle ne comprenait pas. Je lui explique. « Je n'ai pas de diplôme. Je suis arrivé là. Je fais ça, je gère ça. Je suis responsable de ça. C'est moi qui forme certains banquiers en investissement. » Je lui explique

tout mon parcours. Là, elle me fait attendre un instant. Et puis, elle appelle son assistante et fait, « Annule mon rendez-vous de la prochaine heure s'il te plaît et amène-nous du café. » On est resté une heure. Et on a parlé, parlé. Et elle m'a dit, « écoute, il ne faut pas que tu restes au stade où tu es ». Et puis là, j'ai découvert qu'en fait, il y avait des programmes dans les grosses boîtes avec des black belt, des green belt, enfin bref. Tout plein de programmes pour rentrer dans le conseil d'administration, ce genre de choses. Donc on m'a fait rentrer dans le programme, et j'ai eu le poste. Et donc, en fait, c'était très particulier parce que tant qu'elle n'était pas nommée, j'allais avec elle à toutes les réunions hyper importantes. Mais en même temps, j'étais toujours à la même place que ce que j'avais. J'ai toujours tout fait comme ça, c'est le fait d'y aller au culot. Et quand t'es dans des grosses boîtes, dans des grosses structures comme ça, il faut poser ses couilles sur la table, il faut y aller au culot. Au pire, t'as rien à perdre, en fait. Et voilà. Voilà comment j'ai évolué très vite pour arriver très haut, sans diplôme.

Célestin Soupart

Tu as un autre exemple de ce style, d'audace ?

Intervenant 5

En fait, chez *****, il y avait des restructurations en permanence, et tu devais repostuler à ton propre job, si tu voulais le garder, avec des entretiens d'embauche et tout ça. Et je n'ai jamais repostulé pour mon poste. À chaque fois, je repostulais pour un poste au-dessus du mien, ou deux. Donc j'ai grimpé, grimpé, grimpé. À chaque restructuration, je grimpais d'un poste, enfin de deux niveaux, c'était un classement de A à Z de grades, je crois que je prenais un grade ou deux. Et donc c'était très chouette, donc se dire que tu vas y arriver et puis voir. Je m'étais dit que j'avais l'impression de jouer un rôle, parce que jamais je ne me serais imaginé être là, je gagnais une fortune, j'avais une bagnole de dingue, j'avais 45 jours de congé doublement payés par an, j'avais quasi rien faire. En fait je me suis dit, quitte à jouer, joue, mais voilà.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses à un moment dans l'histoire de ***** où tu as fait preuve d'audace, de ce style ? Je pense par exemple à l'embauche de *****.

Intervenant 5

Dans les business clubs, jje suis rapidement devenu président du *****, président d'un business club de 40 personnes, donc c'est 40 chefs d'entreprise. Donc moi, j'ai pris la présidence du club. Je suis rentré en tant qu'administrateur à *****, qui est ***** (*anonymisé*). Puis une fois

administrateur, sachant qu'il n'y avait que 29 places, occupées par *****, *****, *****, *****. On est un petit joueur comparé à un *****. Tu vois ce que je veux dire ? Je suis arrivé là. J'ai fait en sorte d'arriver au comité de direction. Là, c'est vraiment le cercle le plus restreint. On a les contacts avec les politiques, avec tout ça. Et donc à nouveau, j'ai invité ***** à aller manger, on se fait un resto, on discute, « j'aimerais bien devenir administrateur, voilà pourquoi, comment est-ce qu'on fait ? ». Je savais que ça allait être un tremplin pour la boîte aussi, parce qu'une fois que t'es administrateur, que ton logo est aux côtés des plus grosses boîtes de Belgique et que t'es à table une fois par mois avec les plus grands directeurs de toutes les boîtes de Wallonie, voilà.

Célestin Soupart

Comment ça se passe ? Comment est-ce que tu te vends à ce moment-là ?

Intervenant 5

Je ne me vends pas. Je vends ce que je peux leur apporter, plutôt. C'est-à-dire que, justement, c'est des grosses sociétés, etc. Les petites sociétés ne sont pas représentées, premier point. Deuxième point, c'est que j'ai une boîte de com' et je pourrais leur proposer de mettre en place ça, gratuitement pour eux. Et puis, connaître tout le monde. Parce qu'il ne faut pas oublier que c'est un vote. J'ai fait mon premier mandat qui a duré trois ans. Ici, j'ai dû me représenter. Pour te donner une idée, ***** n'a pas été réélu par exemple.

Célestin Soupart

Wow, d'accord.

Intervenant 5

Et je suis quand même passé. Parce que je connais tout le monde et que je suis pote avec tout le monde. Et qu'en fait, je considère tout le monde, que ce soit le stagiaire, la secrétaire à l'accueil, le CEO, je considère tout le monde au même niveau. Et quand tu connais tout le monde, que tu retiens que untel a un enfant, untel fait du golf, untel fait machin, et que tu as un point d'accroche avec chaque personne, voilà. Je suis le meilleur ami de personne, mais je connais tout le monde. Et en fait, tout le monde te connaît aussi. C'est le mec à la moustache et aux lunettes. Et internet avec le singe. J'ai aussi une application, je m'implique partout. L'incubateur a demandé mes services, j'ai commencé chez eux dans l'incubateur, ensuite comme consultant payé, maintenant en tant que coach, où je coach des projets. Mais les autres coachs, c'est des patrons de grosses boîtes aussi, et donc tu les vois à l'incubateur, on fait des

réunions entre coachs. Puis tu les retrouves à une soirée business derrière, ou un gala, ou un truc et en fait tu fais ton réseau comme ça. Et les gens te voient partout, tout le temps, et il faut donner de son temps, il faut donner de l'argent parfois pour sponsoriser des trucs, mais voilà, ça paye. Mais c'est vrai que dans le Brabant-Wallon, j'y ai beaucoup travaillé, c'est le réseau qui fait tout. C'est vraiment ça qui fait tout. C'est vraiment ça.

Célestin Soupart

Et comment tu développes ton réseau ? Dans l'interaction, qu'est-ce qui te permet de développer tes relations ? Pas forcément dans les moyens, dans tel ou tel type de réunion, mais plutôt dans les capacités. Tu vois ce que je veux dire ?

Intervenant 5

Les capacités d'aller vers les gens, c'est ça ?

Célestin Soupart

Notamment, oui.

Intervenant 5

Le culot. Enfin, c'est toujours la même chose en fait. T'arrives chez quelqu'un, en fait, c'était mes techniques de drague de l'époque. « J'adore tes lunettes, tu les as achetées où ? Euh... Bah, chez Pearl... » Tu vois, ça peut être le plus grand CEO, ou tu lui fais « Oh, quelle paire de chaussures ! Ça vient d'où, ça ? C'est des quoi ? Oh, une montre ». Tu essaies de trouver un point commun avec la personne. « Je vois une belle montre. Passionnée de montres ? Oui. Ah, voilà », on parle peut-être un peu. « Et tu t'appelles comment ? Tu fais quoi, toi ? Moi, c'est Robin et tout. Ah, on a untel en commun ». Et c'est parti. Et puis, beaucoup de restos, à tel point que mon comptable m'a dit d'arrêter (rires). J'invitais des gens dès que je rencontrais quelqu'un, on se fait un resto et on faisait plein de restos voilà et en fait c'est vraiment ça c'est vraiment essayer de trouver des points communs avec les gens, les aborder, créer du lien et puis physiquement être différent des autres. Mes lunettes et ma moustache sont distinctifs, en fait. On passe une soirée *****. Je crois qu'il est 2-3 heures du matin. Je suis avec le patron de chez *****. Pleine période Covid. Tout le monde bourré. Plus de gestes barrière, rien du tout. Et il me dit, « donc, mon loulou, tu m'appelles, prends rendez-vous, on se voit, on va travailler ensemble ». Il me dit ça. « Mon loulou », il me fait la bise. Vraiment, on était bourrés de chez bourrés. Puis, rendez-vous avec lui, j'arrive, costard, cravate, machin, avec un copain client de l'époque. Enfin bref, on arrive là-bas, mais masqué. Il me dit bonjour, il s'arrête. Et en fait on

arrive à son bureau, la secrétaire apporte le café, on retire le masque et il me dit « putain Robin mais c'est toi ! » et je remets mes lunettes, parce que je ne les mettais pas, avec la buée des masques. Et cette moustache, ces lunettes c'étaient ma signature et les gens me retenaient grâce à ça. Et en fait ça a un pouvoir de ouf, et si tu analyses bien, les politiciens, les personnalités elles sont toutes un truc différent. Elio Di Rupo, le nœud papillon rouge, Georges-Louis Boucher, c'est ses cheveux longs et ses tatouos, etc. On a tous nos trucs qui font qu'on marque l'esprit de par une différence. Il y en a une que je connais, elle porte toujours des gros chapeaux. Je le conseille à tous mes clients. Un client, je lui dis, c'est simple, tu mets une écharpe orange. En été, tu mets une étoffe, tu vois, en lin, orange, flash. Et tu la portes tout le temps. Et il le fait, et ça marche, et les gens se souviennent, parce que c'est le gars qui a un truc orange, là. Ça marche, tu développes ton évidence sociale et ton flux de discussion. Au début t'es coincé, maintenant tu me mets à Liège dans un business club où je connais personne, je sais que je vais finir de là avec 4 copains, en fait. Ne jamais vendre, règle de base, tu ne vends jamais rien. Tu te fais des copains, tu parles là, tu te fais des copains, tu t'intéresses aux gens, tu parles de leur vie, de leur business, de leurs problématiques. Et quand ils énoncent leurs problématiques, à ce moment-là, tu dis tiens, je vais peut-être pouvoir t'aider, ça peut être moi, ça peut être quelqu'un d'autre que je connais. Puis attends, mais je connais peut-être quelqu'un qui pourrait t'aider. Et là, je joue le rôle d'apporteur d'affaires pour l'autre, je prends une commission au passage. Et donc voilà en fait. Et moi, je suis redevable de personne, mais par contre, je prends beaucoup de services. Donc il y a beaucoup de gens qui sont redevables aussi. Et donc le fait de faire jouer, par exemple, toi tu me dois ça, ça pourrait arranger machin, est-ce que tu peux aider machin ? Puis l'autre m'est redevable. Enfin, tu vois ce que je veux dire ? Donc je fais jouer ça aussi, mon tour, ça aide. Ça aide pas mal.

Un truc, aussi, c'est qu'en fait, les gens adorent parler d'eux. Il faut écouter, leur poser des questions. Parfois c'est ennuyant, si la personne en face ne s'intéresse pas à toi, j'ai eu ça, pas plus tard que lundi. Parce que je parle de l'autre et tout ça. L'autre pose quelques questions sur moi, mais pas énormes. Et un facteur important, ce qui influence ton état émotionnel, c'est aussi la fatigue, le fait de bien dormir. Si t'es pas dans un bon mood de base, ce sera plus compliqué.

Célestin Soupart

Tu as souvent des événements du genre ?

Intervenant 5

Je suis invité plus ou moins à 3-4 événements par semaine. Vraiment. Et parfois, c'est des galas, parfois, c'est des trucs de ouf. Si je ne le sens pas, je n'y vais pas. Parce que si je ne suis pas en état d'être au top, en fait, je vais perdre mon temps. Et donc, je n'y vais pas. Et donc, ça, je pense aussi une bonne leçon et d'expérience. Si tu ne te sens pas d'y aller, il n'y va pas. Vas-y, que quand t'es en forme, que quand tu sais faire le show. Moi, je considère ça vraiment comme un show. J'arrive là-bas, je fais rire les gens, je m'intéresse à eux. Je repense à un événement, l'événement que j'ai fait avec ***** au *****, à l'aérodrome de Namur où c'était le CEO *****, Monsieur ***** qui faisait une conférence et puis il y avait le repas. Et j'arrive là, je croise des clients, plein de gens que je connais et tout ça. Puis à un moment donné je fais à *****, viens sur le côté. Moi j'en peux plus, j'avais pas envie d'être là je voulais annuler mais j'y suis allé pour elle, tu vois. Parce que elle avait été chez le coiffeur, chez la manucure etc. C'était son premier événement, bref, et pas sympa d'annuler. Et donc j'avais réservé le repas, et par contre au repas, personne qu'on connaissait. Les gens ont bataillé pour venir à notre table parce que j'ai parlé à tellement de gens ce soir-là, et que les gens ont vu que je connaissais tellement de monde, le fait que je connaisse tellement de monde le fait que je sois administrateur de ***** etc. ***** (*son entreprise*), tout le monde s'en bat les couilles, on va être honnête. Par contre, administrateur de *****, tu es l'élite en termes de connexion dans le Brabant-Wallon. Et là, tout le monde s'intéresse à toi. Enfin, t'as fait du lèche-cul, quoi. Et donc, ils disaient, ah, vous mangez, oui, on peut manger ensemble et tout. Je suis là, je dis à des gens, peut-être que notre table, elle est complète, alors que pas du tout, tu vois. Et ***** ne le comprenait pas. Et finalement, on s'est quand même retrouvés, je me souviens, c'est une table ronde et on était quand même huit autour de la table, avec que des gars, et ils essayaient de se faire potes avec nous, en fait. Voilà. Mais le fait d'avoir ce statut d'administrateur, ça fait que je suis un peu considéré, tu vois. Par exemple, si je prends une députée provinciale, je lui dis bonjour et puis la première fois que je la vois elle dit « on peut se tutoyer, tu fais quoi ? J'ai une agence de publicité » et puis tu vois qu'elle se barre et puis moi je continue mon explication, « et je suis aussi administrateur de *****. » « C'est pas vrai, allez dis » et voilà, « et c'est quoi ton job d'administrateur du coup ? », « on a plein de projets », etc.

Célestin Soupart

Ok, c'est super intéressant, merci. J'ai absolument tout ce qu'il me faut, même plus, merci pour ton temps.

Intervenant 5

Avec plaisir. Juste, pour rajouter un truc, c'est le chien au travail. En termes d'émotions, ça aide tout le monde et c'est un super filtre aussi. Les gens qui n'aiment pas les chiens mais vraiment qui détestent les chiens, c'est des red flags, d'office. Tu peux avoir peur du chien, tu peux trouver ça dégueulasse, ça c'est ok, mais quelqu'un qui n'aime pas un chien, parce que j'aime pas ces bêtes, elles doivent mourir, c'est prouvé scientifiquement que c'est un red flag, attention. Au niveau de leur empathie, par exemple. Ce sont des gens qui ont une... Je sais pas si ce sont des schizophrènes, mais qui ont une tendance schizophrène ou un manque total d'émotion. Et aussi le chien au bureau, au quotidien, elle est surtout là pour moi, mais elle aide tout le monde aussi. C'est-à-dire que le chien ressent énormément les émotions des gens. Et parfois, c'est encore arrivé là cette semaine, c'est ***** se lève pour aller faire un câlin au chien, parce qu'elle en avait besoin et qu'elle a besoin de ce contact émotionnel, tactile à ce moment-là. Et donc, le chien apporte une plus-value exceptionnelle à tout le monde, en fait. Et même aux clients, parfois, il y a des clients qui demandent à ce que le chien vienne avec en salle de réunion, et pendant toute la réunion les gens sont en train de caresser le chien, et ça les relaxe énormément, en fait. Au niveau émotionnel, c'est un truc de fou. Cookie (*nom de son chien*) est un outil incroyable en termes de canalisation d'émotions, et pour calmer les gens. Et ça, je ne m'y attendais pas du tout, ça c'est quelque chose de nouveau. Il y a de plus en plus d'études et de sociétés qui intègrent les chiens sur les lieux de travail justement, parce que ça a un bienfait psychologique exceptionnel sur les gens. Ça t'oblige, toi, si tu as ton chien, à faire des pauses, à aller prendre l'air. Tu déconnectes vraiment. Tu vis l'instant présent et c'est prouvé scientifiquement qu'au niveau émotionnel, c'est quelque chose de vraiment top.

Célestin Soupart

Quel conseil est-ce que tu donnerais à un manager en devenir ?

Intervenant 5

Écoute. Écoute les gens. Toutes les réponses sont dans la tête des autres. Il suffit d'écouter, c'est simple.

Célestin Soupart

Top, merci beaucoup.

Intervenant 5

Merci à toi, n'hésite pas si tu as encore des questions.

Interview 6

Célestin Soupart

Hello *****, merci de prendre le temps pour répondre à mes questions. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, expliquer ton parcours et l'histoire de ***** s'il te plaît ?

Intervenant 6

Je m'appelle *****, je suis expert-comptable fiscaliste, et j'ai fondé mon entreprise il y a bientôt 20 ans. Je vais te donner une petite anecdote pour commencer, mais comme ça tu vois un peu le contexte. C'est que j'ai commencé en 2004 mon stage, en 2007 je l'ai fini. Et puis avec *****, qui est toujours présent ici dans le bureau, il m'a proposé de m'associer avec lui directement. Il a vu le côté passionnel, et il m'a dit que vu la proposition salariale, il pensait que je resterais sans doute pas, et donc il m'a proposé de m'associer. Je lui ai dit que je n'y avais pas réfléchi, et je ne suis pas comme ça, mais j'apprécie beaucoup la proposition, et je la relève. Donc voilà, j'ai commencé à m'endetter dès le début, il y a 17 ans. Mais soit, je suis devenu associé avec *****. Mais il sentait chez moi cette envie de grandir, sans pousser absolument à ça. C'est-à-dire que les clients venaient vers nous et on n'était pas assez nombreux. C'était déjà complet. Et donc l'idée c'est de se dire, est-ce qu'on accède à nos clients ou pas ? Et en fait moi j'aimais bien ce challenge-là, j'aimais bien la création d'entreprise, j'aimais bien le fait d'essayer de rencontrer les gens. Chaque personne est une pépite. Professionnellement, mais aussi individuellement, je te rejoins sur l'importance de l'intelligence émotionnelle. Je travaille toujours sur l'expérience associée, parce que je ne suis qu'un intermédiaire, l'expérience collaborateur et l'expérience client. Pour moi, tu ne peux pas analyser une situation sans tenir compte des émotions. Il faut idéalement trouver un équilibre et en tout cas penser à chacun pour connaître un peu l'impact éventuel d'une décision. Ce n'est pas toujours le cas.

Célestin Soupart

La question de l'équilibre est très intéressante. Et pour revenir sur ça, quelle est la place qu'un manager devrait accorder aux émotions ? Et quelle serait celle que tu accordes ?

Intervenant 6

Alors, c'est important mais attention, il faut que le manager soit prêt. Et j'avoue que j'ai été formé récemment à ça, pour l'avoir vécu des fois de manière très passionnelle, parce qu'on me déverse tout. Comme je disais à l'instant, je n'étais pas formé à ça, pour revenir simplement, je vais rebondir là-dessus. Et pendant 15 ans, j'ai construit l'équipe qui a triplé, parce que j'ai adoré ça. Et au plus on était petits, au plus ça marchait très, très bien, au plus, on grandissait. En plus, la complexité humaine fait que tu rencontres des problématiques. Et de mon expérience, c'est pour ça que je dis que j'accorde beaucoup d'importance à l'émotion des gens, parce que d'abord, on est face à des humains. J'ai encore rencontré ce matin un potentiel secrétaire qu'on va engager. C'est comme une balance, il faut que je donne autant d'importance à l'humain qu'à la compétence. Donc si je ne retrouve pas les deux éléments, c'est déséquilibré, je ne peux pas continuer à travailler avec cette personne. Ça n'ira pas. Autant le secrétaire disait que la rencontre de l'humain est encore plus importante, puisqu'elle va être centrale à tout le monde et connectée à tout le monde, donc autant plus que cette personne, et pour l'avoir déjà vécu. On peut avoir un effet négatif sur les gens, ou positif, il faut trouver notre propre personne, et on peut façonner davantage ses compétences ensemble. Autant l'expert-comptable, on attend un peu plus de compétences dans la balance, bien sûr, mais l'humain est toujours aussi important. Pourquoi ? Parce que l'humilité fait que l'humain on ne peut pas le façonner. L'humain, il se façonne principalement de par son enfance. Donc, je suis très intéressé par ça. Et puis, il y a dans ma famille des gens qui sont psychiatres, psychologues et tout, j'en ai beaucoup parlé. Je me suis toujours nourri de la richesse des autres. Si on ne s'intéresse qu'à soi, ça ne sert à rien. Donc, les grands égos ne m'intéressent jamais. Mais par contre, je trouve que chaque rencontre nous confronte à une différence ou à une découverte qui nous fait grandir. Moi, c'est comme ça que je vis, c'est comme ça que je rencontre. Et c'est pour ça que même chaque personne avec qui je travaille, et j'accorde énormément de temps à comprendre, à connaître ces personnes en sachant très bien en toute humilité, c'est que je ne pourrais jamais façonner quelqu'un, transformer quelqu'un, et d'ailleurs ce n'est pas ce que je veux, donc ce n'est pas mon rôle, mais le fait de dire, je cherche à mieux la comprendre, c'est peut-être mieux la respecter aussi, par la suite, et que ces fragilités, ces sensibilités, à quoi elles donnent de l'importance, mais la conscientisation que la plupart, et c'est là, c'est des proches qui m'ont beaucoup appris là-dessus, spécialistes là-dedans, c'est que 80-70% des traitements que les gens qui veulent bien se faire traiter, soigner, chez des psychiatres, suivent, proviennent de l'enfance. Donc la plupart des maux, des grosses difficultés, qui peuvent suivre une vie complète, il y a un traitement d'une vie complète, donc c'est fou, l'enfance, c'est des fois 10, 15, 20 ans, ça dépend un petit peu de ce qu'on a vécu comme traumatisme et à quel moment on l'a vécu, mais

ça peut suivre toute une vie. C'est impressionnant. Donc avoir la conscientisation que la plupart des gens qui auront des fois des réactions de protection, de jalousie, de comportement, j'ai envie de dire, négatif et malsain, très souvent, c'est parce qu'ils ne conscientisent pas eux-mêmes, peut-être un problème qu'ils ont eu peut-être à l'enfance, c'est rentrer dans l'inconscient et ils ne conscientisent pas. C'est là l'intérêt d'aller voir un psychologue. C'est de travailler là-dessus pour comprendre, parce qu'on peut soigner que si on accepte ce qu'on a vécu. Mais donc l'humilité, c'est dire, souvent, c'est ça. Mais le fait d'analyser, je ne dis pas que j'analyse les gens, mais de chercher à les comprendre, c'est de dire, peut-être que lui, peut-être qu'elle, je comprends mieux. Et avec le temps, les gens se confient, les gens ont confiance en moi, comme j'ai confiance en eux. Ça aussi, c'est une de mes valeurs profondes de travail. Ça fait qu'on peut mieux connaître la personne et qui dit mieux connaître la personne, c'est pour ça que c'est très important que le manager, pour moi, de faire ce rôle, là même si on n'est pas psychologue, mais d'avoir cette compréhension, de s'intéresser aux autres pour se dire, ok, à quel point je suis face à quelqu'un qui a peut-être une problématique sur laquelle moi je ne peux pas intervenir. Mais je peux être un peu mieux m'adapter, pas elle, mais moi, parce que c'est mon rôle, parce que je suis responsable. Elle ne l'est pas, moi je le suis. Toujours, on n'est pas patron, on est responsable. On est responsable du bien-être des autres au travail, pas dans la vie tous les jours, on ne porte pas les autres. Mais il faut avoir cette capacité après de se dire chaque jour, je peux entendre, je peux recevoir, je peux essayer d'aider, mais je ne pars pas avec un sac à dos rempli. Ce que j'ai fait pendant des années. Quand tu ne comprends pas encore tout ça, tu pars avec ces problèmes en pensant solutionner tout le monde. Comme dirait ma compagne, tu fonctionnais trop de manière patriarcale et pas trop le côté négatif mais le côté tu prends trop à cœur les choses remets toi ta place, ta petite place, ce sur quoi tu peux peut-être agir ou pas agir. Et des fois tu tends la main à la personne en disant je ne suis pas psychologue mais ce que je peux te recommander c'est toi, va voir, t'en as peut-être besoin. Ou demande à ton médecin généraliste, pose des questions, il sera encore mieux placé que moi, mais peut-être que tu en aurais besoin.

Célestin Soupart

Donc des suggestions ?

Intervenant 6

Des suggestions, exactement. Jamais imposées, on dit, écoute, là, on voit que tu as des difficultés, tu as des problèmes. Et souvent, les gens apportent leurs problèmes. Osent se

dévoiler, après un certain temps. Et c'est là que, des fois, on rebondit, qu'il est maltraitant, ceci, cela. Parce qu'on entend des fois de tout. C'est impressionnant, parce que leur enfant, leur compagne, enfin, peu importe, on apprend des situations malheureuses, très malheureuses, mais qui font trop partie de notre société. Mais donc voilà, donc oui manager oui alors en toute humilité on se forme là-dessus. Pas que là dessus mais on se forme sur, j'aime pas ce terme là, mais leadership. On a un super formateur, fantastique, donc ça j'adore ce qui fait presque partie de notre équipe et il a réussi à s'intégrer comme s'il était parmi nous et par un formateur externe. Donc on est en confiance tous ensemble ce qui permet de vraiment mettre à plat les choses être honnête en expliquant les choses et toutes les difficultés que tous nos directeurs ont au quotidien ça nous donne un peu à mieux comprendre à s'entraider. Donc on commence à découvrir, je ne sais pas si tu as déjà entendu parler de la méthode DESC, qui est une des méthodes extrêmement intéressantes, autant je ne suis pas trop méthode américaine, je suis critique, j'attends de comprendre, afin de me dire, c'est pas une méthode, il n'y a rien de miraculeux, jamais dans rien, mais des fois ça peut être un outil. La DESC, ce qui est chouette, c'est que c'est la méthode de fonctionnement qui fait que tu es simplement dans l'intérêt, tu es éveillé à être délicat face à la personne que tu vas recevoir, parce que tu sais qu'il va aborder un sujet sensible, comme « tu fais des erreurs », comme « le travail n'est pas accompli », « les clients ne sont pas contents ». Voilà, des problématiques comme ça. Et DESC, en fait, c'est simplement le nom. La première lettre de chaque étape. DESC, description, décrire les faits. Jamais donner, par exemple, un fait du style « tu fais toujours de la merde ». Déjà, c'est hyper horrible de dire ça, mais tu es général. On ne vise pas un cas précis. Te dire que dans tel dossier, à tel moment, on a découvert ça, ou tu l'as remarqué, je l'ai remarqué, on l'a vu ensemble, c'est un fait. La personne ne va pas contester, donc plutôt que de critiquer la personne. Donc, la réalité, la personne se met en protection et le dialogue est rompu. Et le DESC, en fait, c'est commencer par description pour mettre les choses à plat, dire qu'on va parler de ce sujet-là, et puis après, on va dire, OK, on décrit, et puis on explique ensuite les conséquences. Tu comprends que dans ces cas-là, voilà ce qui se passe, etc. Et puis après, on demande à la personne de s'intégrer. Qu'est-ce que tu comprends ? Elle réfléchit, elle se rend compte. Est-ce qu'elle est prête à bouger ? Est-ce qu'elle est prête à se mettre en question ? Est-ce qu'elle se laissera avancer avec nous ? Ou est-ce qu'au contraire, on s'arrête là parce qu'on se rend compte que ça n'ira pas ? C'est le fait d'aller plus loin, parce que les conséquences sont là. Et puis après, le final du DESC, c'est solution. On finit avec quelque chose de positif, constructif. C'est ce qu'il faut. Et à mon sens, et c'est pour ça que je rejoins cette méthode-là même si je la pensais différemment, c'est que je pense qu'à chaque situation, il faut toujours trouver une solution. Je dis toujours à mes équipes, quand vous

venez avec un problème, réfléchissez déjà à trouver deux solutions. C'est-à-dire, voyez le positif dans tout. Comme diraient des Américains, faire des erreurs, ça marche très bien. Parce que souvent, ça confronte psychologiquement à soi-même. Ça fait comme une espèce de traumatisme positif. C'est-à-dire, je m'en veux, mais ce n'est pas possible, machin, machin. Donc après, souvent, tu ne l'oublieras jamais. Moi, ça m'est arrivé deux fois dans ma carrière d'avoir deux erreurs. Deux erreurs et encore une. Comme dirait ***** à côté, c'est une question d'interprétation. Ce n'est même pas une erreur, même si moi, je l'ai pris comme une erreur. Je ne savais pas le point de vue de l'administration. J'aurais dû le savoir. Mais il y a peut-être plein d'autres que je n'ai pas découverts. Mais en tout cas deux que j'ai dû découvrir, des erreurs, mais je m'en souviendrai toujours. Et je sais que j'ai travaillé dessus pour en fait tenir fort ensuite. Dire, ok, maintenant je connais pas du tout le monde j'ai tout analysé ce sujet n'est plus un sujet léger mais c'est un sujet que je maîtrise. Et les américains sont forts comme ça, et je dis toujours aux gens qu'on est humains. Donc l'humain, par défaut, il est magnifique mais il est pas parfait et il est surtout subjectif, donc face à chacun on aura toujours une version différente, une approche différente on trouvera que l'un est mieux que l'autre, donc arrêtons de se comparer mais acceptons qu'on soit pas parfaits. Voilà.

Célestin Soupart

Très bonne introduction, il y a beaucoup de points que j'aimerais réévoquer. Tout d'abord, le sujet de la formation. Est-ce que tu pourrais m'en dire plus, s'il te plaît ?

Intervenant 6

Celle qu'on organise ici ? Ou la vision qu'on a de la formation ?

Célestin Soupart

Non, on est plutôt dans le pratique. Depuis quand, ce qu'elle est mise en place, pour quelles raisons ? Comment est-ce que du coup, elle a été décidée ? Par qui ?

Intervenant 6

En interne, tu veux dire pour les équipes ?

Célestin Soupart

Oui, notamment.

Intervenant 6

En fait, on est dans un métier qui change tout le temps. Tu pars en vacances, tu reviens, on dit toujours, « t'es déjà plus à jour ». Pour blaguer, mais c'est la réalité. Il y a des lois qui sont votées systématiquement. C'est-à-dire que c'est un métier qui est hyper passionnant, stressant, mais qui demande tout le temps d'être formé. Donc, on a intégré la formation depuis toujours chez nous, au moins 10 ans. Je pense qu'on l'a envisagée pour nos employés parce que les employés n'ont pas d'obligation de suivre des formations. Depuis quelques années, oui, les commissions paritaires disent qu'il faut, mais dans les faits, il y en a plein qui ne font pas ça. En même temps, les autres métiers ne sont même pas au courant. Nous, on n'a pas tenu compte de ça. C'est qu'on organise de l'office avec soit des externes, soit en interne, des formations sur tous les thèmes. Et en fonction des niveaux de compétence chez nous, mais de par notre institut qui nous l'impose, pour les agréés comme nous, on est pas tous agréés ici, même certains ne le sont pas mais une partie de l'équipe l'est. Nous, on a 40 heures minimum par an à pouvoir suivre en formation, agréés en plus, donc c'est-à-dire que les formateurs doivent s'agréer auprès de l'institut avant de pouvoir donner formation, mais on garde cette trame-là, c'est-à-dire qu'on organise pour chaque niveau de compétence chez nous des formations différentes, qui sont évidemment adaptées aux besoins de la personne concernée. Et jusqu'au niveau medium et seniors, où là, ils ont quand même une approche, un dossier assez complet. Et pour le senior complet, évidemment, mediums quasiment, eux suivent un cycle complet, que ce soit par exemple TVA ou CXL. Moi, je fais des formations à thème pour moi, certaines, d'autres collègues aussi. J'aime bien que chaque personne puisse briller, pas qu'une personne déjà. C'est ma philosophie, donc j'aime bien intégrer qui aura envie de relever du challenge, de faire une petite formation. Donc, on en fait tous les mois. Et on a des formations à thème qui sont présentes toute l'année. Comme les mises à jour de TVA, c'est via un externe, c'est via Teams, on suit la formation en ligne et c'est quatre fois par an pour avoir toutes les mises à jour. Impôt des sociétés pareil, compta pareil. Donc, on a vraiment une trame de fond, plus des formations spécifiques à la demande, à l'écoute, donc quand on écoute les employés, certains sujet s'en sont pas bien maîtrisés. Et c'est l'objet de toutes les formations qu'on va mettre en place

Célestin Soupart

Ok, sympa, c'est complet. Et par rapport à la méthode DESC, du coup, comment est-ce que ça se passe ? Qui est concerné par la formation à l'outil ? Seulement le manager ?

Intervenant 6

Seulement, alors non, chez nous, alors manager chez nous. Si je te décris les termes pour qu'on comprenne, et c'est des termes que j'ai appris en français, quand on a rejoint *****, directeur, c'est notre niveau. Un directeur va au bureau et on gère le bureau. Et les managers, ce sont un niveau inférieur, si on peut dire ça. Ils sont les responsables d'équipe. Puisqu'on a trois équipes en place chez nous, constituées en moyenne de quatre à six personnes. Et donc, tu as toujours un manager, un responsable d'équipe. Moi, je préfère dire responsable, tu as compris. Les termes responsables me plaisent beaucoup plus parce que ça titille l'intellectuel, le cerveau des personnes à toujours conserver l'humilité et se sentir responsable de quelque chose et non pas simplement avec un pouvoir. Je déteste le pouvoir (rires). Et du coup eux sont formés avec une autre formatrice, je ne sais pas pour quelle raison, c'est pas moi qui ai organisé ça, c'est notre responsable RH comme c'était deux postes différents. Je pense que le formateur qui a été contacté au début a proposé ce service pour notre formation de directeur, mais s'est dit que c'était trop lourd pour lui donc, il a proposé à une collègue à lui pour la formation de manager, puisqu'on n'a pas tout à fait la même formation, mais on a un cycle, un tronc commun. Et ils l'ont vu aussi, effectivement. Parce qu'ils seront confrontés des fois de par leur équipe, moins de personnes, mais ils peuvent être confrontés à un cas de problématique, de complexité et autres. Et tu sais couper deux secondes, ça te dérange pas ?

Note additionnelle

Un problème de prise de son s'est présenté à la suite de cette interruption durant l'interview. Mon appareil n'a pas enregistré les propos qui se sont dits par la suite, malgré la prudence et la rigueur dont j'ai fait preuve. Cette erreur technique, indépendante de ma volonté, résulte en la perte d'une partie majeure de l'interview n°6 de mon mémoire.

Cependant, j'ai établi un résumé des points clés évoqués durant cet entretien. Mon interlocuteur m'a gracieusement alloué quelques minutes supplémentaires pour confirmer le résumé que j'ai rédigé, qu'il est possible de consulter ci-dessous.

- Situation vécue : le cas d'une séparation avec une secrétaire aux valeurs contraires

Dans la lignée des interviews précédentes et suivantes, je me suis intéressé à une situation vécue sur le plan professionnelle, comprenant une facette émotionnelle développée. Mon interlocuteur

m'a raconté une situation particulièrement complexe liée au manque de bienveillance d'une secrétaire, il y a environ deux ans. Cette dame manquait de manières, et présentait un comportement jugé comme peu bienveillant par l'intervenant 6. Il arrivait fréquemment qu'elle se livre aux ragots au sein de l'équipe, voire en soit à l'origine. L'intervenant 6 a été jusqu'à utiliser les termes de manipulation pour expliquer son comportement, en mentionnant le fait qu'elle montait les gens les uns contre les autres. Il a également développé le travail juridique que cette situation a nécessité, impliquant plusieurs réunions disciplinaires, l'envoi de plusieurs recommandés, des certificats médicaux douteux, ainsi que la médecine du travail, le tout sur une période de plus de six mois. L'un des points les plus intéressants de cette histoire prend forme dans la culture d'entreprise, que l'intervenant 6 mentionne en disant qu'elle s'en est trouvée modifiée de par le comportement de cette secrétaire, qu'elle déconstruisait petit à petit. Les gens étaient plus isolés les uns des autres, et des amitiés s'en sont même trouvées brisées. Une fois que son entreprise s'est séparée d'elle, il a fallu plusieurs mois pour reconstruire un climat organisationnel correct, accueillant et chaleureux.

- **Formation : une diversité marquée, pragmatique et empirique.**

L'intervenant 6 a mentionné plusieurs formations, notamment la formation des couleurs, au nombre de quatre : rouge, bleu, vert, jaune. Chaque couleur détermine un type de personnalité particulière, et permet de mieux comprendre sa propre personne et les autres. Mon interlocuteur, lui, était vert. Le début d'entretien que je suis parvenu à enregistrer fait également état de l'utilisation de la méthode DESC, développée dans la transcription ci-avant. Par la suite, l'intervenant 6 a développé la mise en place de weekends de formation destinés à la hiérarchie de l'entreprise. Organisés tous les trois mois, ces weekends visent à l'apaisement émotionnel de ses participants ainsi qu'au développement de leurs compétences managériales. Un point intéressant fut la place des apprentissages liés au dénouement de la situation difficile de la secrétaire peu bienveillante dans le déclencheur de ces weekends.

- **Pouvoir décisionnaire : l'impact important des émotions**

L'intervenant 6 a expliqué que les émotions occupaient environ 50% des considérations lors de sa prise de décision. Ce point a été abordé dans la transcription précédente.

- **Recrutement : l'influence reconnue des considérations émotionnelles**

Au sein de son processus de recrutement, l'intervenant 6 accorde effectivement une place à l'émotionnel au sens large. A titre d'exemple, il a relaté les grandes lignes d'un entretien

d'embauche réalisé le matin même pour un poste de secrétaire (non lié à la situation vécue). L'une des question (cette fois, liée aux apprentissages de la situation relatée) concernait les ragots au sein de l'entreprise. Il fut demandé au candidat son comportement s'il venait à être témoin de ragots. Sa réponse, à savoir un report immédiat et sans condition à son supérieur, s'est révélée décevante aux yeux de l'intervenant 6. Ce dernier attendait en effet une réponse traduisant la culture de son entreprise, à savoir une forme d'autonomie dans chacun de ses membres. Chaque personne est le premier défenseur du climat de l'entreprise, et chaque personne agit idéalement dans le sens d'un climat favorable, accueillant et chaleureux. Il attendait donc une réponse correspondant à cette culture, donc un rejet des propos qui lui auraient été présentés dans ce cas par notamment, l'expression explicite de son désintérêt.

- Qualité du service : le fil rouge de l'entreprise

L'intervenant 6 a exprimé l'importance des émotions, en la mettant en contraste avec la supériorité de l'importance de la qualité du service. Bien qu'une bonne part du lieu de travail soit dédiée à l'émotionnel ainsi qu'à ses résultantes, ils ne doivent en aucun cas impacter la délivrance des résultats et du service auprès du client. L'intervenant 6 a été explicite sur ce point, sans pour autant décrédibiliser ses positions vis-à-vis de ses considérations émotionnelles.

- Feedback : un retour permanent, principalement oral

Nous avons également mentionné le système de feedback que l'intervenant 6 instaure au sein de son équipe. Il se révèle comme étant principalement oral, bien que fréquent, et quasiment permanent. Il est donné lorsque son besoin s'en fait ressentir, et soutenu par des évaluations annuelles beaucoup moins fréquentes. Ce feedback est empli d'une rationalité marquée, l'intervenant 6 n'hésitant pas à soulever des points plus faibles dans le comportement, dans les performances de ses collaborateurs. L'argument qu'il présente est celui de la communication et du développement, qui commence par une description des faits, conformément à la méthode DESC développée dans la transcription de la première partie de l'interview. Mon interlocuteur a également ajouté recevoir du feedback de manière moins fréquente qu'il n'en donne, et que ce dernier est dans l'immense majorité positif.

- Culture d'entreprise : centralité des valeurs humaine

Comme brièvement mentionné dans le point sur le recrutement, la culture d'entreprise se transmet oralement. L'intervenant 6 a conscience de sa position centrale dans l'établissement

et la pérennisation de la culture d'entreprise qu'il souhaite instaurer, basée sur des notions de respect mutuel, de soutien, et d'entraide tant sur les plans privé que professionnel. Les valeurs qu'il promulgue se transmettent oralement, mais seront davantage renforcées par la pose prochaine d'affiches et autres artefacts sur les murs de l'entreprise. Mon interlocuteur a mentionné une dimension très intéressante dans le développement de la culture de son entité. Il a mis en avant la centralité de l'humain et l'emploi de l'intelligence collective. Cela rejoint directement la question qu'il pose en entretien, témoignant de la confiance qu'il place en chacun des membres de son équipe dans la promulgation des valeurs qui entourent le travail de son entreprise. Chaque personne, à nouveau, est un défenseur de ces idées communes, dont le but est d'assurer la meilleure atmosphère de travail à chacun d'entre elles. A ce titre, l'intervenant 6 mentionne que les capacités et les profils sont tirés vers le haut, et que les gens sont poussés à devenir des acteurs actifs dans le développement de la culture d'entreprise.

Interview 7

Célestin Soupart

Hello *****, merci de me recevoir. Donc je travaille sur la perception des émotions au sein du management de proximité, c'est-à-dire la manière dont les managers de première ligne gèrent les émotions de manière générale, et la façon dont ça se traduit dans leurs pratiques. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, s'il te plaît ?

Intervenant 7

Avant que je ne me présente, n'hésite surtout pas à me dire si à un moment donné je donne trop de détails ou pas assez. J'étais encore étudiant il y a pas longtemps donc je me souviens qu'il y a des interviews qui sont très pratiques, d'autres pas du tout à travailler, faire en sorte qu'elles soient pratiques pour toi, n'hésite pas à me rediriger en deux mots. Je m'appelle *****, j'ai fait des études d'ingénieur de gestion que j'ai terminé il y a quatre ans maintenant. J'ai fait le master qui s'appelle aujourd'hui *****, donc en entrepreneuriat. Je suis un passionné de d'entrepreneuriat, j'adore le monde des start-ups, je trouve que c'est un monde qui est innovant, qui est dynamique, donc je prends beaucoup de plaisir à évoluer dans ce monde-là depuis quatre ans. A côté de ça j'ai une petite passion pour la musique électronique que je fais quand j'ai quelques temps de libre, un petit peu moins pour l'instant, mais c'est aussi quelque chose que j'aime bien. Et puis du coup, je suis depuis quatre ans le fondateur de ***** à côté, voilà. Je vis avec ma copine depuis quatre ans, je suis un ami, un compagnon et un entrepreneur.

Célestin Soupart

Tu as donc 27 ans ?

Intervenant 7

Je vais avoir vingt-sept la semaine prochaine, oui.

Célestin Soupart

Bon anniversaire en avance, du coup.

Intervenant 7

Merci, c'est gentil.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais préciser la taille de tes équipes, s'il te plaît ? Ton dernier bilan comptable en 2024 fixe l'équipe à trente-trois, mais qu'en est-il aujourd'hui ?

Intervenant 7

Où est-ce que.. C'est toi qui a trouvé cette information-là ?

Célestin Soupart

Oui, sur le site de la BNB.

Intervenant 7

Oui, mais c'est pas c'est pas tout à fait juste, en fait. En 2024, si tu veux, je crois qu'on a été une soixantaine mais qu'en équivalent temps plein, étant donné qu'on a beaucoup de gens à temps partiel, on était autour de 20. Donc, on a une soixantaine de personnes mais qui ensemble correspondent à autour de 20 équivalents temps plein, quelque chose comme ça.

Célestin Soupart

Et concernant l'équipe de stagiaires, du coup, tu en gères toujours deux ou trois à la fois ?

Intervenant 7

Oui, c'est quelque chose qui a été progressif. Au début, il y en avait pas et puis petit à petit, ben ça a été nécessaire pour coordonner tous les clients. La saison dernière, y en avait deux mais

c'est peut-être pas une volonté. C'est juste que y en a un qui a annulé un petit peu en dernière minute une semaine à l'avance, mais cette saison il y en aura de nouveau trois. Le troisième arrive en août, il y a trois team leaders et y a Loïc aussi, qui nous rejoint à plein temps.

Célestin Soupart

Top, quel âge est-ce qu'il a ?

Intervenant 7

Il a vingt-trois, il est dans l'équipe depuis un an. Il vient d'ici, donc il était étudiant, il termine ses études et il y avait un bon match. Donc là il nous rejoint normalement à plein temps à partir du 2 août.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses parfois aux émotions dans ton travail, quelle place est ce que tu leur accordes de manière générale ?

Intervenant 7

Le sujet m'intéressait, je suis curieux d'avoir la suite des questions parce que ça dépend un peu des profils. Mais moi, je suis quelqu'un, je sais pas si ça se voit ou pas mais qui est, je pense plus sensible que la moyenne, et donc mes émotions sont très actives dans mon travail. Je veux dire, je ressens beaucoup les choses, j'ai l'impression d'avoir des antennes assez développées pour ressentir aussi les émotions des autres donc mes émotions prennent quand même une place importante, je vais dire, dans mon quotidien et dans ma manière de réfléchir, de prendre des décisions et de manager le reste de l'équipe. Je fais beaucoup dans l'émotionnel, peut être parfois, je crois que c'est une force et parfois je pense c'est un petit peu une faiblesse parce que ça fatigue de temps en temps, d'avoir beaucoup d'émotions et d'éléments qui entrent en jeu. Je crois que c'est parfois plus sain et moins fatiguant personnellement d'avoir un esprit hyper cartésien, et de dire « je choisis ça où ça », où je fais tel genre de choses parce que c'est logique, et parce que c'est ça fait sens, même si les émotions prennent une certaine place. En plus, j'évolue dans un secteur où les émotions sont importantes.

--- interruption ---

--- Reprise ---

Célestin Soupart

Tu disais donc que les émotions prenaient une place vraiment importante, dans ta vie quotidienne, de manière générale. Comment est-ce que tu le traduis en pratique, par exemple, dans le pouvoir décisionnaire ?

Intervenant 7

Comment est-ce que je traduis la place que mes émotions prennent ?

Célestin Soupart

Si tu veux, sur le plan décisionnaire, est-ce que tu considères tes émotions dans tes décisions ? Est-ce que tu prends une décision en te demandant comment la personne va se sentir, par exemple ?

Intervenant 7

Souvent, presque toujours. À nouveau, je ne sais pas si c'est positif ou pas, ça fait que je pense que je suis toujours assez proche de mon équipe. J'arrive à comprendre qui est bien dans le bateau et qui sent bien sa place, etc. Et je sens aussi qui l'est parfois un petit peu moins. Mais donc, oui, j'essaie toujours de me dire, de me mettre à la place des autres et de me dire, « OK, si j'agis de telle manière, comment la personne va me le rendre, quels sont les résultats que ça va apporter ». Pas toujours facile à prévoir, parce que chaque personne est câblée différemment. Moi, je peux essayer de prévoir un petit peu la réaction et ma manière de faire en fonction, mais parfois, en fait, on se trompe et la personne ne réagit pas comme on le pensait.

Célestin Soupart

Oui je vois, donc il y a une notion de prévision ?

Intervenant 7

Oui, c'est ça. J'utilise différents outils, tout ce qui est MBTI, je ne sais pas si ça te parle.

Célestin Soupart

C'est un test de personnalité, qui comprend 16 types différents ?

Intervenant 7

Exactement. J'essaye un petit peu de savoir qui est dans quoi, et donc en fonction de quel type de profil j'ai en face de moi, comment me comporter. Quand je dois faire des feedbacks ou avoir des discussions avec des membres de l'équipe qui font naître plus d'émotions, j'essaie de préparer ça bien. Il y a différentes manières d'aborder les feedbacks, mais je prépare. Je prépare toujours mes feedbacks avec un petit outil méthodologique qu'on appelle le DESC. Pour éviter d'avoir l'émotion qui parle et avoir quelque chose, au contraire, qui soit très structuré et bien réceptionné dans la personne. Donc je dirais que oui, j'écoute mes émotions dans ma manière de gérer mon quotidien et de gérer l'équipe, j'essaie aussi de me prémunir de trop d'émotions grâce à certains outils. Maintenant écouter son instinct et ses émotions quand on est un entrepreneur, je pense que c'est aussi important, j'avoue que je m'écoute assez bien et je me fais confiance sur pas mal de sujets.

Célestin Soupart

Tu as mentionné le feedback au sein de ton équipe, est-ce que tu pourrais le développer ? Comment est-ce que tu me crées du feedback ? Comment est-ce que tu le donnes aux gens ? Est-ce que tu en reçois ?

Intervenant 7

Alors, est-ce que j'en reçois ? Oui, en tout cas, j'essaye d'en recevoir. C'est un élément parmi d'autres via lequel j'essaye de recevoir du feedback. C'est chaque fin de saison, tous nos employés doivent remplir un relativement long questionnaire. Tu l'as reçu, il existe une cinquantaine de questions ouvertes et anonymes dans lesquelles on vous pose toute une série de questions sur votre aventure, ce qui fonctionne, ce qui fonctionne moins bien, vos conseils pour qu'on puisse s'améliorer, pour que je puisse m'améliorer. Ça, c'est un premier moyen d'avoir du feedback au moins deux fois par an, de la majorité de l'équipe. Maintenant, j'avoue que de par mon rôle, je crois donner plus de feedback que je n'en reçois. Logique peut-être ou pas, je n'en sais rien. Et moi, je les prépare presque toujours de la même manière. L'outil auquel je crois beaucoup, c'est le DESC. C'est très classique, mais en deux mots, c'est l'acronyme de Description, émotions, solution, clarification. Je trouve que c'est un super outil pour donner des feedbacks qui soient bien reçus. Et donc, je prépare tous les feedbacks que je fais avec mes membres de l'équipe en faisant un petit test à l'avance. J'ai ma note et du coup, je sais, j'ai un peu le squelette de ce que je vais partager dans ce genre de rendez-vous.

Célestin Soupart

Quand tu parlais du MBTI, est-ce que c'est un outil auquel tu penses régulièrement quand tu agis, quand tu te comportes avec les gens ?

Intervenant 7

Après honnêtement, je serais pas étonné, j'ai pas fait le test j'aimerais bien le faire, mais on est beaucoup les mêmes profils dans l'équipe parce que on a un métier où il faut être un petit peu plus extraverti, il faut aimer parler aux gens, prospecter pour vendre, faut pas être trop timide donc ça m'étonnerait pas variété de profils assez restreinte. Ceci étant dit, en tout cas en fonctionnement j'essaie aussi de voir un petit peu quel type de profil j'ai en face de moi, est-ce que c'est quelqu'un qui va être énergisé par le fait de parler à plein de gens et être entouré de plein de gens, ou au contraire, est-ce que j'ai quelqu'un en face de moi qui serait plus à l'aise et plus performant dans une ambiance plus seule, plus calme, à être devant son ordinateur sans avoir plein d'informations autour de lui ? En recrutement, j'essaie d'y penser un peu à ce MBTI. Tous les jours, je ne vais pas dire que j'y pense, mais j'essaie. Que ce soit avec les MBTI ou pas, de comprendre un petit peu comment chacun fonctionne, comment chacun réfléchit, et pouvoir aider, coacher en fonction.

Célestin Soupart

C'est plus une trame de fond ?

Intervenant 7

Exact. Le MBTI c'est plutôt une trame de fond, la petite méthodologie DESC ça c'est vraiment un élément actif, c'est un truc que j'utilise toutes les semaines.

Célestin Soupart

Ok, c'est intéressant. À ton avis, est-ce que tu devrais plutôt en tant que manager, montrer ou cacher tes émotions, d'abord de manière générale et ensuite au niveau professionnel ?

Intervenant 7

Pour moi, il ne faut surtout pas les cacher à nous, c'est ça qui nous rend humains, je trouve, les émotions. Et donc les managers qui masquent toutes leurs émotions, je pense, ma vision devant les choses, je ne dis pas qu'elle est juste, mais sont souvent perçus comme un peu des machines. Et les gens ne s'identifient, ne s'inspirent pas de machines. Donc montrer ces émotions, je pense que c'est important. Il faut montrer ce qu'on ressent, si on est content ou pas content, quand on

est dans une zone de faiblesse ou au contraire une zone de force. Maintenant, il faut aussi apprendre à quand même les gérer. Si je prends l'extrême opposé, on a l'extrême qui montre rien, ça fait machine à laquelle on ne s'identifie pas. C'est plus difficile d'inspirer quand on est ce genre de personne, je pense. L'inverse, c'est de se laisser complètement guider par ses émotions. Et donc, en fait, une fois sur deux, de frustrer les gens, de brusquer les gens, de choquer les gens par ce qu'on dit, ça, ça ne marche pas non plus. J'ai des amis qui ont des managers dans des entreprises qui laisse totalement s'afficher leurs émotions constamment, ça va moins le faire, parce qu'il n'y a pas de filtre. Ils disent tout comme ils pensent. S'ils sont énervés, ils gueulent. S'ils sont fatigués, ils le laissent montrer qu'ils sont fatigués. Non, il n'y a qu'une régulation à montrer. Il faut rester dans le cadre, sans vouloir se montrer comme une machine, un robot qui ne ressent rien. C'est jamais le cas.

Célestin Soupart

Donc une notion d'équilibre.

Intervenant 7

Oui, je crois en cette notion d'équilibre. Montrer qu'on est humain en gérant quand même une partie de ces émotions, sans se laisser aveugler. Ce n'est pas parce qu'on est de mauvaise humeur ou énervé qu'il faut d'office montrer qu'on est énervé ou de mauvaise humeur.

Célestin Soupart

Est-ce que tu estimes que tu parviens à trouver cet équilibre ?

Intervenant 7

Alors, je pense que c'est plutôt à l'équipe qu'il faudrait poser la question, mais si j'essaie de m'auto-évaluer, je crois que je le fais assez bien. Je crois. Oui, c'est une croyance. Je ne dis pas que c'est un fait. Mais oui, j'essaie d'être dans cet entre-deux. Je crois que je le fais correctement. En tout cas, j'essaye.

Célestin Soupart

Tu as évoqué le recrutement. C'est très intéressant. En quoi est-ce que tu considères les émotions directement ou indirectement ? Par exemple, est-ce qu'il y a des questions spécifiques qui se concentrent là-dessus, à l'insu ou pas du candidat

Intervenant 7

C'est difficile de mettre ça en mots mais toutes les personnes qui font beaucoup de recrutement avec qui j'en ai parlé, puisque nous on fait quand même beaucoup de recrutement finalement, il y a beaucoup de recrutement dans lequel on ne prend pas beaucoup de risques parce que c'est des contrats étudiants et donc finalement, c'est assez flexible, je vais être de plus en plus amené à avoir des recrutements à temps plein. Donc là il y a un petit peu plus de risques, mais l'émotion qu'on ressent durant un entretien est primordiale, tout le monde je pense le dira, le recrutement c'est pas une science exacte. Même le meilleur recruteur va se tromper, sur 100 profils, il va se tromper dans 5% du temps, c'est sûr. Mais comment est-ce qu'on peut évaluer ? Je trouve finalement qu'un candidat, il y a toute une série d'éléments vérifiables, mesurables qu'on peut essayer de lister pour se tromper le moins possible. Moi, à la fin, ce qui prime quand même, c'est ce que la personne me renvoie et comment je me sens en face de lui. Est-ce qu'en face de lui, je me sens à l'aise, la discussion est fluide, je ressens qu'il y a de l'énergie, qu'il y a du positif, que ça sourie, même au travers d'un entretien d'une demi-heure. C'est de se dire, « ah, cette personne-là elle m'a énergisé, elle m'a procuré des émotions positives » ou alors à l'inverse « elle m'a frustré parce qu'elle était mal préparée », ou elle ne me rassure pas parce qu'elle pose des questions bizarres » ou « j'ai l'impression que ça manque un peu de respect ou de cadre parce qu'elle arrive mal habillée », etc. À l'entretien, tous les recruteurs, je pense, essayent de lister un maximum d'éléments mesurables mais ce qui prime, en tout cas, quand il y a un doute, c'est « Ok, mon instinct me dit quoi ? Quelle est l'émotion que je ressens à la sortie d'un entretien de recrutement ? Est-ce qu'elle est positive ou pas ? » Et en général, c'est là-dessus, je pense, que beaucoup d'entretiens, finalement, se basent pour dire oui ou non.

Célestin Soupart

Oui, donc le fait d'utiliser ses antennes ?

Intervenant 7

Voilà, oui. Et une phrase que j'aime bien, elle n'est pas de moi, je ne sais plus qui me l'a dit mais en recrutement, quand il y a le doute en fait, il n'y a pas de doute. Si l'émotion qu'on perçoit à la fin d'un entretien n'est pas 100% positive, où il y a du bon et du moins bon, en fait, il n'y a pas de doute, ça veut dire qu'il ne faut pas prendre la personne. En tout cas, pour des postes internes, ça coûte tellement cher de recruter en Belgique des gens qu'avoir une personne qui ne convient pas au poste, qui n'est pas heureuse dans son poste ou qui n'est pas performante, c'est une vraie plaie pour l'entreprise. Donc, quand il y a doute, il n'y a pas de doute. Je crois qu'il faut écouter ses antennes.

Célestin Soupart

Oui, c'est intéressant. C'est assez complexe, ce n'est pas une compétence universelle.

Intervenant 7

Je ne dis pas qu'il ne faut prendre que ça. Il y a toute une série de choses qu'on peut quand même mesurer et affirmer plus objectivement. Mais l'aspect émotionnel, c'est trop important. Et tout ce dont on a parlé était assez aligné avec ça. Je parlais avec un des partenaires chez *****, qui a eu le conseil le mois dernier, il n'y a pas longtemps. Et il disait, à la fin, il faut s'écouter. C'est un peu l'instinct, c'est les émotions qu'on aperçut en face de la personne.

Célestin Soupart

Je t'ai demandé de réfléchir à une situation vécue, professionnelle, au sein de laquelle la facette émotionnelle était assez développée. Une situation interprétée comme positive, négative, malheureuse ou pas, donc simplement quelque chose, un contexte dans lequel tes émotions ont été assez importantes, tes émotions moins que les autres.

Intervenant 7

Tu m'avais dit d'en préparer une ou deux, je me suis dit que je vais en préparer une qui était en soi négative dans mon expérience, une qui était positive dans mon expérience, mais c'est les deux premières auxquelles j'ai pensé quand j'ai lu ton mail. Je commence par la négative. Il y a deux ans, je recrute trois team leaders. Chez nous, les team leaders sont stagiaires, comme tu le sais. Ce n'est pas comme dans une grande boîte où les stagiaires ne sont pas très importants. Chez nous, les stagiaires, ils ont un rôle clé, tellement clé qu'à un moment, peut-être qu'un jour, ce sera défini, ce genre de rôle chez nous, mais des stagiaires qui sont chez nous, ils sont en contact avec tous les clients. Donc s'ils n'ont pas une bonne image, ils ne représentent pas *****, potentiellement, ils dégoûtent tous les clients, ils sont en contact avec toute l'équipe. Donc s'ils n'inspirent pas confiance, s'ils ne sont pas positifs, etc., cette négativité, elle va vraiment ruisseler sur toute l'équipe. Donc tout ça pour dire qu'un mauvais stagiaire, un mauvais team leader chez nous, c'est vite grave, en fait. Et il y a deux ans, il y en a peut-être trois, il y en a deux avec qui ça ne se passe vraiment pas bien. La première fois que ça m'arrive, ça fait quatre saisons que j'accueille les stagiaires. J'en ai déjà eu entre 10 et 15. Ça s'est toujours super bien passé. Et là, pour la première fois, c'est un peu catastrophe. Je passe les détails qui n'intéresseront à mon avis pas. Je vais développer pour ton mémoire, mais ça se passe vraiment mal, il y a des erreurs qui sont graves en entreprise, des trucs que je ne peux

plus tolérer. Et après deux mois de stage, j'en suis à venir au bureau avec les pieds de plomb tellement j'en ai marre de les croiser. À ce moment-là, on n'a pas encore un bureau, donc ils travaillent à côté de moi dans la même pièce. Tous les jours, je me les farcis à côté. Et c'est négatif, ça ne se passe pas bien, mauvaise énergie, mauvaise aptitude. Et donc là, mes émotions commençaient un peu à me jouer des tours parce que je commençais à être excédé. Je commençais à perdre patience, je commençais à être juste de mauvaise humeur parce que je passe 8 heures de la journée, 5 fois par semaine avec des gens que je ne veux plus voir, ça crée un mauvais climat, et tout le monde s'en rend bien compte. Tous les étudiants s'en rendent bien compte, une partie qui est démotivée d'être en lien avec ces team leaders qui ne sont pas agréables, en fait. Et je me dis, « ok, je crois que je vais devoir mettre fin à leur stage » et moi, parfois peut-être un petit peu trop gentil ou trop sensible, comme je t'ai dit, je me dis « Oui. Mais mettre fin à leur stage, les Français vont devoir rentrer en France, ils ont signé des contrats de bail locatifs en Belgique pour 10 mois, ça va être le bordel, ils vont faire une mauvaise pub, je vais être un monstre d'arrêter leur stage comme ça après 2 mois etc. » Quand je sens que la situation me dépasse un peu ou que j'apprends, j'avais 25 ans à l'époque, j'en ai 26, honnêtement, je ne connais pas tout, je suis encore jeune, je me suis fait coacher. J'ai un coach que je vois de temps en temps quand j'ai des situations, un coach business quand j'ai des situations un petit peu plus délicates, où justement les émotions sont trop présentes. J'aime bien en parler à quelqu'un qui me donne un point de vue extérieur, qui me donne un petit peu des outils. Et là, la finalité, ça a été de les mettre dehors et le plus rapidement possible. Comment est-ce que je gérais ça ? J'ai été chez ce coach-là, qui est un gars que j'aime beaucoup. On a créé un petit plan de comment ça allait se passer, mais millimétré. Et donc, lundi qui a suivi, ils étaient convoqués dans mon bureau. Il n'y avait aucune place à la discussion, j'étais là pour leur amener ma décision, pas pour discuter. On a fait ça à 9h, et à 9h45 ils étaient tous les deux partis. Et je trouve que ça s'est super bien passé, cette fin de collaboration, parce que ça s'est passé exactement comme j'y avais été préparé. J'en ai eu un des deux qui s'est frustré et qui a pris la porte directe après six minutes. C'était une des voies possibles, je le savais. Et il y en a un autre qui a essayé de négocier, de me demander « oui, mais tu me mettras quand même 10 sur 20, un bon stage, comme ça je dois pas recommencer. Est-ce que je peux quand même avoir mes bonuq blablabla », qui a posé toute une série de questions etc. ça a duré 35 minutes. C'était exactement les deux cas de figure auxquels j'étais préparé et que j'avais anticipé. C'étais vraiment millimétré. Ça s'est passé comme je voulais. Fin de la collaboration avec eux, une des meilleures décisions. Je pense que c'était très important pour le bien-être émotionnel de tout le monde, de mettre fin à ça le plus vite possible, fin à cette collaboration désastreuse. Ça, c'était

mon premier exemple. J'ai beaucoup plus d'éléments positifs j'en vis tous les jours chez ***** parce que ça se passe vraiment bien, mais le dernier qui était assez positif c'était des négociations contractuelles avec un de nos plus gros clients. Au début de l'année, j'avais des négociations contractuelles. Là, je me dis que je vais peut-être signer un des plus beaux contrats depuis le début de *****. On arrive à convaincre des acteurs majeurs à l'échelle mondiale de nous faire confiance, de proposer nos services, etc. Je trouve ça hyper cool. Et ça, c'était un peu nouveau pour moi, ce genre de partenaire. Et donc, là, c'était l'inverse. Les émotions, elles t'excitent. En fait, elles te poussent presque un peu à dire « amen », à signer le contrat, peu importe les conditions, le bruit, etc. Là, il faut s'élargir, il faut se calmer pour rester bien cadré, bien sérieux, professionnel et pas dire oui à tout non plus. Parce que ce genre de contraintes est décisif sur une année. S'il y a de grosses contraintes, ça peut compliquer les choses tellement les conditions ne conviennent pas en interne, en fait, c'est pire que mieux. Donc là, j'ai dû bien réfléchir. Chaque fois, je me forçais à ne pas répondre au mail directement, mais le lendemain, comme ça, ça me laisse le temps de dormir une fois sur chacun des éléments de négociation qui reviennent, et petit à petit, ça a pris un mois, mais ça s'est fait, et ça s'est fait, je pense, bien.

Célestin Soupart

Bravo, tout d'abord. C'est une belle victoire.

Intervenant 7

Merci.

Célestin Soupart

C'est très intéressant. On va développer d'abord la première situation. Merci d'en parler, déjà. Je crois que ce n'était pas très facile. Est-ce que tu pourrais évoquer l'aspect émotionnel du coaching en tant que thème ? Comment est-ce que vous avez considéré les émotions ? Est-ce que le coach t'a dit, par exemple, « je pense que celui-là va agir comme ça, donc il va se saisir », selon l'aspect émotionnel ? Tu vois ce que je veux dire ?

Intervenant 7

Oui, après, ce coach-là, en tant que tel, il est très cartésien. Il va essayer plutôt de donner des outils dans des situations managériales bien spécifiques. Mes émotions, c'est un élément, mais ce n'est pas l'élément qui va plus lutter ce qu'il conseille. Lui, il va essayer de bien analyser la situation factuellement. Justement, ça m'aide d'en parler avec quelqu'un qui a un œil externe,

qui n'a pas les émotions que j'ai depuis deux mois quand ça ne se passe pas bien, pour qu'il me donne des conseils sans prendre trop en compte tout ça. Ce qui était pratique. On n'a pas fait non plus une stratégie par personne, en mode lui va réagir comme ça, lui va réagir comme ça, mais il m'a plutôt présenté en fait tous les spectres de réactions possibles à la renvoie. Il y en a 3-4 classiques. Et j'en ai eu 2 différents, e qui était presque rigolo. Parce que c'était exactement 2 situations, dans les 4 qui m'avaient présenté, je pense. Donc l'aspect émotionnel n'a pas hyper été creusé. Justement, on a essayé de s'éloigner le plus possible des émotions pour avoir une stratégie qui soit la plus factuelle, logique et efficace possible. C'est vraiment opérationnel. Et ça fait du bien parce que ce genre de moment-là, c'est quand tu tires les gens, si tu écoutes tes émotions. C'est horrible parce que t'as l'impression d'être un monstre à ce moment-là, il faut être je pense, hyper factuel, essayer de cacher un peu ses antennes. On n'est pas Dieu donc c'est pas moi qui ai le pouvoir de vie ou de mort sur les gens, de s'il va être à la rue ou pas, de s'il va réussir à négocier son contrat de bail ou pas. Ça, en ce moment, ça ne me regarde pas. Moi, ce qui me regarde, c'est de faire en sorte que mon entreprise et le bien-être de mes collaborateurs restent favorisés et que ça grandisse. S'ils sont un obstacle à ça, c'est que ça que je dois m'en séparer. Les émotions, elles sont de côté. Et si ça ne convient pas, c'est au revoir. En fait, c'est un élément où j'ai dû me détacher le plus possible de mes émotions. Et j'ai fait un appel à un peu d'aide pour ça.

Célestin Soupart

Tu pourrais développer la raison qui va pousser à licencier les personnes au-delà de ton mal-être personnel ?

Intervenant 7

Au-delà de mon mal-être personnel, comme je disais tout à l'heure, mauvaise image par rapport à nos clients, donc en termes de rentabilité, un pas direct à un client, surtout en Belgique et en France, il y a des peuples qui sont assez dans l'émotionnel, dans le relationnel, il y a des peuples... C'est beaucoup moins important par exemple, en Amérique. Un client, si c'est rentable il signe, peu importe la relation. En France, en Belgique, en Wallonie, on est quand même, je trouve très différents. Je vais pas faire en stéréotypes, en réalité on est assez dans l'émotionnel et on achète ou on rachète avec des gens qu'on aime bien. Donc le point de contact dans une entreprise, il faut qu'il soit apprécié. Sinon la personne, même si ça fonctionne, elle pourrait dire « j'arrête de travailler avec *****, ça fonctionne, mais il y en a un, je ne peux plus voir sa gueule, ça ne me convient pas ». Donc, premier élément, ils dégoûtaient des clients,

impact financier réel, et quand on est une start-up, c'est que ça fait quand même mal. Deuxième élément, impact émotionnel et moral sur le reste de l'équipe, parce que moi je me les coltinais toute la journée, mais je n'étais pas le seul. Quand ils lancent un brief sans aucune motivation, sans faire d'efforts, en donnant une information sur deux, ou quand ils débriefent, ils ne sont pas motivants, en cassant, etc. Ça démotive directement toute l'équipe. L'émotion de l'équipe en sortant d'un shift, c'était dur, parce que j'ai vraiment encore envie de continuer à travailler là. C'est l'inverse qu'il faut faire. Même si le shift est difficile, ça peut arriver. Tout le monde doit ressortir de chez ***** le plus heureux possible, en tout cas, en se disant « ça va aller mieux, je reste motivé, je lâche rien ».

Célestin Soupart

Est-ce que c'est cette situation en particulier qui t'a poussé à modifier ton recrutement et donc à adopter les perspectives qu'on a déjà développées ?

Intervenant 7

Ça m'y a quand même un petit peu poussé, oui. Mais fatalement, quand on fait des erreurs, on essaie d'analyser ce qui a pu provoquer ces erreurs pour essayer de les refaire le moins possible. Donc, il y a des éléments que j'ai mis en place à la suite de ça. Un des éléments, c'est très opérationnel. Dis-moi si ça ne t'intéresse pas, mais je recrute maintenant majoritairement, dans une extrême majorité des cas, des gens dont ce n'est pas le premier stage. Parce que des gens dont c'est le deuxième stage, en fait, il y a déjà tout un travail de cadre, d'encadrement, je veux dire, de mise en situation et d'évolution dans le milieu de l'entreprise qui a déjà été fait avant. Et surtout, j'ai une référence que je peux appeler.

Célestin Soupart

C'est un cachet.

Intervenant 7

Oui, voilà. Moi, maintenant, je le fais à chaque fois. J'appelle la référence, « vous avez eu un X en stage ces six dernier mois ». Et je pose plein de questions sur ça pour savoir comment s'est passée la collaboration avec cette personne. Si j'ai un ancien maître de stage qui me dit que c'était super, c'est top. La probabilité de me tromper est quand même vraiment moindre. Un deuxième élément, c'est qu'avant, j'avais un process en un round. Maintenant, le process est en deux rounds pour justement avoir plus d'informations, pour aller gratter, chercher plus

la réalité des gens, bien comprendre qui j'ai en face de moi. Ce n'est pas facile en deux fois 45 minutes en visio. Mais bon, une heure et demie est toujours mieux qu'une heure.

Célestin Soupart

Quelle sont ces deux rounds ?

Intervenant 7

Il y a un premier round qui dure une heure, où c'est surtout en fait une rencontre. On pose beaucoup de questions pour découvrir la personne. Ça va être une découverte, en tout cas la première demi-heure. Je pose énormément de questions pour savoir un peu quelles sont leurs motivations, leurs aspirations, pourquoi ils postulent chez *****. Ça me permet aussi de bien voir leur préparation à l'entretien. Il y a quand même beaucoup de gens qui postulent parce qu'ils ont envoyé 35 CV et donc ils arrivent à l'entretien, ils ne savent même pas à quelle boîte ils sont. Bon ça alors je mets fin à l'entretien après quatre minutes dès que je l'ai compris. Deuxième demi-heure, c'est plutôt un exercice, celui que tu as fait à l'époque, donc le faux appel. Et puis, je prends souvent une bonne vingtaine de minutes pour répondre aux questions. Et un team leader est là aussi pour répondre aux questions. Comme ça, on a un stagiaire actuel qui peut en fait donner vraiment son avis et son expérience sur un potentiel futur stagiaire qui postule à la même place. Ça, ça dure une heure quand ça se passe bien. Deuxième round, je vais encore gratter plus en profondeur sur certains éléments. Volontairement, je pose parfois un petit peu les mêmes questions qu'au premier rendez-vous, pour voir si c'est pertinent ou alors si la personne est cohérente avec elle-même.

Célestin Soupart

Ok, top. On entend l'expérience dans les activités de recrutement pour *****.

Intervenant 7

J'en ai passé beaucoup, maintenant, des entretiens avec des potentiels stagiaires, je ne les compte pas mais j'en ai une trentaine par saison. Je fais ça depuis quelques années maintenant. Je vais peut-être faire un peu plus de 200 quand même. C'est monstrueux, mais c'est tellement important.

Célestin Soupart

Tu n'as pas choisi d'externaliser la chose ?

Intervenant 7

Externalisé, certainement pas. Par contre, à un moment donné, à mon avis, ce ne sera plus moi qui le ferai.

Célestin Soupart

Tu comptes déléguer ?

Intervenant 7

Oui, tout à fait, ce sera quelqu'un de chez ***** qui fera ça.

Célestin Soupart

Je voudrais revenir sur la notion du ressenti de l'équipe par rapport à la situation. Est-ce que tu pourrais caractériser l'impact du comportement de deux team leaders sur la culture d'entreprise ?

Intervenant 7

J'ai la chance, je pense à nouveau, j'ai la chance, je crois, d'avoir une entreprise où avec l'extrême majorité des gens, ça se passe bien. Et j'ai plutôt tous des bons porte-parole de ma boîte, je pense. On est tous issus un petit peu du même milieu, en master à *****, en sciences économiques, gestion, sciences politiques, bio-ingé, droit, ingé civil, etc. Donc j'ai normalement un public qui est très éduqué, très motivé, parce qu'ils ne sont clairement pas obligés de bosser pendant leurs études, et qui veulent tous apprendre des choses, qui sont ambitieux, qui veulent se développer. Ça fait que ma culture d'entreprise, je trouve qu'elle est quand même bien définie. Je crois qu'une nouvelle recrue qui arrive chez *****, il voit un peu le type de profil qui est présent. Bon, chacun est différent, mais il y a quand même beaucoup de similarités entre les profils qu'on a chez nous. Mais quand on a dû terminer anticipativement ces deux contrats, les gens s'en sont très vite rendu compte. Et les gens sont plutôt des boucliers pour préserver la culture. Et donc, en fait, ils venaient aussi me le dire. Tout ce qui se passait mal, et donc ils étaient témoins, ou en tout cas, ce qui les étonnait. J'avais beaucoup d'échos de choses que je ne voyais pas, mais qui me remontaient sans que je ne pose aucune question. Et ça, j'ai trouvé ça très cool à l'époque. Parce qu'en fait, je n'ai pas deux yeux dans l'entreprise, j'en ai potentiellement le nombre de membres avec qui ça se passe bien, fois deux. Parce que moi, en étant au-dessus, je vois une série de choses. Il y a beaucoup de choses aussi que je ne vois pas et qui me sont masquées volontairement. Mais comme tout le monde, en tout cas ceux

avec qui ça se passe bien, qui sont dans le bateau avec moi, qui veulent proactivement faire en sorte de préserver cette culture, cette bonne ambiance, dès qu'ils captent quelque chose qui ne correspond pas à ce qu'ils ont l'habitude de vivre chez *****, normalement, sans que je pose trop de questions, ça me remonte assez vite. Donc je ne suis pas tout seul à préserver tout ça.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais préciser les impacts de ton enthousiasme dans la seconde situation sur la culture d'entreprise et l'ambiance générale au sein de l'entreprise ?

Intervenant 7

Alors l'ambiance générale, je pense pas qu'elle ait été touchée parce que tant que ce n'est pas signé, je garde ça que pour moi. Il n'y a rien de pire que de crier sur tous les doigts qu'on s'appête à signer un super contrat qui va nous mettre au travail toute l'année sans être sûr que ça signe derrière. Tant que ce n'est pas signé, je ne le partage pas, c'était juste confidentiel. Donc ça n'a pas impacté le reste de l'équipe, cette situation, en tout cas jusqu'à la signature. Une fois que c'était signé, je l'ai partagé en disant que tout le monde doit être fier de ce succès-là, parce qu'il y a quelques mois, il y a quelques années, jamais de la vie, on n'aurait été capable de convaincre ce genre d'entreprise. Et que c'est grâce à tout le monde, c'est grâce au travail de tout le monde, à l'énergie de tout le monde, que petit à petit, on crée notre parcours, on crée notre histoire et qu'on arrive à avoir autant d'impact aujourd'hui.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as vu l'impact de ton propre enthousiasme sur d'autres personnes ? Sur les teams leaders, ou d'autres membres d'équipe ?

Intervenant 7

Moi, j'étais très content de signer, je trouve que c'est génial. Après, il faut pas se leurrer, pour un team leader, c'est aussi un fameux paquet de travail en plus, ce genre de contrat. Ils peuvent partager mon enthousiasme, mais ils restent réalistes. C'est chouette, mais ça vient avec toute la contrepartie qu'il va falloir assumer derrière. C'est une autre faille, mais celui qui gagne le plus dans ce genre de situation, finalement, c'est un peu moi. Dans un premier temps. Moi, j'explique que c'est chouette, que ça permet de grandir, de recruter, de payer des plus grands bureaux, de déménager, d'avoir une équipe qui est plus grande, d'engager des CDI. Et tout ça, c'est chouette et c'est positif, et tout le monde le conçoit. Mais voilà, je n'ai pas encore de

personnes qui sont « incentivées » à la signature de contrat. C'est surtout une ambiance générale. Ça crée du budget pour continuer de grandir sereinement et sainement, mais je ne pense pas que ma joie de vivre par rapport à ce point-là a découlé et a expliqué énormément sur les gens. Je pense que c'est plutôt une trame de fond, qui fait que les gens se rendent compte qu'agir avec du bon sens et que petit à petit l'expérience qu'on offre à notre équipe peut être de plus en plus qualitative.

Célestin Soupart

Je vois. Est-ce que tu penses que tu pourrais mettre en place, justement, des moyens de motiver les gens à faire des résultats, des initiatives, comme tu l'as mentionné, à la signature de contrats, par exemple. Je pense à un bonus ou une commission, c'est des moyens classiques.

Intervenant 7

Alors, *****, qui était avant en CDI, touchait ce genre de choses. Le prochain CDI, on fera aussi ce genre de choses. Maintenant, pour les gens qui ne sont pas en CDI, les team leaders ont aussi ce genre de choses. Donc, s'ils trouvent un client et qu'ils le signent, ils ont aussi une commission, donc une rétribution par rapport à ce qu'ils signent. Comme ça, ça motive un petit peu à le faire et même quand ils y arrivent, il y a des récompenses. Maintenant, pour les business devs, tous les étudiants qui ne sont pas à temps plein, c'est un peu plus délicat parce qu'ils sont déjà payés avec un « incentive » de goal shift, de résultats sur la prise de rendez-vous. Moi, ce que je fais par contre, c'est qu'en rendez-vous pris pour *****, je vais en donner un feedback et une reconnaissance verbale, directe, parce que c'est bien de donner des rétributions financière, etc., on le fait. Mais parfois, avoir juste un « merci » ou « bravo » de vive voix, « grâce à toi, grâce à ton call », on commence cette collaboration. Tous les types de reconnaissance sont importants. Financière, oui, mais il n'y a pas que ça, je pense.

Célestin Soupart

C'est super cool. Je les connais déjà, mais est-ce que tu pourrais préciser les canaux de communication avec les équipes s'il te plaît ?

Intervenant 7

Oui, nous, on essaie d'avoir un canal de communication qui est Slack. Je trouve que c'est vraiment à notre image, c'est dynamique, c'est moderne, c'est jeune, c'est une boîte qui est ambitieuse, qui s'est développé rapidement. Ça permet de mettre beaucoup d'émoticônes, donc

d'utiliser des réactions et de faire transparaître plus d'émotions dans les messages. Je trouve ça super à nouveau, pour que les messages soient bien reçus, qu'émotionnellement en face, la bonne information soit passée, notamment par ses réactions etc. Ça aide vraiment à dire « ok, ce message c'est un bravo, ce message c'est un rappel à l'ordre ». Parfois, juste un texte, il peut être interprété de plein de manières différentes. Moi j'aime beaucoup Slack, au moins ça centralise tout au même endroit, ça permet de structurer les sujets de discussion assez efficacement aussi. Donc j'essaie, dans la mesure du possible, d'avoir rien d'autre que Slack. Dès que quelqu'un est recruté, on ne lui envoie plus aucun mail, on passe par Slack, et en cas d'urgence, on passe par SMS ou par téléphone. Je n'envoie aucun mail aux membres de l'équipe. C'est uniquement Slack.

Célestin Soupart

Top, parfait. J'aimerais m'intéresser à la relation que tu as avec tes employés. C'est probablement l'élément le plus intéressant de l'interview. Tu as mentionné une très bonne relation avec les membres d'équipe, tant les business developers que les team leaders. À quoi est-ce que tu penses qu'elle est due ? De ton côté et de celui des autres ?

Intervenant 7

Le premier élément, il est dû en partie à notre recrutement. On essaie de recruter des gens qui partagent nos valeurs, avec qui on va pouvoir co-construire et grandir, dans la mesure où on essaie de ne pas trop se planter. Si on recrute des gens qui partagent déjà nos valeurs, ça fait déjà une fondation solide pour que ça se passe bien, pour que la collaboration soit saine, je pense. C'est la première partie recrutement. Autre élément qui est à contre-courant aujourd'hui, mais je pense que je peux difficilement être plus au contact de mon équipe, je fais zéro jour de télétravail par an, ce qui, je pense, n'existe pas. La porte de mon bureau, elle est toujours ouverte, sauf quand je suis en rendez-vous. Si je ne suis pas en rendez-vous, elle est ouverte et n'importe qui peut venir me poser une question, me donner un feedback, toquer à ma porte pour me prendre deux minutes, ça ne me dérange jamais. Premier élément, recrutement. Deuxième élément, je dirais, j'essaie d'instaurer le plus de proximité possible. Tout le monde se tutoie. Je check tout le monde. J'ai 27 ans, je suis de la même génération, quasiment tout le monde, toute mon équipe. Je n'essaie pas d'instaurer des barrières qui ne soient pas nécessaires ou bizarres. Je veux être quelqu'un qui est accessible et je veux être proche de mon équipe. Ça, je pense, crée cette confiance et ce lien.

Célestin Soupart

Es-ce que tu penses que la différence d'âge réduite est cruciale ?

Intervenant 7

Je ne sais pas si c'est une condition sine qua non. Je pense qu'on pourrait avoir une super culture d'entreprise, une super ambiance au bureau et une vraie confiance avec des gens qui n'ont pas le même âge que nous. C'est le cas de quasiment toutes les entreprises au monde. Maintenant, nous, ça nous aide quand même pas mal. Entre le plus jeune et le plus vieux, il y a 7 ans d'écart, ou 8 ans d'écart, c'est très peu. On se comprend, je crois que peut-être, je serais curieux de me voir dans dix ans si je suis encore aussi aligné avec le reste de l'équipe. Peut-être que oui, peut-être que non, aujourd'hui c'est cet aspect générationnel et ce non-écart, finalement, de diversité de profils. On a beaucoup de profils, comme je le disais tout à l'heure, qui se ressemblent parce que tous issus de Bac 3 ou de Master à l'université. Ça aide à créer quelque chose qui soit cohérent. Je ne dis pas que c'est impossible autrement, mais je dis que ça aide à créer quelque chose qui fonctionne.

Célestin Soupart

Je vois. Est-ce que tu penses qu'il y a une notion d'écoute et d'empathie dans cette relation ?

Intervenant 7

Cette relation, moi, avec le reste de l'équipe ? Moi, je suis super empathique. À nouveau, je fais le lien avec les antennes que je pense assez développées. J'ai l'impression que c'est une de mes plus grandes forces et une de mes plus grandes faiblesses aussi. Ma copine est comme moi, ma famille est un peu comme moi. Je crois qu'on puise un peu cette caractéristique des gens qu'on côtoie. Je pense être assez empathique et c'est important, il faut qu'on manage des gens, qu'on essaye, le but d'un manager en fait il est nul autre que d'essayer d'aider les gens à grandir et à les rapprocher de leur objectif interne. Souvent, les gens qui travaillent chez *****, leur objectif long terme, c'est d'avoir un beau poste qui, sans doute parce que le job sera responsabilité, va inclure entre autres un certain contact avec les clients. Donc ils se disent que la brique ***** dans leur parcours fait sens. J'essaie du coup d'être le plus empathique possible pour essayer de bien comprendre quelles sont les motivations de chacun, pourquoi les gens nous rejoignent, qu'est-ce qu'ils vivent au quotidien chez nous, quelles émotions ils ressentent quand ils viennent chez nous, et de faire en sorte que tout ça soit le plus positif possible. En plus de tout ça, on propose un job qui est certes très formateur, mais qui peut être émotionnellement assez

difficile. Se prendre des bash au téléphone, ça peut être dur, ça peut frustrant, ça peut être une énergie forte, donc il faut quand même être bien aux aguets de comment les gens se sentent. Le job peut être difficile, mais si la trame de fond est positive, s'ils savent pourquoi ils sont là, ils savent pourquoi ils se donnent pendant trois heures pour essayer de décrocher des rendez-vous ou vendre, finalement. Même si de temps en temps, le niveau est difficile, l'aventure, elle, elle fait sens et elle continue positivement. J'essaie d'être empathique, bien comprendre ce que les gens sentent, les émotions qu'ils vivent quand ils sont au bureau, et j'essaie, dans la mesure du possible, de comprendre le fond de toutes ces émotions.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais évoquer un peu plus l'utilité des émotions En quoi elles sont utiles, concrètement ?

Intervenant 7

Un peu, ça va prendre un peu ce que je disais avant. C'est vraiment quand je disais que cette capacité à comprendre un peu comment les gens se ressentent, à être empathique, à percevoir pas mal d'émotions, ça peut être, dans certaines situations, très utile, et dans d'autres situations, il faut, je crois, pouvoir se détacher un petit peu de tout ça. À nouveau, je vais revenir sur la notion de balance. C'est un début, on retient sur cette notion de balance. Il y a des moments où il faut pouvoir se les écouter, il faut pouvoir les prendre en compte. Nos émotions, par définition, on ne les contrôle pas, on les ressent. Libre à nous de faire ce qu'on en veut, mais on ne les contrôle pas. Si je me sens triste, choqué, frustré, de mauvaise humeur, de bonne humeur, joyeux, etc. souvent c'est pas des choses qu'on contrôle on contrôle la manière dont on réagit par rapport à ça.

Célestin Soupart

Que fais-tu du stress, ou quand tu sens des émotions assez intenses, qu'est-ce que tu mets en place pour réguler tes émotions ?

Intervenant 7

Moi, je suis un peu anxieux de tout, tout le temps, partout. Je crois que je tiens ça de mon papa. Il y a beaucoup d'éléments en termes de caractère. Comme tout le monde, on prend un peu de son papa, un peu de sa mère. Moi, l'aspect anxieux, je l'ai vraiment, peut-être malheureusement, hérité de mon papa. Je suis anxieux pour beaucoup de choses. Premièrement, c'est très mauvais

pour la santé. Dans 99% des cas, ça ne sert à rien. Le stress et l'anxiété, souvent en fait c'est provoqué par notre cerveau reptilien. La partie animale du cerveau ressent un stress. Du coup, ça puise l'énergie, ça procure une émotion négative. Mais avant, c'était très pratique, parce qu'on se faisait courser. Il fallait survivre. Donc, ces stress, ils nous servaient à survivre. Aujourd'hui, 99 % des stress qu'on ressent, en fait, ils peuvent être juste balayés, si on les perçoit bien. On est rarement, quand on ressent un stress, en situation de vrai danger. Mais pour répondre à la question concrètement, qu'est-ce que je mets en place ? Moi, un élément qui m'aide personnellement beaucoup, c'est en fin de journée, surtout quand j'ai une journée un peu stressante, je trouve que faire du sport, c'est un vrai moyen de décompression et qui me ressource bien, qui retourne un petit peu ce stress, cette anxiété, qui balaye un petit peu toutes les pensées négatives. Je fais une séance de sport, je me sens bien, je suis détendu, ça fait du bien. Le sport, c'est un premier outil contre l'anxiété, contre le stress, contre ces pensées un petit peu invasives. Deuxième élément, quand je sens que ça me dépasse, je n'hésite pas à me demander de l'aide. Par exemple, avec le coach que je vois une fois tous les deux mois, quelque chose comme ça, je pense que n'importe qui devrait être coaché. Souvent, les gens voient ça comme une faiblesse. Pas du tout. Les meilleurs au monde, dans tous leurs domaines, sont tous coachés. On prend Raphaël Nadal, meilleur joueur de tennis sur Roland-Garros de l'Histoire. C'est un des joueurs les plus coachés de la planète et c'est vraiment très bien. Donc sport, coach, et puis j'essaie aussi peut-être un petit outil que j'avais appris à l'époque, je ne sais même plus trop où, qui est le stop. Quand je sens directement une réaction de stress qui me prend direct, stop, le S comme stop, j'arrête, j'arrête de stresser, de ruminer. Je réfléchis et je revois ce qui m'arrive. Je reçois un mail incendiaire de ce client là ou comme options. Qu'est-ce que j'ai comme options ? Je peux lui répondre vulgairement d'aller se faire foutre, je peux lui répondre qu'on va lui offrir deux shifts pour repartir positivement dans la collaboration. J'essaie de lister un peu toutes les options que j'ai face à moi. Et puis P comme c'est peut-être comme quoi je oublie le mot anglais exact, mais en gros c'est décision. Ce temps de réflexion quand j'ai un stress un peu opérationnel quotidien, rien ne me fait dire « Ok, je suis en train de ruminer, je suis en train de me prendre un stress, ma vie n'en dépend pas, stop. » Je prends trois secondes, je respire un bon coup, j'évalue les options qui sont face à moi. Je réfléchis et puis je décide quoi plutôt que répondre directement, décider d'agir directement sous l'impulsion du stress qui en fait souvent pousse à des réactions qui sont pas les plus optimales.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu penses d'une comparaison entre la méthode du DESC et la résolution d'un business case, par exemple en consultance ? Au travers de l'analyse de la situation, l'évaluation des options possibles et la décision de la meilleure d'entre elles ?

Intervenant 7

Oui, c'est vrai qu'on pourrait faire un lien. Je n'y avais jamais songé. Je crois qu'il y a beaucoup de choses avec lesquelles on peut faire un lien. Mais oui, après moi, la première étape reste trop importante, vraiment. Savoir, en fait, reconnaître les moments où on se stresse, c'est déjà une certaine prise de recul. Se forcer à dire, OK, j'arrête, j'arrête de penser, j'arrête de ruminer, je me force à ne plus utiliser ma partie de cerveau reptilienne, mais ma partie du cortex préfrontal, qui fait qu'il y a des humains, quasiment seuls les humains, dans cette partie de cerveau, c'est ça qui fait qu'on est intelligent, et c'est vrai que là, effectivement il peut y avoir un lien avec la manière de résoudre un business game.

Célestin Soupart

Et donc tu dis que tu as le contrôle volontaire sur ta perception au stress ?

Intervenant 7

J'essaie, parce que je sais que, comme je disais, je suis quelqu'un d'assez anxieux. L'anxiété n'est pas toujours, ça dépend comment on le définit, mais ce n'est pas toujours à confondre avec le stress. Le stress, c'est vraiment en général des peurs un peu pour sa vie. L'anxiété et toutes les pensées un peu invasives et négatives qui peuvent occuper une partie de notre esprit sans que notre vie soit vraiment menacée. J'essaie de me rendre compte quand ça intervient dans ma vie et j'essaie le plus possible d'avoir des bonnes réactions par rapport à ça parce que sur une journée ça arrive plusieurs fois, d'avoir des petits coups de stress des petites charges plus émotionnelles et si je n'apprends pas à gérer ça, en fait la conclusion, c'est que je reviens chez moi à 19h, je suis lessivé parce que tous ces stress, tous ces éléments sont un tout qui vide mon énergie, ma personne. Au moins, je m'en charge, au mieux, je me porte.

Célestin Soupart

On dit souvent que les émotions fatiguent.

Intervenant 7

Oui.

Célestin Soupart

Est-ce quand tu gères tes moments de stress, tu penses volontairement au fait qu'elle ne doit pas influencer l'équipe ?

Intervenant 7

Oui, ça, quand même, souvent. Je pense que c'est agréable pour personne de sentir que son manager est anxieux, est stressé, n'est pas cool. Donc j'essaye de prémunir le reste de l'équipe le plus possible. Ce n'est pas toujours possible. J'ai beaucoup de théories, etc. Je parle beaucoup, mais je ne fais pas toujours parfaitement, évidemment. Un des moyens que j'ai trouvé pour ça, c'est dès que j'engage un nouveau collaborateur avec lequel je vais passer beaucoup de temps personnellement, typiquement le team leader, en tout début de collaboration, j'explique ça en une page, mes règles du jeu et comment je fonctionne. Et un des points que j'explique, c'est je suis quelqu'un qui a constamment mille trucs en tête c'est possible que de temps en temps je puisse paraître un petit peu anxieux, un petit peu stressé un petit peu distant ou évasif parce que j'ai trop de charge mentale là actuellement il faut pas mal le prendre, sachez que c'est juste que j'ai peut-être trop à penser que j'ai peut-être oublié de vous envoyer quelque chose que vous m'aviez demandé d'envoyer rappelez-moi et soyez cool avec moi et ça se passera bien, ne le prenez pas personnellement, c'est tout. De temps en temps, vous sentez que je suis un peu plus un peu moins solaire, un peu plus dans la réflexion.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Baliser les choses, pas à pas.

Intervenant 7

Oui, je crois qu'expliquer aux gens comment on fonctionne, ça aide déjà beaucoup aux gens à le prendre de la bonne manière. Si on ne l'explique pas et qu'un jour sur deux, je suis un peu plus stressé, un peu plus anxieux, etc., en fait, les gens vont se dire qu'un jour sur deux, je suis désagréable. Mais je suis bipolaire en fait, ici l'idée c'est de dire « ben non je ne suis pas bipolaire de temps en temps je suis un peu moins solaire un peu plus dans les pensées sachez que ça arrive c'est parce que j'ai mis des choses en tête j'essaye de j'essaye de penser à tout » mais parfois je m'oublie, et parfois je suis un peu plus pris mentalement c'est tout.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses que ta maturité émotionnelle a évolué avec ***** ?

Intervenant 7

Oui, beaucoup parce que comme on vend un service, indirectement, c'est de l'humain. Et l'humain est clairement l'élément qui touche le plus à l'émotionnel. Chez les humains, tout le monde est différent. Et j'ai l'impression d'avoir tout vécu, même si la boîte est petite. Je dis ça, mais je veux rester là. On est tout petit, on est des petits poussins, ça grandit bien. On a le vent en poupe, mais on est tout petit. J'ai l'impression, j'ai travaillé avec plus de 280 étudiants différents. J'ai l'impression d'avoir tout vécu dans l'aspect émotionnel humain. Et en fait, chaque jour, je me rends compte que ce n'est pas le cas. Parce qu'il y a toujours des trucs qui sont nouveaux. By the way, j'adore ça parce que je sens que je continue d'apprendre tous les jours. À mon avis, c'était différent il y a quatre ans et demi. Émotionnellement, c'est toujours difficile de prendre du recul sur soi-même. Mais je ne pense pas que j'étais la même personne.

Célestin Soupart

Quels sont les éléments qui étaient finalement majeurs dans cette évolution ?

Intervenant 7

Je crois que ma connaissance de moi-même et de la manière de fonctionner, ma prise en considération que tout le monde est différent, fonctionne différemment, et donc que ça vaut vraiment la peine d'essayer de comprendre un petit peu le mode d'emploi de chacun et comment chacun construit son raisonnement et réfléchit et agit. Je dirais que ce sont les deux premiers éléments. Et puis, il n'y a rien à faire. Toutes les situations riches en émotionnel, elles sont plus fatigantes et plus riches en émotionnel la première fois qu'elle nous arrive que la dixième fois qu'on la traite. En fait, la dixième fois qu'on traite une même situation, même si la première fois elle était très chargée émotionnellement, la dixième fois, en fait, c'est presque du business à ce niveau. Et la réponse, on la connaît, donc ça nous prend beaucoup moins au tripes. L'expérience fait que le nombre de situations qui sont chargées émotionnellement, je pense, parfois est amené un petit peu à diminuer, ou en tout cas, si elles restent les mêmes, elles diminuent. Parfois, des nouvelles connaissances de moi-même et de ma manière de travailler, une meilleure prise en considération de comment les gens sont câblés, comment les gens fonctionnent.

Célestin Soupart

Qu'est-ce que ça t'apporte, est-ce que tu ressens sincèrement les bénéfices de ces situations, ou c'est la curiosité qui t'anime, comment est-ce que tu ressens la chose ?

Intervenant 7

Parfois ce que ça m'apporte, c'est de la fatigue c'est des moments riches, émotionnellement, qui en fait ne font pas forcément évoluer le business et donc pas beaucoup d'impact positif, à part un peu de fatigue à la fin de la journée. Parfois c'est quand même riche en apprentissage, c'est une première fois, on essaie de bien analyser la situation et d'essayer de trouver un bon mode d'emploi pour la prochaine fois. Ou ça nous arrive d'être moins pris par les émotions et agir peut-être plus objectivement. Après, il y a beaucoup de choses que je ne contrôle pas. Il y a beaucoup d'éléments et beaucoup de situations où les émotions sont importantes, qui m'arrivent un peu tout seul. J'essaie de composer au mieux, au jour le jour. Et je dirais toujours, en suivant un peu mon instinct et en me faisant confiance, je sais que je suis quelqu'un qui perçoit peut-être plus de choses que la moyenne. Donc peut-être que parfois, je perçois des choses qui en fait ne doivent même pas être perçues et que pour un client ou pour un membre de l'équipe, c'est un même sujet. Je sais que je perçois des informations, je me dis, est-ce que cette information, j'en fais quelque chose ? Et si je dois en faire quelque chose et que c'est la première fois, je n'ai jamais vécu cette situation, je me fais confiance ou je demande l'avis de personne extérieure. J'ai la chance d'avoir un papa qui a été entrepreneur aussi, qui l'est toujours depuis 30 ans donc il a plus d'expérience que moi, dans les manières de réfléchir et les plans d'action.

Célestin Soupart

Que penses-tu avoir retiré au niveau des nouvelles situations que tu as développées ?

Intervenant 7

Pour la première situation négative, une redéfinition du mode de recrutement et de travail avec nos team leaders. Je retire une recette que j'appliquerai de nouveau, mais quasiment à la lettre, si un jour, malheureusement, je dois de nouveau me séparer d'un poste important chez *****. Et puis surtout, l'intime conviction que si j'ai fait une erreur dans ce processus là, c'est de ne pas l'avoir fait plus tôt parce que quand toutes nos émotions, quand tous nos radars et l'émotionnel nous envoient des flags à longueur de journée, on peut se voiler la face et dire « ça va aller ». Non, en fait. Si je perçois trop de négatif, c'est que ça va pas et je dois directement le considérer. Donc c'est le seul regret que j'ai dans cette situation là, c'est pas d'avoir fait plus tôt mais donc c'est aussi un apprentissage. Si un jour, j'ai de nouveau le malheur d'être dans ce genre de situation ; je pense que je réagirai plus rapidement. Et ce que j'ai appris dans la deuxième situation, c'est de ne pas dire amen à tout ce qu'un gros client peut demander. Ne pas se laisser

porter trop positivement par nos émotions. On se dit que c'est génial, etc. Il faut se dire que ce genre de boîte, ce genre de contrat c'est tous les jours, pour eux, c'est en fait un tout petit. Il faut prendre du recul. Pour eux, on ne parle pas de gros événement. C'est leur quotidien. Et essayer de pouvoir gérer ça de manière tout à fait sereine, sans être trop excité ou trop stressé par ça. Si cela se fait, tant mieux, si le contrat ne passe pas et qu'on s'est donné, qu'on a donné tout ce qu'on pouvait faire, tant pis. Le fait de relativiser et de se préserver en fait, soi-même. À un moment donné, j'essaie de faire tout le mieux possible. Si ça ne marche pas et que je suis sûr que je n'aurais pas pu mieux faire, c'est mon regret, tant pis, je ne m'en veux pas. Si je ne l'ai pas, je ne l'ai pas. Et des contrats, je les fais tous les jours. Parfois c'est même mieux de les rater ceux qui ne s'étaient pas fait pour nous.

Célestin Soupart

Il y a aussi une grosse notion de résilience, donc ?

Intervenant 7

Ouais, moi c'est un mot que j'aime beaucoup pour l'instant, la résilience. Je trouve que c'est une qualité qui est importante à développer. C'est-à-dire accepter ce qui arrive, ne pas surdramatiser quand tout ne fonctionne pas comme on veut, et se préserver, parce que surtout dans notre coin de marché, la vie d'une start-up, c'est un peu des montagnes russes. On peut être super content lundi, super déçu mardi. Au lieu de passer de piliers émotionnels comme ça tous les jours, je pense qu'être résilient et se préserver c'est important.

Célestin Soupart

Juste une dernière question, est-ce que tu voyages beaucoup ?

Intervenant 7

Sans doute trop par rapport à ce que les règles écologiques et de durabilité veulent. Combien de jours est-ce que je voyage ? Allez, je vais dire que j'essaie tous les deux mois d'avoir au moins un week-end. Je ne prends pas spécialement l'avion, je vais parfois juste en France. Mais si je suis honnête avec moi-même, je pars bien 10 fois par année à l'étranger. Parfois, c'est un jour. Parfois, c'est deux jours. Parfois, c'est une semaine. Je ne pars jamais plus d'une semaine. Ça fait cinq ans que je ne suis pas parti plus d'une semaine d'affilée. Et contrairement à beaucoup de mes amis qui ont fait beaucoup de voyages après leurs études ou leur université, je n'ai rien fait de tout ça. Mais par contre, j'ai eu la chance de grandir dans une famille où mes

parents gagnaient convenablement bien leur vie et aimaient bien voyager, donc ils nous ont trimbalé avec eux partout. Et donc je crois que j'ai beaucoup voyagé quand même par rapport à la moyenne, mais j'ai l'impression de voyager maintenant moins que la majorité de mes connaissances de la même génération, où c'est très la mode de partir pendant un mois, deux mois, trois mois, trois semaines voir le monde. Je ne pourrais pas faire ça, je ne pourrais pas gérer ma vie à l'heure actuelle, ce serait complètement impossible.

Célestin Soupart

Je demande ça puisque j'ai remarqué qu'avec les autres personnes que j'ai interviewé, généralement les personnes avec les meilleures relations entre elles et leurs équipes voyagent le plus. Qu'est-ce que tu penses de cette relation ?

Intervenant 7

À mon avis, tu as raison. À mon avis, elle se vérifie et ça ne m'étonnerait pas qu'elle se vérifie scientifiquement. Parce qu'au plus les gens voyagent, rencontrent d'autres peuples, d'autres personnes qui n'ont pas la même manière de penser, pour moi tout ça vient nourrir notre radar naturel, vient nourrir nos antennes et on comprend mieux. On s'ouvre plus à notre manière de penser et réfléchir que celle qu'on a et ça nous permet, je pense, de comprendre beaucoup mieux les gens, de moins être exclusivement dans notre manière de voir les choses, et plus on comprend les gens, plus on comprend leur diversité, je crois. Ça devient plus facile pour bien s'entendre avec eux et avoir une relation saine aussi. Après, je dis ça, mais je n'ai jamais bossé à l'étranger, à part au Luxembourg, si on peut dire que c'est à l'étranger.

Célestin Soupart

Sympa. Dernière question. Est-ce que tu as des conseils pour un jeune diplômé en gestion ?

Intervenant 7

Quand on pose cette question-là, souvent, je réponds la même réponse. Pour un jeune diplômé, tu le dis, c'est d'avoir le courage de faire en sorte d'avoir une activité professionnelle qui vraiment vous drive, vous booste et vous rend heureux. Quand on sort comme toi d'une université comme Louvain-la-Neuve, en fait, je trouve qu'on ne prend pas assez conscience qu'on fait partie des... Je ne sais pas quelle est la stat, mais une personne sur mille à l'échelle mondiale. Il faut faire tout ce que vous avez envie dans la vie. Et quand je vois la proportion des gens de ma génération qui ont des jobs qu'ils détestent, qu'ils n'aiment pas ou dans le

meilleur des cas, sont indifférents, je trouve ça tellement dommage. Parce que le boulot, en tout cas dans notre société, ça prend quand même une bonne partie de la vie. On passe un tiers de notre vie active au bureau, en moyenne, 8 heures par jour sur 24 heures, en fait. Mon conseil pour le futur, c'est d'avoir le courage de vous écouter et de ne pas vous satisfaire d'un job qui ne vous satisfait qu'à moitié, mais plutôt aller là où vous vous excellez, où vous vous épanouissez, et où vous êtes heureux et vous vous levez chaque matin en vous disant « Je suis au bon endroit, je suis content d'être là. » La vie est tellement plus jolie quand on aime son boulot. Ça fait 40 heures de la semaine où on est plus heureux, c'est énorme. Et pour moi, en tout cas quand on est jeune diplômé, qu'on a la chance de choisir et d'avoir plein d'options devant nous, c'est un peu moins le cas pour le premier job et on peut se tromper, mais à terme, je trouve que c'est le conseil que je donnerais, c'est « écoutez-vous, ayez le courage de changer de job si ça ne convient pas. » C'est important pour son bonheur et l'épanouissement. Je parle beaucoup mais j'ai 27 ans, donc j'essaie de faire avec la petite expérience que j'ai. Je prétends pas du tout avoir raison sur ce que j'explique, mais c'est mon conseil.

Interview 8

Célestin Soupert

Monsieur *****, bonjour. Pourriez-vous commencer par vous présenter, s'il vous plaît ?

Intervenant 8

Je m'appelle *****, j'ai 39 ans. Je suis marié, papa de deux enfants, et je travaille dans la société ***** depuis 10 ans. Ça fera 10 ans exactement au mois de septembre. Avant ça, j'ai un passé plutôt d'indépendant entrepreneur dans l'horeca. Donc j'ai travaillé dans l'horeca en cuisine, je dirais, depuis que je suis sorti de l'école hôtelière. Et puis je me suis formé, j'ai eu un restaurant, étoilé au guide Michelin. Et puis à un moment, j'ai eu un tournant dans ma carrière, par rapport à la situation familiale. On a dû poser des choix avec mon épouse, on voulait des enfants, etc. Je suis arrivé chez *****, un petit peu par hasard, au départ comme cuisinier. Les portes se sont ouvertes les unes après les autres. J'ai eu l'occasion de grimper jusqu'à un poste de responsable d'équipe. Chez nous, on appelle ça des responsables secteurs. On ne parle pas de manager ou de leader.

Célestin Soupert

Est-ce que vous pourriez préciser la taille de l'équipe dont vous vous occupez, s'il vous plaît ?

Intervenant 8

Dans la partie véritablement opérationnelle sur le terrain, après j'expliquerai peut-être un petit peu comment le business fonctionne, parce qu'on a des tâches qui sont liées vraiment à la gestion d'équipe sur le terrain, et puis des tâches qui sont plutôt gérées à la gestion des clients. Donc les équipes, elles sont vraiment diversifiées dans le sens où on a, en tout cas le nombre d'équipes, on est six responsables secteurs ici et on se partage, je dirais, une soixantaine de clients. Or, chez chaque client, l'équipe est différente. On peut avoir des clients où on a 10 personnes à gérer, et des clients où on a une personne à gérer. Donc je dirais que, grosso modo, moi, dans mon cas, j'en ai quand même... j'ai en réalité pour l'instant, 13 clients et je dirais qu'au total je gère 35, 40 personnes.

Célestin Soupart

Comment es-ce que ça se passe du coup ? Vous travaillez avec des sous-responsables ? Vous déléguez ?

Intervenant 8

Par site, il y a un responsable d'équipe qui lui, c'est ce qu'on appelle un chef de cuisine, qui va avoir vraiment la tâche de l'administration quotidienne du site. Et en fait moi, je vais passer de manière périodique pour m'assurer que tout va bien. Et comment est-ce que je m'assure que tout va bien ? En fait, on a un cadre, donc on s'est fixé des objectifs, chez nous ils sont qualitatifs, et donc moi vraiment mon cadre, je dirais là où je vais jauger un petit peu si le travail est bien fait, si la responsabilité est assumée, c'est de m'assurer que tous ces principes qualitatifs sont bien en ordre. J'ai une checklist, je passe, je vérifie. Une fois par mois, je fais une vérification complète, mais de temps en temps, je passe plus qu'une fois par mois. Et de temps en temps, je fais une petite vérification comme ça, point par point, pour m'assurer que tout est ouvert.

Célestin Soupart

Donc, vous managez quand même les équipes au terrain, les cuisiniers ou le personnel en tant que tel, au-delà, donc, de la délégation ?

Intervenant 8

Oui, oui, c'est ça. Donc, moi, quand je passe sur un site et qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, évidemment, ça va d'abord être de la discussion, et puis je repasse une deuxième fois. Si je vois que ce n'est toujours pas acquis, ça va passer aussi par un stade où je vais venir,

vous montrer, j'ai également un des assistants qualités qui peuvent venir, c'est de me dire tiens là, il y a peut-être un petit problème de formation, donc on fait de la formation continue tout le temps, et puis voilà, et puis quand il y a véritablement un problème, on se pose pour en parler.

Célestin Soupart

La formation est très intéressante, on va revenir dessus. Avant, est-ce que vous pourriez préciser la place que vous accordez aux émotions dans votre travail ? C'est très général, n'hésitez pas à vous étaler.

Intervenant 8

Elle est fort importante pour moi, dans le sens où personnellement, j'ai l'impression que je suis assez sensible aux émotions. Et pour moi... La manière dont je me sens, la manière dont un collaborateur se sent quand je vais accrocher un angle va faire que je vais évidemment tout de suite sentir et m'adapter. Si je suis un peu plus fatigué, je vais peut-être éviter d'attaquer des sujets où je vais me sentir un petit peu un acculé ce jour-là. Si je sens qu'en face de moi, ça ne va pas, ben voilà. Donc les émotions, c'est... Je veux dire, je les sens, mais c'est important.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pouvez parler du pouvoir décisionnaire des émotions ? Est-ce que vous considérez l'émotion dans vos décisions ? Si oui, comment ?

Intervenant 8

Évidemment. Si je donne un exemple concret, par exemple, il n'y a pas tellement longtemps, j'ai vraiment une perte de résultat chez quelqu'un et ce n'est pas du tout conforme à ce qu'il est d'habitude. On sent qu'il y a un mal-être chez lui et plutôt d'ordre personnel. Donc la première chose c'est d'arriver à casser un peu cette coquille pour que lui se libère et me disent que finalement il a un problème dans son foyer, et puis et puis après c'est d'écouter cette personne et se dire communément « ok, peut-être que là je pense que tu as besoin d'un break. Donc, prends quelques jours pour toi, recentre-toi, puis reviens mieux, et puis on en reparle ». Voilà, ça c'est un exemple concret où il y a une influence d'une émotion, plutôt une émotion d'empathie par rapport à la personne, en disant tiens, il est dans la difficulté, c'est pas le moment de l'élaborer, on va plutôt y aller étape par étape.

Célestin Soupart

Bien sûr. Est-ce que vous pensez que vous pourriez développer cette situation, si ce n'est pas indiscret ? La raison qui a amené le travailleur à délivrer une performance moins importante que d'habitude.

Intervenant 8

Oui, donc c'est un problème de ménage. Donc, lui, il était en séparation, concrètement.

Célestin Soupard

Et au niveau du travail, comment ça s'est traduit ? C'était progressif ?

Intervenant 8

Oui, c'était progressif. D'abord, c'est une mésentente avec ses collaborateurs. C'est l'humeur qui change. Donc, globalement, un mauvais sommeil, pas en forme, gros problème, je dirais, de communication avec les autres autour de lui parce qu'il se renferme, donc ça c'est pas du tout sa personnalité ça c'est le premier truc où on se dit « bah tiens y'a un souci ». Et puis derrière, c'est effectivement un moment dans une discussion où on descend en gros, enfin des choses vraiment qui sont pas habituelles et donc bah là discussion, discussion, discussion pour que finalement il lâche le problème. C'est pas toujours évident non plus d'aller pouvoir chercher des informations qui sont parfois si personnelles avec les gens, quoi. On va plutôt avoir toujours tendance à venir dire « non mais j'ai un problème mais t'inquiète je règle ça » mais il faut aller un peu plus loin.

Célestin Soupard

Est-ce que vous estimez que son comportement, son humeur, influençaient l'ambiance générale de l'équipe ?

Intervenant 8

Oui, clairement. C'est-à-dire qu'à partir du moment où la personne est négative, où il n'y a rien qui va, on arrive vraiment dans un schéma où... lui, il est là pour pousser l'équipe, tirer l'équipe avec lui. Si lui commence à lâcher les autres, derrière, évidemment. On est dans un métier un peu particulier qui a beaucoup souffert avec la crise du Covid. Et il est tout le temps en remaniement, ce métier. C'est une commission paritaire un peu particulière. On travaille beaucoup avec du personnel de nos clients. Donc, on met un chef à disposition. Il est censé être là pour rassembler tout ça et donc si lui flanche un peu, fatalement l'équipe du client va se sentir

un peu moins portée et donc ça peut vite tomber par terre. C'est ça et vraiment, dans notre service ce qui est assez particulier c'est qu'on vend un service 365 jours sur 365 midi et soir, c'est-à-dire que chez nos clients, les gens mangent. Quand on est dans une maison de repos, on mange tous les jours, midi et soir. Donc c'est pas évident d'avoir cette constance tout le temps, quoi. Il faut des moments beaux, ceci pour les formations, il faut des moments... tout ça doit se mettre en place. Mais c'est clair que les émotions, l'humeur, c'est au centre du truc.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pouvez préciser la façon dont vous avez désamorcé la situation avec votre collègue ? Et discutant, comment est-ce que vous avez fait ? Quel climat est-ce que vous avez installé ?

Intervenant 8

La première approche, c'est sur le terrain. C'est donc d'essayer d'être le plus factuel possible et de lui dire, voilà, écoute, par rapport à ce que tu fais d'habitude, on est là, aujourd'hui, on est là. Regarde un peu les différences. Ça, je dirais que c'est le premier point de constat. Et puis après, une fois qu'on en arrive vraiment dans l'état de fait que ça ne va plus et que ça dysfonctionne, alors là, on sort de l'environnement. Moi, je suis persuadé, et tous mes collègues, on fonctionne tous comme ça, on est persuadé ici que l'environnement dans lequel on se trouve, dans une cuisine, etc., les clients qui passent, quelqu'un de l'équipe qui passe, ça peut influencer le comportement. En général, on est soit ici, ici, dans ce genre de cadre, ici, on est tous les deux. Si vraiment, on est dans des discussions un peu plus compliquées, qu'il faut quelqu'un de la ressource humaine avec, on est trois. Et alors, on discute, on désamorce ici. Donc, en général, c'est ici, dans cet environnement-ci. On est en discussion comme tous les deux.

Célestin Soupart

C'est un cadre assez informel. C'est presque d'ami à ami ?

Intervenant 8

D'ami à ami, je ne dirais pas. Je garde quand même toujours la réalité du travail dans le sens où... Comment expliquer ça de manière claire, sans ambiguïté ? On est dans une relation de contrat de travail quand même. Il y a un service attendu et en échange il y a une rémunération. Donc ça, je dois toujours le garder quand même dans le cadre. Mais évidemment, c'est adoucir justement tout ça, pour avoir une discussion, voilà, on est tous les deux, tout ce qui se dit entre

nous reste ici, moi ça me permet après de pouvoir en tirer une conclusion, et donc globalement, dans ce cas précis dans lequel on parle, on est ici tous les deux, et puis à un moment je lui dis, « écoute, je pense que tu as besoin de prendre quelques jours. Qu'est ce que tu en penses ? c'est vrai que ça me ferait peut-être du bien » et puis voilà. Et puis après, c'est là qu'on formalise comment on va le faire. Est ce que tu veux prendre quelques jours de congés sans solde, est ce que tu penses que voilà tu peux aller voir un médecin parce que tu sens que tu es vraiment debout, etc. Donc voilà, après c'est plutôt le côté technique.

Célestin Soupart

Et dans votre discussion, est-ce que vous évoquez le mal-être en tant que tel, ou seulement les dispositions et le cadre qui l'entourent ?

Intervenant 8

Non, dans la discussion, le but finalement, c'est de poser des mots sur ce qui se passe. Et là, en général, moi je pose des questions, et c'est la personne qui me répond. Je lui dis, « t'es sûr que tout va bien ? T'es sûr qu'il n'y a pas autre chose ? » « Ah ben si, j'ai quand même un problème à la maison ». « Ah bon, écoute, si tu veux me parler, je suis là. C'est le moment. Et puis là, voilà, c'est comme ça.

Célestin Soupart

D'accord, donc il s'agit plus d'une invitation à la discussion ?

Intervenant 8

Oui, c'est ça. C'est une invitation à la discussion.

Célestin Soupart

Est-ce que l'environnement, en open-space, facilite les discussions ? Est-ce que les gens les viennent vous voir plus facilement, est-ce que la communication en est facilitée ?

Intervenant 8

La communication de manière globale, moi je trouve qu'elle est favorisée par l'open space. Après, la difficulté d'un open space, c'est justement, moi, par exemple, personnellement, j'ai besoin de moments de concentration. À un temps, quand je fais de la facturation, etc., j'ai du mal à être étranger à des conversations qui volent. Et donc, à ce moment-là, on a des endroits

comme ici, isolés, c'est très bien. Mais dans le cas précis des gens avec qui, moi, je collabore sur le terrain et avec qui je dois discuter, je les ramène ici justement, pour les sortir. Non, sinon ça se passe dans une cuisine en fait. La discussion se fait dans une cuisine. Alors ce que j'ai déjà fait, c'est vrai que j'ai des cuisines à Tournai par exemple. Tournai, je les fais venir ici, ils ont deux heures de route. Donc ce que je fais, on va boire un verre, prendre un café quelque part, mais je les sors quand même de l'environnement, de la cuisine qu'ils connaissent pour pouvoir les changer d'air. Ils ne sont plus dans leur quotidien du travail, et donc pour moi, ils communiquent mieux à ce moment-là.

Célestin Soupart

C'est intéressant, car l'un de mes interlocuteurs précédents m'a parlé du concept de Starbucks, le 3^e endroit. C'est-à-dire, un endroit entre la maison et le travail, où les gens peuvent travailler sans forcément être imprégné de l'ambiance professionnelle de leur environnement de travail.

Intervenant 8

C'est ça oui, c'est un peu ça. C'est à dire que peu importe l'endroit, ce qui compte c'est de changer d'environnement à ce moment-là. Je pense qu'émotionnellement, on est prêt à se livrer différemment. Moi, quand je vais dans la cuisine, je porte un uniforme avec une robe blanche de contrôle. Je ne la porte pas, évidemment, quand on se voit à l'extérieur. La personne n'est pas habillée en uniforme de cuisine, elle est habillée en civil. C'est plus un échange d'être humain à être humain. C'est ça qui est intéressant.

Célestin Soupart

Et quand vous dites que vous vous occupez de ce genre de cas, est-ce que c'est une généralité, vous le faites pour n'importe quel employé, n'importe quel partenaire ?

Intervenant 8

C'est toute personne qui est avec nous en cuisine. Chez nous, c'est les ouvriers. C'est tout le personnel ouvrier. Mais je dirais que même si ici, avec un cadre, je dois discuter d'un truc un peu particulier, on va se mettre à l'écart tous les deux. Moi, j'aime bien cette formule.

Célestin Soupart

C'est intéressant le fait que vous vous intéressez autant aux ouvriers.

Intervenant 8

Non, parce que déjà, je viens de là. C'est un parcours où je viens de là. J'ai commencé par là. Et puis, moi, je suis persuadé que c'est le moteur de la boîte. On vend un service aux gens. Ce service, il se traduit comment ? Il se traduit par ces gens qui sont sur le terrain et qui, finalement, cuisinent pour nos clients. Donc, c'est le moteur où on met de l'essence, où on met le mot « self-serve ». Du coup, il faut être proche du terrain, c'est hyper important.

Célestin Soupart

Ce qui m'a beaucoup intéressé, c'est le fait que vous mentionniez le fait que vous venez de là. Est-ce que vous pensez que votre expérience dans le domaine ouvrier influence beaucoup la façon dont vous percevez les tâches et vos perspectives ?

Intervenant 8

Oui, il y a beaucoup de ça. Je pense que dans ma manière d'encadrer les équipes, il n'y a pas une semaine qui se passe sans que j'utilise les exemples que j'ai déjà vécu moi-même pour leur transmettre. Et dire, « tiens, si j'étais toi, je ferais comme ça, pense un peu ainsi, pense un peu ça », mais sans jamais vraiment imposer. Mais en suggérant, en suggérant uniquement. Dans l'échange, ce qui est intéressant, c'est que les gens avec qui je collabore le savent. Ils savent que j'ai fait du terrain avant. Et donc, en général, c'est un message qui est quand même bien accueilli.

Célestin Soupart

Les gens vous accordent une forme de respect et de reconnaissance en réponse à votre expérience ?

Intervenant 8

Oui, je ne sais pas si c'est du respect, mais en tout cas, c'es un message qui est entendu de par le fait que je parle la même langue. C'est la langue opérationnelle, finalement. J'ai cuisiné aussi. Je vois ce que tu peux rencontrer comme problème. Voilà.

Célestin Soupart

Ok, sympa. Est-ce que vous pouvez préciser la façon dont les choses se sont déroulées au final, pour la personne qu'on a mentionnée ici ? Est-ce qu'il a pris des congés ?

Intervenant 8

Oui, finalement, il s'est mis en maladie quelques jours. Il a pris une dizaine de jours, il est revenu, il avait réglé tous ses problèmes. Et depuis lors, ça fait six mois maintenant, il est bien, quoi. Il est bien, il a pris les congés depuis, mais je veux dire, c'est ça qui est super important aussi, c'est que j'ai des gars, ils viennent de l'hôtellerie classique. L'hôtellerie, c'est un milieu particulier où on travaille beaucoup. Et alors, j'ai souvent des collaborateurs qui ne prennent pas de congés, quoi. Donc à un moment, c'est aussi mon rôle d'aller près de lui et de lui dire, « écoute, quand tu es pris au congé, arrête-toi un peu, souffle. Parce que sinon, à un moment, tu vas aller dans le mur ».

Célestin Soupart

Et dans son cas, il s'agissait de jours de congés ou de jours de maladie ?

Intervenant 8

Lui, c'était des jours de maladies. Donc, en fait, ici, on a discuté ensemble. Globalement, il avait un état un peu dépressif. Voilà. Ce qui est important, c'est qu'en fait, il faut toujours qu'au moment où on arrive à trouver une solution à un problème, ou en tout cas, je dirais, envisager une solution à un problème, il faut que toutes les parties ne se sentent pas flouées. Et donc, si je lui avais imposé de prendre des jours sans solde, le gars va dire « on m'a mis dehors 10 jours et je ne touche pas de salaire ». Parce que dans le cadre de l'ouvrier, c'est comme ça que ça se passe. Ils ne sont pas payés quand ils sont en sans solde. Ici, en maladie, il va chez le médecin. Pour moi c'est c'était suffisamment important pour aller voir son médecin. Il a reçu peut-être, j'en sais rien, ça c'est confidentiel chez lui, il ne me l'a pas dit, mais peut-être qu'il a reçu un petit traitement médical, peu importe. Toujours est-il qu'il a été couvert par son salaire, et donc il revient dans les bonnes conditions, il se dit « ok, l'entreprise a fait un geste pour moi, ils m'ont laissé souffrir un peu, je me sens mieux ». Il n'y a pas de frustration quand il vient, en fait, on l'a écouté, on lui a proposé une solution. Alors honnêtement, voilà, je le fais une fois, je vais pas le faire dix fois. Après, il faut que les choses se remettent en ordre, mais dans ce cadre là, d'un problème de foyer qui peut se produire peut-être, deux fois par an, voilà. Il vit une situation difficile, on écoute, et je pense que sur le temps il va nous le rendre sans faute, rien qu'en restant dans l'entreprise avec nous.

Célestin Soupart

Ok, sympa. C'est assez original. J'ai l'impression que c'est assez rare que des entreprises accordent, en tout cas encouragent les gens à prendre des congés maladie pour des raisons un

peu plus psychologiques. C'est assez intéressant. Sur une question un peu plus liée au sujet qui nous intéresse, est-ce que vous percevez une utilité concrète aux émotions ? Est-ce qu'elles sont utiles, pas seulement dans leur rôle accompagnateur, mais vraiment en termes d'utilité et d'efficacité ? Si les émotions, par leur présence, permettent quelque chose que la personnalité ne permet pas.

Intervenant 8

Pour moi, c'est aussi une forme de langage. En fait, l'utilité pour moi, c'est que ça me permet déjà de pouvoir penser la manière dont on va continuer à collaborer. C'est la même chose en clientèle. Si j'arrive et que je dis quelque chose à un client, je vois tout de suite qu'il se perd. Bon, ok, je prends un autre chemin. Voilà. Oui, je ne suis pas suffisamment, je dirais conscient de tout ça, finalement, pour dire « Ah ouais, tiens, là... » Mais en tout cas, sur le visage, ça sert un peu.

Célestin Soupart

Pensez-vous qu'un manager devrait plutôt montrer, cacher ses émotions ? Dans quelle mesure ?

Intervenant 8

Je dirais qu'en tout cas, en ce qui me concerne avec les gens du terrain, je ne dois pas les cacher. Je dois peut-être les maîtriser un petit peu, mais je ne dois pas les cacher. Dans le sens où si elles sont positives, tant mieux. Si elles sont négatives, elles sont peut-être liées à un dysfonctionnement ou à quelque chose qu'il faut faire comprendre. Et donc parfois, si la personne en face de moi dit « tiens, il a l'air un peu... » ce n'est peut-être pas forcément plus mal. J'amorce déjà un dialogue, par la suite. Par contre, je dirais qu'avec la hiérarchie, je ne pense pas que je livrerais autant. En tout cas, c'est sûr que s'il y a quelque chose qui me déplaît, je vais l'aborder tout à fait différemment avec mon patron qu'avec la personne avec qui j'ai l'habitude de discuter.

Célestin Soupart

Est-ce que vous, vous vous confieriez à votre hiérarchie ?

Intervenant 8

Oui, si c'est suffisamment important, je pense que oui. C'est-à-dire qu'il y a une série de petites choses, il y a toujours la balance entre se dire, « OK, j'y vais pour ça » ou « j'y vais pas pour

ça ». Et donc, si c'est suffisamment important, oui. En tout cas, je me sens en un climat de confiance ici. Et c'est ce qu'on essaie de faire transparaître dans cette société. C'est vraiment l'humain.

Célestin Soupart

C'est intéressant que vous parliez du climat. Comment est-ce que vous créez un climat de confiance où les gens, comme votre collègue, osent venir se confier à vous, autant au niveau personnel, qu'au niveau général, la culture, le climat, etc. ? Vous voyez ce que je veux dire ?

Intervenant 8

Oui. Je dirais que principalement, c'est la présence. En fait comme je le disais, nous on est nomades. J'ai un audit à faire une fois par mois sur chaque site pour m'assurer que tout va bien, et je pourrais me cantonner à ça et être le reste du temps au bureau mais non, moi j'aime bien justement être souvent là aller travailler par exemple. Un exemple concret, c'est aujourd'hui, je ne vais pas venir ici dans l'open space, je vais aller dans le bureau d'un des cuisiniers, je vais aller travailler là et je suis là toute la journée. Et en fait, s'il a un truc qui lui passe par la tête avant, il vient me voir, et ça va être beaucoup plus naturel que de lui dire à l'avance, écoute, je viens, je suis là, prépare-toi. Là, je débarque un peu à l'improviste et puis je lui dis, « voilà, je suis là la matinée, je suis là, voilà, je suis là, tu fais ta journée, mais s'il y a une chose tu viens me voir ». Et donc en général, ça favorise vraiment la discussion. Ce qu'on fait chez nous, aussi, c'est important de le préciser, c'est que tous les trois mois, tout le monde, tous ceux de la boîte, plus tous les managers, plus tout le cadre ici administratif, on se réunit dans un endroit qui est changeant à chaque fois, il y a à chaque fois un thème différent, ça tourne toujours autour de l'environnement de la restauration. Et voilà, nous on s'investit là-dedans, dans le sens où on organise vraiment ce qui va s'y faire. On a des petites tables de discussion où on intervient aussi et puis on fait tourner des petits groupes comme ça là-dedans. Et donc tous les trois mois, ça permet d'avoir vraiment un moment convivial, un peu comme, enfin, c'est du team building en fait, mais la manière dont on le fait, c'est que ça permet à tout le monde de venir et de nouveau pouvoir se mélanger un peu, discuter avec un autre, « ah tiens, comment t'as fait ci, comment t'as fait ça ». Et donc ça, ça entretient aussi la manière dont on communique bien, finalement.

Célestin Soupart

Vous ne faites ça qu'au travers de partenariats avec des clients ?

Intervenant 8

Oui c'est ça, donc on a par exemple une cuisine centrale à *****, on a un grand hangar donc on amène un truc là, ou alors on va chez un client qui sait nous recevoir en se disant que ce sera intéressant, on va aller voir notre producteur de lait, on l'a fait à *****, par exemple. On va là-bas visiter sa ferme, ses étables, puis l'atelier, en divisant en quelques groupes, et puis voilà.

Célestin Soupart

C'est aussi la relation client, du coup, d'une pierre, deux coups ?

Intervenant 8

Oui, c'est ça. Et ça permet d'intéresser aussi les gens à ce qu'on fait, finalement, au choix qu'on porte. Pourquoi on a pris ce fromage-là ? Ah ben oui, on l'a goûté, ouais, chouette. On a vu les gens derrière. Enfin, voilà, on a l'histoire qui va avec, quoi.

Célestin Soupart

Et est-ce que vous voyez, du coup, est-ce que les gens vous disent que le fait de se rendre chez les clients, dans les cuisines, c'est important, ça aide ?

Intervenant 8

En tout cas, je pense qu'on appelle ça la réunion des chefs et je pense que si on l'arrêtait de la faire du jour au lendemain, il y aurait beaucoup de déçus. D'ailleurs, la preuve c'est que voilà, on envoie l'invitation et on n'a pas de baisse de fréquentation. Les gens s'amuse les gens reviennent, après on prend un verre ensemble, c'est un moment convivial, c'est sympa.

Célestin Soupart

Quand est-ce que ça a été mis en place ?

Intervenant 8

Alors, ça a été mis en place depuis. La société ici, elle a un peu plus de 15 ans et ça a toujours été mis en place. Mais la manière dont on le fait a changé. Au début, c'était assez scolaire. On n'invitait que les chefs d'équipe. Ils venaient, et puis on faisait un truc en rangs d'oignon, comme ça, on nous offrait une formation, on mangeait un peu de pizza et on buvait une bière après, et voilà c'était réglé. Et puis nous on a voulu vraiment il y a quelques années, je dirais il y a 5-6 ans, remettre du sens dans cette réunion et apporter de la cohésion. On a complètement changé de formule. Maintenant c'est toujours un endroit et on fait toujours quelques stands.

Alors on va inviter par exemple un producteur de saké, il vient, il a un stand. Et puis celle-là c'est dans les champignons, il y en a un d'entre nous qui va faire une petite formation sur les champignons, une préparation culinaire, qui va faire goûter. La dernière fois, on a décidé d'organiser un concours culinaire à l'intérieur de la société et donc voilà on présente ça au chef. Et donc ça, c'est nous, les chefs de secteur qui nous en occupons, on s'occupe de ces tables-là. Donc ça, ça a changé il y a 5-6 ans. Maintenant, la fréquentation augmente puisqu'on l'ouvre à tout le monde, même au personnel de nos clients.

Célestin Soupart

D'accord, c'est très original. J'ai consulté votre bilan 2023, et en l'occurrence, en temps plein, il y avait environ 80 personnes.

Intervenant 8

Oui, on est arrivé à 120, 130, ça évolue un petit peu maintenant puisqu'on a repris un gros contrat depuis ce bilan-là. Donc là, en ETP, on est plus ou moins à 120. Avec le personnel intérimaire, je dirais qu'on est quasiment au double. Maintenant, tout le monde ne vient pas forcément à ces réunions-là, mais on a déjà eu plus de 100 participants.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pouvez préciser la taille des équipes que vous managez, s'il vous plaît ?

Intervenant 8

Oui, ça va de 15 personnes, 15-16 personnes, à une personne.

Célestin Soupart

Vous aviez mentionné 35, 40 personnes plus tôt ?

Intervenant 8

35, 40 personnes c'est l'ensemble des personnes que je manage, en comptant toutes les équipes dont je m'occupe, chez l'ensemble de mes clients. Et puis l'avantage, c'est que j'ai vraiment tout type de clients. Aussi bien, on est actif dans les secteurs soins de santé, donc l'hospitalier, des équipes d'hôpitaux, où on fonctionne d'une certaine manière, et puis les maisons de repos, où on fonctionne d'une autre, des centres pour réfugiés, on fonctionne aussi tout à fait différemment, c'est ça qui est intéressant.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pensez que c'est une différence majeure entre ces clients ?

Intervenant 8

L'organisation ? Oui. Oui, alors quand on est dans un hôpital, j'ai vraiment besoin de profils très organisés, des gens qui sont plutôt orientés santé, qui doivent être « attention, warning », qu'on peut avoir dans un hôpital. On ne fait pas ce qu'on veut, on doit respecter les fiches, véritablement. Et puis j'ai des petites maisons, on va prendre de la résidence-service par exemple, où là c'est des gens qui viennent et qui prennent un forfait payant dans une maison de repos plus luxueuse, etc. Et s'ils veulent manger un petit peu à la carte, là, ils vont avoir besoin d'un profil plutôt actif, un chef qui va pouvoir se lâcher un peu. Donc, c'est vraiment les profils tout à fait différents. J'en prends un, j'ai un script, je change ces noms-là, ça ne marche plus. Donc, voilà. C'est sympa. Ça, c'est la différence principale.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pensez que, du coup, c'est ce climat de confiance que vous instaurez qui permet de personnaliser le service avec, donc, le choix du dispatch, des personnalités ?

Intervenant 8

Pas que, je pense. Il y a aussi, je dirais, la manière dont on amène les choses avec le client. Il faut que le client soit réceptif, il faut aussi son engagement, puisqu'en général, on choisit pour une mission, mais on fait à manger, donc c'est tellement important. Chez nos clients, souvent, c'est une cohésion de groupe. Ce n'est pas uniquement l'équipe et moi, c'est aussi le client, comment il va percevoir ce qu'on veut lui faire passer. Puis finalement, généralement, on fait un bloc et là, ça marche bien. Les rares contrats où c'est un peu plus compliqué avec le client, on n'arrive pas à faire passer le message, là, ça devient vite compliqué.

Célestin Soupart

Oui, je comprends. Vous évoquiez des formations, c'est très intéressant. Est-ce que vous pouvez les développer, s'il vous plaît ?

Intervenant 8

Oui. Donc, Donc, dans le cadre de ces réunions de chefs, on fait toujours intervenir des gens de l'extérieur, notamment de *****, qui a changé de nom maintenant, c'est *****, mais avant c'était *****. Et donc là, c'est des professionnels de la formation, et dans le cadre de ces

réunions-là, ils viennent trois heures et puis ils font un petit bout de formation. Ensuite, ce qu'on fait, c'est de la formation continue en ligne, par exemple pour le cadre de tout ce qui est, je dirais, respect des normes d'hygiène, ce qu'on appelle les normes HACCP dans notre secteur. C'est en constante évolution, ça change tout le temps. C'est fédéral, donc le cadre change. Et donc, ça, c'est important que le collaborateur soit tout le temps bien, en fait. Et le moyen que nous, on estime le plus adapté, c'est de leur proposer de la formation continue en ligne. C'est des modules, puis se tenir au courant des règles. Et puis, sinon, on a un programme de formation. L'année passée on l'a fait chez *****, parce qu'ils ont vraiment les cuisines là au-dessus qu'on pouvait utiliser, mais c'est nous-mêmes qui les avons utilisées. Donc on développe un sujet qui nous intéresse, on va faire les desserts, et puis on fait venir tous les chefs en petits groupes. Donc on les remplace le jour de la formation, on les fait sortir de nouveau de leur site, ils viennent là ils participent à une journée de formation plein de petits trucs puis ils repartent avec ce bagage-là. Et le but, dans très peu de temps, quand on aura fini notre travaux, c'est de le faire à *****, à l'étage, on va faire ce qu'on appelle *****, et donc là, nos chefs pourront venir se former dans le cadre de chez nous.

Célestin Soupart

Vous avez hâte ?

Intervenant 8

On a hâte, ouais. On verra si on arrive encore à le faire nous-mêmes, je ne suis pas certain, au vu de l'expansion pour l'instant de la société, mais en tout cas, on s'entourera des bons professionnels pour le faire.

Célestin Soupart

Je vous le souhaite. Est-ce que vous pouvez également évoquer les formations que vous recevez, vous-même ? J'imagine que pour être un manager, vous avez quand même suivi quelques formations ? Comment est-ce que ça s'est passé ?

Intervenant 8

Alors, oui, on a quelques formations techniques, gestion de conflits, c'est assez général. Après, on a aussi des formations plutôt sur la, je dirais l'utilisation d'outils informatiques, etc. mais sinon ce qu'on a fait nous ici c'est plutôt du coaching individuel. C'est beaucoup plus onéreux, mais c'est beaucoup plus efficace. Et donc ça fonctionne mieux. En tout cas pour moi, je

trouvais ça beaucoup plus intéressant. Parce que la formation générale, on va aider vraiment un petit peu tous les secteurs. Et puis ça passe vite. Et finalement, quand on a quelques séances de coaching comme ça, qui sont bien rapprochés, finalement c'est beaucoup plus efficace. Et donc, c'est ce qu'on a fait, nous. Alors, à quelle fréquence ? ça a commencé l'année passée, et on a eu... Moi, pour ma part, j'ai eu trois séances. C'était à la demande, donc ceux qui en voulaient plus en prenaient plus, ceux qui en voulaient moins en prenaient moins. Et alors, cette petite formation technique dont on parlait, c'est deux, trois par an, c'est ça. Globalement, la norme maintenant, c'est d'avoir, je dirais, pour chaque travailleur dans l'entreprise de manière globale, c'est d'en avoir quatre minimum, cinq, c'est bien. Et ça, pour la formation technique. Cinq formations de manière générale. Ce n'est pas forcément technique, quand même.

Célestin Soupart

Donc, vous êtes à ce poste depuis environ 7 ans, c'est ça ?

Intervenant 8

C'est ça, donc un peu moins, 6 ans, 2019.

Célestin Soupart

Déjà, bravo, c'est impressionnant.

Intervenant 8

Oui, merci.

Célestin Soupart

Mais du coup, vous n'avez eu qu'une seule formation, qu'un ensemble de petites sessions sur six ans ?

Intervenant 8

Non, non, ici je ne parle pas grand. Mais au départ, c'est vrai qu'au tout début, on ressentait moins ce besoin de formation, parce que ce n'était pas cadré. Maintenant, c'est plutôt cadré, donc on doit véritablement donner une formation. Au début, c'était plutôt de la formation continue. Donc, comment ça fonctionne chez nous ? On est sous forme de parrainage. Pour l'instant je parlais à l'un de mes collègues par exemple, donc il est avec moi tout le temps pendant toute une période. Et ça, c'est, je dirais, le parcours d'intégration chez nous. Et puis

après, on pose un bilan, est-ce qu'il y a besoin de formation en plus sur l'année, etc., par rapport à ça. Au-delà des quatre qui sont, de toute façon de rigueur.

Célestin Soupart

Oui, je vois, c'est intéressant. Et quelle est la durée des formations managériales, notamment du coaching ?

Intervenant 8

C'est pas grand-chose en réalité. Moi, j'ai eu trois sessions. Une session, c'était une heure. Et puis les formations de gestion de crise, c'était une journée. Et la formation informatique, c'était une journée. Donc, c'est pas grand-chose. Après, honnêtement, moi, je ne suis pas forcément demandeur dans le cadre actuel, même si je dois quand même rester conscient que si je ne fais pas, je passe à côté du monde du travail négatif tout le temps. C'est important d'avoir un professionnel qui peut venir. C'est ça. Mais on vient d'en avoir une ultra-intéressante sur l'intelligence artificielle. C'était super sympa. Ça fait partie de la grosse évolution des moments.

Célestin Soupart

Oui, tout le monde le dit. Je me demandais, je n'ai pas saisi la fréquence des coachings. Vous avez mentionné que c'était ponctuel, que ça va bien chaque année, etc. Mais à quelle fréquence, comment est-ce que ça se passe ? C'est à la demande ou c'est obligatoire ?

Intervenant 8

Non, ce n'est pas du tout obligatoire. C'était à la demande. Et en fait, l'année passée, on ne le faisait pas les années d'avant. Donc c'est vraiment, c'est tout nouveau. Concrètement, en fait, cette boîte, elle est en train d'évoluer. On est en train de se rendre compte qu'on doit poser des choses comme ça. Le groupe, il a triplé en cinq ans, on occupait un bureau à l'étage, plus petit. Donc on n'était pas conscient de tout ça, et ça n'existait pas en fait. Il n'y avait pas de parcours de formation donc maintenant on est en train de les mettre en place. La fréquence, l'année passée, c'était cinq formations par an. Pour ma part, trois coachings et deux formations. J'ai des collègues qui ont fait un coaching et deux formations. J'ai des collègues qui ont fait sept coachings. Donc, c'est à la demande, en fait. C'est possible. Oui, c'est ça. Il n'y a rien qui est imposé, je dirais. Mais c'est-à-dire que si l'idéal, en fait, c'est d'avoir quatre tout confondu,. Si je n'ai pris qu'un coaching, je vais devoir aller chercher du temps de formation. À la fin, les RH me disent « Ok, tu as coché ton papier. »

Célestin Soupart

On parle de quota ?

Intervenant 8

C'est ça, on parle de quota.

Célestin Soupart

Est-ce que les RH s'intéresse à la qualité des formations, à ce que vous en tirez ?

Intervenant 8

J'imagine, puisqu'elle les sélectionne. Alors souvent, je dirais que la petite enquête de satisfaction en fin de formation, c'est plutôt avec le formateur. Je ne sais pas si derrière, elles compilent ça et nous en disent des enseignements. Je ne sais pas, honnêtement. Je ne me suis pas intéressé à ça.

Célestin Soupart

Et est-ce que vous percevez, est-ce que vous en tirez une utilité assez forte ? Est-ce que les coachings sont intéressants ? Est-ce qu'ils sont importants, ils sont utiles ?

Intervenant 8

Le coaching, c'est pour moi ultra intéressant. Justement, ça permet d'avoir un dialogue, c'est principalement justement basé sur le bon sens, sur les émotions dans le sens où, comment est-ce que tu te situes par rapport à telle décision, telle chose, tel truc. Ça désamorce, je pense, un max de petites choses qu'on en soit conscient ou pas. Et le fait que c'était un coach qui a vu tout le monde, vraiment, il a vu tout le monde ici. Le big boss, et n'importe quelle personne qui travaille ici. Et donc, ça veut dire que ben oui, finalement, finalement, dans sa manière d'appréhender les gens, on le sentait. Ça ramène une cohésion. Je sais qu'ici, dans l'année, on va refaire une espèce de mise au vert, un week-end avec un coach. C'est super intéressant, ces moments-là. Et donc voilà, de quelle manière je trouve que ça a été abordé. Je pense que ça a aussi des bénéfices dont on n'est pas conscient non plus. Mais en fait, il y a une philosophie qui est importante de dire ici. C'est marrant parce qu'on la trouve sur le terrain. Et ça a toujours été les mots de la direction : « pas de pression financière, objectif qualitatif ». L'idée, c'est de fidéliser quelqu'un de longtemps.

Célestin Soupart

Un client ?

Intervenant 8

Un client, c'est ça, fidéliser un client longtemps, de manière à ce que même s'il y a des petits clients, pas ultra rentables, même s'il nous faut une rentabilité globale, c'est pas grave, tant que ça dure dans le temps, en fait, et que le client est satisfait, il va peut-être nous en ramener deux, trois, on parle de bouche à oreille. Et finalement, je crois que cette philosophie-là, elle s'applique aussi au management global de la société, c'est-à-dire qualité humaine, pas de résultats attendus avec des grosses bornes, mais plutôt du long terme, c'est un marathon en fait, ce qu'on fait c'est aller chercher des clients tout le temps. C'est un domaine hyper mouvant et donc il faut que les gens soient bien sur le long terme. Là on a des résultats, si on change d'équipe tous les six mois, c'est pas du tout une start up quoi c'est vraiment, il faut qu'on s'étale et on va s'habituer au progrès par la suite.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pensez que vous pourriez développer une seconde situation vécue sur le plan professionnel, qui a comporté une dose d'émotions assez particulière, assez développée ?

Intervenant 8

Oui, j'en ai une, et là, ça va être à l'inverse de ce que j'expliquais tout à l'heure, puisque ça s'est mal terminé. J'avais un travailleur qui était responsable d'une cuisine dans un hôpital. Et donc, ça se passait de moins en moins bien. La difficulté, c'est qu'il avait beaucoup de mal à assimiler tout ce qu'on lui demandait, le client était compliqué aussi. On s'est lancé un petit peu dans les charges qui étaient pas très claires. Moi j'étais en Bretagne donc c'était compliqué. Et puis un jour, il venait d'avoir un enfant, et il a amené son bébé en tout bas âge dans un landau, en cuisine, de manière unilatérale. Et donc là, le client m'appelle et je suis évidemment pris d'une rage. La rage, ça s'explique par le fait qu'il ne me l'a pas demandé avant. Donc, je me retrouve devant le fait accompli et qu'en plus, il prend un risque pas calculé du tout et complètement fou. Je vais vous dire, il y a des sources d'accidents de travail partout dans une cuisine, des sources de chaleur, des sources de brûlure. Et lui, il a un petit enfant. Et donc là, je n'ai pas su faire autrement que de mettre fin au contrat. Bon, ça se compilait. Mais là, j'ai vraiment eu un sentiment de... Je n'ai jamais été fâché comme ça, en fait. Pourquoi ? Parce que j'ai mis beaucoup d'énergie à essayer d'intégrer ce gars-là, dans un environnement qui était

plus stable pour lui et puis de manière unilatérale comme ça sans m'en parler, il fait un 180°. Et boum, le client m'appelle et me dit « « *****, il est venu avec son enfant », donc voilà.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pouvez préciser vos émotions s'il vous plaît ? Vous avez précisé le fait que vous aviez une grosse rage, etc.

Intervenant 8

Fâché, fâché, déçu, les deux, en fait. Beaucoup de déception, au début ça c'est manifesté par de la colère et puis ça s'est transformé en déception et puis maintenant je dire toujours un sentiment amer. En disant, dommage, il y avait les compétences puis ça c'est mal terminé. Cce sentiment, c'est une forme de manque de reconnaissance, de dire, « écoute je me suis toujours battu pour toi et puis finalement, tu fais ça ». Et s'il m'avait téléphoné j'aurais évidemment dit que c'était une mauvaise idée, et j'aurais préféré lui dire « écoute t'as pas de solution, tu restes à la maison avec ton gosse on va en trouver une autre avec un de nos chefs tournants », on a ce genre de choses pour avoir une solution d'urgence mais non. C'est de la déception parce que je me dis toujours, si ce n'était pas ça... Si personne n'avait vu, si personne n'avait monté l'info, je ne le savais pas. Quelle aurait été la prochaine étape ? Je ne sais pas, si le client ne nous avait pas appelé, aucun de ses collègues ne nous avait pas appelé. Donc là, c'est perte de confiance totale.

Célestin Soupart

Envers lui ou envers l'équipe ?

Intervenant 8

Envers lui, parce que l'équipe, c'est une équipe client là-bas. Et donc, finalement, je peux comprendre qu'il ne s'en soit pas mêlé. Quand bien même la direction là-bas n'est pas là le week-end, donc c'est quelqu'un d'équipe client. Et c'est plutôt normal, c'est quelqu'un de l'équipe chez eux qui est remonté à sa direction. C'est plus normal qu'ils n'aillent pas vers moi et qu'ils aillent d'abord vers ce chemin-là.

Célestin Soupart

Comme l'équipe client, c'est le personnel du client.

Intervenant 8

Quelqu'un qui est passé en cuisine, qui a vu ça et qui s'est dit « Oula, je ne comprends pas » .

Célestin Soupart

Qu'est-ce que tu as tiré de cette situation ?

Intervenant 8

Au début, les quelques mois qui ont suivi, j'étais un peu sur le qui-vive en termes de confiance. Ça m'a un peu traumatisé dans le sens où je me suis dit, mais ça a été tellement loin. Parce qu'après, il y a eu une dispute dans le sens où la personne ne reconnaissait pas son tort. Et finalement, ce n'était pas si grave. Et moi, j'étais complètement à l'opposé de ça. Donc, il y a eu un conflit qui s'est soldé par le départ de cette personne. Mais donc, au début, c'était ça. C'était vraiment, j'étais un peu désarçonné par rapport à la manière dont je voyais. Je me disais, tiens, lui, est-ce qu'il est bien là ? J'étais un peu secoué par ça. J'avais tendance à remettre un peu en cause tout ce qu'on me disait. Et puis, à un moment, j'ai pris de la hauteur. J'ai dit, OK, c'est une situation. D'ailleurs, je n'en ai pas eu d'autres aussi délicate.

Célestin Soupart

Est-ce que ça a modifié la façon dont vous gérez les gens depuis ? Vous vous interrogez dessus ?

Intervenant 8

Temporairement, en tout cas, ça m'a un peu transformé dans une autre chose. Mais je pense que je suis revenu dans ce que j'étais et dans le naturel. En fait, c'est ennuyeux.

Célestin Soupart

Avec le temps, vous avez mis les choses en place pour justement parvenir à passer au-dessus de la situation ?

Intervenant 8

C'est véritablement le temps qui a joué, le fait aussi qu'il y ait une fin d'épisode aussi. Je pensais que ça durait, c'était comme, coincé dans la glace. Et puis, à un moment, il y a eu une conclusion, ok, je suis passé à autre chose. Il fallait remettre quelqu'un d'autre à sa place, et puis ça s'est très bien passé, et puis j'ai dit, ok, voilà, j'ai fait le bon choix.

Célestin Soupart

Est-ce que vous pouvez préciser la temporalité ?

Intervenant 8

Oui, c'était juste après le Covid, donc 2021, et ça a traîné quasiment un an. Oui, parce qu'au départ il y a eu ce conflit, puis cette personne a été syndiqué donc il y a eu toute une action syndicale, et puis il s'est mis en maladie, et finalement on est tombé sur un accord. Et puis au début, fatalement, il faut monter un dossier. C'est pas gai, moi j'aime pas, je gère pas des équipes pour ça en fait.

Célestin Soupart

Est-ce qu'il y a un comportement qui aurait été désirable de votre part ou de la part de quelqu'un d'autre, qui aurait permis d'atteindre une issue plus favorable ? Ça peut être par exemple le fait, je ne sais pas, de demander au client de vous prévenir plus tôt, d'envoyer un second collègue avec lui, etc. C'est assez large. Peut-être que ce que vous avez fait est déjà le comportement optimal.

Intervenant 8

Moi, ce que j'ai vraiment essayé de faire, c'est effectivement renforcer en étant dans le cadre où il était seul au départ à la gestion de l'équipe. J'ai ajouté un deuxième profil comme le sien pour le décharger un maximum. Ça ne me correspond pas, mais peut-être qu'un de mes collègues aurait coupé court beaucoup plus tôt, en décrétant que ça n'allait pas et qu'avant qu'il y ait eu ce problème avec le bébé, bien avant on aurait pu dire « ok il coche pas les cases, salut au revoir, merci ». Ça c'est sans doute je pense une de mes qualités, peut-être un défaut mais je pense que c'est aussi une qualité. En tout cas moi sur le long terme avec l'ensemble de mes collaborateurs j'estime que c'est une qualité, c'est-à-dire que je laisse beaucoup de place au temps. Il y a des gens qui ont besoin de temps pour s'adapter et puis sur le long terme ça me prouve quand même que dans 90% des cas des cas, il y avait une issue favorable. Donc voilà, j'ai voulu lui laisser du temps. Peut-être que je devrais lui couper plus tôt.

Célestin Soupart

Et est-ce qu'à l'inverse, vous pensez que d'autres collègues auraient pu couper court plus tard ?

Intervenant 8

Plus tard ? Non, je ne pense pas. Non, avec ce qui s'est passé, là, la confiance est vraiment rompue. Je veux dire, je pense pas qu'il y ait un mec qui aurait et je pense même pas que la direction aurait suivi dans ce cas-là.

Célestin Soupart

Est-ce que vous êtes outillé pour faire face aux aléas de votre job ? Ça peut être lié plutôt à des procédures, à des méthodes ?

Intervenant 8

Alors, une méthode qui est un peu particulière chez nous, mais qui finalement s'avère très accompagnatrice, c'est qu'on fait un rapport journalier tous les jours. À notre responsable même directe, donc N plus 1, mais aussi avec la direction en copie. Parce que ce qui est très important pour la direction aussi, c'est d'avoir toujours une vision globale, une vision d'ensemble. Et dans ce rapport, on y met tout. C'est le but du jeu, c'est de dire opérationnellement ce qui s'est passé. Bon, le but n'est pas de raconter tout ce qu'on a fait sur la journée, minute par minute, mais c'est vraiment d'aller dire, voilà, il y a un point sensible, il est là. Et donc, ce qu'il faut aussi, c'est pouvoir exprimer ses propres sensibilités et dire, attention, il se passe ça, je sens que je perds un peu le contrôle, j'ai une difficulté avec ça et là, et directement, ça peut être repris par le dessus et dire « ok il faut qu'on en parle ». Donc ça permet de désamorcer plein de situations. Ça, pour moi, c'est un outil. Au tout départ honnêtement quand j'ai pris mes fonctions au tout début et que tout allait bien parce que j'avais pas encore beaucoup de sites, j'avais pas encore beaucoup de responsabilités, je prenais un peu ça comme une corvée. Et maintenant avec le recul, c'est vraiment un outil super intéressant parce que ça permet de partager. Et alors ce qu'on fait une fois par mois, c'est ce qu'on appelle une réunion opérationnelle et on arrive tous avec nos problèmes etc. on se met là dans la salle et on met tout en commun.

Célestin Soupart

Les six responsables de secteur ?

Intervenant 8

Les 6, et dans ce cas-là avec notre management direct et donc on met tout en commun et ça permet d'échanger, sur nos situations. Finalement, les outils qu'on a à disposition, c'est des outils de communication en fait.

Célestin Soupart

Le partage d'expérience, donc le fait d'échanger sur des problèmes que vous avez, c'est-à-dire d'autres points de vue, d'autres idées, d'autres cas vécus, d'autres compétences ? Et est-ce que dans ces rapports, vous avez par exemple évoqué les situations qu'on a évoquées, donc votre collègue qui a pris un congé maladie et l'autre collègue, donc, c'est un collègue avec la situation de son enfant dans la médecine. Vous l'avez mentionné dans les rapports ?

Intervenant 8

Ah oui, bien sûr. Donc en fait, si on prend une situation difficile, qu'est-ce qu'on va faire tout de suite ? C'est reprendre ses rapports. Donc évidemment, ils sont dans une forme d'accès. On peut aller chercher tous les rapports, donc ils sont nominatifs par rapport au site et par rapport à une personne. Et donc c'est vraiment, j'ai une difficulté avec quelqu'un, ça peut aussi être dans une discussion comme on avait avec celui qui a été qui a pris son arrêt maladie, c'est le moment de reprendre ces différents rapports et de dire regarde, je peux temporaliser aussi, comment c'est à ce moment-là, je le vois là dans mon rapport je me pose une question, j'ai documenté, là, j'ai constaté clairement un manquement, etc. Les rapports, je ne les partage pas avec les collaborateurs, je les partage avec les RH. C'est une vision d'ensemble, et de temps en temps, ça permet aussi d'avoir un petit soutien. Parce que par exemple, moi, j'accueille quelqu'un chez moi, j'ai un souci, j'en parle à un collègue qui est déjà là depuis 10 ans dans la ligne opérationnelle. Il va me dire, « ah ouais, mais ce type de problème, j'ai déjà eu, attends », et puis va revoir, et puis on en parle, et on se rend compte que c'est récurrent. C'est ça qui est intéressant, c'est qu'en fait, ça permet d'aller chercher une trace aussi de choses qui se sont passées, qu'elles soient négatives ou positives.

Célestin Soupart

Ok, sympa, c'est très intéressant. La profondeur de l'entretien, c'est assez chouette. Concernant le feedback que vous recevez et que vous donnez, comment est-ce que ça se passe ?

Intervenant 8

Par rapport à ces rapports-là ?

Célestin Soupart

De manière générale, dans le cadre de vos fonctions.

Intervenant 8

Le feedback se fait principalement au travers des audits qu'on appelle les l'audits qualité. Donc je le fais puis je fais un feedback à chaud en général avec la personne en direct juste après avoir fait, et puis derrière je réenvoie ce document une fois que je l'ai rédigé. Alors là, j'accentue mon message par mail. C'est-à-dire que si ça s'est bien passé, je vais l'écrire. Si ça s'est très bien passé, je vais l'écrire, je vais féliciter. Si ça s'est mal passé, je vais l'écrire aussi. Et si je dois mettre une petite recommandation, un warning, je vais aussi l'écrire. Et ça permet finalement d'abord de dire la chose. C'est vraiment factuel, donc je montre d'abord, et puis tu écoutes. Tu vois bien que ça va pas, il va falloir qu'on mette quelque chose en place. Et puis derrière, je refais un feedback écrit, je propose toujours mon aide aussi. « Si tu as besoin de conseils, si tu as besoin que je revienne pour t'aider à mettre ça en place, je suis là ». Et donc, en général, je reçois un feedback de retour qui est positif, « OK, ça va », et puis le mois d'après, ça va mieux. Et donc, ce qui est important pour moi, c'est de recompiler ces audits-là et de voir sur le temps si les choses s'enlisent ou si les choses évoluent. Donc, en général, le feedback, il est positif. Et puis, le feedback que moi, je reçois de ma direction par rapport à mes rapports, c'est quand ça les interpelle. Donc, il y a des choses qui m'interpellent, moi, où je ne vais pas avoir de retour. Et donc, je vais peut-être devoir insister un peu ou en donner une dose de parole orale, « ça, ça me semble important, il faut qu'on en parle ». Et parfois, je reçois un feedback sur un truc qui me semblait anodin et où il faut qu'on aille un peu plus loin.

Célestin Soupart

Est-ce que vous estimez que votre hiérarchie est moins présente pour vous que vous l'êtes pour votre équipe ?

Intervenant 8

Non. Le fait que je me plaise si bien dans cette boîte, c'est qu'en fait, je ne fais que retranscrire une ambiance que je ressens du haut vers le bas. Et comme moi, je suis cuisinier au départ et finalement, je suis un peu devenu responsable du secteur à force de l'expérience sur le terrain, etc. Je n'ai jamais voulu faire ça. C'est l'expérience qui fait la vie, qui fait qu'à un moment, je me retrouve là. Ça me correspond bien d'être dans un schéma où je trouve que c'est cohérent. Je ne me suis jamais dit « je vais manager des équipes et je vais le faire comme ça ». En fait je suis dans une boîte où je me sens bien et je ne fais que finalement adapter un peu ce qu'on me donne.

Célestin Soupart

Et est-ce que du coup votre hiérarchie est revenue sur la situation que vous avez évoquée, sur les aspects émotionnels au-delà de la sphère des congés, du licenciement, etc. Est-ce qu'elle montre éventuellement une forme d'empathie pour ces malades ? Est-ce qu'elle va, est-ce qu'elle est au courant ?

Intervenant 8

C'est-à-dire que cette décision-là, je ne la prends pas tout seul. Donc effectivement, on en parle beaucoup. Et puis moi, dans le cadre des congés, j'ai émis une suggestion, et puis j'ai eu le soutien, donc une forme d'empathie aussi, effectivement. Et après, « tiens, comment il va ? Comment ça va ? Comment ça évolue ? » Et ça, c'est les rapports journaliers qui font que. C'est-à-dire que la situation, « il est revenu, ça va bien, etc. », il y a un warning au-dessus. « Oui, c'est juste qu'il s'est passé ça », et ça permet aussi de dire, « tiens, comment ça va ? » Et puis, à la prochaine réunion des chefs, ça permet aussi que monsieur ***** descende vers le travailleur, puisqu'on est tous là, et voir, et lui dire, « ça va, tu te sens mieux ? » Tout ça, c'est hyper apprécié. C'est hyper apprécié, parce que ça redescend, c'est dans les deux sens. En fait, je pense que c'est ça qui plaît aussi aux gens chez nous, c'est que nos collaborateurs, c'est qu'ils sentent vraiment dans une entreprise à taille humaine. C'est-à-dire que quatre fois par an, ils voient le big boss qui vient leur parler et qui sait très bien qui est qui, qui sait très bien qui a eu quoi, etc. Et en fait, c'est vraiment ce rapport journalier. D'ailleurs, si je ne l'ai fait pas pendant trois jours, ding-dong, il vient me demander de le faire. C'est vraiment important pour la direction d'avoir ce ressenti du thème. C'est super important.

Célestin Soupart

Oui, mais pour le coup, c'est quand même assez chronophage pour la direction. On parle de six rapports, on parle de trois, quatre, cinq minutes par rapport, ça demande une bonne demi-heure par jour ?

Intervenant 8

C'est clairement une des raisons pour lesquelles c'était compliqué de tenir les échanges au départ. Mais maintenant, on a l'IA. Et donc l'IA, c'est génial, puisqu'on passe plein de temps dans la voiture, un site ou un autre. Et on s'est toujours posé la question de comment est-ce qu'on peut valoriser ce temps-là. Et en fait, l'intégration de l'IA dans ces moments-là est très intéressante. Je ne tape plus de rapport en fin de journée. Je les dicte à l'IA. Elle me les met dans un cadre que je lui ai demandé. Et puis en rentrant à la maison ou même le lendemain

matin, je reprends cet extrait, je le mets dans le cadre qui est chez nous, finalement c'est un copier-coller. C'est vrai, c'est vrai. Oui, forcément. Non, mais en plus, vraiment pour ça, je trouve que c'est super intéressant parce que ça permet parfois de reformuler un ressenti de terrain en écrit. Pour ça, Leexi, c'est super. Moi, si je veux rédiger un mail, je me dis à un moment, tiens, j'ai envie d'utiliser des termes un peu différents. Attention, je risque peut-être d'accrocher le client comme je n'ai pas envie de l'accrocher, donc je demande de le reformuler. En général, c'est super bien fait et il va chercher des termes auxquels j'aurais pas pensé. Je trouve qu'en salle, il y a une réunion super intéressante. Si, maintenant, je lui demande de créer, elle n'est pas encore prête. À ce niveau-là, c'est pas super helpful, mais vraiment, quand je veux reformer, reformatiser, pour ça, je trouve que c'est super intéressant. Et donc, ça me permet vraiment de pouvoir discuter oralement avec elle dans ma bagnole, elle m'enregistre, et après, elle restitue quelque chose qui est convaincant par rapport à ce que je voulais dire.

Célestin Soupart

Est-ce que, du coup, dans les situations qu'on a évoqué, elle vous a aidé dans ce sens-là ? Elle a mentionné des perspectives que vous n'avez pas soulevées ?

Intervenant 8

Ce qui est hyper intéressant parce que moi je suis assez convaincu de l'outil j'ai paramétré des chatbox pour que vraiment quand je lui demande de restituer dans le rapport, elle garde un cadre bien précis. Et donc, je lui ai notamment demandé d'extraire les points de suivi. Et donc, ce qui est marrant, c'est qu'à la fin de la semaine, je peux tout à fait lui dire, « tiens, ressors-moi un peu les points de suivi ». Et là, d'un coup, j'ai tout qui sort. Et, je me dis, « ah oui, tiens, il y avait ça, il fallait le surveiller ». Et donc, finalement, ça me permet vraiment de rationaliser face au manque de temps. Et donc en fait, quand je prépare mon agenda de la semaine suivante, en fin de semaine, je me dis « ok, où est-ce que je vais aller, qui est-ce que je dois voir, etc. » Je ressors ça, et ça a été un peu la somme. Ça me rappelle, lui est capable de me dire « t'as eu une discussion avec un tel, vous vous êtes dit ça. » Et si ça me semble suffisamment important pour qu'on fasse un point dessus la semaine après, je me dis « ok, ouais, tac. » Avant, il fallait que j'aie revu dans mes rapports, ou alors que j'aie une mémoire de feu et ça arrivait que, de temps en temps, il y avait un collaborateur qui me disait, on a parlé de ça il y a trois semaines, j'ai dit, « ah, excuse-moi, on a sorti la tête, on va remettre ça ». Là, maintenant, ça me permet quand même de bien mieux suivre. C'est pour ça que c'est vraiment intéressant.

Célestin Soupart

Quelle intelligence est-ce que vous utilisez ?

Intervenant 8

J'utilise ChatGPT, version payante middle. Et puis, on a aussi Compile.net en interne. Et alors, il y a Leexi qui est super intéressante, selon le truc c'est génial. Je peux lâcher beaucoup de données, c'est sécurisé, c'est super. Et puis ça me permet vraiment de retranscrire, on a beaucoup de réunions de clients, on a des problématiques différentes et parfois c'est un peu compliqué. On rentre le soir, on se dit « ok comment est-ce que je vais restituer tout ça ? » Et pour ça c'est génial, c'est génial.

Célestin Soupart

Est-ce que vous êtes actifs dans le recrutement ?

Intervenant 8

Non, pas vraiment. De temps en temps, les RH me demandent de voir un candidat pour l'évaluer, mais c'est assez rare. Donc je le vois en entretien, je lui pose quelques questions, c'est assez occasionnel, les RH me demandent comment je sens le profil.

Célestin Soupart

Vous évoquez le fait de sentir un profil, qu'est-ce que vous faites de l'intuition émotionnelle ? Ce que votre instinct vous dit, entre guillemets ? Quel est votre sentiment ?

Intervenant 8

Ça, je le communique. C'est-à-dire que souvent, dans nos réunions, on parle des équipes, qui est qui, qui fait quoi, comment on sent les choses. On est parfois amenés à perdre un client malheureusement, et si on estime qu'on a vraiment dans ces équipes client des candidats qui sont super intéressants, on peut aussi leur proposer de rester chez nous. Donc ça, c'est une chose qu'ils doivent sentir. C'est clairement ce qu'on fait un petit peu avec tout chez nous. On en parle quand je sens quelqu'un. Ça m'est arrivé il y a quelques semaines, j'ai tout de suite dit aux RH, j'ai dit, « écoute, elle, dès qu'on a de la possibilité, je la sens bien, je la sens vraiment bien ».

Célestin Soupart

J'aimerais nous diriger vers la culture de *****. De ce que j'ai compris, la culture est principalement transmise à l'oral. Donc comment est-ce que vous matérialisez les valeurs de la catégorie ?

Intervenant 8

Comment est-ce qu'on les matérialise ? C'est-à-dire comment est-ce qu'on les retranscrit ?

Célestin Soupart

Par exemple, tout simplement, le fait d'être ouvert, ça instaure un climat de conscience, etc. C'est un artefact. C'est un comportement qu'on observe. Et ça pèse, par exemple. Un de mes interlocuteurs précédents m'a évoqué des affiches de valeurs au mur. Ça peut être un peu tout et n'importe quoi. C'est la plupart des règles et les grands traits de tu vois. C'est ce qui fait concrètement que vos collaborateurs se sentent à l'aise de vous parler.

Intervenant 8

Justement, c'est marrant parce qu'on est dans cette réflexion-là pour l'instant. En fait, on n'a pas encore véritablement de grands process de communication. Tout se fait un petit peu comme ça pour l'instant. Alors là, c'est vraiment, encore une fois, je reviens sur le fait que cette société grandit et grandit vite, et donc parfois un peu trop vite d'ailleurs, et donc là pour l'instant on engage pour avoir justement le temps de faire, en tout cas les moyens de pouvoir un petit peu matérialiser tout ça, ce qu'on met en place ici et c'est une grande première pour l'année prochaine. On va mettre en place un calendrier, justement. Ce calendrier, il va être mis à disposition de toutes les cuisines, donc ils pourront l'afficher soit en cuisine, soit dans le bureau, peu importe. Et on va, justement, commencer à le faire, je ne sais pas encore, parce que c'est plutôt à l'étude pour l'instant, mais on va, en tout cas, matérialiser de manière écrite un petit peu toutes ces choses-là. « Ah tiens, c'est bientôt la réunion des chefs, penser à faire un petit mémo, si il y a des trucs dont vous voulez parler ». Et donc, en fait, mettre tout ça dans un support unique pourrait s'utiliser toute l'année.

Célestin Soupart

Je vois, donc, l'utilisation d'un calendrier comme un catalyseur ?

Intervenant 8

C'est ça, oui. Par exemple, les réunions des chefs, des recommandations, « attention, c'est bientôt l'été, pensez à poser vos comptes, etc. à influencer les gens à me faire attention, il y a un jour férié pensez à vos commandes, ils ne vont pas vous livrer ce jour-là ». En fait, essayer de ramener un petit peu tous les petits problèmes auxquels on est confrontés tout le temps, essayer de donner un outil qui serait global plutôt que le fait d'envoyer un mail ou une newsletter. Là, ce sera plus sympa dans un calendrier et puis on va l'illustrer, on va mettre des photos, des vêtements, pour que ça soit sympa à voir.

Célestin Soupart

Est-ce que vous estimez être proche des équipes que vous managez ? C'est très subjectif.

Intervenant 8

Je pense que oui. En tout cas, objectivement, je fais tout pour l'être. Comme je le disais, j'y vais régulièrement. Je laisse peu de place aux incompréhensions, aux choses comme ça. Quand j'y vais, je parle beaucoup. J'écoute beaucoup. Je pense que oui, franchement, honnêtement.

Célestin Soupart

Et à quoi est-ce que vous voyez cela ? Est-ce que c'est, à la fréquence à laquelle les gens veulent nous parler, vous trouvez ? J'imagine que ça passe aussi par le fait que les gens viennent vous trouver quand vous allez sur le site quand vous passez une matinée dans le bureau, les cuisiniers viennent vous voir ?

Intervenant 8

Je pense que la manière dont ça pourrait s'analyser un petit peu, c'est le fait que déjà, les performances sont vraiment au rendez-vous. Ça veut dire que les gens sont bien dans leur cadre. Ça veut dire qu'ils sont, je pense, écoutés, que quand il faut corriger, c'est corrigé, que quand il faut aider, c'est aidé. Les retours qu'on a ici au bureau, en général, quand quelqu'un fait un retour sur la manière dont ça se passe dans les équipes, c'est plutôt positif toujours. Et puis, je pense que quand il y a un problème, on n'a pas peur, d'en parler, au moins.

Célestin Soupart

J'ai une dernière question, est-ce que vous voyagez beaucoup ?

Intervenant 8

Je voyage pas beaucoup, maintenant j'ai deux petits enfants donc j'ai un peu moins de temps. J'ai pas mal voyagé quand j'étais plus jeune ; j'ai travaillé deux ans aux Etats-Unis, j'étais dans la gastronomie et c'est assez mouvant. On bouge beaucoup justement, pour apprendre et voir des choses. Donc ouais je dirais que c'est tout, c'est cette envie de voir des choses et de me questionner. Ce sont ces expériences précédentes qui font que dans les équipes de cuisine, dans les grands restaurants étoilés, c'est dur. Il faut se serrer les coudes, il faut s'équiper. Et donc, c'est un peu des équipes, quoi. Je dirais qu'on peut comparer à une équipe de sport, et donc, chacun à sa place, chacun a son rôle, mais sans la défense, il n'y a pas d'attaque, etc. Et donc, c'est sans doute un peu ça.

Célestin Soupart

Ok, je vois. Sympa.

Intervenant 8

Mais ouais, j'adorerais voyager plus, mais pour l'instant, je ne sais pas, c'est plus compliqué.

Célestin Soupart

Merci. Écoutez je pense que j'ai tout, c'était très complet, merci beaucoup.

Intervenant 8

Avec plaisir

Interview 9

Célestin Soupart

Ok, *****, merci pour ton temps. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, s'il te plaît ?

Intervenant 9

Eh bien, je m'appelle *****, j'ai 54 ans, et je suis manager de l'équipe de développement et de recherche chez *****, un éditeur de logiciel de gestion des achats et de comptabilité, et dans le secteur des logements sociaux. Je suis là depuis 1999, mars 1999.

Célestin Soupart

Ok, sympa. Quelle place est-ce que tu accordes aux émotions, tant sur le plan personnel que sur la santé professionnelle ?

Intervenant 9

Je pense que c'est important, et l'expérience que je me suis rendu compte que c'était important dans le cadre professionnel. Oui, je me suis rendu compte avec l'expérience et avec la gestion d'une équipe que c'était important, tant pour l'ambiance de travail que pour la productivité, que c'est un tout. On ne peut pas faire abstraction de ces émotions quand on vient au travail. Et en plus, on ressent même des émotions particulières dans le cadre du travail et chacun va les gérer d'une façon différente. Et c'est important, je pense, de comprendre chacun dans sa propre gestion de ses émotions.

Célestin Soupart

Est-ce que tu les considères dans tes prises de décision ?

Intervenant 9

Est-ce qu'elles ont un pouvoir décisif ? Je n'agis pas de la même façon avec une personne ou une autre personne parce que je les connais et je connais leurs réactions. Et donc, oui, parfois, il se pourrait qu'au final... C'est pour atteindre le même objectif, qu'il y ait une tâche qui soit faite, qu'il y ait une fonctionnalité qui soit développée dans le produit, qu'on ait résolu le problème d'un client. Donc, finalement, il faudra que le travail soit fait. Mais comment va-t-il être fait va fortement dépendre de la personne qui va le faire. Par exemple, si je sais que quelqu'un est dans une période qui n'est pas facile, ou qu'il a eu des conflits avec d'autres collègues, c'est autre chose. J'ai des cas comme ça, quelqu'un qui est en conflit avec d'autres collègues, je ne vais pas directement leur dire qu'ils vont aller travailler ensemble sur ce problème-là. Parce que ça ne va pas aller. Je sais qu'ils ne s'entendent pas. C'est temporaire, parfois. Et donc là, je vais plutôt essayer de gérer la situation autrement. Si j'ai deux personnes dont je sais que tout va bien, qui sont déjà travaillées ensemble, que ça se passe correctement, là, je peux dire directement, je fais juste un petit mail en disant qu'ils gèrent la situation, et ils le feront.

Célestin Soupart

En autonomie, donc ?

Intervenant 9

Oui, c'est ça.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu gères un conflit, généralement ?

Intervenant 9

Là, j'essaie de gérer la situation, soit de faire une réunion ou un call où je réunis tout le monde. Moi, j'essaie un petit peu de toujours faire via le projet, faire une réunion pour leur dire, « bon, je vois que vous ne vous entendez pas, qu'est-ce qui se passe, expliquez-vous ». Non, parce que je ne suis pas psychologue, je ne suis pas non plus là pour m'occuper de ça tout le temps. Mais toujours en me basant sur une tâche à faire, et en essayant de temps en temps d'insérer quelques phrases du genre, « c'est important qu'on essaie de travailler tous ensemble, essayez de mieux communiquer, de mieux se comprendre » et tout ça. C'est plutôt ce que je vais essayer de faire, ou parfois individuellement, de prendre les gens et de leur demander ce qui se passe et d'essayer de comprendre.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as un exemple concret de conflit que tu as vécu ?

Intervenant 9

Oui, j'ai un exemple concret. C'est quelqu'un de mon équipe qui travaille avec une autre équipe de la société, qui est plutôt située en France, et la personne de Belgique a l'impression que les collègues de France ne font pas grand-chose, qu'ils ne veulent pas prendre en charge certaines tâches, et il a l'impression qu'il ne comprend rien à ce qu'il leur dit, qu'il n'écoute pas ses explications. Alors de l'autre côté, j'ai le chef de projet français qui me dit, « mais oui, on écoute, on essaye d'emmagasiner des connaissances, quand tu nous expliques quelque chose ». Voilà, et donc je les connais tous les deux, et je sais qu'ils sont honnêtes tous les deux, donc je pense que c'est des incompréhensions, c'est des choses comme ça, et alors j'essaie de résoudre ça. Parfois, ça va même jusqu'à me dire, ok, pour une tâche en particulier, je ne vais pas les faire travailler ensemble, je vais trouver une autre solution, parce que je n'ai pas le temps non plus de gérer les conflits, à terme, ça doit être géré. On ne peut pas travailler dans une équipe où il y a des conflits, généralement, ça s'arrange aussi. Ce qui est important, c'est essayer de régler le conflit, c'est bien, mais il faut aussi laisser le temps à chacun que ça mûrisse dans sa tête.

Célestin Soupart

Est-ce que, du coup, tu as fait un appel avec ces deux personnes pour mettre les choses à plat dans le cadre du projet ?

Intervenant 9

J'ai déjà fait un appel avec eux, pas explicitement pour résoudre leurs soucis, mais pour voir ce qui ne va pas, comment est-ce qu'on pourrait mieux travailler ensemble. Ça m'est arrivé, oui.

Célestin Soupart

Comment ça s'est passé ?

Intervenant 9

Plus ou moins bien. Généralement, quand on fait des calls comme ça, les gens sont de bonne volonté. Si les gens se disputent dans une réunion, ce n'est pas dans un call comme ça, c'est plus dans le feu de l'action. Si on est énervé sur quelque chose, si on fait explicitement un call pour s'expliquer, faire un review de ce qui s'est passé, voir comment est-ce qu'on peut mieux travailler ensemble, c'est rare que les gens continuent de se disputer durant ce call-là. Ils sont censés s'être calmé un petit peu. Voilà. Mais quand on en ressort, parfois, il y a l'impression, oui, OK, c'est très bien, mais ce n'est pas non plus réglé. Maintenant, tout est arrangé, on se serre la main et on continue. Mais au moins, ça aide à faire. Je ne prétends pas que c'est moi tout seul qui vais régler tous les conflits, mais j'essaie de faire en sorte. J'essaie de créer un climat favorable à ce que cela s'apaise. Et puis, je vois les gens séparément aussi.

Célestin Soupart

Comment se passent les entretiens individuels ?

Intervenant 9

Là, ils peuvent plus m'exprimer de façon brute ce qu'ils pensent de l'autre. Et après, moi, j'essaie de me faire l'avocat du diable. Donc, j'essaie de leur dire, oui, mais non, tu dois comprendre que... Et de l'autre côté, idem.

Célestin Soupart

Donc tu laisses à chacun un droit de défense et d'expression ?

Intervenant 9

Oui, c'est ça. Oui, oui, oui. C'est important qu'ils se sentent écoutés. Et que moi, j'essaie toujours de ne pas leur dire « Tu as tort, c'est pas comme ça ». Parfois, je leur dis « Écoute, tu dois comprendre que de leur côté aussi, il y a du stress, il y a de la pression ». Si je prends le cas de la personne qui trouve que les collègues ne comprennent pas ce qu'ils disent, qu'ils ne

font pas l'effort de comprendre, parce que c'est quelqu'un qui a des compétences particulières, qui sont en train d'être reprises par une autre équipe, pour que l'on ait plus de personnes qui puissent travailler dans ces compétences-là. Mais c'est compliqué. Et donc, lui doit comprendre que tout le monde ne va pas comprendre tout, tout de suite. Et ceux qui doivent commencer à travailler sur la nouvelle technologie, par exemple, doivent comprendre que de l'autre côté, la personne a l'impression parfois, qu'il est seul et que les autres ne veulent pas participer.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses qu'un manager devrait plutôt cacher ou montrer ses émotions ? Dans quelle mesure ? Dans quel contexte ?

Intervenant 9

Alors, ses propres émotions, lui, je pense qu'il vaudrait mieux, pas qu'il les cache, mais qu'il essaye de les gérer au mieux. C'est pas toujours facile, moi ça m'est arrivé, avec l'expérience, ça se passe moins souvent, mais de m'énerver sur des gens parce que j'étais moi-même sous stress dans le projet. Et puis après, je me rends compte que, selon moi, ce n'est pas une attitude de manager que de montrer qu'on est guidé par ses émotions. Alors que c'est peut-être le cas, tout le monde est un peu guidé par ses émotions. Il faut justement, en tant que responsable, prendre le recul, et être le plus neutre possible, surtout en cas de conflit. C'est surtout en cas de conflit qu'il faut essayer de rester calme et de réguler correctement ses émotions.

Célestin Soupart

Je t'avais demandé de réfléchir à une situation vécue dans le cadre professionnel qui comportait une certaine dose d'émotion. C'est assez présent. Ça peut être un recrutement, ça peut être la signature d'un contrat, ça peut être l'étape d'un projet. C'est assez divers et varié, positif, négatif.

Intervenant 9

J'en ai plusieurs. Il y a des situations un petit peu extrêmes, comme par exemple quand il faut licencier quelqu'un. Là, parfois, c'est un petit peu compliqué. Et là, j'ai un cas où on a dû licencier quelqu'un parce que ça n'allait plus sur le projet. Et là, j'ai essayé d'être constructif. Et c'était vrai, je n'ai pas inventé des choses, mais c'est quelqu'un qui n'allait pas très bien. Ce n'était pas possible, je veux dire, de continuer avec lui sur le projet. Les raisons personnelles et psychologiques chez ces personnes-là étaient trop importantes, là, c'était vraiment plus possible. Et donc, j'ai essayé de lui montrer le positif de ce qu'il avait fait chez nous. Et de toute

façon, même indépendamment des problèmes personnels qu'il avait, même dans le cadre du projet, il avait travaillé sur une phase particulière du projet. Et là, on était passé à une autre phase. Et lui était davantage fait pour la première partie. Donc, la première partie du projet, c'était recherche initiale. Et typiquement, on lui avait donné une pile de livres et il avait fallu qu'il appréhende le domaine et qu'il nous donne une certaine guidance. C'était pour créer un logiciel de gestion des achats. Et lui, il nous avait dit, « voilà, les logiciels de gestion des achats, c'est fait comme ça, il y a telle fonctionnalité, telle fonctionnalité ». Et c'était très high-level. Et après, lorsqu'il a fallu passer à l'analyse concrète, donner du travail au programmeur, là, il était un petit peu perdu. Ça devenait trop technique pour lui. Mais le problème, c'est que je n'avais plus forcément de travail de ce type. Quand on l'avait recruté, on avait pensé qu'il s'habituerait à toutes ces phases. C'était prévu, c'était clair dans la job description. Il se fait que ça n'allait pas et c'était couplé à des gros problèmes personnels qu'il avait. Du coup, c'était devenu intenable. Et moi, je lui ai présenté ça comme étant plutôt une fin de mission qu'un licenciement. Même si techniquement parlant, c'était un licenciement puisqu'il était engagé à titre définitif. Et après, on est toujours resté en contact. Il m'a même remercié d'avoir fait ça correctement, parce qu'il m'avait dit que malheureusement, ce n'était pas la première fois qu'il se faisait licencier. Et il m'avait dit, une autre fois, « le chef de projet, plutôt que de faire comme tu as fait, il m'a cassé, il m'a complètement cassé, puis il m'a viré ». Moi, j'ai essayé de voir le positif. Donc ça, c'est un peu de la bienveillance, je veux dire. Même si c'est fini, ce n'est pas pour ça que... Maintenant, si on revient dans le cadre du travail, une autre situation, j'ai quelqu'un dans mon équipe qui a parfois des problèmes de stress. C'est quelqu'un qui travaille en partie pour le support client et en partie pour le test. Il fait partie de mon équipe, mais je le délègue au support client puisque moi, je m'occupe de la programmation et du testing. Et donc, c'est tout ce qui est le produit. Donc nous, on sort le produit d'usine. Après, il y a les consultants qui vont le mettre en place chez le client. Il y a le support qui assure l'aide au client, mais tous les spécialistes du produit, ils sont dans mon équipe. Du coup, je dois déléguer. Je dois plutôt prêter des ressources parfois aux autres services. Et donc, la personne en question partage son temps entre le support et le testing dans le cadre de nos sorties de version, et parfois c'est compliqué. Il n'arrive pas à gérer la pression client et le fait qu'il doit travailler sur deux choses et là, moi et le responsable d'équipe au-dessus de lui, on essaye de gérer la situation du mieux qu'on peut, mais parfois, c'est embêtant, parce que lorsqu'il est énervé, il est même agressif un petit peu, verbalement, et on n'arrive pas à lui dire certaines choses. Et donc, parfois, il y a des fois où il vaut mieux couper le cours à la conversation, parce que ça ne sert à rien. Parce que la personne est dans un état d'énervement tel qu'il vaut mieux qu'on laisse se calmer les choses,

et après, on reprend les choses. Et là, par exemple, ce qu'on a essayé de faire, c'est qu'on lui a pris un coach. Il a été suivre quelques séances de coaching, et le thème, c'était apprendre à gérer son temps, gérer son stress et apprendre parfois à dire non à certaines tâches. S'il dit oui à tout, le problème, c'est qu'il est vite débordé et il a trop.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais développer le coaching, s'il te plaît ?

Intervenant 9

On a fait appel à un coach d'entreprise, sur quelques séances. Et donc, c'est particulier parce que ça se passe entre le coach et l'employé. Il y a de la confidentialité. Donc, le coach ne peut pas répéter à la société ce que l'employé dit et tout ça. Mais après, c'est le coach qui demande à l'employé de faire lui-même le bilan de son coaching. Donc, c'est intéressant. On a fait ça pour quelques personnes, chacune sur des thèmes différents.

Célestin Soupart

Et c'est efficace ?

Intervenant 9

On a constaté des améliorations. Moi, j'ai constaté dans le comportement des gens des améliorations. Malheureusement, après un petit temps, je constate que le naturel revient.

Célestin Soupart

Et qu'est-ce que tu mets en place, si ce n'est le coaching ?

Intervenant 9

C'est via des entretiens individuels. Moi, je fais parfois des propositions aux gens. Par exemple, la personne qui a des problèmes pour dire non à des tâches ou des problèmes du style qu'ils se laissent déborder par la masse de travail, moi, je lui dis qu'on doit travailler sur ses priorités. Et là, moi, je fais ça avec le responsable du support, puisque la personne travaille en partie pour le support, en partie pour moi. Je vais aussi demander au responsable du support, je lui dis, « tu ne peux pas lui donner toutes les tâches comme ça, tu dois lui donner des priorités ». Et lorsque son temps imparti pour le support est écoulé, il le stoppe et il reprendra la semaine prochaine. Comme c'est des problèmes clients, c'est compliqué. S'il y a la pression des clients, s'il y a un client important qui a un gros problème, un client important ou pas, ça peut jouer.

Célestin Soupart

Ok, je vois. Donc le fait de protéger tes équipes, d'une certaine façon ?

Intervenant 9

C'est un petit peu les protéger en leur expliquant « Moi, je ne vous demande pas de faire plus que le temps que vous êtes censés travailler. Donc, s'il y a trop de tâches par rapport au temps qu'on a, la seule façon, c'est de prioriser, mettre des priorités et on les traite par ordre. » Pour le support aussi, j'avais le cas pour mes programmeurs. C'était mon testeur, mais les programmeurs aussi étaient souvent dérangés par le support, par les questions clients. Et là, j'ai instauré un système. Un jour, le support, par semaine, et les autres jours, ils se focalisent sur leur tâche de programmation dans les produits. Et ça, ça marche bien. Ils m'ont dit que ça marchait bien, que ça leur permettait de ne pas être interrompu tout le temps. Et on a mis en place un système de gestion de priorités aussi. Donc, c'est mettre en place des choses concrètes dans l'organisation du travail pour permettre aux gens de se sentir mieux dans leur travail et utiliser moins de pression.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais développer les outils, les méthodes que tu utilises dans la gestion de la priorité ? Et quand tu aides tes collègues à déterminer leur priorité ?

Intervenant 9

Alors, il y a des critères. Généralement, on le fait comme ça au feeling. On a eu un coach il y a quelques années, on a eu un coach, mais à l'échelle de toute la société. Moi j'ai beaucoup travaillé avec lui, et il nous a donné toutes sortes de techniques et de choses comme ça. Et notamment pour les priorités, on avait défini ensemble avec lui, quels sont les critères qui permettent de définir une priorité, si une priorité est hausse ou pas pour un certain problème. Donc, voilà.

Célestin Soupart

Quelle était la nature des critères d'attribution des priorités ?

Intervenant 9

Plutôt qualitatifs, c'est-à-dire, quelle est la nature du problème. Par exemple, un client qui a un problème de facturation, qui ne peut pas envoyer ses factures à ses clients, c'est un gros

problème. Parce que si une société n'envoie pas ses factures, elle n'aura pas de rentrée. Un client qui a un problème de déclaration TVA, qu'il ne va pas remettre à temps, c'est quand même un problème parce qu'on ne voudrait pas qu'il ait des soucis avec l'administration de la TVA. Maintenant, un client qui a un problème sur le PC d'une personne, ça ne marche pas, quelque chose comme ça, c'est important quand même. Mais c'est toujours, est-ce qu'il y a des solutions de contournement ? Et aussi un point important. Moi, je citais comme outil ce qu'on avait vu avec le coach, mais il y a un truc qui est beaucoup plus important parce que ça, c'est plutôt des problèmes de support client. Moi, je suis moins impliqué dans le concret là-dedans, mais je vois quand même comment ça se passe. On se base aussi beaucoup sur notre SLA. Donc, Service Level Agreement. C'est-à-dire qu'on est censé résoudre les problèmes clients. Il y a des critères bien précis, problèmes bloquants, problèmes normaux, problèmes mineurs, etc. Et donc, pour certains, il faut les régler dans les 48 heures, dans les 24 heures, dans la journée, comment trouver un workaround, une solution de contournement. Donc, tout ça participe à la gestion des priorités. Donc le SLA, c'est en même temps une source de stress, parce que c'est un engagement fort de la société. Et donc on doit essayer de composer correctement.

Célestin Soupert

Ouais, je vois. Est-ce que tu as bénéficié de formations ou est-ce qu'il y a des outils que tu utilises au niveau managérial ?

Intervenant 9

Je n'ai pas vraiment bénéficié de formation. Je n'ai jamais vraiment demandé à en suivre non plus. C'est une petite entreprise, donc ça s'est fait un petit peu comme ça. Maintenant, je n'ai pas eu de formation en tant que telle, c'est-à-dire que je n'ai pas été suivre une formation. Comme je t'ai dit tout à l'heure, nous avons eu un coach pour toute l'entreprise. Là, je ne parle plus des coachs individuels. C'était en 2018 ou 2019, on a eu un coach qui est venu et qui nous a donc aidé à résoudre toutes sortes de problèmes, notamment par rapport à la gestion des gens et la gestion des différences entre les personnes. Il avait montré un truc qui était super intéressant, c'était comment classer les gens selon des thèmes par des couleurs. Je ne connais plus le nom de cette méthode, il y a beaucoup plus de panels de couleurs, mais on a tous une couleur dominante et une couleur secondaire. Et donc, il y a quatre couleurs. Il y a le bleu, le vert, le rouge, le jaune. Le bleu, c'est les gens qui sont très structurés, structurants, très carrés, très rationnels. Le vert, c'est les gens qui sont empathiques. Le jaune, c'est les gens qui sont créatifs. Et le rouge, c'est les gens qui sont dirigeants. Voilà. Et donc ça, maintenant, dit comme

ça, c'est un peu réducteur. Parce qu'on a tous des spécificités. Moi, typiquement, ma couleur dominante, ça va être le bleu. Moi, donc, à la base, je suis informaticien. Donc, je suis très carré, comme ça. De par le fait qu'après, j'ai géré des équipes et que maintenant, je suis responsable de tout le team, je dois développer des composantes rouges aussi, mais naturellement, ça ne va pas être mon truc. Voilà, donc je vais plutôt, par exemple, essayer de, si je dois dire quelque chose à quelqu'un, j'aurais plutôt tendance à le convaincre de faire la chose, que de lui dire « non, tu le fais, c'est comme ça ». Après coup, je me suis rendu compte que selon les profils, il y a des gens qu'il faut convaincre, il y a des gens, il suffit de leur dire non, tu le fais, et ils font confiance et ils vont le faire. Ces couleurs, c'était extrêmement intéressant. Extrêmement intéressant parce que deux personnes qui font exactement le même job, qui ont les mêmes compétences, selon la couleur qu'ils ont, il ne faut pas leur demander les choses de la même façon.

Célestin Soupart

C'est vraiment intéressant, est-ce que tu pourrais développer un peu plus ?

Intervenant 9

Les jaunes, ils sont créatifs, c'est très, très bien. Mais tu as une mouche qui passe, ils partent là-bas. Donc autrement dit, mais tu en as besoin. Moi, j'en ai eu un comme ça, c'est quelqu'un que j'avais recruté pour être business analyst. C'était un tout jeune, c'était son premier job, je crois, ou son deuxième job. Et après coup, il s'est avéré que, dans les tâches qu'on lui a fait faire, on était en train de construire un nouveau portail pour un client et il a fallu beaucoup travailler sur le design des pages. Et alors, moi, j'étais surpris parce qu'il passait un temps de dingue pour designer une page qui ne contenait peut-être qu'une zone, comme la page d'accueil de Google. Ce que tu te dis, c'est que c'est quand même ridicule cette page. Ce que je dis, là je caricature un peu, mais je dis qu'il passait beaucoup de temps, mais après coup, je me suis rendu compte, le design, ça prend du temps. Mais toujours est-il que pendant ce temps-là, je vais dire que le truc, c'est qu'il fallait aussi qu'il analyse des choses beaucoup plus concrètes, de comptabilité, de machins comme ça, ce qu'il ne faisait du coup, pas. Des trucs beaucoup plus fonctionnel. Il a aussi fait, mais voilà. Et puis il est parti, et il m'a dit en partant, « en tout cas, merci, tu m'as montré ma voie ». Et sa voie, c'était le design. Ok, sympa. C'était plus un créatif qu'un analyste. Moi, ça m'a fait une belle jambe, évidemment, parce que j'ai dû rechercher un nouveau business analyst. Et ça, j'avoue, je ne l'avais pas vu quand je l'avais recruté, sinon, il n'aurait peut-être pas convenu. Mais en même temps, il nous a apporté beaucoup pour le design

du produit. Donc, ça, c'est un autre exemple où, en fait, les couleurs peuvent être importantes. Sinon, ce qui est aussi intéressant pour cette histoire de couleurs, c'est que chaque couleur a ses points positifs et ses points négatifs. Le rouge, par exemple, il va être un leader naturel quelque part. Voilà. C'est très bien. C'est pas un leader naturel parce qu'on peut être leader par plusieurs aspects. Par ses compétences rouge va être un petit peu le chef qui va dire, « nous allons faire comme ça, ça va aller », et qui va booster son team et tout. Un petit peu comme un entraîneur de foot qui réunit tous ses joueurs. Ses points négatifs, c'est que comme le coach disait, dans ses mauvais jours, il peut être dirigiste. Il peut être autoritaire, tyrannique un petit peu et tout. Le bleu, il peut être extrêmement structurant, structuré. Ça va être carré, ça va être comme ça. C'est très bien. Ça fait des beaux projets. Dans ses mauvais jours, il peut être minutieux sur un point de détail ou sur un petit machin. « C'est pas comme ça, c'est comme ça ». Le vert empathique, c'est très bien. C'est une bonne ambiance de travail. Il aide volontiers les collègues parce que parfois c'est compliqué, quelqu'un qui ne veut pas aider ses collègues c'est embêtant parce qu'il faut vraiment aller le chercher, le tirer, enfin, il le traîne des pieds et tout ce n'est pas fluide. Un empathique va aider à ce que tout soit plus fluide, mais comme je dis tout à l'heure, le problème c'est qu'il ne va pas dire non, et donc ça peut poser des problèmes de respect de planning etc. Et comme j'ai dit, le positif c'est sa créativité. Point négatif, il ne faut pas lui demander de respecter un planning. Une société, c'est tout ça, c'est toutes ces couleurs-là. Et donc, si on ne tient pas compte de la personnalité de chacun, ça n'a aucun sens. Il n'y a rien de pire que quelqu'un qui n'est pas dans le poste qui convient à sa personnalité. Et rien que les couleurs, c'est très, très intéressant. Ce n'est pas la seule chose. Je suppose qu'il y a plein, plein de méthodes. Oui, je n'ai pas parlé tout à l'heure de tous les outils qu'on a utilisés aussi, mais là, c'est plus dans les procédures et tout.

Célestin Soupart

C'était sympa. Est-ce que tu penses souvent à l'outil quand tu manages les gens ? Est-ce que c'est un outil que tu appliques ?

Intervenant 9

J'y pense quand même souvent. À force, je sais un petit peu quelle est la couleur des gens de mon équipe, ou même s'il y a un nouveau qui arrive, après un petit temps, on voit un peu. Quelqu'un qui va être empathique, par exemple, il ne va jamais dire non. Alors, c'est embêtant parce que, on lui a attribué des tâches et après, peut-être qu'il va venir me dire « Ah, mais je n'ai pas eu le temps parce qu'il y avait un tel qui avait un problème. Il a vraiment fallu que je

l'aide. » C'est très bien, mais moi, en attendant, mon planning n'est pas respecté. Et donc, je dois leur expliquer, je dois leur dire non, non. Parce qu'il y a de la pression de partout. C'est une petite entreprise, il y a des projets. Chacun gère son projet et donc essaye d'obtenir des aides pour son projet, mais donc c'est compliqué, parce qu'il faut quand même rester focus sur ce qu'on a comme planning. C'est pour ça notamment que je ne charge jamais les plannings à 100%. Je mets des pourcentages. Quand je calcule la capacité que quelqu'un a travaillé sur le projet, même individuellement, je ne mets pas le même pourcentage parce que je sais les compétences de chacun, ce qu'il fait. Certains doivent plus aider les autres, vont être plus impliqués dans, tant de l'aide aux clients que de l'aide aux consultants. Donc, je les compte avec un pourcentage qui est beaucoup plus faible que celui qui est quasi full dédié sur ses tâches, qui va même dire non, parfois. J'en ai, je dois leur dire de ne pas trop dire oui. Et j'en ai, je dois leur dire de ne pas trop dire non. Parce qu'il y en a qui laissent tomber les collègues, disent, « moi, j'ai ma tâche, demandez à *****. Moi, ***** , il m'a dit de faire ça ». Et la société, elle peut... peut s'écrouler, il va faire sa tâche. D'autres, ***** , il a eu beau lui dire, tu dois rester focus sur ça, si il y en a un autre qui vient, il va l'aider. Il va l'aider parce que c'est dans sa nature, il est plutôt empathique. Voilà.

Célestin Soupart

Est-ce que tu utilises d'autres outils managériaux ?

Intervenant 9

Il y a le RACI, je ne sais pas si tu connais, c'est pour quand il y a une tâche à faire, il y a plusieurs intervenants. Il y a le R, relatif à la personne qui a une tâche à faire, le responsable, le A, pour la personne accountable, le C, la personne que l'on doit consulter, donc les personnes qu'on peut appeler en expertise, et le I, il y a la personne qu'on informe, donc les personnes qui doivent être juste tenues au courant, informées de la tâche. Ici il s'agit plutôt de méthodes managériales, plutôt que de méthodes de gestion émotionnelle. Puis il y avait la matrice de Eisenhower pour la priorisation des tâches. Il permet de dire si une tâche doit être faite tout de suite, doit être planifiée à court terme, doit être postposée ou carrément ne doit pas être faite. Il y a deux axes, l'urgence et l'importance.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais me parler du feedback dans l'équipe, s'il te plaît ? Celui que tu donnes, celui que tu reçois, comment est-ce que tu le fais ? Est-ce qu'il y a des procédés qui sont mis en place ?

Intervenant 9

Dans la société, on avait voulu mettre en place une culture du feedback. Parce que je parle du coaching, mais on a eu beaucoup d'autres choses dans la société, de nouvelles procédures, de nouvelles façons de travailler. C'est fréquent, c'est récurrent. On essaye toujours de mettre en place des nouvelles choses. Il en sort toujours des choses de positifs, mais on a parfois trop tendance à dire « Ah, voilà notre nouvelle façon de travailler, on établit des nouvelles procédures. » Et puis on dit « Voilà, il n'y a plus qu'à appliquer. » Mais les gens ne l'appliquent pas. Parce que les gens ne veulent pas forcément changer tout ça. Moi, souvent au comité de direction, j'ai dit, ça ne va pas. Comment on fait si ça ne va pas ? Une année, il y a quelques années, au mois de janvier, j'ai dit au comité de direction, « peut-être que cette année-ci, la bonne résolution, ce ne serait pas de créer de nouvelles procédures, ce serait juste appliquer celles que l'on a mises en place ». Parce que le problème, c'est ça. C'est qu'il y a un peu une espèce de tour d'ivoire, comme ça, parfois. Donc, il y a du management qui pense « qu'il suffit que », « qu'il n'y a qu'à faire comme ça » et ça va aller mieux. Mais quand on se met au niveau des gens, et moi, je suis un petit peu entre les deux, on se rend compte que ce n'est pas comme ça. Et maintenant, le feedback, ça se fait un peu au fur et à mesure des projets et tout. Mais c'est vrai qu'il n'y a pas... On avait voulu mettre en place systématiquement, par exemple, du review. Lorsqu'il y avait eu un problème, un problème chez un client, un problème, un couac quelque part, donc faire une fiche de review. Qu'est-ce qui s'est passé ? Pourquoi ça s'est passé ? Et qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça ne se produise pas ? Donc, il y a des trucs comme ça. J'avoue que je ne les utilise pas beaucoup. On a tendance, quand un problème est résolu, à dire, « OK, c'est fini », et on passe à autre chose. Et ça, c'est un tort, je crois. On pourrait beaucoup apprendre, parce que tout est cyclique. Je vois que les mêmes problèmes reviennent.

Célestin Soupart

Et à quoi est-ce que tu penses que cette résistance au changement est due ?

Intervenant 9

C'est dans la nature humaine, je pense. Les gens n'aiment pas changer. Mais il faut parfois changer. Sinon, on s'encroûte dans des habitudes. Après, le changement, il se fait parfois

naturellement par la rotation dans les équipes. S'il y a des jeunes qui arrivent, ils vont apporter des choses. Donc, c'est plus faire comme ça. Parfois, par les projets qui changent aussi. Par exemple, dans les nouveaux projets qu'on fait chez nos clients, parfois, c'est beaucoup plus strict. Ce n'est pas comme auparavant. Il y a 10 ans, 15 ans, on signait un contrat avec un client. On venait avec le produit chez le client, et puis, on nous faisait confiance et on installait le produit. Maintenant, il faut qu'on remplisse des fiches de sécurité, etc. Là, on sort un petit peu du contexte du management et des émotions. Mais je vais dire, le monde change, et il faut qu'on s'habitue. Par exemple, la sécurité prend de plus en plus de place. Maintenant, il n'est plus question de mettre un logiciel chez un client « comme ça ». Il faut qu'on gère les vulnérabilités dans les composants qu'on utilise. Il y a beaucoup de choses, et donc, ça influe sur le comportement des gens aussi. Il y a plus de pression des clients et tout ça.

Célestin Soupart

Est-ce que tu estimes que tu es proche de tes collègues et de l'équipe que tu gères ?

Intervenant 9

Alors là, ce qui a été une période charnière, c'est lorsqu'on a eu le coach en 2018. Avant, je pense que je n'étais pas suffisamment proche. Le coach a fait un petit audit de l'équipe, et il m'a dit, « ton équipe, ils t'aiment bien, ils te respectent, ils trouvent que tu es compétent, tu es sympa et tout, mais tu ne les comprends pas assez, tu ne les défends pas assez vis-à-vis de la direction ». Ça, c'est vrai. Auparavant, ma vision, c'était que moi, je suis manager, je représente la direction, je ne représente pas les employés, sans pour autant être non plus dictatorial ni tout ça. Mais je veux dire, si tu es patron d'une société, tu engages du management, c'est pour mettre en place les décisions que tu prends pour faire fonctionner ta société. Mais après coup, suite à ces entrevues avec le coach et tout ça, je me suis rendu que compte, oui, c'est ça, mais qu'il y a plusieurs façons de le faire. On peut aussi essayer de comprendre et d'écouter les gens. Ce n'est pas qu'auparavant, je ne les comprenais pas, ni tout ça, je les écoutais déjà, mais c'est une petite société. Moi, quand j'ai commencé là, j'avais trois ans d'expérience dans un premier job, donc j'ai grandi dans cette société-là. Donc, tout se passe de façon conviviale et tout ça, mais ça reste quand même une entreprise. Il y a des gens qui gèrent, des gens qui font des tâches qui permettent d'avancer. Et donc, ce n'est pas qu'auparavant, je ne comprenais pas du tout les gens et tout ça, mais là, j'ai essayé de plus le formaliser dans mon comportement et de leur montrer que je suis avec eux. Je pourrais citer des tas de trucs. Un bête truc. Et ça, encore une fois, ce n'était pas du dédain de ma part, mais c'est parce que moi, je n'avais jamais eu cette habitude-

là. Quand j'arrivais le matin, donc c'est un open space, je faisais signe à tout le monde. Je faisais un « bonjour » général. Voilà. Et après, j'ai pris l'habitude de passer chez chacun et de serrer la main à chacun. Voilà. Alors, c'est très con comme truc, mais quand même. Mais ça peut être plein de trucs, plus à l'écoute lorsqu'ils ont un problème, plus les représenter. Ça peut être parfois aussi des choses très très bêtes, mais j'ai un team qui est en partie à ***** et en partie à *****. Le team de *****, c'est un plus petit team et ils sont un petit peu oubliés pour toutes les commander des fournitures, par exemple, de l'eau, du café, des choses comme ça. C'est toujours à eux de demander, « tiens, on est à court de café, repassez une commande », alors qu'au siège, là, tout est bien géré et plus rapidement. Là, je suis attentif à ça. Parce que parfois, ils ont dit, « oui, ce n'est pas grave mais là, ça fait 15 jours qu'on n'a plus de café parce qu'on attend la commande ». Ça ne va pas. Je suis attentif à ça, je communique plus avec la personne qui est responsable de cet approvisionnement pour que mon team soit bien traité aussi. Lorsqu'il y en a un qui a un problème avec sa voiture de société ou des choses comme ça, j'essaye de le défendre et de faire bouger les choses. Je pense qu'ils le sentent.

Célestin Soupart

Les gens sont à l'aise de venir te voir ?

Intervenant 9

Plus qu'auparavant, je pense.

Célestin Soupart

A quels sujets, seulement des sujets liés au travail, pu aussi des sujets plus personnels ?

Intervenant 9

J'en ai qui ont des sujets plus personnels aussi. Ça, ça dépend des gens. J'ai un cas vraiment là, un peu dramatique. C'est quelqu'un dont l'épouse a eu un cancer, et qu'il a accompagné. Donc, pendant deux ou trois ans, il est resté tout le temps en télétravail chez lui. Parce qu'il fallait qu'il s'occupe de son épouse, qui n'était pas bien. Il me l'avait dit, et on était très peu à le savoir, c'était moi, le directeur, et peut-être une autre personne. Et il avait demandé que personne ne le sache. Du coup, quand on me demandait pourquoi il était à 100% en télétravail, j'évitais le sujet dans mon équipe. C'est une façon d'aider les gens, de pouvoir être compréhensif. Et donc, durant deux ou trois ans comme ça, tous les contacts que j'ai eus avec lui, c'était par Teams. Et puis là, son épouse est décédée l'année passée donc maintenant, c'est un autre souci. C'est gérer le retour à la vie, mais il n'est pas encore revenu. Il travaille toujours, mais il est toujours en

télétravail. Ça n'a pas été facile pour lui de gérer ces situations-là. Donc, j'essaie de l'aider du mieux que je peux, parfois, par des conversations aussi. Parce que je l'appelle parfois, surtout quand ça s'est passé, l'année passée. Là, je l'ai beaucoup appelé, mais ce n'était plus de manager à employé, c'était plus pour le soutenir et échanger, pour l'aider au mieux, par des discussions.

Célestin Soupart

Et il était réactif à ces gestes?

Intervenant 9

Oui, oui, oui. Oui, en fait, il a apprécié ça.

Célestin Soupart

Ok, cool. Et c'est quelque chose qui est assez fréquent, le fait que les gens viennent te voir pour des problèmes personnels ?

Intervenant 9

Généralement, ils m'en parlent. Ne fût-ce que parce que ça a un impact sur le travail, mais d'une façon générale, oui, je pense être, même avec mes amis et tout ça, être quelqu'un à qui on vient se confier ou expliquer des choses

Célestin Soupart

Est-ce que tu vois tes collègues en dehors du travail ?

Intervenant 9

L'un ou l'autre, oui.

Célestin Soupart

À quelle fréquence ?

Intervenant 9

Pas fréquemment, mais ça arrive. On peut faire une petite sortie ou bien quelque chose comme ça.

Célestin Soupart

Est-ce que tu es actif dans le recrutement ?

Intervenant 9

Quand je trouve quelqu'un pour mon équipe, là, on fait appel à une société externe qui nous trouve des profils. C'est un cabinet de recrutement. Moi, je fais une job description du profil que je recherche et je suis en contact avec la recruteuse qui me propose des CV. C'est moi qui fais la première entrevue. Et si ça se passe bien, la personne a une deuxième entrevue avec le directeur. Et si ça se passe bien aussi, là, OK. Généralement, j'essaie de ne sélectionner qu'une personne. Je vais peut-être en recevoir 3-4, et j'essaie de n'en sélectionner qu'une. Parfois, ça arrive qu'il y en ait deux. Et là, c'est avec le directeur qu'on en parle par après. Mais souvent, c'est moi qui fais le premier filtre.

Célestin Soupart

Dans ce recrutement, quel est le genre de questions que tu poses ? Tu traduis certaines thématiques émotionnelles ?

Intervenant 9

Généralement, ça passe sur le CV de la personne. On parcourt ensemble son CV, et puis, moi, je lui explique ce qu'on fait. Alors, parfois, j'ai remarqué, maintenant, je fais ça moins, mais ça m'est arrivé de faire des entrevues et de parler plus que le candidat parce que je voulais, inconsciemment, je voulais vendre la société. Je lui ai dit, « tu verras, c'est bien chez nous, on fait ça, on fait ça », parce que je suis enthousiaste pour la société, notamment quand je présentais nos produits. Maintenant, j'ai un peu changé. J'essaie d'être beaucoup plus à l'écoute du candidat, parce que c'est quand même important. Mais en tout cas, généralement, les candidats apprécient l'expérience, selon les retours de l'agence. Elle dit qu'en tout cas, il a beaucoup aimé, qu'il a dit que la société semble bien etc. Donc là, je vends bien la société. Sinon, par rapport aux questions que je pose au quotidien, je considère que si je lui ai expliqué en quoi consistera le job, c'est à lui de me dire, « oui, je pense que ça va me convenir, parce que ci, parce que ça ». Et donc, ça se fait comme ça. Et parfois, j'essaie de mettre plus le focus sur des choses liées à la fonction.

Célestin Soupart

Et qu'est-ce qui fait que tu vas choisir un candidat plutôt qu'un autre ?

Intervenant 9

Les compétences, le CV, mais après, il y a beaucoup de feeling. Par exemple, si j'ai dû recruter quelqu'un l'année passée, pour remplacer une responsable d'équipe qui était là depuis longtemps, elle avait 40 ans de carrière, je crois. Donc, voilà, elle était déjà là quand j'ai commencé. Ça a été ma première chef. Après, elle ne voulait plus continuer dans la gestion de tout le team. Et en même temps, moi, je dis que je prenais plus de responsabilités. Et donc, après, c'est moi qui suis devenu responsable de tout le team. Et donc, elle s'occupait d'une plus petite équipe. Mais la plus petite équipe dont elle s'occupait, c'était que des anciens, des personnes très anciennes dans la société. Et donc, il fallait vraiment trouver quelqu'un pour la remplacer qui avait beaucoup de compétences émotionnelles, qui était capable de gérer un team. Si j'avais pris quelqu'un qui disait, « Ah, mais moi, c'est comme ça, le team, je vais leur dire. Vous faites comme ça et puis voilà. » Il va aller dire ça à des gens qui ont deux fois son âge, qui sont là depuis des années dans la société, qui ont leurs habitudes, qui résistent un peu au changement, comme j'ai expliqué, c'est compliqué. Et donc, c'est des gens qu'on doit gérer tout autrement qu'une équipe de jeunes qui va commencer, qui va être beaucoup plus réceptive des directives directes.. Alors, ce n'est pas non plus pour ça qu'il faut enrober tout dans du miel, quand on parle aux gens etc., ça reste des professionnels. On est là, il y a des choses à faire. « OK, on répartit les tâches. Toi, tu feras ça, tu feras ça, tu feras ça ». Après, il y a la manière de gérer ça, de dire les choses et tout ça. Et en choisissant la personne que j'ai prise, j'ai été sensible à ça. Et aussi la personne de l'agence de recrutement, parce que là, l'agence de recrutement joue un rôle important parce qu'on lui a expliqué ça. Elle a même eu un call avec la personne qui partait pour bien comprendre ce qu'elle faisait et tout ça. Et donc, on a trouvé quelqu'un de très bien, qui a de bonnes compétences, une assertivité, qui sait bien gérer les situations. Ça, c'est bien.

Célestin Soupart

Et tu penses que c'est dû à quoi, ces capacités supplémentaires, cette assertivité ?

Intervenant 9

Ça vient de la personne, de son vécu, je crois. J'ai du mal à dire d'où est-ce que ça vient, il y a des gens qui sont comme ça. Il y a des gens qui le deviennent aussi, mais ça se sent. Tu le vois quand tu vois la personne.

Célestin Soupart

Si je te dis soft skills, ça te dit quelque chose ?

Intervenant 9

Oui, je pense que c'est ça. Les soft skills, ce ne sont pas des compétences métiers. Typiquement, moi, si je dis, j'essaye d'être à l'écoute de mon équipe, pas des compétences d'informaticien. Voilà, donc c'est ça, c'est des compétences de gestion des relations et de... Oui, oui. Je sais que du coup, ça prend une part importante.

Célestin Soupart

C'est une part importante de ton job ?

Intervenant 9

Oui, parce qu'on travaille mieux si on est dans une bonne ambiance. Pour le dire de façon simple, pas de façon scientifique, mais s'il y a une bonne ambiance, on travaille mieux. Si chacun se sent bien. Je parlais tout à l'heure de cette histoire de fourniture pour le team de *****. C'est peut-être con, mais je vais dire qu'ils aiment bien de la soupe. Du coup, on avait toujours commandé de la soupe. Il y a eu un problème et la secrétaire dit « oui mais la soupe c'est compliqué parce qu'on a changé de fournisseur bref il n'y a plus de soupe » et moi je dis « non non je veux qu'ils aient de la soupe ». Même économiquement, même sur un plan purement économique, une boîte de soupe ça ne coûte rien. Donne de la soupe à ton équipe, ils vont être contents et une équipe qui est contente travaille mieux (rires). C'est un petit peu caricatural, de leur donner un petit bol de soupe, mais oui (rires). Donc, je veux dire, c'est des petites choses qui font que... Et en plus, les gens se sentent respectés aussi. Ça aussi, c'est un point qui est important, que les gens sentent que la société les respecte. C'est super important. C'est même fondamental. Et puis, qu'ils aient des petites attentions comme ça. Donc, c'est important. Il y a quelque temps, on avait essayé d'évaluer, mais ça, c'était il y a des années, la culture de notre entreprise. Et on avait soulevé cinq thèmes. Il y avait l'innovation, parce qu'on est une société IT, donc c'est vrai qu'on est toujours dans cette innovation. Il y avait l'éthique, il y avait l'ambition, je crois, donc quand même cette ambition que l'on construit de bons produits, que l'on développe notre marché. Et il y avait un quatrième qui était super important, c'était le care.

Célestin Soupart

Le care ?

Intervenant 9

Le care, ça peut être le customer care, donc on s'occupe du client, mais aussi le care entre nous, entre collègues. On s'occupe de ses collègues, s'il y en a un qui a un problème. Tout ça, ce n'est pas sorti comme ça, on a eu des groupes de travail, des réunions et des moments de réflexion. Mais bon, je parle de ça, c'était bien avant le coach. Donc, des groupes de travail, de réflexion, où on s'est dit, c'est quoi les valeurs ? Et puis, tout ça menait au succès. Et on avait fait un beau schéma qu'on avait affiché dans la société qui, en fait, reprenait nos valeurs.

Célestin Soupart

Vous affichez les valeurs où ?

Intervenant 9

Sur les murs dans les salles de réunion, à la réception, etc., un peu partout.

Célestin Soupart

Comment est-ce que à ton échelle, tu transmets ces valeurs ? Dans ton service, comment est-ce que tu les fais vivre et éventuellement comment est-ce que la société les transmet ? Par un comportement, par des procédures managériales qui se mettent en place ?

Intervenant 9

Par des attitudes, par des comportements. S'il y en a un qui a un problème, j'essaie qu'il y en ait un autre qui l'aide. Ça, c'est autant hard skill que soft skill, parce que si je suis sur un projet et qu'il y en a un qui bute sur un problème, ça n'a aucun sens que je plombe mon projet à laisser un type tout seul sur un problème qu'il ne va pas solutionner. Donc je dois mettre quelqu'un d'autre pour l'aider, un autre point de vue, une autre compétence, ou un truc comme ça. Mais au moins, la personne ne se sent pas non plus toute seule.

Célestin Soupart

Top. On peut s'arrêter là.

Intervenant 9

Tu n'avais pas d'autre question ?

Célestin Soupart

Tu as été assez complet, j'ai perçu beaucoup d'infos.

Intervenant 9

Parfait, écoute, je t'en prie.

Interview 10

Célestin Soupart

Bonjour *****, merci de prendre le temps, c'est vraiment très gentil. Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter s'il te plaît, ton activité, la taille de ton équipe, ton ancienneté, etc.

Intervenant

Oui, donc moi, je travaille ici à *****. Donc on est la librairie de la ***** depuis 2008. Et je suis responsable depuis 2012. On est toujours quatre employés permanents. On est deux temps pleins, un trois-quarts temps et un quatre-cinquième. Et on travaille avec dix jobbistes à l'année. Donc moi, je suis responsable ici, je suis manager de l'équipe. Mais mon poste, il est assez vaste, c'est un peu coordinateur de tout. Donc, autant ressources humaines en ce qui concerne les engagements, les prestations, les heures, la transmission des infos secrétariat social pour les salaires, les horaires, et puis alors la gestion générale du magasin. C'est assez général.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais préciser la place que tu accordes aux émotions dans le cadre de ton management ? C'est très, très vaste, n'hésite pas à t'étendre, tu peux prendre quelques minutes pour répondre à ton aise.

Intervenant 10

C'est très comique, parce qu'il y a quelques années, on a eu un coaching de cadre, justement, sur notre manière de manager avec nos émotions, parce qu'on n'est pas tous pareils. Alors moi, j'accorde vraiment une grande place à mes émotions. Moi, je suis un être émotionnel, très dans mes émotions. Et quand je fais les tests de personnalité spécifiques manager, en fait, les émotions sont là tout le temps. Et puis, dans les moments de crise, Je parviens vraiment à faire fi et à être alors dans un management de crise qui fait que je me concentre sur l'objectif, tu vois. Donc, ça fait un peu une double personnalité, on pourrait dire. Mais les moments de crise, ils sont assez rares ici à *****. Je dirais qu'ils se limitent à peu près aux rentrées académiques, tu vois. Donc, la semaine de rentrée académique, là, on est dans la logistique pure, dans le management pur, il faut que ça roule. Tu vois ? Alors là, je suis vraiment un robot. Mais l'équipe, je dirais qu'à force de travailler avec moi, à force d'anticiper aussi, à force que tout soit prêt à l'avance, l'équipe le ressent très fort, je pense. Mais quelque part, eux, ils sont dans

le même état d'esprit. Donc ça, c'est vraiment deux semaines par an, c'est vraiment, on fait fi un peu de toute humanité, et je m'en rends compte. Le reste du temps, je dirais que c'est beaucoup, c'est très humain. Moi, je pars du principe qu'on passe beaucoup plus de temps à son travail, en tout cas pour les personnes qui travaillent à temps plein, on passe beaucoup plus de temps au travail qu'à la maison, entouré de ses proches. En tout cas, le temps qualitatif à la maison, il est hyper restreint. Et donc, moi, je suis vraiment à la recherche d'un temps qualitatif au travail. Parce que j'ai besoin de pouvoir me lever le matin de bonne humeur et le cœur léger, sachant que je vais retrouver mes collègues. Et donc, je suis plutôt maternante dans l'équipe. Je suis un manager maternant, donc je vais m'inquiéter de savoir si tout va bien. Je ne vais pas être intrusive, surtout pas dans la vie privée, parce qu'avec les années, je n'ai pas mis de barrière. Moi, j'invite mes collègues à des barbecues chez moi, on va boire des verres et tout ça. Néanmoins, il y a un rapport de confiance qui s'est instauré donc j'ai pas spécialement de problème à dire si jamais il y a un truc qui va pas, mais je pense que ce type de management il y a une confiance qui s'est instaurée. C'est plus un management des années 80 ou 90 où t'as vraiment la hiérarchie qui se détache du reste et qui est beaucoup plus à l'ancienne, je pratique pas ce management-là. Et donc, voilà. Et donc, c'est plutôt maternant. Non, c'est plutôt, voilà, « est-ce que ça a été ta journée ? Comment ça va ? Comment tu t'en sors ? », voilà. Moi, j'ai besoin que les gens, mes collègues proches se sentent aussi bien que moi au boulot. Alors, il y a des ratés, parfois. Il y a des ratés, mais en tout cas, mes deux collègues les plus proches, on est dans une espèce de dynamique comme ça, bienveillante. Voilà.

Célestin Soupart

Oui, je vois. Top. Est-ce que tu pourrais préciser tes pensées, tes perspectives sur le fait qu'un manager doit montrer ou cacher ses émotions ? Dans quelle mesure ?

Intervenant 10

Alors, moi, je suis plutôt partisane de les montrer parce qu'on n'est pas des robots. On n'est pas des robots, on est des humains. Et alors, encore une fois, moi, le management que je fais ici, c'est... J'aimerais qu'on soit tous sur le même niveau hiérarchique, si tu veux. En tout cas, mon management, il est très participatif, très coopératif. Souvent, on tombe d'accord, donc c'est un consensus, et ça fait du bien à tout le monde, parce que c'est beaucoup plus facile de respecter quelque chose qu'on a décidé ensemble que quelque chose qui est imposé. Maintenant, c'est vrai que d'un point de vue purement de l'entreprise, moi, je suis la responsable ici. Donc, s'il y a un moment où je dois trancher, je trancherai, tu vois. Mais voilà, moi, je suis une humaine

comme mes collègues. Je me rappelle du temps où j'étais sur le même échelon hiérarchique qu'eux. Et donc, je trouve que montrer ces émotions, ça prouve que tu n'es pas une machine, tu n'es pas un robot. Et moi, je pense être très communicante là-dessus, quoi. Tu vois, après, je ne vais pas arriver. Alors, évidemment, si je suis triste, si je suis déprimée, si... Je ne vais pas arriver en traînant les pieds, en chialant, évidemment. Mais c'est peut-être une question de personnalité, j'en sais rien. Mais on essaie quand même de voir le beau côté de la vie. Et puis même si tu as un coup dur, on essaie quand même de montrer l'exemple. Alors, est-ce que c'est propre au manager ? J'espère bien que non, tu vois. Mais voilà, si j'ai vraiment un gros coup dur dans la vie, ben voilà, ça m'est déjà arrivé de pleurer dans le local de pause suite à un décès., et donc, voilà. Et moi, je trouve que c'est ce qui rend le manager humain aussi. Enfin, en tout cas, dans mon état d'esprit et dans ma manière de manager. C'est comme ça que je vois le truc. Sans vouloir manipuler etc., je pense que ça active des leviers d'empathie chez l'autre aussi. La cheffe peut être fragile, elle peut aussi avoir des moments où elle a plus difficile. Mais ce n'est pas pour ça qu'on ne lâche rien malgré tout. Je pense que les managers modernes doivent vraiment être dans cette humanité, selon ma vision à moi. Moi, j'ai connu le management d'avant. Ça a fait des dégâts sur des générations. J'ai eu mes deux anciens directeurs ici, c'était vraiment horrible. C'était de la psychologie inversée, c'était du management de la peur, du management de la pression. Moi, ça n'a rien qui était bon de moi. Alors, j'avais la chance qu'ils n'avaient pas leur bureau ici à *****, qu'ils étaient ailleurs. Donc, je les voyais une fois par jour en coup de vent. Mais voilà, moi, je pense qu'on n'est plus dans cette idée-là. Et quand je vois les jeunes générations de travailleurs arrivés, je pense que le management, il faut qu'il se renouvelle et il faut qu'il se réinvente. Après, je n'ai pas la science infuse. Je ne suis pas sûre de la bonne chose. En tout cas, moi, au quotidien, avec mon équipe, c'est comme ça que j'ai envie d'être.

Célestin Soupart

Je comprends absolument. Par rapport à la prise de décision, est-ce que les émotions ont un pouvoir décisionnaire dans ton management ? Est-ce que tu considères les émotions lorsque tu fais face à une décision à prendre ?

Intervenant 10

Dans ma vie de tous les jours, oui, certainement. Dans mon management, évidemment, j'ai la tête beaucoup plus froide. Alors, je ne dis pas que ça n'interfère pas, bien sûr, parce que moi, je suis vraiment quelqu'un de très émotionnel. Mais je pense que c'est beaucoup plus facile de

prendre du recul, évidemment. Et contrairement à dans ma vie privée, où parfois je prends des décisions sous le coup des émotions, me connaissant ici, c'est beaucoup plus réfléchi et c'est plus facile parce que ça a moins d'impact sur ma vie. Et donc, je pense qu'il faut garder la tête froide. Et il y a des décisions qui sont difficiles à prendre. Et je pense qu'il faut vraiment essayer de mettre ses émotions de côté. Enfin, si tu veux, quand tu es humain, tu es humain. Donc, tu ta part d'humanité, tu la gardes et elle pèse dans la balance, c'est sûr. Mais en tant que manager, je pense que c'est plus facile de garder la tête froide pour prendre les décisions qui sont le plus justes possibles avec la situation.

Célestin Soupart

Donc, le plus pragmatique.

Intervenant 10

Je pense qu'il faut essayer d'être pragmatique. Mais je n'ai pas toujours été. Je n'ai pas toujours été. C'est aussi une question d'expérience, je pense. Une question d'expérience, c'est une question de maturité. Plus tu es jeune, plus tu te connais moins et plus, je pense, tu es soumis à... C'est plus instinctif, tu vois. Tu as moins de recul sur tout ça. Tu vois ? Et quand tu manages une équipe depuis longtemps, tu connais les pièges ou pas. Les pièges ou les moments clés ou les moments chouettes. Et donc, du coup, ça t'aide. Ça t'aide au pragmatisme parce que quelque part, c'est un peu répétitif aussi, le métier de manager. Tu sais, c'est un piège aussi parce que du coup, il ne faut pas être routinier. Il faut continuer à avoir le recul sur les choses. Mais oui, moi, je pense qu'il faut essayer d'être le plus pragmatique et le plus juste possible. Ça, c'est très difficile. Et moi, j'ai des exemples où je pense n'avoir pas toujours été juste et encore aujourd'hui, je m'en veux, tu vois. Mais voilà, c'est l'expérience. Et donc, voilà, oui, en tant que manager, je pense qu'il faut rester humain et à l'écoute. Mais il y a des décisions qui doivent se prendre, oui, la tête froide avec du recul et bon, voilà.

Célestin Soupart

Est-ce que tu as un exemple de situation, du coup, où tu as dû garder la tête froide ? Un exemple de prise de décision, comme tu viens de le mentionner ?

Intervenant 10

Avec des conséquences négatives ?

Célestin Soupart

Négatives ou positives.

Intervenant 10

Mais écoute, ça arrive souvent, voilà. Donc, nous, on travaille le samedi. Parfois, t'as personne pour travailler le samedi t'impose. « Voilà, ce sera toi cette fois-ci, la fois prochaine, t'auras congé ». Ça, c'est au quotidien, je dirais. Après, tu as des situations qui ne portent pas à conséquence. Et puis, tu as des situations comme, par exemple, un licenciement, tu vois. Il y a quelques années, dans l'équipe, on avait engagé quelqu'un qui ne correspondait, mais vraiment pas du tout au poste, ben voilà, tu fais une évaluation intermédiaire en espérant activer chez la personne un déclic qui ferait que, et puis le déclic ne se passe pas et puis à un moment ben voilà, pour le bien de l'équipe, pour le bien du magasin et parce qu'on est aussi là pour l'aspect financier, tu dois accepter que cette personne-là, tu vas la licencier et ça aura des conséquences négatives sur elle. Ça, c'est quelque chose que... Je ne m'y ferai jamais, si tu veux. C'est quelque chose que je redoute parce que la personne, sans doute, se retrouvera sans emploi quelque temps. Après, ça peut être aussi des tremplins. Il y a des personnes qu'on a licenciées et qui ont après trouvé le boulot qui leur convenait mieux. Mais voilà, c'est le genre de décision que j'ai en horreur, si tu veux. Ça, c'est quand même extrême. Ça n'est arrivé qu'une fois, je pense, ou deux depuis que je travaille ici. Mais voilà. Et ça, au niveau des émotions, pour moi, c'est hyper dur. Parce que ça a des conséquences, quoi, tu vois. Et ça a des conséquences que moi, je trouve négatives, si tu veux. Même si parfois, je sais que ça libère tout le monde et que je sais qu'à un certain moment, les personnes que j'avais en face de moi, c'était la meilleure chose à faire pour eux aussi parce que ça les bloquait. Et eux n'arrivaient pas à se décider à partir. On était dans une espèce de marasme. Mais c'est très difficile, je trouve. C'est très difficile. Tu vois, trancher, décider, sachant que, et je prends l'exemple des samedis, sachant qu'il y avait une des deux qui devra venir alors qu'elle a une fête de famille ou l'anniversaire de son gamin. Mais pour moi, c'est horrible et par ailleurs si je peux les prendre, je les prends. Si j'ai un malade je le remplace. Je ne suis pas un manager tout puissant qui impose aux autres sans moi-même me mettre des contraintes. C'est très important pour moi aussi, je m'inclus dans l'équipe. Après, il y a des moments où on ne sait pas contenter tout le monde. Mais ça, pour moi, aujourd'hui, je n'ai pas encore trouvé le moyen de prendre du recul assez pour ne pas le ruminer pendant X jours.

Célestin Soupart

Est-ce que cette inclusion est reconnue par l'équipe ? Est-ce qu'on t'en parle, est-ce que tu en vois les bienfaits ou les conséquences ? Ça améliore tes relations ?

Intervenant 10

Oui. J'ai mes deux collègues très proches ici qui sont très soutenant. Et parfois, pour m'épargner, ils font tout pour m'épargner. Ils savent que je fais beaucoup dehors. Ils savent que je supplée beaucoup. Ils s'en rendent compte. D'autant plus que si moi, je ne prenais pas ça en charge, c'est sûr que ça me rendrait... Et eux-mêmes sont très soutenant, si tu veux. Dès qu'ils peuvent, ils me soulagent. Je le sens très fort avec les deux collègues ici. On a vraiment un esprit d'équipe. Et je leur dis que c'est vraiment un plaisir de travailler avec eux. Je n'ai jamais eu une équipe... C'est vraiment donnant-donnant. Je ressens vraiment leur soutien, et oui, ils font beaucoup pour me protéger, tu vois, par exemple, ils vont filtrer les clients.

Célestin Soupart

Et à quoi est-ce que tu penses que c'est dû ? Comment est-ce que tu peux maintenir ? Comment est-ce que tu peux générer une relation comme celle-ci ? Avec tes collègues ?

Intervenant 10

C'est le quotidien, ça. C'est un travail quotidien. Alors, ça ne coule pas de source, clairement. Et il ne faut pas lâcher. Tu vois ? Il ne faut pas relâcher. Parce que si je suis un peu fatiguée, si je suis un peu moins dynamique, je ressens, tu vois, l'énergie qui retombe. Mais c'est logique, c'est humain, c'est normal. Et puis moi, en tant que manager, je tire la locomotive. Donc voilà. C'était quoi ta question ?

Célestin Soupart

Quand tu génères cette relation et j'ai une seconde question, le fait que tu fais cette locomotive, tu dis que tes émotions et ta communication vont influencer celles des autres, particulièrement par ton rôle de manager ?

Intervenant 10

Ici, c'est vraiment très flagrant. Oui, mon énergie influence beaucoup l'énergie de l'équipe. Écoute, j'ai des exemples très concrets. Ici, on a un nouveau directeur depuis deux ans et demi qui est vraiment dans la même énergie que moi. On se comprend... C'est le fruit du hasard. Lui, il a été recruté par un chasseur de tête. Donc, moi, je n'ai pas eu mon mot à dire là-dedans.

Mais il se fait qu'on est vraiment dans la même énergie positive et dynamique, si tu veux. Et lui-même m'insuffle cette énergie que je peux moi-même insuffler à mon équipe. Le directeur d'avant était un manager de l'an 40, avec un esprit de management des années 80, comme j'appelle ça. Vraiment, comme je te disais tout à l'heure, psychologie inversée. Et j'ai déjà eu des entrevues avec lui où je revenais ici à *****, où j'étais en dessous de tout, où je me posais des questions en me disant « Est-ce que je suis encore à la bonne place, au bon moment ? » Et je voyais du coup toute mon équipe qui attendait. Ça n'a jamais été verbalisé, tout ce que je te dis. Mon équipe me voyait afficher des têtes découragées. Et je voyais qu'eux-mêmes étaient dans une énergie de marasme, comme ça, tu vois. Et à la fin du mandat de mon ancien patron, on était vraiment dans une énergie de latence, comme ça, parce que moi, je n'avais plus la motivation. Et donc, je pense que le fait de transmettre cette motivation, c'est au quotidien, tu vois. Alors bien sûr qu'il y a des jours où tu as moins d'énergie, il y a des jours où tu préférerais être chez toi à faire autre chose, mais c'est une dynamique qui s'est installée entre nous, si tu veux. Et alors j'ai ma collègue ***** aussi qui est très dynamique, très souriante. Et je ne sais pas, nos énergies correspondent. Nous, on a vraiment trouvé les personnes qui conviennent à travailler ensemble. Et ça, c'est rare aussi. J'ai quand même eu pas mal, avant de travailler ici, j'ai travaillé ailleurs, dans d'autres entreprises. Je ne faisais pas du tout la même chose. Donc, je pense que les gens avec qui tu travailles, la sauce, elle prend ou pas, si tu veux. Ici, j'ai eu la chance. J'ai la chance dans mon équipe de pouvoir recruter moi-même. Donc, ça, c'est facile aussi. Alors, parfois, on se trompe. J'ai tendance à dire que si je me suis trompée, c'est parce que j'ai été leurrée par la personne en face de moi. Oui, il y en a qui sont capables de très, très bien se vendre. Et puis, finalement, au quotidien, sur le terrain, ce n'est pas, voilà, ça ne correspond pas à ce qui a été vendu en entretien d'embauche. Mais ça, c'est encore une autre. Mais donc, voilà. Moi, je crois que la base, c'est la confiance. Tu vois ? J'accorde ma confiance. Tu m'accordes ta confiance. Et puis, il y a une espèce d'émulsion qui se fait comme ça. Et donc, je pense que c'est vraiment du donnant-donnant, même si je suis perpétuelle. Dès que le manager tire la locomotive, et que le manager fait quand même un peu la pluie et le beau temps.

Célestin Soupart

Oui, je vois. C'est très intéressant. J'aimerais revenir sur le recrutement. Tu l'as mentionné et c'est très intéressant. J'entends que tu fais très attention à l'énergie qu'il y a dans ton équipe, donc l'ambiance générale. Comment est-ce que tu choisis de personnes vis-à-vis de cette énergie ? J'imagine que tu penses forcément à la façon dont la personne va être incluse dans l'ambiance d'équipe. Comment est-ce que tu fais ? Tu poses des questions, tu fais des tests ?

Intervenant 10

Alors, moi, j'ai une espèce de sixième sens, comme ça. Tu vois ? Je sens la personne ou je ne la sens pas, déjà. Tu vois ? Je vois une personne rentrer, je peux dire tout de suite « Ouh là, ça va aller », « Ouh là, ça ne va pas aller » Tu vois ? Je suis très attentive à mes ressentis, tu vois ? Et puis alors, ben oui, il y a quand même un test objectif, Donc je demande quand même de me calculer une remise sur un prix. Enfin, tu vois, il y a quand même des points objectifs. Alors, ce n'est pas spécialement éliminatoire, parce que je me dis, ben, tout le monde ne vient pas du commerce et tout le monde, voilà, parfois peut-être on a oublié nos exercices de primaire, tu vois, avec les pourcents. Mais quand même, ça donne une idée sur comment la personne appréhende le boulot, tu vois. Ça donne plutôt une idée de comment la personne pourrait s'impliquer dans son travail, tu vois.

Célestin Soupert

Tu analyses donc plutôt la forme, et pas forcément la réponse ?

Intervenant 10

C'est ça. Comment la personne réagit face au test. C'est tout à fait ça. Donc, il y a des personnes qui vont être complètement catastrophées. Il n'y a pas que ça. Il y a aussi des tests un peu de logique où je mets en scène notre livreur qui doit livrer des colis pour gagner du temps. Comment va-t-il faire ? Il y a une bonne réponse logique, mais après, je suis aussi attentive à la logique des gens en disant « Ah bah oui, purée, je n'avais pas pensé à ça. Oui, attention, mais avec cette logique-là, il mettra un peu plus de temps, mais c'est vrai que vous avez raison. » C'est plutôt comment la personne va réagir au test, la manière dont il va aussi gérer son stress face au test, parce que c'est vrai que nous, on est en contact avec des gens tout le temps, donc il faut pouvoir rester calme. Et donc, c'est vrai que ce test papier-là, c'est plutôt pour voir un peu comment réagit la personne. Et puis, c'est plutôt une discussion. Comment est-ce que la personne voit les choses et si sa manière de voir les choses match avec moi. Mais je te dis, je me suis déjà trompée deux fois. Donc, je n'ai pas la science infuse. Alors, c'est un peu prétentieux de dire ça et il ne faut pas me prendre du tout pour une prétentieuse. Mais vraiment, je pense que les deux fois où je me suis trompée, c'est parce que les personnes ont donné une autre image d'elles-mêmes en interview. Et quand je les ai vues sur le terrain, ça ne correspondait pas du tout à ce qu'elles avaient vendu en interview. Je ne leur en veux pas du tout. Pas du tout. Mais donc voilà, si tu veux, mes antennes avaient été un peu brouillées. Après,

par ailleurs, le recrutement, je déteste faire ça. Et encore une fois, je déteste faire ça parce que parmi tous les candidats, il y aura un seul élu et les autres restent sur le carreau. Et ça, c'est mes émotions. Et ça, c'est compliqué parce que je me dis, ouais, les autres, merde, du coup, ils doivent... Voilà. Mais ça fait partie du jeu aussi. C'est compliqué.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais, s'il te plaît, développer l'une ou l'autre situation de recrutement avec les personnes qui t'ont leurré ? Comment est-ce que du coup elles se sont vendues ? Qu'est-ce que tu as ressenti ? Et puis par la suite, qu'est-ce qui s'est passé dans le travail en tant que tel ? Et qu'est-ce qui a motivé tes décisions ? Qu'est-ce qui a déclenché tes décisions ?

Intervenant 10

Alors je vais parler d'un cas passé. Il y a quelques années, on avait engagé une personne, on sortait si tu veux d'une équipe avec trois personnes assez nerveuses, dynamiques. Il y avait une espèce d'énergie très électrique comme ça dans l'équipe. Et donc, les deux autres filles, au final, une était partie à l'étranger et l'autre avait changé de boulot parce qu'elle ne voulait plus travailler dans la vente, avec contact client, c'était devenu vraiment trop difficile pour elle. Donc, on se retrouvait à deux avec *****, que tu connais, mon collègue du copy service. Donc, c'était un peu... qu'est-ce qu'on fait, de qui on a besoin ? C'était l'occasion, si tu veux, aussi de repenser l'équipe, de repenser la dynamique. Et on s'était dit, là, on sort de personnalités complètement survoltées. C'était épuisant, en fait. Et donc, on était à la recherche d'une personnalité plus calme, plus posée. Et en entretien d'embauche, si tu veux. Et là, je m'en veux un peu parce que j'ai fait un peu un choix par dépit dans le sens où il y avait cette personne que j'ai engagée qui était vraiment très calme, mais qui s'était bien vendue. Donc, c'était vraiment une lectrice invétérée. Enfin, toutes les questions que je lui posais, elle répondait par l'affirmative. Et c'est vrai que, voilà, la manutention ne la dérangeait pas. Elle était pas très geek, mais il n'y avait pas de soucis pour se former au copy service. Enfin, vraiment une attitude posée, calme, mais très positive, si tu veux. Alors, c'est pas que j'avais été séduite par sa personnalité, mais je trouvais que par rapport aux critères qu'on s'était définis, elle était vraiment totalement en accord vers la personnalité dont on avait besoin, si tu veux. Et puis, on l'a engagée. Nous, en fait, si tu veux, on a des coups de cœur en magasin, coups de cœur des libraires. Donc, moi, j'attends quand même que mes collègues fassent des suggestions de lecture. Elle, elle ne lisait jamais. Donc, à un moment, quand je lui ai demandé un petit peu de nous aider à remplir l'étagère, c'était... « Ben oui, mais moi, je travaille à temps plein, je n'ai

plus le temps de lire ». Et puis, en fait, c'était quelqu'un qui, finalement, nous a appris qu'elle était dépressive, qu'elle faisait des épisodes maniaco-dépressifs et puis elle a demandé un mi-temps médical parce que sa santé mentale était vraiment pas bonne du tout et puis le copyservice elle détestait ça elle n'y allait jamais. Or, on est quand même vendeur on doit y aller, et donc là je me suis dit j'avais vraiment l'impression de m'être faite avoir si tu veux, parce que ce qu'elle m'avait raconté en interview, et au final, elle est restée, on l'a licenciée avant sa première année d'anniversaire de contrat, parce que ça... Si tu veux, moi, je suis capable de faire des compromis, des concessions. Elle m'avait dit qu'elle était lectrice invétérée, et puis là, elle m'aurait dit, « mais purée, c'est mon premier emploi, je fais du temps plein. Le soir, je suis crevée, je ne sais plus lire », ça n'aurait pas grave. Mais, ah oui, porter des caisses, c'était compliqué. Or, tu travailles dans une librairie, tous les jours, on reçoit des caisses. Et à la rentrée, on reçoit des palettes, c'était catastrophique. Là, je me suis dit, j'avais vraiment l'impression de me m'être faite rouler, tu vois. Elle avait vraiment répondu à toutes mes questions pour me séduire, c'est ça. Après, moi, je préfère mille fois qu'on soit honnête et peut-être que ça changera mon état d'esprit. Peut-être que j'engagerai pas la personne, mais je pense que ça, il y a un devoir d'honnêteté et donc si tu veux, là, moi, j'ai d'autres exemples, mais cette fois-là, ça va être vraiment la grande, si tu veux. Et alors, le fait aussi de n'avoir pas été franche par rapport à ses problèmes psy, tu vois, on est dans une société où on met quand même une grande importance à ça. Moi, je suis capable d'entendre que tu flanches, j suis capable d'entendre que tu es médicamenté, tu vois, mais il faut le dire. Tu ne peux pas passer ça sous silence alors que c'est une partie importante de ta vie et qu'au quotidien, c'est problématique, tu vois.

Célestin Soupart

Comment est-ce que tu invites les gens, du coup, à te parler de ce genre de problème ? Comment est-ce que tu les invites, du coup, à venir se confier ?

Intervenant 10

Au quotidien, tu veux dire ? Parce qu'en revanche, tu vois, là, tu es en séduction, là. C'est une séduction, il n'y a rien à faire. Mais en général, écoute, encore une fois, je pense que chez moi, je pense que ça se fait naturellement. Tu vois, je vois qu'une personne est triste, je vois qu'une personne traîne la patte. Spontanément, je vais aller lui demander si tout va bien. Après, moi, je ne vais pas être intrusive, tu vois. Si tu me dis que tout va bien alors que je vois que ça va bien, je vais te retendre la perche en disant, écoute... Voilà, peut-être que c'est à la personne de

me faire confiance ou pas, j'ai quand même souvent eu des contours de confiance, tu vois. Je ne vais pas forcer la main. Moi, je suis très maternante, mais on est quand même dans le cadre du travail, si tu veux. Donc, moi, je peux entendre, je peux soutenir. Maintenant, si la personne souhaite rester en espèce et ne pas se confier, ça, je respecte ça aussi, tu vois. Mais oui, je vais spontanément aller vers la personne. Et alors, nous, on travaille quand même avec une équipe de petits jobistes. Les jobistes, c'est beaucoup plus facile aussi que des employés. Mais parce qu'ils sont beaucoup plus ouverts. Il y a évidemment le rôle hiérarchique. Évidemment, et avec le temps, je sens quand même que je prends du recul. En 2012, quand j'ai pris ici la responsabilité, j'étais beaucoup plus impliquée émotionnellement. Mais alors, moi, je me noyais dans mes propres émotions, j'absorbais les émotions des autres. Enfin, voilà, tous ces pauvres petits jeunes qui doivent venir travailler parce que les patrons ne subviennent pas. Moi, j'ai eu des cas vraiment tristes, tristes. Et puis, en fait, maintenant, je parviens quand même à prendre du recul, mais tout en tendant la main, si tu veux. Il y a toujours ce côté humain qui me tient vraiment à cœur. Et donc, je pense que quand tu as cette part d'humanité, je pense qu'on revient toujours au même point, c'est la confiance. Je peux entendre, je peux t'aider. Alors oui, je suis ta responsable ici, mais on peut en mettre en place. Et même l'écoute. Parfois, juste l'écoute, ça aide beaucoup.

Célestin Soupart

L'écoute est importante ?

Intervenant 10

Oui, pour moi, c'est primordial, c'est évident. Après, ici, j'ai la chance dans l'équipe d'avoir *****, ma petite collègue, qui, elle, est beaucoup plus proche des jobistes, mais parce qu'elle est aussi beaucoup plus jeune elle n'a pas 30 ans. Elle a pris un peu ce rôle d'écoute, de bienveillance mais je pense que ça a sans doute glissé un peu vers elle aussi parce qu'elle semble plus accessible que moi, mais voilà. Moi je prends de l'âge et puis je me rends compte que parfois il n'y a rien à faire, il y a un décalage de génération qui commence à se faire. J'approche plus des 50 ans que des 40, si tu veux. Donc, il y a un moment où c'est générationnel. Mais voilà, je suis quand même fort à l'écoute. Je suis fort à l'écoute de ma petite voix. Tu vois, si je sens qu'il y a un truc qui ne va pas, l'instinct, je vais aller trouver mon petit jobiste et je vais lui dire ce que je peux faire pour toi. Pareil pour l'équipe fixe, je leur dis, voilà, si vous avez besoin de sous, il est possible de faire des avances sur le salaire. Tu vois, vraiment, j'essaye l'humanité.

L'humanité et la confiance. Ça, c'est vraiment, je pense, les deux choses qui fondent mon management.

Célestin Soupart

Merci d'abord de m'en parler, tu as mentionné le fait que les jobistes étaient plus ouverts que d'autres personnes. Est-ce que tu pourrais préciser, peut-être, ton point de vue là-dessus ? Est-ce que c'est parce qu'ils sont plus jeunes ?

Intervenant 10

Ils n'ont pas de barrière. Tu vois, quand tu rentres dans le monde du travail, tu as l'impression que tu joues ta carrière. Tu joues ta carrière. Quelque part, moi, je suis un peu la figure. Je suis le détenteur du pouvoir de l'entreprise en tant que manager ici à *****. Et donc, si tu veux, je pense que les employés, ceux qui sont impliqués, qui ont envie d'être là et tout ça, et ça se gomme quand ils me connaissent, quand on travaille depuis plusieurs années ensemble, ils peuvent faire confiance, mais d'emblée, tu sais, ils sont sur la réserve, quoi. Parce que je suis la chef et parce que, ben voilà, tu vois, il y a un peu cette peur de l'autorité, j'en sais rien. Mais ça, c'est aussi un peu ce que la société nous a inculqué, tu vois. Je pense que c'est du management à l'ancienne, ça, tu vois. Je ne sais pas maintenant dans les entreprises jeunes ou dans les PME, à mon avis, ça ne doit plus passer comme ça, ça doit être peut-être plus fluide, je sais pas. En fait, il n'y a rien à faire. La figure du manager, elle impressionne toujours un peu, je pense. Même si tu mesures 1m60 ou moins, je pense que c'est un peu une espèce d'aura justifiée ou non. Pour moi, elle n'est pas justifiée. Et que les jobistes, eux, ils arrivent en sifflant les mains dans les poches. Il n'y a pas cette pression, tu vois. Il n'y a pas cette pression. Il y en a qui sont très impliqués, il y en a qui ne le sont pas du tout. Après, c'est à moi un peu de gérer. Voilà, mais oui, il n'y a pas de pression chez les jobistes. Ils viennent, ils passent leur horaire.

Célestin Soupart

Et ça joue dans la relation, tu penses ?

Intervenant 10

Entre qui ? Eux et moi ?

Célestin Soupart

Oui, notamment.

Intervenant 10

Euh... Ils me respectent, ça, je n'ai aucun doute là-dessus, mais ils sont beaucoup plus décomplexés. Ils sont beaucoup plus décomplexés. Ça fait du bien. C'est aussi pour ça qu'après toutes ces années, je travaille encore ici, si tu veux. C'est dynamique. C'est vivant, c'est jeune. Et ça me secoue aussi, tu vois. Ça me permet de me remettre en question. Et ça me permet aussi de m'adapter à l'époque dans laquelle je vis. Parce qu'ils me confronte à moi-même. Alors, parfois, « tu te calmes, tu redescends et tu vas faire ton job ». Et parfois, je me dis, mais merde, « en fait, il a raison, ce petit ». Je dirais que c'est décomplexé, en fait. C'est décomplexé. Ils n'attendent rien à part leur petit salaire après avoir presté leurs petites heures. Et ce n'est pas dénigrant. Je ne dis pas ça de manière dénigrante, pas du tout. Et voilà. Pose pas plus de questions, si tu veux, mais c'est frais, c'est bien. Attention, ils sont pas tous comme ça non plus, parce que dans les équipes, t'en as, comme je te disais tantôt, qui ont besoin d'être là, qui doivent être là, parce qu'ils doivent payer leur bouffe, leurs trucs, parce qu'ils sont tout seuls et qu'ils doivent s'en sortir. Moi, j'ai eu des cas ici de dingue, avec un père décédé, une mère en hôpital psychiatrique. J'ai eu des trucs de dingue. Et je pense que pour certains, c'est vraiment un lieu où ils viennent chercher, peut-être pas du réconfort, mais une certaine stabilité, tu vois ? Donc, tu as vraiment deux profils, mais je dirais que... En fait, avant, la majorité des profils, c'était les décomplexés. C'était les décomplexés, voilà. Et alors, petit à petit, quand même, on voit maintenant plus dans l'équipe des étudiants qui doivent jobber. Et donc, c'est un peu moins décomplexé. Mais c'est bien. Ils le font poliment et gentiment, mais je pense que certains osent quand même me dire mes quatre vérités. Parfois, ça fait mal, ça pique.

Célestin Soupart

Est-ce que tu penses que tu pourrais donner un exemple de situation où on t'a remise à ta place ? Si ce n'est pas indiscret.

Intervenant 10

Écoute, attends. Par exemple, j'ai des exemples très concrets. Après, c'est plus facile parce que c'est mon fils aussi. Mon fils, c'est le jobbiste du samedi. Alors moi, je ne suis pas une vendeuse. Ce n'est pas que je déteste être en magasin, mais quand je suis trop longtemps en magasin, je deviens nerveuse. Moi, vendeuse, c'est pour ça que je travaille dans un bureau, si tu veux. C'est pour ça que je fais de la logistique, c'est pour ça que je fais de la gestion

financière, parce que je ne suis pas une vendeuse, moi. Et donc, mon fils, quand je suis trop longtemps en caisse, tu vois, je perds patience. Il faut que le client comprenne vite. J'ai expliqué deux fois. Donc, mon fils, il va me dire, mais t'arrêtes. Enfin, évidemment, il ne va pas dire devant le client, mais tu vois, lui, clairement, t'il n'est pas le seul, mais ici, comme ça, voilà, mais lui, clairement, il va me le dire. Après, c'est mon fils, donc c'est plus facile aussi.

Célestin Soupart

Tu as un exemple qui n'applique pas ton fils, du coup ?

Intervenant 10

Quoi, ça ?

Célestin Soupart

Est-ce que tu aurais un exemple qui n'implique pas ton fils, justement ?

Intervenant 10

J'en ai sûrement, mais comme ça, de manière très concrète, un peu à vif. Oui, oui, ben oui. Alors souvent, ça arrive quand c'est des jobbistes qui ont travaillé pour nous un an ou deux ou peut-être plus et qui arrivent en fin de contrat. Et alors, ils viennent me trouver, mais c'est plutôt par rapport à mon management d'équipe. Donc... « attention, tu fais des différences, attention, tel employé, il en fait moins, et tu ne te recadres pas », enfin, tu vois, voilà, c'est plutôt par rapport à mon management qu'à moi-même, après, ils ont sûrement des trucs à me reprocher, ça, ils n'osent peut-être pas, par respect, ou par autre chose. Mais oui, j'ai déjà eu quelques remarques, je dirais que ça touche plus mon management. Et alors, c'est un peu compliqué, parce que les attitudes, elles ne sont pas les mêmes. Elles ne sont pas les mêmes quand je suis là, quand je ne suis pas là. Je sais que quand je suis là, tout le monde se tient à carreau. Oui, c'est vrai. Tu vois ? Et alors, quand le chat n'est pas là, les souris dansent. Donc après, tu vois, on vient me dire « Oui, mais un tel, oui, mais un tel... » Ça me balance. Ça balance un peu. Et après, c'est difficile pour moi, parce que je dois aller trouver la personne en disant « écoute attention ça a un peu balancé mais c'est vrai que ton attitude est différente quand je suis là, donc comment on sort de là ? » Après je connais mes défauts, je sais que je peux vraiment être exécrable je sais que je peux vraiment être dure quand on a épuisé ma patience, quand on a trahi ma confiance, tu vois. Je le sais bien, donc, mes défauts, je les connais. Donc, voilà. Quand mon fils me dit « T'as mal parlé au client », je sais. Je lui dis « Oui, je sais ». Et ça fait mal,

mais je sais qu'il a raison. Oui, oui. Je le sais. Oui. Moi-même, je me sens mal. Je me sens mal parce que ça aussi, c'est émotionnel. Moi, j'ai sur des émotions. C'est vraiment quelque chose sur lequel je dois encore travailler au quotidien, autant au boulot que dans ma vie privée. Ce sera pour toujours, je pense.

Célestin Soupart

C'est souvent comme ça. Tu as mentionné l'usage d'un test de personnalité. Est-ce que tu pourrais le préciser, peut-être ? Dans quel cadre privé ?

Intervenant 10

C'était dans le cadre du travail. C'était pour définir notre type de manager. Mais je ne l'ai plus. C'était via une agence de consultance, si tu veux. C'était ici notre ancien directeur, qui avait organisé une retraite de deux jours avec les cadres de l'entreprise. Je pense qu'à l'époque, il préparait déjà son départ, mais si tu veux, ici à *****, l'organigramme est assez plat. Donc, tu as le directeur, tu as un responsable par département et puis c'est tout. Et je pense qu'à l'époque, ils avaient peut-être plutôt dans l'esprit de faire que les managers, donc moi, le ***** et mes deux autres collègues, s'autogèrent avec au-dessus le conseil d'administration. Et alors, je pense que cette retraite a mis en évidence plein de manquements, plein de points. Et suite à ça, je pense qu'ils ont décidé quand même de laisser ce coordinateur général qui est le directeur général de *****. Et donc, ils avaient fait appel à une équipe de consultance pour vraiment... Mais c'était très sympa, c'était vraiment génial pour définir le profil de manager de chacun. Donc ici, la *****, c'est une coopérative. Et clairement, sur les cinq ou six cadres, il y en avait quatre qui étaient clairement des profils plutôt sociaux. Et alors, mon collègue de l'imprimerie, lui, il avait l'aspect manager commercial. Et moi, j'avais vraiment l'aspect management d'équipe pure. Moi, j'étais bleue. Mes collègues sociaux étaient jaunes. Donc moi j'étais bleue. Ok, sympa. Et c'était vraiment très très sympa. Ce truc était vraiment simple, parce que quand j'ai eu les résultats, je me retrouvais vraiment dans le descriptif, si tu veux, parce que, notamment en situation crise, je me voyais bien moi-même vraiment prendre du recul par rapport à toutes mes émotions et me dire que maintenant on a un objectif, tout le monde se met autour de la table, toi tu fais ça, toi tu fais ça, tu ne veux pas le faire, je m'en fous, tu vas le faire quand même. Je sais que quand il faut à un moment, quand ça m'a mal, je sais que je suis capable de vraiment de faire ce genre de choses si tu veux. Et en dehors de ça, quand c'est cool, quand c'est calme, c'est vraiment très serein et très humain, tu vois. Et d'ailleurs, à l'époque, j'avais été désignée par le directeur. Donc, le directeur, à l'époque, avait des soucis de santé,

notamment au niveau des yeux. Et donc, suite à ce truc, après, j'étais en toute humilité, très fière de moi, mais donc, il m'avait désignée comme remplaçante au cas où, si tu veux, à un moment, s'il était défaillant. Donc, ça m'avait très fort valorisé. Ça ne m'avait rien rapporté en soi, mais ça m'avait vraiment apporté une valorisation personnelle. Et je me disais, allez, cool, super. Enfin, voilà.

Célestin Soupart

Oui, j'ai vu, top. Et comment est-ce que ça s'est passé en pratique pour la formation des couleurs ? Est-ce que tu as répondu à des tests ? C'était par des entretiens individuels avec l'informatrice ?

Intervenant 10

Non, c'était un test écrit avec questions à choix multiples. Mais ce test m'avait paru vraiment interminables. J'imagine que c'est fait exprès, on te pose les questions de manière différente pour voir si tu réponds toujours la même chose pour la cohérence, j'imagine. Et donc, oui, c'était un test en ligne, mais c'était que des questions à choix, mais ce n'était pas des questions ouvertes, pas de mise en situation, c'était vraiment des choix, quoi. Mais c'était intéressant dans le sens où ça permettait aussi de se poser des questions. Voilà, c'est très rare en tant que manager, que tu aies le temps de faire ça. Alors, quelque part, on le fait au quotidien, mais c'était vraiment sympa une fois d'avoir vraiment une vision. Finalement, c'était un éclaircissement extérieur. Donc moi j'ai vraiment beaucoup appris sur cette formation c'était vraiment pour moi très intéressant.

Célestin Soupart

Est-ce que tu peux me rappeler quand est-ce que c'était ? Quand est-ce que cette formation s'est faite ?

Intervenant 10

C'était il y a longtemps tu sais c'était un peu avant le Covid je dirais, 2018-2019.

Célestin Soupart

Et du coup, c'est la seule formation de management que tu as eue, donc pas technique, formation de management ?

Intervenant 10

Hélas, oui, oui, c'est dingue. Après, attention que moi, je suis des formations, mais pas pur management, quoi. Tu vois, je suis des formations qui m'intéressent. Ici, je me suis inscrite à une formation sur qu'est-ce que l'IA peut apporter en librairie. Enfin, tu vois, jamais en management. Jamais on n'a eu de remise à niveau. Jamais. Peut-être que je pourrais. Je pourrais, moi, personnellement, demander à l'entreprise de pouvoir m'inscrire à une formation sur le sujet. Mais on n'en voit pas beaucoup aussi. Tu vois, il faut faire appel. Moi, je suis inscrite sur plein de sites, je reçois des newsletters sur des formations de tout type. Maintenant, on est beaucoup dans la communication non-violente, tu vois, tout ce genre de trucs.

Célestin Soupart

Comment est-ce que vous êtes dans la communication non-violente ? C'est dans la culture, il y a des artefacts, il y a des choses mises en place ?

Intervenant 10

Alors pour la communication non-violente, alors on a tous des moments où on pète des câbles., moi il y a des moments où je peux être vraiment très dure. Non, je ne suis pas très dure, je suis très assertive. C'est pas dur, parce que les faits sont là, c'est objectif, si tu veux, parce que notamment au moment des évaluations... Je me base vraiment sur des faits, donc je suis assertive. Après, au quotidien, je pense quand même que la communication, elle est douce et bienveillante, tu vois. Après, j'ai une collègue dans l'entreprise avec qui je ne m'entends pas du tout, qui, pour moi, ne présente aucune compétence pour le job. Et alors, là, avec elle, je peux me montrer. Là, je n'ai pas de communication non-violente avec elle. Je suis très dure. Mais voilà, c'est une collègue. C'est une collègue qui est sur le même niveau hiérarchique que moi, mais qui, à mon sens, est enfin reconnue par mon directeur et mes pairs, ne produit pas le travail qu'on attend d'elle. Mais voilà. Alors, on a déjà eu une discussion, toutes les deux. Moi, je ne suis pas du style à laisser passer des trucs, mais je vois quand même bien que rien ne change. À un moment, je prends patience. Et là, clairement, je ne suis pas dans la communication non-violente avec elle. Et je le regrette parce qu'elle est humaine et elle ne le mérite pas, mais bon, voilà. Je ne suis pas parfaite. Je ne suis pas parfaite.

Célestin Soupart

Pas de souci, non, je comprends. Est-ce que tu estimes que tu es proche de ton équipe, tant des jobbistes que des personnes plus présentes ?

Intervenant 10

Alors je suis plus proche de mes collègues que de jobbistes. Après certains jobbistes qui travaillent avec nous depuis longtemps, c'est plus facile évidemment. Mais je me détache de ça aussi parce qu'encore une fois tu vois quand tu t'attaches, eux ils ne font que passer. Alors, ce n'est pas que j'ai du mal de me détacher, mais tu t'impliques émotionnellement. Et puis après, ils font leur vie, tu vois. Et donc, au début, c'est vrai que mon collègue *****, il a fort ça aussi. Après, il est triste qu'on sorte de leur vie. Et que, tu vois, moi, j'avais ça au début. Puis maintenant, je n'ai plus du tout. Je me dis, ils ne font que passer. Voilà, je pense néanmoins à leurs proches, ça dépend. Je ne suis pas invitée à leur anniversaire et c'est très bien comme ça. Mais dans le cadre du boulot, on échange. On échange, après on peut échanger avec certains. Certains viennent se confier, tu vois, j'écoute. Je ne juge pas, loin de là. J'essaye d'être bienveillante, vraiment. Je me dis, ben voilà, c'est des petits jeunes qui pour certains, sont livrés à eux-mêmes, je peux être cette oreille attentive et bienveillante. Et mon équipe, oui, ça, on est vraiment proches, quoi. On se fait des restos, on fête les anniversaires. Ils viennent encore manger chez moi au mois d'août, on fait un barbecue dans le jardin. Ouais, ouais, c'est très chouette. Et malgré tout, tu vois, on peut se dire les choses, quoi. Avec gentillesse, hein. Avec gentillesse et douceur, mais voilà. Oui, dans mon équipe, je parle. Je pense qu'on est vraiment devenus amis depuis toutes ces années. Après, je me dis toujours que je suis coordinateur d'équipe, mais je ne me place pas au-dessus de la mêlée. Je ne veux pas faire ça. Je n'ai pas envie de faire ça. Peut-être que c'est aussi la position que j'adopte, et même s'ils savent que la personne qui tranchera dans l'équipe ce sera moi tu vois, je ne veux pas être au-dessus de la mêlée. Je trouve que je suis dans l'équipe comme tout le monde. Alors il se fait que je suis plus vieille et que ça fait plus longtemps que je suis là et que donc il se fait que c'est moi qui suis responsable, mais voilà donc oui je suis proche de mon équipe je le sens bien, et ils me le rendent bien.

Célestin Soupart

Est-ce que tu pourrais préciser peut-être le feedback et les manières dont tu donnes feedback à tes équipes ? Comment est-ce qu'elle t'en fait éventuellement ? Comment est-ce qu'il est reçu, est-ce que c'est oral, est-ce qu'il y a des sessions de feedback ?

Intervenant 10

Oui. Alors, avec les jobbistes, il y a rien. Avec les jobbistes, si j'ai quelque chose à dire à l'équipe, j'envoie un mail. Mais c'est du factuel, si tu veux. Donc, c'est vraiment sur le perso et le comportement et tout ça, je suis beaucoup plus laxiste. Alors oui, évidemment, il faut bien

se présenter au client, il faut être poli et tout ça, mais ça, ça se fait naturellement, je dirais. Je ne fais jamais, par exemple, d'évaluation avec les jobbistes. Moi, je leur fous vraiment la paix avec ça. Voilà. Et s'ils ont un minimum de conscience professionnelle, ça se fait naturellement. Je n'exige pas d'eux ce que j'exige d'un employé. Alors ici à ***** si tu veux, on a une session d'évaluation annuelle pour l'année qui commence. Alors moi, j'aime à dire que c'est plutôt une discussion, mais ce n'est pas vraiment une discussion. C'est plutôt effectivement, on a un canevas, on a une fiche préétablie. Et puis voilà, après moi, je n'ai pas grand-chose à dire à mes collègues. Moi, si j'ai des choses à dire, ce qui n'est pas toujours le cas, je le dis au fur et à mesure. Donc là, c'est plutôt bilan global qui, généralement, est très bon. Sauf ici, pour ma collègue qui est actuellement en maladie. Là, son bilan, elle, n'était pas bon du tout. Elle ne l'a pas bien pris, elle n'a pas accepté. Et quasiment depuis son éval, elle est en maladie. Mais bon, ça, disons que c'est mon rôle aussi de dire ce qui ne va pas. Et quand ça ne va pas, je suis quand même garant du bon fonctionnement. Donc, c'est quelqu'un qui est aussi très, très émotionnel et qui, je pense, ne sait pas prendre du recul. Humainement, elle est vraiment très, très extraordinaire comme personnalité. Mais voilà, on travaille dans un commerce et le but du commerce... Même si à *****, c'est un peu différent parce que c'est une coopérative, mais c'est quand même pouvoir payer les charges, pouvoir payer les salaires. Et voilà, il n'y a rien à faire. Il y a quand même un retour sur investissement derrière. Et donc là, c'est quelque chose avec lequel elle avait du mal. Mais donc voilà, on a une évaluation annuelle. C'est vrai que les équipes... Moi-même, j'ai une évaluation avec mon directeur. Avec le directeur général, qui utilise aussi plutôt la grille d'évaluation de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de se fixer des objectifs pour l'année à venir. Ça, l'entreprise met beaucoup d'importance à ça, la fixation d'objectifs pour quand même savoir vers où on va, mais ça reste très atteignable. C'est pas des objectifs financiers, c'est plutôt des objectifs humains ou, hem...

Célestin Soupart

Des objectifs qualitatifs ?

Intervenant 10

Oui voilà, c'est qualitatif. C'est pas du tout « on a fait tel chiffre d'affaires, l'année prochaine tel autre », non non c'est plutôt « pourquoi est-ce qu'on ne développerait pas le rayon jeunesse parce qu'on voit que les chiffres augmentent ». Et donc, libre à toi de faire comme tu veux. C'est plutôt effectivement des objectifs de qualité. Mais ça, c'est l'idée générale de l'entreprise. On est PME, mais on est une coopérative. Donc, c'est quand même l'humain au centre de

l'entreprise. Ça colle avec l'image. Sinon, je ne travaillerais plus ici, je pense. Parce que le commerce, il y a quand même cet aspect-là derrière. Oui, il y a cet aspect financier qui est inévitable. Mais il y a quand même, je trouve, beaucoup de... Ici, si tu veux, par exemple, à *****, on n'est pas soumis à faire une croissance. Alors, si on la fait, c'est très bien. Mais dans l'idée de la coopérative, on n'a pas d'actionnaire. Donc, l'argent qu'on va générer, on le réinvestit. Donc, on va racheter des machines. Tu vois ? Et donc, ça, c'est chouette, quoi, parce qu'on n'a pas d'actionnaire à rétribuer. On a déjà eu des années où on faisait vraiment un bon chiffre d'affaires. Eh bien, les sous, on avait une prime, par exemple, plus qu'une fois. C'est vraiment... Enfin, voilà, moi, ça me convient bien, ça me correspond bien, quoi.

Célestin Soupart

C'est très sympa. Je t'avais proposé de penser à une situation vécue sur le plan professionnel dans le cadre de tes fonctions actuelles, qui comportait une certaine part d'émotions. Ça peut être tout et n'importe quoi, ça peut être positif, négatif, ça peut être un recrutement, ça peut être une signature, ça peut être l'achat de nouveaux matériel, ça peut être, comme évoqué plus tôt, un licenciement, c'est très général.

Intervenant 10

Écoute, je n'avais pas envie de parler de ça, mais je vais le faire parce que c'est quelque chose qui me tient à cœur, mais pour l'instant, j'ai ce souci avec cette collègue qui est très humaine, si tu veux, mais qui ne colle pas du tout à la réalité du terrain. Et alors, c'est vrai qu'avec cette fille, quand elle s'est fait engager, c'est quelqu'un qui vient de se séparer du père de ses enfants. Moi, je me suis séparée du père de mes enfants il y a dix ans. Si tu veux, il y avait, hem..

Célestin Soupart

Une résonance ?

Intervenant 10

Il y avait une résonance, tout à fait. Et il y avait une résonance, elle s'est beaucoup confiée. Alors moi, ça c'est quelque chose que j'ai appris aussi, mais dans la vie en général, je ne me confie plus tout de suite. J'attends de voir et bon voilà, c'est par prudence parce que voilà, j'ai appris. Et donc si tu veux, j'ai beaucoup confié, j'ai beaucoup absorbé, j'ai beaucoup réconforté, j'ai beaucoup été à l'écoute, on a mis en place des horaires adéquats. Je me dis qu'elle a eu vraiment beaucoup de demandes auxquelles j'ai répondu. Et puis, à un moment, je me suis dit

que c'était très déséquilibré par rapport à ses collègues. Donc, je lui en ai parlé. Je lui ai dit « Écoute, stop maintenant. Tu ne peux plus demander sans fin parce que tes collègues n'ont pas la compensation. » Et alors, à ce moment-là, si tu veux, il y a un truc qui s'est passé entre nous où la fille n'a plus accepté ça, tu vois, elle n'a plus accepté que je dise non. Et alors là, tout mon émotionnel, moi, si tu veux, je me suis sentie vraiment... trahie. Et puis, oui, elle a trahi ma confiance aussi. Après, je me suis rendue compte, si tu veux, qu'elle ne respectait pas ses horaires. Donc, elle me disait qu'elle arrivait plus tôt et elle était plus tôt. Et en fait, à un moment... En fait, je me suis rendu compte qu'elle arrivait pas si plus tôt que ça et qu'elle arnaquait sur les horaires parce qu'elle partait vraiment très, très tôt. Et puis alors, elle ne faisait pas son boulot. Elle le filait aux collègues. Et alors là, tu me perds. Tu trahis ma confiance. Alors là, moi, je suis radicale. C'est fini. Et donc là, mes émotions ont été vraiment mises à rude épreuve. Et alors, le truc qui m'a fait vraiment le plus du mal, c'est que, étant donné qu'elle n'avait plus un interlocuteur privilégié en ma personne ici, elle est passée à l'échelon au-dessus. Elle est allée trouver le directeur général. Sauf que moi, forte de mes émotions passées, si tu veux, j'avais communiqué. Donc, j'avais communiqué des faits. Ça aussi, c'est l'expérience qui m'a appris des faits concrets, objectifs. Et alors, par exemple, ses retards, ses arrivées tardives, tout ça, c'était notifié. On a des systèmes ici pour voir les heures d'arrivée. Et donc, si tu veux, elle est allée se plaindre au directeur général. Et elle a vraiment remis ma valeur en cause. Tu vois, ma valeur, elle passe pas par l'argent, moi, ma valeur, elle passe par la confiance d'humanité. Et donc, si tu veux, elle a vraiment été me dénigrer auprès de mon directeur qui n'a absolument pas donné de suite ni d'importance à ce qu'elle disait. Donc voilà, il me connaît, il voit comment je travaille, il voit comment je travaille avec le reste de l'équipe. Allez, on est proches et on fait du bon boulot. Et donc, elle a remis tout ça en cause. Donc, elle a été dire que si l'équipe était proche de moi, c'est parce que j'avais retourné l'équipe contre elle. Or, en fait, c'est son propre comportement, si tu veux, qui l'a vraiment exclu. Et donc, là, ça m'a vraiment... Ça a vraiment été touché chez moi une part de ce que je considérais être ma valeur. Et donc là, l'émotionnel, ça a été vraiment très compliqué à gérer pendant quelques semaines quand mon directeur m'a appris qu'elle avait été lui parler. Tout de suite, il m'a rassurée. Donc voilà, j'avais vraiment rien à craindre. Mais si tu veux, ça allait au-delà de ça. Je me suis dit, j'ai donné ma confiance à une personne. Qu'est-ce qu'elle en a fait ? Là, vraiment... Tu me perds. Là, c'est fini. Je vais dire quelque chose de très radical, mais il ne faut plus qu'elle revienne parce que ça va être vraiment très compliqué de travailler ensemble. Et si tu veux... C'est basé sur des faits concrets. Attention. Alors, clairement, ici, depuis le mois de janvier, je sens que cette personne n'est plus en accord avec ce que je pense, mes valeurs et tout.

Néanmoins, j'essaie vraiment de continuer à être pro. Mais là, elle m'a perdu. C'est fini, quoi. C'est encore très présent, c'est encore très concret. C'est pas encore tout à fait géré, là. Donc voilà, et ici, concrètement, ces 15 jours-ci, on était toutes les deux. Elle a fait changer les congés de *****, qui travaille depuis plus longtemps qu'elle ici. C'était tout un micmac, ça a été terrible, terrible. Et puis, elle n'est pas là pour assumer avec moi. Et donc, tu vois, ici, vraiment, je ressasse. C'est compliqué de me sortir de mon mental et de mes émotions. Donc voilà.

Célestin Soupart

Et est-ce que du coup, son influence était perçue dans l'ambiance générale de l'équipe ?

Intervenant 10

Terrible. Oui, depuis le mois de janvier, c'était vraiment très lourd, très compliqué. Alors, avec ***** et ***** , mais elle vraiment, alors elle, elle dit qu'on l'a mis à part. Mais moi, je dis qu'elle s'est mise à part, par son comportement, par le fait qu'elle n'avait pas d'esprit d'équipe, par le fait qu'elle n'était pas soutenante. Je veux dire, quand on a des micro-équipes comme ça, il faut avoir les coudes serrés et il faut être soudés, sinon c'est vraiment très compliqué à vivre. Et donc, l'ambiance était vraiment devenue très tendue et très compliquée. C'est horrible, mais à partir du moment où elle a remis son certificat médical, l'ambiance est redevenue vraiment meilleure. Comme quoi, il n'y a pas plus calme et plus fluide et plus... Donc, je pense que chaque membre de l'équipe a une influence sur l'ambiance de l'équipe, même si je pense que quelque part, le manager fait la pluie et le beau temps, mais il n'y a rien à faire. Quand il y a une personnalité comme ça, un peu plus problématique. En fait, si tu veux, c'était terrible parce qu'à nous trois, on gardait cette émulsion. Et puis, quand elle était là, c'était vraiment compliqué. Et donc, bon, ça, c'est vraiment la grosse remise en question. La grosse tempête émotionnelle, comme il est (rires), comme j'entends beaucoup les jeunes. Mais voilà. Et alors, ça m'a vraiment aussi poussé à me remettre en question, évidemment. Est-ce que j'ai bien fait ? Comment est-ce que j'aurais mieux géré ça ? Et puis alors, toujours le rapport à ma valeur. Est-ce que je suis à la bonne place au bon moment, est-ce que je suis le bon manager, etc. Alors on a beau me dire « oui t'inquiète », si je m'inquiète, parce qu'il y a quand même quelqu'un dans mon équipe qui va pas bien enfin, voilà.

Célestin Soupart

Oui, je comprends. J'ai juste une dernière question pour toi, est-ce que tu voyages beaucoup ?

Intervenant 10

Oui, je voyage beaucoup. Alors, je voyage moins loin et moins longtemps que quand je n'avais pas mes enfants. Mais maintenant que ce sont deux presque adultes, on revoyage pas mal. Je pense que c'est important d'aller voir ce qui se passe ailleurs, comment on fait ailleurs, s'ouvrir au monde. On est minuscules dans tout cet univers. Et je voyage aussi. Ce n'est pas un voyage spirituel, mais j'aime me nourrir de philo, j'aime me nourrir intellectuellement aussi, tu vois, c'est une sorte de voyage, en fait finalement. C'est un peu philosophique.

Célestin Soupart

Non, je comprends. C'est vrai que j'ai été confronté à des perspectives plus philosophiques dans le cadre de mes recherches. Donc, au final, la frontière est assez floue, assez mince. C'est très intéressant.

Intervenant 10

Ben voilà. Écoute, moi, je suis vraiment en quête de sens, en fait. Moi, j'ai l'impression que toute ma vie, mais même depuis que je suis toute petite, c'est trouver un sens. Qu'est-ce qu'on est fait faire ici ? Pourquoi est-ce qu'on est là ? Quitte à travailler, autant le faire dans les meilleures conditions possibles. Et donc, voilà, moi, je suis en quête de sens. Je n'ai toujours pas trouvé le sens de la vie. Je pense que je ne le trouverai pas, mais peut-être trouver mon sens à moi. Donc voilà. Et qu'est-ce que les voyages ont comme impact sur tout ça ?

Célestin Soupart

Écoute, je dois encore analyser mes données, mais pour l'instant, il semblerait qu'il y ait, pas forcément de cause à effet, mais en tout cas une forme de corrélation entre les voyages et la connaissance de la culture, et du coup la qualité des relations d'un manager avec ses équipes. Et du coup, j'investigue ça un petit peu.

Intervenant 10

Ça ne me paraît pas étonnant. Ça ne me paraît pas étonnant, parce que ça veut dire que tu restes ouvert au monde qui t'entoure. J'avais pas pensé à ça, sincèrement, avant que tu me poses la question. Je dis pas que ça m'a surprise, mais je me dis que t'as quand même beaucoup plus de chance d'être ouvert à l'autre si tu voyages. Ça me paraît pas étonnant, finalement. Mais oui, oui, je vois. Je voyage. Et alors, en fait, moi, je voyage pas en disant « Ah, cet été, on va à Ibiza. » Non, non. Cet été, moi, je vais dans les Vosges. L'année passée, j'ai été dans le Jura. Au mois de mai, on est allé trouver ma filleule dans le sud de l'Angleterre. Tu vois, c'est aléatoire. Je

vais là où le vent me porte. D'abord, j'aime bien aller là où il n'y a personne parce que toute l'année, on est confrontés au public, aux gens et ça prend quand même beaucoup d'énergie. Je cherche les endroits où il n'y a pas de touristes. Là où il n'y a personne, là où il n'y a pas de touristes. C'est très riche pour les échanges.

Célestin Soupart

Tu cherches de l'authenticité, au final ?

Intervenant 10

Oui. Ah oui, oui, tout à fait. Tu débarques dans le sud de l'Angleterre, dans un petit bled. Tu manges des fish and chips au pub du coin et puis t'échanges avec les locaux, ah non, c'est ça, oui, de l'authentique, tout à fait.

Célestin Soupart

Oui, je vois, je vois, je comprends. Parfait, eh bien, je pense que j'ai tout. Est-ce que tu as un conseil pour un gestionnaire en devenir ?

Intervenant 10

Hem, humanité et faire confiance aux gens qui t'entourent. Vraiment le fait de rester humain. Mais je pense que tu as ce côté-là. Tu as vraiment ce côté, oui, oui, humanité, douceur. Justement, dans la communication, dans le fait d'avoir une parole positive, tu vois.

Célestin Soupart

Merci.

Intervenant 10

Tout ça, ça pourra vraiment t'aider. Oui, je pense qu'il y a moyen. C'est vrai, je pense que tu as déjà tous ces outils. Même si tu es jeune, on sent vraiment que tu as tourné vers l'autre.

Célestin Soupart

C'est vrai que c'était un sujet qui m'intéressait personnellement, donc voulais m'interroger un peu plus sur la question.

Intervenant 10

Et c'est très intéressant parce que, écoute, depuis que je travaille, donc maintenant 25 ans, je suis souvent sollicitée pour des mémoire ou des travaux. Et c'est la première fois où on interroge vraiment sur ce sujet, finalement d'humain, quoi. Tu vois, tu fais de la gestion, tu fais du management d'équipe, oui. Mais tu vois, et ça c'est bien parce que ça veut dire que les temps changent. Il y a dix ans, je pense que jamais personne ne l'aurait fait. Il y a dix ans, on faisait du management. Comment est-ce qu'on management ? On impose, il y a des règles de management, on les applique, on n'est plus du tout là-dedans. Et ça, c'est bien parce que ça veut dire que les nouvelles générations comme toi, elles se posent des questions qui vont au-delà. Et ça, c'est bien. En tout cas, moi, ça me fait du bien parce que je te dis, moi, j'ai souffert du management à l'ancienne. Il ne faut plus faire ça avec les nouvelles générations. Les nouvelles générations, elles sont très à l'écoute de leurs ressentis, elles sont très à l'écoute de leur bien-être au travail. Après, il faut un peu adapter, parce que parfois c'est un peu trop, je t'avoue. Il faut quand même trouver un juste milieu, mais du coup, le management n'était plus adapté et il doit être revu et modernisé. Donc, c'est bien que des gens comme toi se posent des questions.

Célestin Soupart

Merci beaucoup, *****, merci pour ton temps, c'était très complet.