

Petit guide de la prise de fonction comme

responsable communication

Je deviens 
Dircom

Ouvrage collectif
sous la direction de
Christian Marcon

Remerciements

Les auteurs remercient l'ensemble des responsables et directeurs communication qui ont accepté de leur accorder de leur temps pour une interview.

Avant propos

Le présent ouvrage est le résultat d'un travail mené dans le cadre du cours "Management d'un service communication" en deuxième année du master Stratégie et Management de la Communication de l'ICOMTEC (Institut de la communication et des technologies numériques - Université de Poitiers).

Cet exercice d'intelligence collective a connu des hésitations, suscité des questionnements. A ce titre, il constitue une forme d'apprentissage, de préparation dynamique à ce moment qui appelle toujours un peu d'appréhension chez un étudiant parvenu au terme de sa formation : la prise de fonction.

Pendant plusieurs semaines, sous la direction de leur professeur, les étudiants ont conduit des interviews de directeurs communication, consulté des livres et des articles consacrés au sujet afin d'y puiser des expériences et des conseils, construit la structure du document, co-écrit l'ouvrage que vous avez entre les mains.

A chaque fois que les étudiants ont produit leur propre texte, les auteurs en sont crédités. Les erreurs et maladroresses qui pourraient persister au terme du travail sont assumées par le professeur qui les a encadrés.

Réalisation : Service communication de l'IAE de Poitiers.
Pôle image : Ludovic **Fillon** et Thomas **Lavergne**

Je deviens 
Dircom
Petit guide de la prise de fonction comme
responsable communication

Sous la direction de

Christian Marcon,

Maître de conférences, habilité à diriger des recherches
en sciences de l'information et la communication

Responsable du master Stratégie et Management de la Communication
ICOMTEC, Pôle information - Communication de l'IAE de Poitiers

***Ont réalisé l'essentiel des travaux de recherche et participé
à l'écriture de cet ouvrage :***

Renaud **Arnaudet** - Bérengère **Bachet** - Marina **Belavoit** - Pauline
Cazenave - Pascaline **Charlet** - Gaëlle **Cojean** - Maëlle **Fayet**
- Anthony **Haillant** - Emile **Himdi** - Amélie **Kingama** - Claire
Lapersonne - Maël **Le Brenn** - Camille **Lerouillois** - Li **Huijie**
- Li **Yan** - Aurore **Maronneau** - Hélène **Perus** - Romain **Philbert** -
Gwendoline **Pointereau** - Jean **Pouvreau** - Juliette **Renard** - Pauline
Rigommier - Olivia **Soghomonian** - Zineb **Soulaimani** - Céline **Thiou**

*Promotion 2011 du master 2 Stratégie et Management de la
Communication - ICOMTEC - Université de Poitiers*

*Cet ouvrage a bénéficié de la relecture attentive de Marc **Saint-Faust**,
Professeur associé à l'Université de Poitiers.*

SOMMAIRE

Avant propos	page 03
Introduction	page 07
1. Préparer sa prise de fonction	page 11
1.1. Se former	
1.2. Les voies multiples de l'évolution de carrière	
2. Prendre ses fonctions	page 15
2.1. Réussir son arrivée	
2.2. S'installer dans sa fonction et répartir les missions	
2.3. Vivre avec les responsables hiérarchiques	
2.4. Etablir les relations avec ses subordonnés	
3. Manager son service communication	page 35
3.1. Les profils types de managements	
3.2. Masculin / féminin : manager des équipes mixtes	
4. Surmonter les premières difficultés	page 47
4.1. Gérer les conflits	
4.2. Gérer la pression	
4.3. Travailler en réseau pour s'ouvrir et progresser	
4.4. Décrocher	
4.5. Se former pour ne pas s'enliser	
Conclusion	page 61
3 conseils à l'usage des débutants pour manager une équipe de communicants	

Introduction

La prise de fonction est toujours un moment important dans une carrière. Moment attendu, moment appréhendé, moment inscrit dans la mémoire de chacun. La première prise de fonction inquiète un peu par inexpérience : que dois-je faire ? Comment me comporter ? Comment établir les rapports avec mes collègues, mon supérieur hiérarchique, mes pairs, voire mes subordonnés si la première mission implique - déjà - une autorité hiérarchique ? Les prochaines prises de poste inquiéteront par expérience, même s'il n'est pas simple de l'avouer. Les mêmes questions se posent, pour lesquelles on dispose d'une expérience, réussie, ou pas, ou partiellement.

La plupart des formations à la communication ne préparent pas à la prise de fonction proprement dite. Elles donnent aux étudiants des connaissances en information-communication, des compétences de terrain, des savoir-faire directement exploitables : bâtir un événement, développer des relations presse, mettre en œuvre une stratégie média, manager la communauté des clients... Au mieux, les stages permettent d'avoir un ressenti de ce qu'est l'installation dans une fonction. Plus rarement, la question est abordée de front, à partir des doutes et interrogations que les étudiants hésitent à exprimer.

Naturellement, il est relativement rare qu'un poste de "directeur communication" soit confié à un débutant aussitôt après sa formation. Plus souvent, l'étendue de la mission est circonscrite et les appellations sont moins ambitieuses : "chargé de communication", "chargé de mission communication", "responsable communication", « assistant communication ». Cela ne signifie pas que les responsabilités sont très différentes dans le contexte de l'organisation : un chargé de communication est aussi essentiel à une petite structure ou une moyenne entreprise qu'un directeur communication à une grande entreprise ou une collectivité territoriale. Dès lors, quel que soit l'intitulé de la fonction, l'enjeu est fort et l'inquiétude du nouvel entrant légitime.

Le projet de cet ouvrage collectif est d'apporter au lecteur des conseils, des repères, plus généralement une aide à l'entrée en fonction.

Pour aborder le sujet de la prise de fonction dans sa dimension humaine, plus que technique, rien ne vaut une approche empirique. Faire dire. Faire ressurgir un vécu, des émotions, des choix, des questions qui ont marqué l'individu. Pour cela, quinze interviews ont été menées en face à face ou par téléphone auprès d'acteurs de la communication – quels que soient leurs titres. A chacun d'eux, quatre registres de questions ont été posés par les étudiants : comment vous êtes-vous préparé ? Comment s'est passé votre premier jour ? Comment avez-vous « posé » votre fonction ? Comment avez-vous surmonté les premières difficultés ? Ces témoignages collectés et retranscrits constituent la ressource essentielle de l'ouvrage. Par discrétion, ils ont été rendus anonymes – gage de libre parole des interlocuteurs.

Pour compléter ces témoignages - et non pas en vérifier la validité car la méthode qualitative retenue est recevable selon les critères habituels de la recherche scientifique, un ensemble de livres a été lu par les étudiants avec pour mission d'y rechercher des éclairages complémentaires, de comprendre sur certains sujets ce que des auteurs, experts dans leur domaine, avaient pu mettre en évidence comme variables clés et, le cas échéant, comme conseils concrets. La liste des ouvrages étudiés se trouve en bibliographie. Les citations sont dûment référencées.

L'ouvrage comporte quatre parties. Cette structuration, rendue nécessaire pour faciliter l'accès au contenu, est un choix purement analytique alors que le vécu de la prise de fonction est plus global, émotionnel, entremêlé à en croire les interviewés.

La première partie interroge la préparation à la prise de fonction. Comment les interviewés se sont-ils formés ? Pourquoi ont-ils choisi la fonction communication ? La deuxième partie traite du « grand jour », celui de la prise de poste, avec les moments de doute qui restent gravés précisément parce que l'enjeu a paru déterminant au jeune diplômé qui se sentait « attendu », dans tous les sens du terme... La troisième partie s'efforce de tirer des bonnes pratiques managériales à partir des expériences des uns et des autres. Enfin, la quatrième partie aborde la question des premières difficultés et de la manière dont elles ont été surmontées ou, à défaut, des leçons qui en ont été tirées.

1. Préparer sa prise de fonction

La prise de fonction se prépare comme une course de fond. Cela commence par la formation que l'on suit pour s'imprégner du domaine et se poursuit par une succession d'expériences qui conduiront, un jour, à prendre de nouvelles fonctions de manière sereine.

1.1. Se former

L'existence de formations à la communication n'est pas si ancienne que cela. Elle n'a guère qu'une quarantaine d'années pour ce qui est des DUT et moins que cela pour les formations à bac+3, bac+4 et bac+5. Les premiers responsables communication en entreprise ne sont donc pas nécessairement passés par une formation à la communication, la thématique n'ayant émergé en tant que discipline universitaire d'enseignement qu'au fil des années 80-90.

Fort logiquement, les communicants rencontrés lors des entretiens ont donc des parcours de formation très éclectiques.

Les formations des responsables de communication interrogés

- Ecole de commerce
- DUT Information et communication option publicité marketing ;
Maîtrise Communication et Information des entreprises –
Titre d'ingénieur maître en communication
- Baccalauréat
- Maîtrise LEA ; DESS commerce international
- DEUG de lettres modernes ; DEUG de communication ;
Maîtrise en communication,
- DESS Communication Politique
- Ecole Française des Attachés de Presse
- DESS à l'institut d'études politiques de Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
dominante communication politique et sociale.

- Diplôme HEC
- Doctorat en médecine, internat en psychopharmacologie, Maîtrise de Statistiques Appliquées à la Médecine, Master Spécialisé en
- Marketing Fondamental à l'ESSEC
- BTS photographie ; DESS marketing territorial
- Licence d'espagnol
- Stages de formation

Parmi ceux-ci, les parcours purement "communication", allant du BTS au diplôme d'ingénieur sont les plus représentés mais ils sont minoritaires. On constate également une tendance des diplômés d'écoles de commerce à se diriger vers des carrières dans la communication. Des parcours plus originaux, voire improbables, ont été rencontrés, tel ce diplômé de médecine qui a complété sa formation par un diplôme en marketing afin de travailler dans ce secteur, ou ce photographe titulaire d'un master en marketing territorial.

Pour d'autres personnes interviewées, leurs parcours professionnels se sont construits directement sur le terrain, en multipliant leurs expériences et en changeant de poste assez fréquemment, tous les 7 ans environ. Un interviewé résume les choses par la formule : « *l'apprentissage se fait au jour le jour !* »

Rappelons que les services communication sont relativement récents dans les entreprises et les collectivités. Créer un service uniquement dédié à cette activité avec pour mission de mettre en place la communication institutionnelle de l'entité était une curiosité il y a peu encore. Cette mission était du ressort du service marketing, du cabinet du président ou du maire dans les collectivités.

1.2. Les voies multiples de l'évolution de carrière.

Peut-on se hasarder à écrire que tous les parcours peuvent mener à la communication ? Sans doute pas, mais les parcours rencontrés sont d'une grande variété. Que l'on en juge par les sept exemples suivants.

Parcours initial de journaliste radio en France et à l'étranger après avoir arrêté sa formation au baccalauréat. Devient rédacteur reporter pendant 8 ans, puis directeur de radio et enfin, par opportunité, directeur d'un service communication depuis 24 ans.

D'abord chargée de relations publiques (organisation de congrès, conférence de presse pour lancement de produit) dans deux laboratoires pharmaceutiques, elle devient chef de section documentation et communication à l'unité avant de devenir chargée de communication interne dans la même entreprise. Depuis 7 ans, adjointe chef de mission communication dans une centrale nucléaire française.

Titulaire d'une maîtrise en communication, obtenue après un DEUG de lettres modernes et un DEUG de communication. Commence comme chef de publicité puis devient responsable de l'agence de publicité. Depuis 8 ans, directrice communication et des relations avec les usagers dans son entreprise.

Titulaire d'une DESS en Communication Politique. Consultante en agence, puis responsable communication en entreprise

Diplômé d'un DESS à l'Institut d'Etudes Politique de Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans une dominante communication politique et sociale. Effectue son service militaire au service d'information et de relations publiques des armées (SIRPA). Travaille à France 2. Devient directeur de cabinet d'un député-maire dans la Somme, puis directeur adjoint communication d'une ville de la région Centre dont il est le directeur communication depuis 2002.

Diplômée HEC. A intégré Andersen Consulting puis le comité français d'organisation de la coupe du monde de football. Rejoint ensuite la Fnac en tant que directrice marketing et services clients, membre du comité de direction. En devient responsable communication en deux temps : d'abord en prenant en charge la publicité et la communication culturelle et commerciale, puis en devenant directrice de la marque et du marketing du groupe.

Responsable d'une fondation de danse et de musique et de mécénat dans une banque française, puis directeur communication dans une deuxième banque pour un département, puis une région

en étant que directeur de cabinet du responsable régional. Devient conseiller en communication et image du ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, directeur de campagne pour la région Centre, directeur de cabinet et conseiller en communication auprès d'un candidat aux élections présidentielles avant de reprendre la direction communication d'une banque en région.

Ces trajectoires montrent à la fois des passages entre les fonctions en agence et chez l'annonceur, entre les milieux de l'information et de la communication, entre le secteur privé et le secteur public, entre la communication interne et la communication externe et (de moins en moins, sans doute) entre des fonctions très diverses (journalisme, secrétariat, marketing) et la communication... Au jeune diplômé qui prend ses premières fonctions et ambitionne, légitimement, d'exercer des responsabilités à haut niveau, un message essentiel doit être adressé : prévoir sa mobilité ! Accessoirement, créer son poste...

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Au début, j'étais plutôt chargée de communication pour faire la promotion de notre entreprise et pour prospecter des clients. Ensuite, quand on a commencé à être connus, j'étais en plus attachée de presse car nous n'avons pas eu les moyens tout de suite d'embaucher quelqu'un, surtout pour ne gérer que deux budgets presse. Une fois qu'on a eu davantage de budget, et dans le même temps, un attaché de presse, je suis devenue responsable communication. »

2. Prendre ses fonctions

“On ne réussit pas parce qu'on a du talent, on réussit parce qu'on met en place les conditions qui permettent au talent et aux compétences de s'exprimer”

La boîte à outils du manager, Rémi JUËT

2.1. Réussir sa prise de poste ¹

Manque de communication de la direction, méfiance ou inquiétude des salariés, contexte économique ou social fragile... La prise de fonction en tant que responsable communication dans une organisation peut s'avérer délicate.

Le premier challenge, et peut-être le plus important, est de s'émanciper de son précédent poste, de prendre en considération son nouvel environnement et ne pas tomber dans la facilité en reproduisant des schémas qui ont fonctionné par le passé. Chaque nouvelle prise de poste, qu'elle soit interne à l'organisation ou non, implique des particularités qui orienteront premiers pas et premiers choix. Ouverture, écoute, et surtout capacité d'adaptation aideront ainsi à s'immerger dans ce nouvel environnement.

Le deuxième défi, que l'on a normalement entrepris de relever avant la prise de fonction, est d'assimiler une importante quantité d'informations. De l'historique de l'entreprise à ses produits ou services, sa politique de management, son règlement intérieur et plus globalement l'environnement dans lequel elle évolue, il va falloir faire preuve de méthode pour prioriser l'acquisition des informations. Celles-ci permettront de passer à la première étape concrète après la prise de poste, consistant en l'établissement d'un diagnostic. Forces et faiblesses de la communication de l'entreprise devront être étudiées avec ce regard neuf de nouveau manager, tout en gardant à l'esprit l'environnement dans lequel l'entreprise s'inscrit.

¹ La rédaction de ce point doit être créditée, pour l'essentiel, à Gaëlle Cojean et Romain Philbert.

Ce diagnostic doit également être organisationnel afin de répondre au mieux aux besoins communicationnels décelés : cela peut impliquer une réorganisation de l'équipe et notamment une redistribution des missions afin d'optimiser la répartition des tâches en fonction des enjeux et des attentes de chacun.

Le nouvel arrivant doit ainsi apprendre rapidement à connaître sa nouvelle équipe, qui dans nombre de cas, avait déjà ses propres habitudes. Il faut alors veiller à intégrer ses collaborateurs ou collègues immédiatement dans le processus, les interroger sur la façon dont ils envisagent leur activité et plus généralement celle du service. Être à leur écoute s'avère indispensable, se montrer ouvert aux idées et perspectives de chacun permettra de partir sur de bonnes bases en favorisant une intégration optimale pour tous, tout en responsabilisant chacun.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « La prise de fonction s'est déroulée sous le signe de la méfiance et de l'inquiétude de la part des collaborateurs, qui n'avaient pas été préparés à l'arrivée d'un nouveau manager. Ce qui est important dans une prise de fonction, c'est la valeur de l'exemple et de l'écoute. La première étape est celle de recevoir les collaborateurs afin d'exprimer leur métier, leurs ambitions et leurs perspectives. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Un bon manager doit savoir fédérer son équipe, impulser un dynamisme, motiver et responsabiliser ses collaborateurs, les associer en amont et en aval, être à l'écoute, être juste, être exemplaire. »

S'il s'agit d'une promotion en interne, cela doit se faire naturellement : les nouvelles responsabilités ne doivent pas induire un changement de personnalité qui pourrait être mal perçu par les collaborateurs. Le changement d'organisation dans le service doit alors se faire en amont, afin que chaque collègue soit préparé à la nouvelle organisation et que celle-ci se fasse en douceur.

- ❸ *TEMOIGNAGE* « Ça s'est fait naturellement car je suis restée dans la même entreprise, un jeu de chaises musicales, les personnes évoluent dans les postes. »

- ❶ *TEMOIGNAGE* « L'arrivée à ce poste d'encadrant s'est faite naturellement parce que j'étais dans le service depuis 15 ans. C'était clair et logique dans la tête des collègues, moins dans celles des N+1 qui sont arrivés après ma prise de fonction. Le poste de responsable communication événementielle, regroupant une équipe, a été créé sous mon impulsion parce que j'avais dépisté ce besoin et que j'avais les arguments qui le justifiaient. Mais le contexte ayant changé avec l'arrivée de N+1, le poste est apparu moins légitime. En effet la hiérarchie forme une partie non négligeable du contexte. C'est dans la nature humaine de vouloir montrer de nouvelles choses en arrivant pour se démarquer. Dès lors, le contexte de travail change complètement et une mission qui apparaissait comme légitime et utile peut radicalement changer. »

Ce témoignage rappelle que de bonnes bases doivent être parallèlement établies avec le N+1 afin de fixer officiellement son champ d'action, sa position dans l'organisation, la marge de manœuvre autorisée et plus généralement les attentes que l'on a, suite à cette nouvelle nomination. C'est un moment clé permettant d'obtenir l'adhésion de la hiérarchie tout en montrant son implication forte de façon immédiate.

Si ces étapes d'adaptation à un nouvel environnement sont indispensables, elles doivent s'accompagner de réflexions stratégiques. Une fois le diagnostic établi, il faut fixer ses objectifs et moyens en favorisant une vision à long terme que n'auront pas toujours les collaborateurs attachés à une mission précise. Cela conduit à l'établissement d'une feuille de route cohérente avec le projet global d'entreprise, un plan de communication réfléchi sur lequel le responsable de communication pourra s'appuyer.

Parallèlement au développement de cette indispensable vision à long terme, il est également nécessaire de prévoir les premières actions concrètes afin de donner une image de dynamisme à ses collaborateurs, ou plus largement aux autres membres de l'organisation. Sans précipitation, cela permet d'asseoir sa crédibilité et donc de créer un sentiment de confiance : il s'agit de montrer que les enjeux ont été compris, d'impliquer les collaborateurs pour répondre aux objectifs donnés, et répondre aux problématiques de l'organisation. Ces petites victoires dans les premières semaines suivant la prise de fonction seront les premières pierres d'un édifice à construire en équipe.

Enfin, si cette adaptation à un nouvel environnement, ces réflexions de départ et ces premières concrétisations demandent beaucoup d'énergie, le nouveau responsable communication devra toutefois imposer ses limites personnelles. Le danger est en effet d'en donner trop au départ car il est important de garder la tête froide et de s'imposer ses propres limites afin de poursuivre sur un rythme raisonnable. A en donner trop au départ, on risque d'être trop sollicité à la suite. Cela se résout par la constitution d'un cercle de personnes pouvant agir en conseillers, et sur lesquels il sera bon de pouvoir s'appuyer et se confier.

■ **9 Conseils essentiels pour bien aborder sa prise de poste :**

1. Franchir le cap : il s'agit là de s'affranchir de son ancien poste, de son ancienne mission. Le plus grand piège à ce moment clé est de supposer que les raisons des succès d'hier sont celles de sa future réussite. Travailler beaucoup pour mettre sur pied les anciennes recettes est une voie dont il ne faut pas négliger les dangers.

2. Continuer d'apprendre : gravir la courbe d'apprentissage le plus vite possible dans sa nouvelle organisation en comprenant les marchés, les produits, les technologies, les systèmes et les structures de cette dernière. Mais également sa culture et ses réseaux d'influence. En ne faisant pas attention, il est très facile de se perdre dans les nouvelles sources d'information et donc dans son apprentissage. C'est une question de rigueur et de méthode pour ne pas perdre pied.

3. Adapter sa stratégie au contexte : il n'existe aucune recette miracle pour réussir une prise de poste. Il faut donc établir dans un premier temps un diagnostic précis et complet de la situation de l'entreprise au moment où on arrive, et faire le point sur les défis et les opportunités. Un diagnostic de la situation est la clé indispensable au développement d'un bon plan d'action.

4. Obtenir très rapidement de petites victoires : ces dernières établissent très vite sa crédibilité et mettent en route une dynamique. Elles créent des cercles vertueux et indiquent à chaque membre de la hiérarchie composant l'entreprise que des choses positives sont en train de se produire. Il est très important dans les premières semaines d'être à l'affût d'opportunités et d'initiatives

ce qui aidera probablement à asseoir sa crédibilité en tant que nouveau manager. Au cours des 90 premiers jours, il faudra trouver des façons de créer de la valeur, d'améliorer les résultats de l'entreprise et d'atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité.

5. Négocier sa réussite : il faut poser les bases d'une bonne relation avec son supérieur. Cela suppose de planifier les 5 points à aborder : sur la situation, ce que l'on attend du nouvel arrivant, le style de management, les ressources et le potentiel du nouveau poste en termes de développement personnel. Mais surtout créer le plan des 90 premiers jours et obtenir l'adhésion de son supérieur.

6. Harmoniser : plus le poste est élevé dans la hiérarchie et les responsabilités, plus son rôle s'apparente à celui d'un architecte organisationnel. Il faut avoir une vision à haute échelle et à long terme et ne pas perdre de temps sur les détails. Il appartient au nouveau venu de déterminer si la stratégie de l'entreprise est valable, d'aligner la structure avec la stratégie choisie, de performer les systèmes et les bases de compétences pour réaliser l'intention stratégique.

7. Constituer son équipe : si il y a héritage d'une équipe, il faut évaluer les compétences de chacun et ajuster en fonction des exigences de la situation. La capacité du nouveau à mettre les bonnes personnes aux bons postes et à prendre des décisions difficiles rapidement est parmi les moteurs de réussite les plus importants au cours d'une transition. Il faut être méthodique et stratégique dans sa façon d'aborder le défi la nouvelle organisation de l'équipe.

8. Créer des coalitions : sa réussite dépend de la façon dont on peut influencer des personnes qui ne relèvent pas de sa sphère immédiate de responsabilités. Il faut s'attacher rapidement à identifier, en interne et en externe, celles ou ceux dont le soutien est indispensable à sa réussite, et les rallier à sa cause.

9. Garder la tête froide : cette période de transition est très agitée tant au niveau professionnel que personnel. Le risque de prendre de mauvaises décisions, de se retrouver isolé est omniprésent en phase de transition. On peut s'essouffler très vite. Il est donc nécessaire de garder la tête froide et pour cela se créer un réseau d'alliés et de conseillers. C'est une ressource indispensable.

2.2. S'installer dans sa fonction et répartir les missions

A lire les témoignages des responsables communication interrogés, il devient clair qu'il n'y a pas deux services de communication qui travaillent sur le même périmètre d'activité. Si certaines missions sont évidemment récurrentes, le domaine d'activité de l'organisation, la nature de celle-ci et les choix stratégiques des décideurs font la différence.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « La mission du service communication ? Informer et communiquer sur les stratégies de l'établissement. Mettre en forme l'information et la communication du projet d'établissement et les orientations stratégiques. Le travail du service est composé des relations presses, de l'édition, de l'évènementiel. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Je suis responsable de la mise en place de la stratégie de communication et des actions qui en découlent. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « Je suis la co-directrice de l'entreprise A (donc le bureau de presse et commercial) et fondatrice du salon B que j'ai créé. Nous sommes trois dans le pôle communication : moi-même qui supervise le tout, et deux attachés de presse qui se répartissent les sujets. Pour le salon, on est trois également : moi, toujours pour superviser et pour le corporate, le commercial en charge du concept et la chef de projet. »
- ❹ *TEMOIGNAGE* « Le pôle Communication Produits et Multimédia participe à la réalisation du plan d'actions fixé par la stratégie de communication globale de communication de l'entreprise, en réalisant des missions tournées vers :
 - la déclinaison et l'évolution de la charte graphique de l'entreprise, ainsi que la réalisation des documents de communication ;
 - le développement et l'animation de la e-communication (web, réseaux sociaux, nouveaux outils de communication : Iphone, iPad ...) ;
 - la participation à la stratégie de communication publicitaire et la mise en place du plan média ;

- l'établissement de la stratégie de communication produits : mise en place de techniques et d'actions de valorisation de l'offre ;
- les relations presse – relations publiques.

Le responsable du pôle coordonne les activités, définit la répartition des travaux, s'assure de la bonne cohérence des différentes actions et des plannings, fait du reporting à son équipe et au responsable communication et manage son équipe. »

- ① *TEMOIGNAGE* « Je suis en charge de définir, organiser et mettre en œuvre les actions de communication institutionnelle, externe et interne ; accompagner les départements de ressources et les pôles dans la réalisation de leur problématique de communication interne et externe ; mettre en place les actions prévues et définies dans le cadre du BSC, identité visuelle, image de marque et interne et externe et participer au retour à l'équilibre du CHRU par le management de projets ; manager l'équipe de la Délégation à la Communication ; coordonner les relations avec la presse ; favoriser la valorisation et la lisibilité des associations de malades auprès des patients ; favoriser la relation usagers-hôpital. »

Le périmètre du service communication établi et les missions attribuées, le responsable communication en devient l'animateur – activateur – contrôleur. Ainsi :

- ① *TEMOIGNAGE* « Les missions du service sont d'établir une relation avec le public, de l'informer et de promouvoir les productions. Nous sommes une entreprise dont la mission est culturelle mais qui doit générer des recettes propres qui passent par la billetterie. Il faut donc faire connaître, attirer l'œil, pour vendre. Mon travail consiste à organiser le travail de toutes les personnes du service : réunion de service, ordre du jour, planning des tâches et des publications... Chaque personne travaille en autonomie. Par contre, je contrôle toutes les affiches et tous les documents, les plannings d'édition de l'année. Mes missions sont donc la gestion d'équipe, le contrôle de l'équipe de programmation, la revue de presse nationale (danse et théâtre), la veille sur ce qui se fait ailleurs, la participation aux réunions de coordination avec les autres chefs de service. Notre travail s'effectue principalement avec le service médiation. »

- ① **TEMOIGNAGE** « En tant que responsable communication événementielle dans une collectivité, mes missions sont la conception de l'évènement (stratégie), la recherche de partenariats (budget), la coordination de l'équipe avec les intervenants externes et internes (management et gestion de projet). »

S'installer dans sa fonction est une affaire de timing. S'il faut réussir ses tous premiers pas, l'affaire s'avère engagée avant cela et la transition que constitue son arrivée semble devoir s'appréhender dans un calendrier de deux mois. Un interviewé suggère le déroulé suivant :

■ **Jalons clés de la transition associée à une prise de fonction :**

Phase 1 : Présélection = le candidat apprend qu'il est pressenti

Phase 2 : Préparation = il apprend qu'il est sélectionné

Phase 3 : Prise de fonctions

Entrée officielle dans l'organisation

Fin du premier jour

Fin de la première semaine

Fin du premier mois

Fin du deuxième mois

Fin de la période de transition

La phase de transition se caractérise par un véritable processus d'apprentissage qui commence, dans l'idéal, avant la prise de poste. De ce processus dépend l'évolution du projet de la communication et la définition des missions. Un dialogue avec les subordonnés peut être pertinent. Il passe par une série de cinq questions, à poser à chacun en des termes identiques :

- Quels sont les plus grands défis auxquels est confrontée l'entreprise ?
- Pourquoi l'entreprise est-elle (ou sera-t-elle) confrontée à ces défis ?
- Quelles sont les opportunités de croissance non exploitées les plus prometteuses ?
- Que faudrait-il qu'il arrive pour que l'entreprise exploite le potentiel de ces opportunités ?
- Si vous étiez à ma place, sur quoi concentreriez-vous votre attention ?

2.3. Vivre avec le N+1 et les autres supérieurs²

La question du rapport avec les supérieurs hiérarchiques est importante pour un manager débutant qui n'a pas été préparé à cela. Ses expériences de stagiaire l'ont mis en situation de « mineur » : il n'est pas durablement dans l'entreprise et ses activités sont placées sous la surveillance d'un maître de stage. Devenir responsable communication d'une entreprise ou d'une collectivité, ce n'est plus être cet apprenti sous surveillance. C'est assumer plus de responsabilités dans le temps, tenir son rôle, conseiller sur la base d'une expertise créditée, défendre ses subalternes lorsque l'occasion se présente...

Si l'on en croit les responsables interrogés, habituellement la cohabitation avec le N+1 et les autres supérieurs se passe bien.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Cela se passe bien car je base mes relations sur la valeur de respect. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « La qualité des relations dépend des uns et des autres. Si je dois faire appel à un salarié moins "gradé" d'un autre service, je tente de passer au maximum par son manager. La fonction du directeur communication impose des comptes rendus très réguliers au directeur de l'entreprise. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « Mes relations se passent bien. Je ne suis pas toujours en accord avec les décisions prises mais j'ai la possibilité de m'exprimer, ce qui est déjà bien. Avec mes collègues, et autres services, les relations sont très bonnes. Ils connaissent mes défauts que j'essaie de limiter et mes qualités que je développe. Je suis honnête et sincère, ce qui aide en cas de conflit car cela apporte plus de crédibilité au discours. Avec les élus, j'ai également de bonnes relations car je sais m'adapter selon les différents publics. »
- ❹ *TEMOIGNAGE* « Les rapports avec les différents supérieurs sont cordiaux mais avec des rapports de force parfois. Les décisions ne sont pas toujours acceptées car ils ont une vision difficile de la communication. »

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Il est parfois difficile de faire comprendre, dans une collectivité, que les évènements ne sont pas justes des grandes fêtes. Ils ont un intérêt stratégique au même titre que n'importe quel projet externe. Tous les élus, parce qu'ils ne sont pas des spécialistes, ne comprennent pas toujours cela. Il est parfois nécessaire d'éduquer les N+, et/ou les N-, à l'intérêt de la vision stratégique. Parler de retombées financières est alors le meilleur moyen de capter leur attention. »

L'une des opinions largement partagées – et ce discours est fréquent en général dans les échanges directs autant qu'il ressort des entretiens, est qu'« un patron, ça s'éduque ».

- ❷ *TEMOIGNAGE* « Il y a un enjeu important dans ces relations, c'est éduquer son patron. Ils méconnaissent parfois nos métiers, ce qui ne favorise pas la reconnaissance du travail effectué et sa valeur pour l'entreprise. L'enjeu, c'est d'éduquer. Pas forcément à son métier mais à ses enjeux dans le développement de l'entreprise. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « C'est une relation de confiance et d'expertise. C'est aussi une relation professionnellement équilibrée, laissant une marge de manœuvre aux deux parties. Il faut à la fois être en situation de propositions, voire d'opposition mais également accepter d'être en situation de rendre des comptes. »

Dans le domaine public, les témoignages rendent compte de situations rendues compliquées à la fois par le changement assez rapide des élus et par une constante : ils veulent se démarquer de ce qu'ont fait leur prédécesseur ! Cela ne facilite pas le travail du responsable communication. Pour un nouvel arrivant, c'est une donnée d'autant plus importante, que s'il est proche politiquement de son patron, il n'a guère de chances de conserver son poste lorsque celui-ci perdra son mandat.

²La rédaction de ce point doit être créditée, pour l'essentiel, à Maëlle Fayet et Yan Li.

① **TEMOIGNAGE** « Dans le système public, les têtes des supérieurs et des élus changent finalement assez vite. A chaque nouvelle arrivée, le supérieur hiérarchique cherche à se démarquer en ne reprenant pas les mêmes outils, pourtant parfois efficaces, qu'avait mis en place son prédécesseur. C'est dans la nature humaine et c'est ce qui explique que les relations sont parfois tendues. On vous impose un changement qui n'est pas toujours pertinent. Si vous ne pouvez vous y faire, vous sautez. Avec les élus, c'est encore plus compliqué. Si à l'issue de la campagne, la collectivité change de bord politique, vous allez sauter immanquablement si vous êtes « dircom ». Vous avez participé à l'écriture du message politique du concurrent alors comment le vainqueur pourrait-il vous garder ? Un responsable communication est trop lié à son directeur pour ne pas y laisser des plumes. »

■ **9 conseils essentiels pour bien établir la relation avec son supérieur hiérarchique.**

1. Ne pas jeter le passé aux oubliettes. Il n'y a rien à gagner à critiquer ce qui a été fait avant par ceux qui étaient à la tête de l'organisation mais tout à perdre. Il ne faut pas tolérer la médiocrité pour autant. Mais il faut comprendre le passé et s'attacher à évaluer les comportements et les résultats actuels, et à introduire les changements qui permettront d'améliorer les performances.

2. Ne pas rester à l'écart. Si son supérieur reste distant et ne fait pas le premier pas, il faut prendre sur soi et s'imposer. En restant à l'écart, on risque de laisser s'installer un manque de dialogue et une incompréhension qui nuiront à l'action. Il faut souvent revenir dans l'esprit de son supérieur et demander à le rencontrer. Il faut veiller à ce qu'il soit informé des enjeux et être au courant de ses attentes et de leurs éventuelles évolutions.

3. Ne pas surprendre son supérieur. Le manager joue sa peau quand il annonce une mauvaise nouvelle à son supérieur mais il doit le faire pour ne pas laisser les problèmes s'aggraver ou un autre que lui annoncer la nouvelle. Il faut donc prévenir systématiquement lorsqu'un nuage s'annonce à l'horizon.

4. Ne pas soumettre uniquement des problèmes. Il n'y a rien à gagner à être la personne qui n'apporte que des problèmes à résoudre à son supérieur. Il faut être porteur de plans, de pistes, de solutions. Et seulement des pistes de solutions, pas en plan de bataille peaufiné qui risquerait d'alerter son chef trop tard. Il est important ici de réfléchir quelques minutes à la façon de traiter le problème, à son rôle et à l'aide dont on aura besoin.

5. Pas de checklist. Il faut résister à la fâcheuse manie de dérouler l'ensemble des choses que l'on fait pour l'entreprise. C'est rarement ce que son supérieur a envie d'entendre. Le supérieur part du principe qu'on doit venir le voir pour discuter de ce qu'on essaie de faire et de l'aide qu'il peut nous apporter.

6. Ne pas essayer de changer son supérieur. Partir du principe que l'on ne pourra pas changer les manies et le style de son responsable.

7. Être le moteur de la relation. Il ne faut pas attendre de son chef qu'il tende la main ou qu'il offre de son temps et le soutien dont on a besoin. Partir du principe que c'est à soi qu'il revient de faire en sorte que la relation fonctionne.

8. Clarifier les attentes respectives dès le début et régulièrement par la suite. Il faut négocier les attentes de son chef dès l'origine de la relation. Il est sage de mettre les mauvaises nouvelles sur la table dès le début et ne pas laisser s'installer des attentes irréalistes. Par la suite, il est bon de prendre la température régulièrement pour s'assurer que supérieur et subordonné sont toujours sur la même longueur d'ondes.

9. Rechercher l'adhésion de ceux ou celles dont son supérieur respecte les opinions. L'opinion de son supérieur repose en partie sur les interactions que l'on entretient avec lui et en partie aussi sur ce que d'autres collaborateurs de confiance lui disent de soi. Le supérieur a des relations avec des personnes qui nous sont subordonnées. L'idée n'est pas de s'insinuer dans les bonnes grâces des collaborateurs auxquels son chef fait confiance, mais plutôt d'être conscient des différents canaux par lesquels l'information sur soi et ses performances parviendront jusqu'à son supérieur.

Avec toutes ces règles de départ pour se positionner vis à vis de sa hiérarchie N+1, il va être plus facile de bâtir de bonnes relations avec son supérieur.

2.4 Etablir les relations avec ses subordonnés³

En fonction des structures, l'effectif d'un service communication diffère : on peut tout aussi bien rencontrer un seul communicant multifonction, forcément généraliste, et qui sera par conséquent en charge de la communication entière de l'entreprise, ou alors toute une équipe allant de 2 à 15 voire 20 personnes, permanentes ou à temps partiel, chacune responsable d'une mission bien précise et déterminée par le directeur communication. On observe d'ailleurs que les services communication composés de plusieurs personnes ont tendance à favoriser la spécialisation et non pas la polyvalence, avec des métiers tels que chargé d'édition, community manager, chargé de communication interne ou externe, attaché à l'information, responsable multimédia, chargé de relations publiques, etc., tous regroupés sous l'autorité du directeur communication.

- ❶ **TEMOIGNAGE** « A mon arrivée à ce poste, il y a 20 ans, j'étais toute seule, donc généraliste. Je faisais tout. Il y a 5 ans, deux nouveaux membres sont entrés dans le service sous ma responsabilité : une chargée de communication et un informaticien. Ils n'ont pas été embauchés de l'externe, mais suite à une mutation à l'intérieur de l'entreprise. La chargée de communication est en poste depuis 5 ans et le technicien s'occupe de l'internet de l'entreprise depuis dix.»

- ❷ **TEMOIGNAGE** « Le service compte cinq personnes en tout dont deux attachées à l'information. La première est en charge des relations avec la graphiste et de la réalisation de tous les documents écrits (programmes, tracts, affiches), ainsi que le fichier d'envoi de tous ces documents (abonnement, presse, profession). L'autre a pour fonction de gérer le site, les mises à jour en fin de saisons, les newsletters, les relations presse locales et nationales de temps

³ La rédaction de ce point doit être créditée à Amélie Kingama et Claire Lapersonne.

à autre. Un responsable vidéo-multimédia réalise la gestion des façades (un agenda), prépare les extraits de spectacles pour le site, réalise les interviews d'artistes, les captations de lives, les bandes-annonces. Il faut aussi assurer la diffusion, l'affichage et le dépôt toute l'année partout, organiser les campagnes d'abonnement et recruter et organiser l'équipe pendant celles-ci. »

Deux raisons principales peuvent amener des responsables communication à rencontrer des difficultés de management. La première est la taille de l'équipe. Plus le nombre de collaborateurs est important, plus la tâche est difficile dans la mesure où il faut composer avec les profils et les personnalités de chacun. La seconde est le passage du poste de collaborateur à celui de manager au sein d'une équipe. En évoluant, on perd forcément des amis !

❶ *TEMOIGNAGE* « Je m'aperçois que je ne dois plus être l'amie de tout le monde. »

❷ *TEMOIGNAGE* « Je connais très bien les membres de mon équipe, certains depuis plus de 20 ans ! Cela rend les choses moins évidentes à mon sens. Je les tutoie tous et ce n'est pas un bien mais je ne peux pas faire marche-arrière vu mon passé dans l'équipe. J'ai un suivi individuel avec chacun d'eux car nous sommes tenus de leur faire passer des entretiens individuels pour leurs carrières, moments intenses confidentiels, empreints de vérité, d'échanges et de discussions animées parfois. »

Des soucis peuvent aussi intervenir lors de mutations horizontales des membres de l'équipe : en effet, il arrive que certains postes puissent s'appliquer à divers services et par conséquent que certains membres du pôle communication ne soient pas spécialement des communicants. L'exemple le plus probant est celui des informaticiens, qui, au cours de leur carrière dans une même entreprise, peuvent être sous l'autorité de plusieurs responsables différents. De sorte que, finalement, un service communication est un ensemble de personnes très différentes les unes des autres qui ne sont pas toujours faites pour se comprendre.

Après s'être intégré dans l'équipe, le directeur communication se trouve confronté à un autre souci de taille qui est ni plus ni moins que la capacité

à délimiter le cadre de sa relation avec son équipe. Le tutoiement est-il de rigueur ? Est-il possible d'allier amitié et collaboration professionnelle ? Les rencontres hors contexte professionnel sont-elles (ou pas) néfastes à la cohésion interne ? Quelles sont les limites à ne pas franchir lors de ces rencontres ?

En effet, la difficulté principale que rencontre le responsable avec son équipe est la gestion de la relation de proximité et de confiance qu'il doit entretenir tout en conservant une figure d'autorité.

❶ *TEMOIGNAGE* « L'équipe est composée de 15 personnes permanentes et de pigistes. Je ne me prends pas la tête, je choisis le vouvoiement même si parfois il peut y avoir des tutoiements. Le tutoiement peut être mal perçu par certaines personnes, mais je ne théorise pas là dessus. »

❷ *TEMOIGNAGE* « Faire adhérer son équipe à ses décisions, prises en relation avec la stratégie de l'entreprise et avoir un projet, c'est là l'origine de toute la motivation de l'équipe. Le directeur communication doit pouvoir proposer des objectifs communs, savoir prendre des sanctions et corriger les erreurs, soutenir, aider et accompagner ses collaborateurs tant dans les succès que dans les échecs, dans le but de les faire progresser. Maintenir ce système sur du long terme est important pour le bon fonctionnement du service. Graver les échelons et arriver au poste de directeur communication, c'est accepter que dans son périmètre, il y ait des choses que l'on ne maîtrise pas tout en possédant un fond de savoir. »

Souvent, le directeur communication connaît les membres de son équipe depuis de nombreuses années, ce qui rend les choses compliquées suite à son parcours professionnel au sein de cette même entreprise. Lui a progressé, les autres non. Dans ce cas, le tutoiement est généralement de rigueur, ce qui ne doit pas empêcher le respect mutuel ainsi que le respect de la hiérarchie.

❸ *TEMOIGNAGE* « Je tutoie mes collègues et mes subordonnés mais je ne favorise pas le copinage. J'essaie d'avoir une fonction de rassembleur, avec un périmètre de fonction global. »

Il ne faut cependant pas oublier que nous sommes des êtres humains et que, comme tout le monde, on peut s'égarer et – ainsi parle un interviewé - « partir dans des délires avec notre équipe ». Ce n'est pas en soi une erreur et peut permettre, au contraire, de désacraliser l'image du directeur communication. Au delà, sortir avec les employés hors soirées d'affaires n'est pas sans risque en terme de maintien d'un rapport d'autorité. Certains propos échangés peuvent créer des tensions ou des jalousies et ainsi compromettre la fonction managériale du directeur. Concernant la relation avec les employés des autres services, il est conseillé de garder cette même ligne de conduite afin qu'il n'y ait ni rivalité, ni ambigüité.

Le témoignage suivant résume assez bien ce que l'on peut qualifier « d'hygiène relationnelle » au sein d'un service.

① *TEMOIGNAGE*

Quelle relation entretenez-vous avec votre équipe et avec les employés du service commercial ?

Avec l'équipe commerciale, je dois avouer que ça se limite à des « bonjour », « au revoir », « comment ça va ? » C'est très bref sauf quand il y a des réunions ou un sujet qui concerne à la fois la presse et le commercial comme les ventes presse. Après, avec mon équipe, on se parle forcément davantage, parfois même on s'égare et on part dans des petits délires. Et puis l'avantage c'est que les bureaux sont en open-space, donc on peut communiquer très aisément les uns avec les autres. Sinon, tout le monde me tutoie plus ou moins sauf les stagiaires qui ont du mal généralement... Une fois j'ai demandé pourquoi et on m'a dit que je faisais un peu peur ! (rires)

Vous voyez vos collègues en dehors du travail ?

Pas vraiment non. Hormis quand on est sur des événements toute une journée ensemble mais sinon on ne passe pas de soirées ensemble. On partage la pause cigarette. Je ne déjeune même pas avec eux parce que j'ai l'habitude de manger devant mon écran d'ordinateur alors qu'eux se mettent tous ensemble dans le showroom.

Allez-vous voir les profils de vos employés s'ils sont sur les réseaux sociaux?

Jamais. Pour deux raisons. D'abord c'est leur vie privée et je respecte les « jardins secrets ». Et au fond ça ne m'intéresse pas. Le seul réseau où je suis inscrit est LinkedIn car strictement professionnel (mais je n'y prendrais pas mes salariés comme amis). Ensuite, ils ont déjà tendance à fouiller dans internet pour regarder les comptes de mon holding, savoir où je pars en vacances ou en week-end en regardant les profils Facebook de mes enfants... Bref je dois donner l'exemple !

Vous arrive-t-il de sortir avec vos employés ?

Jamais, sauf pendant certains dîners-clients où je vais avec la directrice commerciale. Le risque, c'est de dire des trucs qui ne doivent pas être dits et qui créent des tensions ou des jalousies. Et pour manager quelqu'un avec qui tu as rigolé la veille pendant deux heures en buvant de la bière, bonne chance !

■ ***9 conseils pour bien établir ses relations avec ses subordonnés.***

1. Savoir regarder, écouter. Les subordonnés ne sont pas des machines à travailler. Des relations interpersonnelles efficaces supposent que le responsable du service soit attentif à l'ambiance, aux signaux de communication émis par les uns et les autres afin d'appréhender les risques de difficultés relationnelles avec les subordonnés très en amont.

2. Ne pas considérer ses subordonnés comme ses amis, sous peine de perdre son autorité et sa liberté de critiquer ou de recadrer. Limiter les relations personnelles hors des temps de travail.

3. Ne pas se prendre, non plus, pour le psychologue des soucis intimes de ses subordonnés. Il faut savoir mettre des distances pour se préserver et ne pas transformer le mode de relation humaine qui doit s'établir. Le responsable est là pour piloter et faire atteindre les objectifs.

4. Considérer que votre promotion interne au service vous donne des devoirs supplémentaires. Ceux de manager, de dynamiser, de motiver, de prendre de la hauteur vis à vis des rapports établis antérieurement.

5. Choisir le tutoiement si l'on s'y sent plus à l'aise. Le vouvoiement crée de manière ordinaire une distance avec les subordonnés qui peut rendre la prise de fonction hiérarchique plus simple pour un débutant, surtout quand il est plus jeune que ses subordonnés. Mais le tutoiement peut être aussi simple, dès lors qu'on ne l'assimile pas à un signe d'amitié.

❶ **TEMOIGNAGE** « Je tutoie tout le monde, naturellement, pas parce que je suis plus âgée. On se tutoie beaucoup dans la maison. Si je vouvoie c'est que j'ai besoin de mettre une distance. »

6. Accepter le fait que l'on ne sait pas tout. Dès qu'un service se développe, les missions se spécialisent et le responsable cesse d'avoir une maîtrise de l'ensemble des compétences du service. Sa mission devient autre et il lui faut l'accepter dans le rapport avec chacun.

7. Ne pas se livrer à de l'espionnage sur ses subordonnés. Utiliser les réseaux sociaux familiers comme Facebook pour s'informer sur ses employés ou sur ses responsables peut être perçu comme de l'espionnage. Il n'est pas conseillé au responsable de communication de se livrer à ce genre de pratique.

8. Utiliser des réseaux sociaux strictement professionnels, comme LinkedIn ou Viadeo permet d'étayer son réseau de communication sans aucun risque d'intrusion dans la vie personnelle.

9. Donner l'exemple. C'est au directeur de donner l'exemple de distinction entre vie privée et vie professionnelle.

ELDIN François, 2000, Le management de la communication, Editions l'Harmattan, 289 pages.

Ancien directeur communication d'Air France, l'auteur fait part de son expérience. Selon lui, pour diriger et motiver leurs collaborateurs, les responsables hiérarchiques doivent s'appuyer sur l'autorité dont ils sont délégataires, mais ils doivent aussi apprendre à s'imposer par leur autorité personnelle. Ils doivent accorder une importance prépondérante à la communication interne pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la bonne cohésion de ses équipes.

La première qualité d'un manager est de savoir animer une équipe et d'obtenir les meilleures performances de ses collaborateurs. Les cadres doivent s'assurer que le travail de chacun converge vers une concrétisation optimale des objectifs. La motivation d'un individu est plus forte s'il se sent vraiment membre du projet de l'entreprise et s'il perçoit ses missions comme utiles et enrichissantes. La communication du manager doit être tournée vers le dialogue entre les équipes et la valorisation de ses membres.

L'auteur distingue quatre profils de personnalités au sein de l'entreprise avec qui il faut adapter son mode managérial :

- **L'introverti solitaire** : aime travailler seul et limite ses contacts à l'exécution des tâches. Il respecte les normes de qualité de l'entreprise mais a un faible feed-back ;
- **L'autoritaire conservateur** : efficace et bien organisé, il aime commander et tout contrôler. Il est impatient et n'accepte pas les critiques. C'est souvent le profil du manager classique.
- **Le flexible prudent** : il écoute beaucoup, mais est manipulateur et tient un double langage. Il dit oui à tout et a toujours le sourire.
- **L'extraverti créatif** : aime le contact, l'échange et sait écouter. Il a soif de créativité, de progrès et de partage.

La première qualité d'un manager est de savoir écouter pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs.

En synthèse : le management doit mettre en avant les collaborateurs mais toujours leur faire comprendre que sans l'équipe ils ne seraient pas aussi bons. Il s'agit vraiment dans la réflexion de l'auteur de faire comprendre à l'individu qu'il fait partie d'un tout, un tout performant.

3. Manager un service communication

3.1. Les profils types de manager ⁴

Le management désigne l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion mises en œuvre pour administrer une entité. Selon la définition du dictionnaire Larousse, « Manager correspond aux actes d'organiser, de gérer quelque chose, de diriger une affaire/un service... ». Selon cette même source, le management répond à l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. En d'autres termes, manager, c'est prendre des responsabilités, atteindre les objectifs collaboratifs, comprendre ce qu'il faut faire, assurer la correspondance entre les travaux par l'écoute, expliquer et s'adapter.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Le management, c'est anticiper des malentendus en créant une ambiance sereine et en respectant le principe de transparence. Ils sont dans un même bureau donc il est facile de communiquer. Suivre méthodologiquement leur travail, faire connaître clairement à chacun sa position, leur demander de faire un bilan personnel pour bien identifier leurs compétences, forces, faiblesses, et faire exprimer leur vision du service. Une expression pour tout résumer serait le « management rapproché » quotidien. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « En événementiel, les missions sont si diversifiées qu'il est difficile d'avoir un management adapté à tous. Comment faire en sorte qu'un agent de la sécurité, un communicant et un technicien son et lumière s'entendent à chaque fois ? Pour ma part, je pousse à avoir un niveau de technicité suffisant pour pouvoir discuter avec tous ces gens. Je comprends alors leurs missions et peux aménager les choses de façon à ce qu'ils travaillent au mieux. »

Quatre types de management sont fréquemment rencontrés. Plusieurs critères permettent de les définir : la coopération, l'engagement, les

⁴ La rédaction de ce point doit être créditée, pour l'essentiel, à Aurore Maronneau et Gwendoline Pointereau.

compétences, les motivations et les choix portés soit sur le relationnel ou la réalisation des tâches.

Le management « *explicatif* » est aussi appelé « *stimulatif* » ou encore « *persuasif* ». Il consiste en une négociation régulière avec les collaborateurs. Ce type de management donne la priorité au développement de l'échange d'information, des relations humaines et de la communication, la clarification, l'analyse, l'explication d'une situation et la clarification des relations entre le manager et ses collègues. Le manager persuasif est attaché aux conditions de travail et aux motivations de son équipe. Lorsque le collaborateur a un niveau de connaissances plus faible et qu'il est volontaire, ce type de chef d'orchestre est idéal. Ce système conduit au développement de compétences car le manager encourage, mobilise, persuade, suscite les questions après avoir fixé ses objectifs.

Ce mode de management n'est pas adaptable à toutes les situations. Il nécessite du temps pour argumenter et peut générer des situations de conflits complexes. A ce titre, le manager explicatif est souvent mal perçu par ses collègues et ce, à cause d'une impression de manque de sincérité. Les qualités de ce type de manager sont sa patience, son endurance dans les échanges, sa grande diplomatie et sa souplesse.

Le management « *directif* ». Ce type de management suit un mode d'expression autoritaire. Le résultat est au centre. Le relationnel compte peu. Le manager recherche la productivité et l'efficacité. Ses salariés doivent appliquer ce qu'il dit comme il le souhaite, sans objections. Les initiatives sont limitées. Ce système est adéquat dans des situations d'extrême urgence ou de survie d'entreprise où il faut un meneur.

Les points négatifs de ce système sont le stress et le mal-être chez certains salariés. Ces inconvénients se répercutent sur la motivation. Dans certains secteurs d'activité, le management directif ne peut pas être appliqué. Les services communication peuvent difficilement adopter ce type de management puisque leurs missions les amènent à devoir rester ouverts à toutes les idées. Le manager ne doit pas commettre d'erreurs. Auquel cas, il perdra de la crédibilité face à ses collaborateurs. Lorsque le manager dispose d'une connaissance moindre que celle de son équipe, il convient d'éviter l'usage de ce mode de management.

Le management « *participatif* ». Le management participatif favorise une ambiance de travail et un climat social positifs. Pour ces raisons,

les acteurs de la communication l'adoptent majoritairement. Ce type de management, parfois appelé démocratique, repose sur la méthode du brainstorming. « *Il est important que beaucoup d'échanges en amont et des débats sur les dossiers soient initiés pour mener à bien un projet* », précise une des interviewées. Chaque membre de l'équipe peut donner son avis sur les choix faits. Cela permet aux salariés de se sentir plus impliqués, motivés et à l'aise dans leur entreprise. Le bien-être prime. L'esprit d'équipe et la créativité sont indispensables. Cette méthode de collaboration s'avère idéale pour un patron n'ayant pas une aussi bonne connaissance du secteur d'activités que ses collaborateurs. Le management participatif s'adapte parfaitement aux situations ponctuelles liées à l'activité du communicant. Cependant, il faut éviter de l'utiliser trop souvent car il a tendance à créer des retards. Parfois, il s'impose que le manager soit directif et persuasif pour faire aboutir les échanges. Une capacité d'écoute et de conseil est essentielle dans ce cas.

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Le manager doit s'assurer du bon fonctionnement de son service, de la bonne compréhension de la stratégie par les collaborateurs, de la bonne adéquation entre les actions prévues et les actions réalisées. Le manager doit aussi : expliquer, reformuler, accompagner, écouter, s'adapter selon les interlocuteurs, motiver. Pour ma part, je pratique le management participatif : beaucoup d'échanges en amont et de débats sur les dossiers. Même si je dois prendre les décisions au final, j'essaie le plus possible de les nourrir de la vision, des arguments de mon équipe. C'est plus intéressant pour moi comme pour eux. De plus, ils se sentent impliqués donc plus motivés.

Le management « *délégitif* ». Ce type de management s'avère parfait lorsque le manager a des collaborateurs expérimentés. En effet, ceux-ci vont être amenés à assumer des responsabilités voire à être autonomes en cas d'absence du manager. Il suppose que le manager ait une grande confiance en son équipe car c'est à lui d'assumer les dérives si jamais il y en a. Ce type de management est conditionné par une gestion, au préalable, expérimentée via les trois formes précédentes. En termes d'utilisation, il arrive en seconde position après le management participatif.

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Il faut surtout bien s'entourer. La moitié du travail est faite ! »

Chaque secteur a ses spécificités. Il convient que chaque manager adapte son style de management en fonction des caractères propres aux métiers inscrits dans son service, de la culture interne de l'organisation, de son environnement et de sa propre personnalité...

- ① *TEMOIGNAGE* « Le bon manager doit avoir une ingéniosité et une certaine créativité qui lui permettent de trouver des idées pertinentes qu'il pourra ensuite retransmettre le mieux possible à son équipe. C'est un vulgarisateur en puissance. Il doit pouvoir rationaliser les idées de chacun pour tout faire entrer dans la stratégie. En plus de la stratégie et de la vulgarisation, il doit avoir une certaine empathie. Je n'ai pas de manière particulière de manager mais je travaille beaucoup à l'affectif et à la sensation. Je pars du principe que si on affiche régulièrement son enthousiasme, il se communiquera au reste de l'équipe qui mettra du cœur à l'ouvrage. Pour chaque projet, une mise au point posant les deadlines est faite. Après, parce qu'ils ont toujours cette motivation et parce qu'on se connaît, je sais qu'ils mèneront leurs barques jusqu'au bout. »

Le domaine de la communication, avec ses personnels très sensibles à la dimension interpersonnelle du travail, autant qu'à la qualité technique de la production, implique une approche managériale assez marquée. Ainsi, le manager doit veiller à l'épanouissement personnel de ses collaborateurs pour favoriser une dynamique collective. Il a une fonction de rassembleur. Il « met en musique » les compétences de chacun pour que les actions de communication soient fluides et cohérentes. En laissant ses salariés s'exprimer, ceux-là apporteront leurs parts de créativité. Cette liberté d'action aura un impact positif sur la performance du service. Il est important de savoir mettre en valeur les professionnels qui composent une équipe en les félicitant lorsque le travail est bien effectué par exemple.

- ① *TEMOIGNAGE* « Je souhaite que tout le monde soit impliqué dans les différents dossiers. On travaille beaucoup. Je présente beaucoup de projets à la direction. Le directeur de cabinet fait des réunions hebdomadaires. Je fais des réunions tous les 15 jours ou tous les mois pour balayer les grands dossiers. En tous cas, on

essaie d'associer au maximum toute l'équipe : c'est important que les collaborateurs sachent ce que les autres font, les actualités du moment. Ça permet quand le téléphone sonne et qu'on n'est pas la bonne personne, de savoir de quoi votre interlocuteur vous parle. J'ai toujours essayé de gérer mes équipes de manière à ce que mes collègues soient toujours contents de venir travailler à mes côtés. Je suis assez exigeant avec eux, mais ils savent qu'ils peuvent l'être avec moi également. Quand je suis ici, je suis vraiment concentré sur le travail que je dois faire. Ma porte est toujours ouverte pour gérer toutes sortes de problèmes tout au long de la journée. J'essaie d'avoir une grande disponibilité et d'être assez participatif. Je fais en sorte que l'équipe s'approprie le projet municipal, et le projet de service qui permet à chacun de se forger dans son domaine, c'est important. Chacun donne le meilleur dans son domaine. Je crois beaucoup à la reconnaissance donc je n'hésite pas à dire quand c'est bien. Quand c'est mal, je peux le dire aussi. Dans les métiers de la communication, vous êtes toujours observé, toujours en direct. Ce que vous produisez se voit toute suite : bien imprimé ou pas, photo belle ou pas... Quand on présente une affiche tout le monde a un avis. C'est compliqué, la communication, c'est assez technique et en même temps tout le monde pense avoir un avis là-dessus sans savoir les contraintes qu'on peut avoir. »

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Nous avons une cellule de six à sept personnes. J'organise des réunions de 30 à 45 min et on essaye de voir avec le webmaster par exemple tout ce qui peut lui permettre de donner de l'interactivité et du contenu au site. Il faut veiller à tout. C'est important : l'erreur est humaine donc il faut essayer de l'éviter, contrôler beaucoup, même si on donne beaucoup de souplesse aux gens. Il faut aussi se poser la question : est-ce que ça c'est parti, ou non ? »

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Le manager est à la fois un manager hiérarchique et un collaborateur, « impulsor » d'actions. Toute la difficulté du management est liée à la recherche de l'équilibre entre ces deux fonctions. Le manager doit être un expert dans son domaine afin d'être le moteur de la dynamique d'actions. Il doit par ailleurs, permettre l'épanouissement personnel de ses collaborateurs pour favoriser une dynamique collective. »

Dans tous les cas, les salariés ont besoin d'être reconnus et valorisés. Dans le domaine de la communication, ce besoin semble très fort. Il est recommandé de passer du temps avec chaque membre de l'équipe : leur parler, leur dire tout ce qui va bien pour souligner ce qui pourrait aussi aller mieux. Les collaborateurs doivent se sentir soutenus, pour cela le manager doit défendre leurs travaux (si ceux-ci sont remis en cause par autrui).

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Mon travail est de faire en sorte que les choses avancent, de respecter les collaborateurs et puis d'être un peu « rock'n roll », d'être un peu utopiste, de donner l'envie de faire des choses. Il faut d'abord garantir une autonomie, ce qui permet à chacun aussi d'avoir sa part de liberté, sa part d'invention, sa part de création. Il ne faut pas donner d'ordres parce que c'est un aveu de faiblesses. Il faut conforter ses collaborateurs dans le cadre de leurs propres responsabilités en leur laissant encore une part de créativité et leur permettre d'être dans une situation où ils vont pouvoir faire les choses. J'applique le système des 3 P : permission (inventer des systèmes, inventer des dispositifs, inventer de nouveaux produits), productivité (quand vous êtes libre, que vous vous sentez protégé, libre de créer, la productivité vient), protection (savoir défendre ses collaborateurs). »

Parfois, le mélange de plusieurs styles de management convient davantage. Par exemple, ceux qui fonctionnent aux résultats, adopteront un mode de management à la fois directif et participatif.

- ❶ **TEMOIGNAGE**

« Comment percevez-vous la fonction de manager ?

Des responsabilités ! A n'en plus pouvoir ! Manager une équipe, c'est un peu comme gérer une famille ; surtout dans une petite structure comme la mienne où l'ambiance est assez familiale. En tant que manager, on est responsable de ses employés. Il faut savoir leur donner des directives, être cohérent et clair dans nos objectifs et à la fois être à l'écoute.

Et vous, concrètement comment faites-vous pour gérer votre équipe ? Je ne sais pas si j'ai vraiment une méthode. Déjà, j'ai une manie, j'ai les oreilles partout, j'écoute tout pour intervenir si ce qui

se dit sur l'entreprise ne me plaît pas. Après je suis la patronne et il faut qu'ils le comprennent donc forcément, parfois je n'hésite pas à hausser la voix ou à être franche... En revanche, je laisse pas mal de marge de manœuvre à mes employés parce que je sais qu'ils sont compétents et que sans eux je ne peux pas faire grand-chose; donc je leur donne des directives, je leur dis exactement ce que je veux et je les laisse aller de l'avant. Mais je reste quand même un peu derrière eux parce que je ne tolère aucune erreur ! »

Parmi les directeurs communication interrogés, il semble que la plupart font du management participatif. Leurs mots d'ordres sont échanges, transparence, esprit d'équipe, autonomie, implication, bonnes conditions de travail, disponibilité, reconnaissance, écoute, proximité (tutoiement) et créativité. Une pointe de management directif peut parfois être nécessaire pour rationaliser les idées. L'un des interviewés résume bien le rôle du manager d'un service communication : "manager c'est prendre les décisions finales, en essayant le plus possible de les nourrir de la vision et des arguments de son équipe".

- ① **TEMOIGNAGE** « J'ai un mode de management qui privilégie le collectif, la relation de proximité avec les gens. On se tutoie. On organise des réunions hebdomadaires avec les directeurs de services où on fait le point sur les actions, les sujets en cours, avec la possibilité pour chacun à la fois de présenter quelque chose et aussi d'interroger, d'interagir avec les autres. Cela permet de répartir les projets et la charge de travail.

② **9 qualités souhaitables pour être un bon manager**

1. Connaître de manière approfondie le service, son fonctionnement et ses relations avec les différents acteurs. Le responsable communication doit être un expert dans son domaine afin d'être le moteur de la dynamique d'action du service. Il lui sera plus facile de trouver sa place au sein de l'entreprise s'il sait bien s'entourer ; le travail lui sera alors facilité (rapidité d'action par exemple) puisqu'il connaît une grande partie de ses interlocuteurs.

2. Etre ingénieux et créatif pour stimuler l'équipe.

- ① **TEMOIGNAGE** « Je suis le premier arrivé et le dernier parti. Je suis toujours rasé et bien habillé. Je prospecte, j'écris les recommandations, je développe les pistes créatives, bref je mouille ma chemise. Impossible pour moi d'être manager si on ne travaille pas. »

3. Faire preuve de franchise dans son propos. En contrepartie, il est indispensable d'être à l'écoute et savoir faire preuve d'empathie pour comprendre les membres de son équipe.

4. Garder de la disponibilité pour son équipe. Il est donc crucial de savoir dégager du temps dans son planning pour les imprévus.

5. Donner des directives à son équipe, être cohérent et clair dans ses objectifs. Il n'est pas de service qui puisse s'autogérer durablement.

6. Etre exemplaire dans son travail, son attitude et son apparence pour être crédible et respecté.

7. Expliquer, reformuler, accompagner, écouter, s'adapter selon les interlocuteurs pour les motiver. Bref : s'intéresser à la vie du service au delà de la production réalisée.

8. Ne pas oublier les temps et les outils consacrés à des bilans personnels de compétence, de carrière...

9. Faire preuve d'intelligence émotionnelle. Avoir conscience de ses émotions et de celles des autres afin de les prendre en compte dans son management

KOTSOU Llios (2008), *Intelligence émotionnelle et management*, Editions De Boeck, Bruxelles, 200 pages

Les émotions ont une influence, directe ou indirecte, sur de nombreux paramètres de la vie d'une organisation. Pour le manager, il s'agit d'avoir l'habileté de contrôler ses émotions et de comprendre celles des autres. Deux visions s'opposent : pour l'approche platonicienne, les émotions perturbent la raison, tandis que pour Spinoza les émotions sont des forces motivationnelles. Pour l'auteur, les émotions poussent à agir et à s'adapter. Six émotions de bases sont avancées : la colère, la peur, le dégoût, la joie, la tristesse et la surprise. Ce sont des émotions de base auxquelles se rajoutent des émotions sociales (honte, culpabilité...). Un groupe « contaminé » par des émotions agréables démontre plus de coopération, d'honnêteté et de meilleures performances.

L'intelligence émotionnelle est un mode de management qui tient compte des émotions, des sentiments et des besoins de chacun. Il part du postulat que les salariés négligent leurs besoins primaires pour satisfaire en priorité des besoins secondaires et n'osent pas exprimer leurs émotions. Le manager doit savoir les écouter pour mieux les valoriser et les rendre plus opérationnels. Cependant, le risque est une utilisation abusive des émotions (registre du pathos) et une frontière vie privée/vie professionnelle de plus en plus floue (où est le jardin intime ?).

5 idées essentielles :

1. Le manager émotionnel intelligent doit être authentique et non pas sur-jouer.
2. Il met une place une culture d'acceptation des émotions.
3. Il permet de gérer les conflits.
4. Il permet de comprendre son vécu émotionnel et celui des autres.
5. Il reconnaît qu'il faut s'exprimer pour mieux réguler les émotions.

3.2 Masculin / féminin : manager des équipes mixtes

Il n'échappe à aucun observateur que le domaine de la communication est fortement féminisé... sauf au sommet des hiérarchies. Si les femmes directrices communication commencent à se rencontrer assez fréquemment, les hommes restent majoritaires à ce niveau de responsabilité. Les services sont très souvent mixtes. L'informatique, le webdesign sont davantage masculins quand l'organisation d'événements, les relations presse sont plus féminines. Au total, gérer un service mixte n'est ni plus simple ni plus compliqué que de gérer un service d'hommes ou de femmes. Simplement, cela exige une prise en compte des caractères propres à cette mixité, qui impliquent davantage de « maillage », au sens de Georges Archier, que de management.

TEMOIGNAGE

En tant que femme, cela a-t-il été difficile de s'imposer, de faire sa place dans le milieu de la communication ?

C'était vrai quand j'étais plus jeune. Mais quand tu arrives à un certain niveau dans l'entreprise ça devient un atout car quand tu es forte, tu es remarquée. Dans les congrès du groupe PPR (200 000 personnes dans le monde) ils réunissaient leurs 200 managers mondiaux et on était 12 femmes. Quand tu es correctement mignonne, correctement habillée, tu as plus de chance que les 288 hommes qui sont tous en costard gris et qui pour certains se sont lâchés dans l'originalité de leur cravate. Tu prends la parole, tu dis quelque chose de pertinent et les gens se souviennent de toi.

L'autre chose qui est intéressante quand tu es une femme dans une entreprise, c'est que ça te permet de faire tes preuves sans être immédiatement canardée. Quand je suis arrivée au Comité de Direction de ma seconde entreprise, en réunion tout le monde « posait son flingue sur la table » c'était à celui qui aurait le plus gros pistolet. Sauf que moi, en tant que femme, je n'avais pas de flingue. Je ne leur faisais pas peur aux gars. Ils ne pouvaient pas s'imaginer qu'une femme allait être crédible et s'imposer donc je n'étais pas considérée comme un concurrent. Être une femme peut être intéressant même si ça suppose plus d'autorité et ne pas se laisser marcher sur les pieds. »

En 1990, Marilyn Manning et Patricia Haddock publiaient *Diriger au féminin. Guide pratique du leadership : méthodes et stratégies*. Elles y décrivaient la variété des postes et des étiquettes professionnelles: « Directrice Communication », « Chef du service communication ». Elles notaient que le titre de « leader » ne se mérite qu'en inspirant et en motivant les gens pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, et encore plus lorsque vous êtes une femme. Enfin, elles soulignaient qu'une femme qui réussit se sent engagée envers son entreprise et encourage la même implication chez les collaborateurs.

En 2011, rien n'est nouveau si l'on en croit Anne Cherret de la Boissière, si ce n'est l'émergence des valeurs féminines dans l'entreprise et d'un management au féminin. L'auteur note que les femmes doivent continuer à démystifier la politique et acquérir les connaissances et les outils pour continuer à créer un changement. Certaines associations aident les jeunes femmes dans tous les aspects du leadership - de la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles à la planification et la réalisation de projets de sensibilisation.

C'EST À LIRE...

CHERRET DE LA BOISSIERE Anne, 2009, Leadership au masculin et au féminin : Le management aux valeurs mixtes : l'avenir de l'entreprise, Dunod, Stratégies et Management, 229 pages

Un manager a besoin de toutes ses valeurs et de toutes ses qualités, féminines et masculines, pour accompagner des équipes mixtes dans la performance, pour manager leur complémentarité et pour développer son propre leadership. Cet ouvrage, qui ne s'adresse pas seulement aux femmes, s'attache à expliciter pourquoi le management mixte est indispensable à l'entreprise, notamment en définissant les qualités reconnues aux femmes, et comment le construire au sein de son entreprise. Dans un second temps, il donne des pistes sur comment pratiquer ce nouveau type de management, tout en reconnaissant que certains postes sont aujourd'hui toujours nettement « sexués ». Cet ouvrage s'adresse aux hommes et aux femmes de l'entreprise, dirigeantes et dirigeants, DRH et managers, attachés à la mixité.

5 idées essentielles :

1. Le management mixte est l'avenir de l'entreprise puisqu'il répond aux nouvelles exigences managériales des entreprises d'aujourd'hui.

2. Le management mixte doit être en adéquation et doit s'articuler avec les besoins politiques, économiques, sociaux, managériaux, sociétaux et culturels des organisations.

3. Il est clair qu'il existe des différences entre la situation de l'homme et celle de la femme au travail. La vraie différence entre les hommes et les femmes est la maternité, qui représente toujours un frein à l'évolution professionnelle des femmes. Mais ce processus a permis aux femmes de développer des qualités spécifiques comme la polyvalence.

4. Quoi qu'il arrive, le code masculin, historiquement, prédomine. C'est un fait incontestable. Cependant il est clairement démontré aujourd'hui que les femmes contribuent à la réussite de l'entreprise.

5. Savoir manager la complémentarité de son équipe et obtenir une certaine harmonie et une cohésion au sein d'une équipe est la clé de la réussite d'une entreprise.

EXTRAITS :

« Le leader de demain devra avoir une approche plus féminine. Il devra convaincre plutôt que donner des ordres ».

« Le transfert des spécificités féminines dans les pratiques managériales de l'entreprise devient urgent et évident ».

« Même si les femmes incarnent naturellement les valeurs féminines, les hommes peuvent les développer et les exercer aussi ».

4. Surmonter les premières difficultés

Les obstacles sont nombreux sur le chemin du jeune responsable communication. Malgré les précautions prises lors de l'installation dans la fonction, l'attention portée aux collaborateurs, aux rapports avec les N+1, au mode de management choisi, des difficultés surgiront inévitablement. Difficultés de toutes natures. Difficultés que l'on ne saurait anticiper toutes. Difficultés que chaque interviewé a surmontées, plus ou moins heureusement, avec ses propres bonnes recettes – ce qu'il est convenu aujourd'hui d'appeler des bonnes pratiques. Voici quelques difficultés classiques et comment les aborder.

4.1. Gérer les conflits

Quels managers apprécient les conflits ? Si certains ne les redoutent plus parce qu'ils ont appris à les gérer, les débutants sont toujours inquiets.

Les interviewés font preuve d'honnêteté lorsqu'ils sont interrogés sur ce point. Certains reconnaissent qu'ils peuvent être aussi, en tant que manager, déclencheurs de conflits.

- ❶ **TEMOIGNAGE** « Cela peut paraître horrible mais quand il y a une sorte de conflit dans mon service je suis impliquée (rires nerveux). Par exemple l'attaché de presse va se plaindre de telle ou telle chose me concernant lors d'une réunion ; c'est vrai que je n'ai pas un caractère toujours facile ! Et dans ces cas là j'essaie de minimiser les choses et de m'excuser aussi. »

Parmi les principaux conseils prodigués, l'anticipation doit être citée en premier car elle revient de manière fréquente. Anticiper suppose une vigilance aux signaux émis, annonciateurs de tensions pouvant évoluer vers un conflit.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Pour mieux gérer les conflits, il faut les anticiper, c'est-à-dire écouter les « revendications » émergentes. Dans le cas de conflits sociaux (dimension salariale et de carrière), il faut pouvoir apporter des réponses rapidement (même si elles ne sont pas favorables à la demande initiale). Il faut recevoir la personne en entretien individuel, examiner les solutions et revoir le collaborateur pour une décision finale. Le risque est de laisser se transformer un conflit individuel en une revendication collective. »

- ❷ *TEMOIGNAGE* « Je n'aime pas être en situation de conflit. Donc en amont, je fais tout pour les limiter. Si malgré tout cela devient inévitable, je vais essayer de reformuler, argumenter, calmer le jeu afin de trouver un terrain d'entente, quand cela est possible. »

- ❸ *TEMOIGNAGE* « Les conflits ne se règlent pas quand ils explosent mais se désamorcent avant de les voir venir. Pour ça, il faut connaître chaque membre de son équipe de manière professionnelle au minimum. Lorsqu'il se met à pleuvoir, je sais de suite que les techniciens-son, vont venir me trouver parce qu'il y a un problème. C'est un exemple tout bête mais qui montre que si on ne connaît pas le métier des membres de son équipe, on est sûr d'affronter crise sur crise sans pouvoir les prévenir. »

Le conseil d'anticipation s'accompagne de la recommandation de réagir rapidement dès que l'on sent le conflit émerger, en particulier pour éviter qu'une situation individuelle ne dégénère en conflit collectif.

- ❹ *TEMOIGNAGE* « Il y a sans cesse des hausses de ton à l'agence, comme dans toutes les agences d'ailleurs. Le schéma est classique : une commerciale se fait incendier par un client pour des histoires de délais. Elle se précipite au studio voir les créatifs qui visiblement s'en moquent et lui disent « Ok, pose ton truc là, on verra ça en fin de semaine ». Et là la commerciale hurle ! Seule solution : je prends immédiatement tout le monde dans mon bureau (avec la DRH), on fait redescendre la pression et le créatif s'y met pendant que la commerciale négocie un délai supplémentaire avec son client. Pour moi c'est quasiment toujours 50/50 au niveau des responsabilités. Elle est arrivée en hurlant sur le créatif qui, du coup, n'a pas fait le moindre effort pour l'aider, normal... »

- ① **TEMOIGNAGE** « La gestion des conflits ? Ne pas laisser traîner la situation, être à l'écoute et savoir prendre des décisions. Agir pour résoudre le conflit au plus vite dans l'intérêt de tous. »

Le conflit, anticipé, pris au plus tôt, a les meilleures chances de ne pas prendre des proportions dramatiques. Le manager doit chercher à calmer le jeu, à créer un dialogue qui permette l'expression du désaccord, la prise de recul.

- ① **TEMOIGNAGE** « Pour faire face au conflit je préconise le dialogue. Par exemple, si l'employé ne réalise pas les missions qui sont dans le cadre de sa fonction, j'évalue avec lui ses champs d'applications.»

- ① **TEMOIGNAGE** « Je gère les conflits au sein de l'équipe par le dialogue. »

- ① **TEMOIGNAGE** « Pour gérer les conflits je préconise le dialogue, l'écoute. A moi de mettre un terme si les personnes ne font pas d'effort. »

- ① **TEMOIGNAGE** « Lors de conflits, on arbitre, sans prendre parti. On essaye d'être juste et de ramener les gens au calme. »

- ① **TEMOIGNAGE** « Le rôle du manager est de régler les conflits à son niveau. Cela demande de l'honnêteté, du courage et du temps. Mettre de côté les affinités et analyser avec du recul. Ça prend du temps mais du temps bien investi car, dans une organisation, quand tu as des conflits de toutes façons tu arrives à des résultats moins bons. Il faut du courage parce que c'est beaucoup plus facile d'ignorer les conflits que de les résoudre. Les résoudre, c'est prendre des décisions qui parfois sont difficiles. »

D'une manière générale, le manager doit s'efforcer de faire preuve d'empathie.

- ① **TEMOIGNAGE** « Il n'y a pas de recette miracle, il vaut mieux avoir de l'empathie pour les personnes en se demandant ce que l'on ferait si l'on était à la place de l'autre. Il faut faire en fonction des caractères

des gens et laisser une porte de sortie à l'autre, ne jamais mettre en cause la personnalité du salarié. Mais je pense que ce n'est pas spécifique à la communication.

Les gens en général n'aiment pas travailler contre leurs valeurs, il faut savoir entendre ça et savoir trouver les moments pour crever l'abcès mais pas tout le temps. Manager c'est savoir maintenir l'équilibre et rétablir quand il y a déséquilibre. »

4.2. Gérer la pression

Les diverses professions de la communication connaissent des rythmes différents et donc des pressions différentes. La pression qui s'exerce sur l'organisateur d'une conférence de presse n'est pas celle de celui qui gère une situation de crise, du webmaster confronté à une soudaine montée en puissance des commentaires négatifs sur l'organisation, du créatif qui cherche l'idée juste, du manager qui doit faire aboutir tout le projet inscrit dans le cadre du plan de communication. Mais, au bout du compte, la pression, le stress sont presque inévitables et pas nécessairement un problème lorsque l'on apprend à les gérer.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Le stress fait partie intégrante de la communication. A quelques jours de notre événement, on a tous du mal à dormir mais ça fait partie du jeu. On ne peut pas travailler dans ce milieu si on n'a pas un minimum de résistance naturelle. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Je n'aime que travailler dans l'urgence, c'est un trait de caractère et j'en suis conscient. Du coup ce n'est pas toujours simple pour mon entourage professionnel. Mais personnellement, je suis très endurant à la pression. Je dirais même que j'adore ça. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « La pression n'est pas grave, mais il faut la comprendre. Lorsque je suis sous pression, je ferme la porte de mon bureau, ce qui signifie que je refuse toute communication à ce moment-là. Je travaille tranquillement dans mon bureau jusqu'au moment où je m'en sors. Quand c'est mon équipe qui est sous pression, je fais un point avec eux pour stopper leur pression en les aidant à trouver la solution ensemble. La discussion de base

est nécessaire et les méthodes d'aide sont de planifier, clarifier la situation, montrer ce qu'ils peuvent faire selon leurs compétences. A la fin, c'est à eux de verrouiller le travail. »

L'une des difficultés du manager est de ne pas transférer la pression sur son personnel, sauf à faire accélérer un travail qui n'avance pas assez rapidement. Certains y parviennent...

❶ *TEMOIGNAGE* « Il est de notre responsabilité de ne pas transmettre la pression, qui mieux est, de la gérer pour eux et de calmer le jeu. C'est mon rôle d'apaiser les relations si elles sont tendues entre collègues et même si je ne suis pas concernée. »

❷ *TEMOIGNAGE* « Cela exige une capacité de concentration forte, avec une prise de recul qui aide à replacer le problème dans son contexte et à aller à l'essentiel. Garder son calme et sa maîtrise permet de gérer au mieux les moments de stress. »

❸ *TEMOIGNAGE* « Il est très important que l'équipe soit épargnée des situations liées à des situations de tension. Un service ne peut pas être impacté, dans son fonctionnement à chaque épisode délicat. En revanche, il est important que l'équipe soit informée des situations de tension afin de prendre un relais efficace des personnes qui sont impactées par les situations sensibles. Les maîtres mots sont la gestion et la maîtrise de soi.

Si cette dimension personnelle est importante, elle doit être corrélée à une maîtrise des process et de l'environnement afin de gérer au mieux ces situations. Ce sont des techniques qui s'acquièrent. »

❹ *TEMOIGNAGE* « Concernant la pression subie au travail, je la garde, je ne la transfère pas aux membres de mon équipe. »

D'autres, plus difficilement.

❺ *TEMOIGNAGE* « Je ne gère pas la tension! (rires) Je suis d'un naturel stressé et quand il y a pression, c'est tout le bureau qui le ressent et mon équipe en particulier. Et je fais des efforts pourtant. Enfin, j'essaye ! »

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Beaucoup de pression est imposée par ce poste, l'équipe y est associée et subit le stress. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Boulot stressant. J'en rêve un peu. »

Gérer la pression est, pour certains, une affaire de méthode. Principalement, il s'agit de prévoir la charge de travail, de prioriser les activités, de créer des moments de détente au sein de l'équipe.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Il faut organiser les choses de manière à ne pas être débordé, il faut tout prévoir. Après ça peut glisser, mais il faut tout de même anticiper. Même en sachant cela, il faut faire respecter par tout le monde les délais imposés. La difficulté est de faire reconnaître que notre fonction est importante, se faire reconnaître. Quand on donne des délais, ce n'est pas pour embêter les gens mais pour bien faire le travail. Mais quand il faut finir, il faut finir. Si on n'assure pas, si on est en retard, si ça se reproduit c'est qu'il manque quelqu'un dans le service. Le problème de la communication, c'est qu'on est en bout de chaîne, et que tout le monde compte sur nous. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Il faut être complètement adaptable, il faut trouver des solutions. Prioriser les choses, faire le point avec les gens. Dire : « voilà on a une urgence, il faut sacrifier des choses sur lesquelles on est en train de travailler », se demander ce qu'on peut sacrifier dans le court terme sans que ça pénalise le suivi des dossiers. Il y a des moments où il faut tout arrêter et se dire faut qu'on se concentre que là-dessus. Le faire sans générer de conflits, ce n'est pas toujours simple mais on essaye. Cela demande des capacités d'adaptation et de réactivité assez importantes. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « Quand il y a du stress, un goûter ensemble peut détendre tout le monde. Le café du matin aide à mettre tout le monde à l'aise. »

D'une manière générale, le manager débutant doit aussi veiller à conserver son propre équilibre personnel afin de ne pas s'effondrer sous le poids de ses responsabilités et du stress qu'elles entraînent. Eventail de pratiques :

- ❶ *TEMOIGNAGE* « J'essaie de trouver au maximum un équilibre professionnel personnel et je prends de la distance. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Quand mon stress dépasse vraiment les limites du supportable, je bosse chez moi... »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « Il me faut tout de même mes six heures de sport hebdomadaires pour me vider la tête. Je m'assure ainsi une santé de fer. Pour encaisser tout ça, il faut une bonne hygiène de vie. On devrait se préparer comme des sportifs. »
- ❹ *TEMOIGNAGE* « Je parle des problèmes avec les cadres dirigeants de l'agence réunis dans un Comité de Direction. Comme disent les psychanalystes, « le mot tue le monstre ». Une fois qu'on en parlé, on trouve les solutions ensemble ou on assume le risque ensemble. Du coup mon niveau de stress redescend ! Je fais aussi du sport. Ça vide la tête, c'est bien connu. Et puis tous les vendredis je pars dans le Sud pour voir ma famille, skier, faire du bateau, de la plongée, du golf, des dîners avec mes copains etc. Bref, je coupe ! Je dors mal en semaine et très bien le week-end et pendant les vacances... CQFD »

4.3 Travailler en réseau pour s'ouvrir et progresser

Une large part des responsables communication est membre de réseaux professionnels de communicants. Ils y trouvent des possibilités d'échanger sur des pratiques professionnelles, d'apprendre, de sentir des évolutions et, tout simplement, de s'aérer un peu au contact de confrères.

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Le directeur communication est membre de RéseauCom86 ainsi que du réseau des directeurs communication des centres hospitaliers. Les réseaux sont très utiles pour les retours d'expériences, pour savoir comment on aborde les situations. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Faire partie d'un réseau m'apporte de l'ouverture, des échanges, de l'oxygène. »

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Je fais partie du réseau des communicants de basse Normandie. Cela peut m'apporter de l'échange d'expérience, mais je n'ai que peu de temps à y consacrer. Sinon je fais partie d'un réseau de communicants de France CAP COM. »
- ❷ *TEMOIGNAGE* « Je fais partie de l'Union Des Annonceurs (UDA). Je participe également à des conférences d'agences ou de cabinets d'études tel que l'IREP (Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires) ou Ogilvy. Ça apporte des astuces, des techniques, des possibilités d'échange sur de nombreux sujets liés à nos métiers. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « La communication n'est pas une science exacte ! Il est nécessaire de garder un esprit ouvert et de rencontrer ses « homologues », à la fois pour partager sur ses expériences mais c'est également une bonne façon d'identifier de nouveaux leviers, tendances... »

Pour autant, faute de temps, et parfois faute de conviction quant au retour sur investissement en disponibilité, certains responsables de communication renoncent aux réseaux institutionnalisés. Ils se concentrent alors sur leur réseau relationnel personnel.

- ❹ *TEMOIGNAGE* « Je ne trouve pas que les réseaux de professionnels de la communication soient les plus intéressants, dans mon cas de responsable de communication événementielle en tout cas. En revanche, je fais mon propre réseau moi-même avec les prestataires de toutes sortes. Le milieu, les techniques et les différentes normes évoluent constamment. Vous êtes obligés de vous tenir informé et quoi de mieux que de discuter directement avec les gens du milieu visé ? »
- ❺ *TEMOIGNAGE.* « Pour l'instant, je ne suis inscrite que sur un seul réseau professionnel. La constitution d'un réseau de communication est essentielle, mais le temps me manque pour m'y pencher davantage. Pas d'utilisation des réseaux sociaux au sein de la structure, ni personnellement. »

- ① TEMOIGNAGE « Je me contente de mon réseau d'amis et j'apprends d'eux un peu plus tous les jours. Au fur et à mesure du temps, j'ai complété mon carnet d'adresses. Donc c'est un réseau non institutionnel ! »

4.4. Décrocher !⁵

Décrocher après le travail révèle des attitudes sensiblement différentes d'un individu à l'autre. A la question : « Arrivez-vous à décrocher du travail le week-end ou pendant les vacances ? », il est surprenant de constater comme les explications sont différentes aussi bien du côté des professionnels qui arrivent à décrocher que de ceux qui éprouvent plus de difficultés.

Ne pas décrocher par obligation ...

Certains directeurs ne peuvent pas décrocher, non pas par choix mais par obligation. Quelle que soit l'heure, leur fonction leur impose de ne jamais décrocher car c'est, pour eux, une méthode pour progresser dans la hiérarchie. Un directeur communication confie : « Je ne compte pas mes heures passées au travail ». Pour un second, les nouvelles technologies sont responsables de son travail pendant les week-ends : elles obligent à toujours avoir un œil sur ses affaires. Selon certains dirigeants interrogés, l'obligation réside dans la nature du poste et son niveau de responsabilité.

... ou par choix.

Si, dans certains cas, il est possible de voir ses collègues de travail pour des activités extra-professionnelles, d'autres s'accorderont à dire que « Ma vie professionnelle est présente dans ma vie privée mais quand je suis chez moi, je suis chez moi. » Beaucoup de directeurs d'agences ont cependant l'habitude d'organiser des dîners de travail à leur propre domicile, probablement un frein au décrochage, sans parler de la disparition de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Ce sont tous les proches de l'entourage qui pâtissent des conséquences de ces événements récurrents.

Un directeur interrogé avoue :

- ① *TEMOIGNAGE* « Je déjeune et dîne avec mes clients. Je joue au golf avec mes clients. Je pars en week-end, voire en vacances, avec certains clients devenus copains... Heureusement, j'ai aussi des copains hors de mon milieu pro !! »

Décrocher et respirer...

Certains directeurs interrogés ont trouvé une solution originale pour lier travail et loisirs.

- ① *TEMOIGNAGE* « J'ai une vraie passion pour tout ce qui est presse. Quand je rentre chez moi, je lis des choses qui me divertissent et qui peuvent aussi me servir dans mon activité professionnelle : c'est de la culture générale. »

Dans la même logique un autre directeur interrogé voit le décrochage comme une véritable « soupape ». Il témoigne :

- ① *TEMOIGNAGE* « On a des fonctions de créativité forte, on nous demande de trouver dix idées par jour, le décrochage est indispensable pour prendre de la hauteur. »

Hommes et femmes : des pratiques différentes

Pour les femmes, l'obligation de décrocher est parfois indispensable pour mener à bien sa vie de famille « Il faut préserver un moment familial, c'est important. ». Certains responsables communication qui vivent en province et non loin de leurs bureaux préfèrent même rentrer chez eux, privilégier un moment en famille et attendre que les enfants soient couchés pour retourner au bureau et se replonger dans un dossier. Les femmes responsables communication s'accordent à dire que décrocher est une obligation car les enfants ont toujours divers besoins et font régulièrement appel à leur maman.

⁵ La rédaction de ce point doit être créditée à Bérengère Bachet et Emile Himdi.

Déléguer pour décrocher.

Une professionnelle interrogée indique qu'elle a beaucoup de mal à déléguer aux personnes compétentes de ses équipes et qu'elle voit pourtant en cela une bonne façon de décrocher. Il faut retenir qu'il est important de bien connaître son équipe, de lui faire confiance mais qu'il faut faire en sorte que ce sentiment soit réciproque également. À ce moment là, décrocher devient plus aisé que ce soit pendant les vacances ou le week-end.

Certains directeurs restent sceptiques quant aux gens qui n'arrivent pas à décrocher. Pour eux : « celui qui fait croire qu'il a des mails extrêmement capitaux et urgents, soit il est patron d'une banque d'affaires où il faut réagir rapidement, soit il ment ! » Cependant, pour le plus grand nombre, il est impossible de totalement décrocher. A cela, plusieurs raisons :

- le niveau de responsabilité et la charge de travail obligent à une constante veille professionnelle ;
- les nouvelles technologies sont utilisées également pour prolonger le travail à la maison (Smartphone, messagerie externe, téléphone portable) ;
- la presse, les informations, les éléments extérieurs ramènent régulièrement un individu à son travail ;
- la nature du poste et le niveau de responsabilité peuvent parfois réduire le temps de décrochage ;
- lors de période de rush, le décrochage est quasi impossible, et il est souhaitable de rester joignable 24/24 ;
- enfin, la personnalité de certains rend impossible le décrochage total.

La solution est donc d'essayer de trouver le juste milieu et de s'organiser des moments de repos intellectuel, afin de rester productif et préserver sa santé : décrocher oui, mais rester joignable en cas de besoin.

Un avis généralement partagé pour terminer : il est très important aussi de s'accorder deux ou trois semaines de vacances de temps en temps pour souffler. Une semaine pour décrocher petit à petit et le reste pour profiter !

4.5. Se former pour ne pas s'enliser

La prise de fonction pour un jeune manager n'est pas le moment où l'on pense prioritairement en termes de formation à venir. Les enjeux sont immédiats : on cherche surtout à mobiliser ce que l'on a appris en cours et dans le cadre de ses activités de terrain, actions professionnelles ou stages. Pour autant, assez rapidement, deux besoins se font sentir : se tenir informé de l'actualité professionnelle et compléter son savoir-faire par des formations très ciblées à vocation directement opérationnelle.

Dans ce domaine, les pratiques observées varient. Certains interviewés sont laconiques : « Pas de lecture. Pas le temps. » Ils sont rares. A minima, la lecture de revues est pratiquée et les collègues ou amis sont sollicités.

❶ *TEMOIGNAGE* « Je lis effectivement des revues non pas sur les modalités du management mais sur la compréhension des cycles de vie des équipes, afin de mieux orienter mon mode de management mais surtout pour mieux comprendre les réactions collectives. »

❷ *TEMOIGNAGE* « Je ne me forme pas spécialement au management! J'aime bien comment ça se passe et je n'ai pas spécialement le temps non plus. Mais je n'hésite pas à demander des conseils quelques fois à mon compagnon ou à ma meilleure amie qui est elle-même dircom. Et je lis les articles relatifs au management ou à des femmes entrepreneurs dans la presse féminine. »

D'autres cherchent dans des associations professionnelles les moments d'information et de formation qui leur permettent de progresser ou bénéficient de formations proposées par leurs organisations.

❸ *TEMOIGNAGE* « Dans les deux banques dans lesquelles j'ai travaillé, on propose des formations : comment devient-on manager ? Qu'est ce que c'est que d'être manager ? Quels sont les moyens pour faire en sorte que son équipe avance ? Le bon sens fait partie du management. On ne naît pas manager mais on peut le devenir. Il faut faire attention aux gens qui nous entourent, donner des mots d'ordre clairs et des orientations claires, avoir un projet et montrer qu'on considère les gens. »

- ❶ *TEMOIGNAGE* « Je m'informe des nouveautés dans les techniques de spectacle ou les normes de sécurité parce que c'est une obligation dans mon métier de responsable communication événementielle. Je lis la presse spécialisée et j'entretiens un réseau personnel pour ça. »

Enfin, plusieurs responsables communication témoignent de ce que les moments dédiés à l'évaluation annuelle sont des moments de formation par le retour des subordonnés ou supérieurs sur son propre mode de management.

- ❷ *TEMOIGNAGE* « Je ne lis pas d'ouvrage particulier. On a des sessions de formation avec des mises en situation, notamment. Chaque année il y a une procédure d'évaluation des agents qui aboutit à une note. C'est un moment important ; on se dit les choses en entretien de face à face. On a suivi des formations là-dessus. C'était plutôt intéressant. »
- ❸ *TEMOIGNAGE* « Je ne lis pas énormément mais je mets en place des outils : les processus d'évaluation 360° (évaluation par les pairs, les supérieurs, les équipes de manière anonyme). Ce sont des vrais outils de progrès du management. Ce sont aussi les entretiens (mon équipe et moi), avec une volonté de progrès réciproque. Tous les deux ans, je faisais des stages de management menés par des experts qui mettent dans des conditions réelles et permettent d'analyser des situations. Ce qui est intéressant, c'est que tu n'es pas avec tes collègues mais avec d'autres directeurs communication de grandes entreprises. Ce qui fait grandir, c'est la confrontation avec des modes de management très différents et dans des univers interculturels variés. »

Conclusion : Trois conseils à l'usage des débutants pour manager une équipe de communicants.

Pour conclure cette plongée dans la fonction communication et être en mesure de donner à des débutants des conseils essentiels, les étudiants ont interrogé les responsables communication qui avaient bien voulu se prêter à l'exercice sur ce qui leur semblait l'essentiel, ces classiques « trois conseils à retenir » absolument. La méthode est assez couramment employée dans les revues consacrées au management. En voici le verbatim. Il montre que la même question a suscité des registres de réponses très variables, allant de conseils plus techniques à de véritables conseils de management. Certaines réponses sont argumentées ou, à tout le moins, étoffées.

Ceux qui expliquent

« Une grande **ouverture d'esprit** qui vous permettra d'accepter de tout entendre et de tout imaginer. La curiosité ira avec. Sans cela, vous serez fade et peu prolifique.

Un sens de l'**écoute** pour mieux travailler avec d'autres parce que vous les comprendrez.

Ne jamais oublier **qu'on ne communique pas pour soi mais pour un public**. On ne vous demande pas d'intégrer vos goûts personnels. Si vous refusez quelque chose parce que vous n'aimez pas, posez-vous les bonnes questions ! De fait, on ne travaille pas toujours sur des sujets que l'on aime. Le tout est qu'ils soient cohérents avec la stratégie. »

« **Il faut beaucoup communiquer avec des communicants** ! Ils veulent être au courant de tout ce qui se passe chez leurs clients. Donc j'envoie des mails, des SMS ou des messages audio sans cesse. En plus de réunions d'agence régulières.

Il faut donner l'exemple et mouiller la chemise. Manager une équipe en se contentant de dire aux autres ce qu'ils doivent faire ne marche pas.

Surtout s'ils sentent qu'on est incompétent. Attention, ça se voit vite : le manager est un recours.

Ne pas transférer son stress sur les autres. Ce métier est stressant car tout va trop vite. Pour moi un bon manager est celui qui met en confiance et sait tirer le meilleur de chacun, pas qui tétanise son équipe en l'affolant inutilement. Il y a plein d'hystériques dans la pub ! »

Le plus grand nombre reste laconique.

Les « techniciens »

« S'entourer d'une bonne graphiste.

Connaître ses publics / cibler.

Se servir de tous les médias de com, ne rien laisser au hasard. »

« Maîtriser l'environnement dans lequel le communicant évolue.

Connaître les outils/vecteurs de communication existants pour proposer les supports les plus adéquats.

Etre créatif pour permettre un développement des outils. »

« Attention à la communication non verbale. Souvent la forme prime sur le fond, quoi qu'on dise.

Parler simplement : des phrases courtes, sans digression avec des mots précis (éviter les mots-valises où chacun range ce qu'il veut).

La communication c'est une valse à 3 temps : dire en intro ce qu'on va dire, le dire clairement, reformuler ce qu'on vient de dire. »

« En amont, bien définir ses objectifs, ses cibles et ses messages ;

savoir briefer les agences et les prestataires,

mesurer les résultats de ses actions; savoir se renouveler ! »

Les « managers »

« Bien observer les personnalités, être attentif à écouter les gens, les laisser parler.

Etre équitable, montrer de l'autorité.

Bien organiser le travail et bien le définir.
Définir le cadre, le niveau de responsabilité. »

« Partager la vision.
Fixer des objectifs précis.
Manager en souplesse et favoriser la créativité. »

« Connaître le domaine d'expertise, le métier.
Connaître les cycles de vie des équipes.
Etre convaincu qu'un collaborateur épanoui dans son travail et dans ses conditions de travail (y compris financières) concoure à une équipe de qualité et donc des productions de qualité. »

« Être à l'écoute.
Installer une autorité sans brutalité.
Avoir du dynamisme pour entraîner l'équipe la motiver et l'intéresser.

« Pour être un bon marqueteur il faut être capable de comprendre le marché pour être un bon manager il faut être capable de comprendre les gens. Les managers ce sont des gens qui s'intéressent aux autres, qui les comprennent, les respectent, les font progresser. Ça suppose des qualités d'empathie et de courage. »

« Aimer les gens - Avoir du charisme - Etre créatif. »

« Comprendre les attentes.
Exiger la précision.
Mieux vaut trop que pas assez de communication. »

« Communiquer. Ecouter. Partager.
C'est sûrement bateau mais tellement vrai pour manager ! »

« Ne pas avoir froid aux yeux,
avoir confiance en soi et surtout savoir persuader. »

« Etre d'abord et avant tout et toujours un bon professionnel, c'est-à-dire travailler, être humble dans son travail. »

« Bien aimer les gens c'est aussi les aider, les former, les soutenir.
Etre joyeux, être rock n'roll, être heureux, être sympathique, ne pas être pas fermé ça peut se travailler !

Etre à l'écoute en permanence, être attentif.
Très organisé, très méthodique, grande rigueur.

Curiosité, ne pas se laisser écraser par le travail, avoir toujours la curiosité pour créer de nouvelles choses, trouver des satisfactions sans être dans l'égoïsme, être parfois content de ne pas avoir réussi quelque chose à partir du moment où vous avez réussi à donner le meilleur de vous-même mais qu'il y avait un obstacle qui vous empêche d'avancer. »

« Partager, déléguer, être concentré sur les résultats et leur mesure. »

Pour terminer, voici l'intéressante synthèse réalisée à partir de la série des interviews réalisées et des témoignages apportés par trois responsables communication venus témoigner devant la promotion des étudiants.

■ **Trois conseils à retenir**

Si nous devons retenir trois conseils donnés par les directeurs que nous avons rencontrés, nous dirions que pour être un bon manager il faut :

1. Être à l'écoute de ses collaborateurs.

« Pour être un bon marqueteur il faut être capable de comprendre le marché, pour être un bon manager il faut être capable de comprendre les gens » : ceci est une belle leçon instruite par un des managers interrogés.

Le but est donc de comprendre les salariés. Une véritable empathie permet de connaître leurs attentes, besoins, questions ou problèmes, qu'ils soient professionnels ou personnels. Toutefois, s'ils sont personnels, il ne faut pas s'immiscer dans leur vie privée : ils doivent considérer le manager comme un professionnel et pas comme un confident.

Le manager doit également suivre les projets des équipes qu'il supervise et encadre. Il ne suffit pas de les survoler mais il est nécessaire de connaître parfaitement ce qui se passe dans son service afin d'avoir une vue globale et pouvoir répondre aux questions des collaborateurs.

2. Motiver son équipe.

Il faut valoriser et motiver ses collaborateurs. Il faut les féliciter d'une mission bien réalisée mais également encourager leur travail et leurs efforts en cas de baisse de motivation ou de dynamisme. Les rabaisser en cas d'impairs de leur part ne ferait qu'aggraver une situation. S'ils travaillent dans de bonnes conditions, l'ambiance et la productivité n'en seront que meilleures. Un bon manager met en confiance et sait tirer le meilleur de chacun.

Un autre aspect de la motivation passe par la fixation d'objectifs : un collaborateur qui ne sait pas clairement où il va risque de se sentir perdu. S'il a des objectifs définis, sa motivation sera plus grande afin de les atteindre et sa satisfaction pleine lors de leur réalisation.

3. Montrer l'exemple.

Si un manager souhaite le maximum de ses collaborateurs, il doit lui-même être impliqué. Avoir du dynamisme, être force de propositions et faire preuve de créativité autant d'éléments demandés aux collaborateurs : autant que le manager en fasse de même. Le manager ne peut pas se cacher derrière ses collaborateurs sinon il se décrédibilisera. Il doit donc être exemplaire aussi bien en étant à l'initiative des choses qu'en étant irréprochable dans son travail.

Un des managers a conclu en disant qu'« un collaborateur épanoui dans son travail et dans ses conditions de travail, y compris financières, concourt à une équipe de qualité et donc des productions de qualité ». Il ne faut donc rien négliger.

Bibliographie

- BRUNNER Roland, 2011, *La psychanalyse expliquée aux managers*, Eyrolles, 178p.
- CHERRET de la BOISSIERE Anne, 2009, *Leadership au masculin et au féminin*, Edition Dunod, Paris, 229 p.
- JUËT Rémi, *La boîte à outils du manager*, Rémi JUËT, Edition Dunod, Paris, 2009, 270 p.
- MANNINK Marylin, HADDOCK Patricia, 1990, *Diriger au féminin - Guide pratique du Leadership : Méthodes et Stratégies*, Edition Les presse du Management, Noisiel, Collection 50 minutes pour réussir, 63 p.
- POUGET Julien, 2010, *Intégrer et manager la génération Y*, Editions Vuibert, 2010, Paris, 203 p.
- RAYNAUD Hervé, 2011, *Logique de la décision managériale*, Hermès Lavoisier, 448 p.
- ARCHIER Georges, *Les leviers de la réussite*, Interéditions, Paris, 1991,
- VASSAL Olivier, 2011, *Quand le don de soi ne va plus de soi...Travailler et manager à l'ère de la globalisation*, Pearson Education, 200 p.
- WATKINS Michael, 2001, *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste*, Michael Watkins, Editions Village mondial, Collection efficacité professionnelle, Paris, 239 p.
- WATTIER Philippe, 2011, *Les 7 clés du leadership*, L'Archipel, 246p.

Je deviens Dircom

Devenir directeur de la communication - familièrement Dir'Com - est une étape majeure dans une carrière. Que l'on soit déjà expérimenté ou, grâce à une succession d'opportunités, relativement jeune diplômé, le moment n'est pas banal. Il est source d'espoirs. Enfin montrer de quoi l'on est capable ! Exercer au plus haut niveau de l'entreprise, au niveau stratégique. Manager une équipe, petite ou grande. Avoir de larges responsabilités. Tout cela est stimulant, mais également source d'appréhension. Serai-je à la hauteur ? Quelles erreurs ne pas faire ? Comment bien poser ma responsabilité ? Comment obtenir l'adhésion de l'équipe et faire face aux tensions que ce domaine d'intense activité ne manque pas de susciter ?

Ces questions, étudiants en communication et professionnels plus avertis se les posent. Explicitement ou au fond d'eux-mêmes. *Je deviens dircom'* s'adresse à tous ceux qui s'apprêtent à gravir cette nouvelle marche professionnelle.

Ce livre blanc est le résultat d'un travail collaboratif mené par une promotion d'étudiants de master Stratégie et Management de la Communication de l'Icomtec sous la direction de leur professeur. Fondé sur des textes et des interviews de professionnels, il adopte une logique de best practices afin d'apporter des réponses pratiques à des questions opérationnelles.