

GAGNEZ

3 ANS

EN 3

HEURES



**LES SECRETS DU MANAGER
QUI A TOUJOURS UN TEMPS D'AVANCE**

PAUL MILLIER

GAGNEZ

3 ANS

EN 3

HEURES



**LES SECRETS DU MANAGER
QUI A TOUJOURS UN TEMPS D'AVANCE**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077843-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Je remercie en premier lieu tous ceux qui ont directement ou indirectement changé ma vie en m'enseignant les principes contenus dans ce livre.

Ma première pensée va à feu Bernard Alexandre qui m'a initié à l'activation mentale comme technique de développement personnel et qui a précédé tout ce que j'ai accompli dans ma vie.

Je remercie pour leur influence directe :

- Pascale, ma tendre épouse qui au-delà de son soutien quotidien, m'a fait découvrir les Fleurs de Bach qui ont si souvent préservé mon équilibre psychique.
- Etienne Gailleton qui m'a enseigné et fait appliquer les principes de Dale Carnegie.
- Maddy et Roger Lappe qui furent mes professeurs de morphopsychologie.
- Franck Martin qui m'a fait découvrir la PNL.

Je remercie pour leur influence indirecte par les livres qu'ils ont écrits :

- Joël de Rosnay pour *Le Macroscopie* qui a changé ma vision du monde grâce à l'approche systémique.
- Tony Buzan pour *Une tête bien faite* qui a révolutionné ma manière de créer et de travailler avec les schémas heuristiques.

- Charles Hobbs pour *Organisez votre temps. Maîtrisez votre vie*, qui m'a permis de doubler mon efficacité.

Je remercie enfin pour leur patiente relecture du manuscrit et pour les commentaires pertinents qu'ils m'ont faits pour l'améliorer :

- Irène Collin, pour la partie concernant le management du changement ;
- Mathilde Gauthier ;
- Pascale Millier ;
- Renaud Millier ;
- Josephine Munsch ;
- Victor Nave ;
- Marjolaine Rostain ;
- Christian Simon, pour la partie concernant la négociation ;
- Marie Wallenhorst, psychologue à emlyon.

Sommaire



Remerciements	V
Avant-propos	IX
Introduction	1
Chapitre 1 ■ Qu'est-ce que le management ?	5
Chapitre 2 ■ Devenez un vrai « pro »	27
Chapitre 3 ■ Réfléchissez plus loin que votre agenda pour gérer votre temps	79
Chapitre 4 ■ Exploitez les deux moitiés de votre cerveau	107
Chapitre 5 ■ Les relations interpersonnelles individuelles	137
Chapitre 6 ■ Augmentez votre influence sur les autres	169
Chapitre 7 ■ Sachez gérer le changement	199
Conclusion	225
Annexes	231
Bibliographie	253
Index	257

Avant-propos



L'origine de cet ouvrage

Pendant seize années de carrière de professeur à emlyon business school, j'ai eu la chance et le plaisir d'encadrer un mastère spécialisé accueillant une trentaine de participants chaque année. Pour les aider dans des situations professionnellement ou personnellement un peu délicates, j'avais spontanément pris l'habitude de faire partager à mes élèves un certain nombre d'expériences personnelles qui m'avaient servi pendant ma carrière dans l'enseignement et les affaires. Ces expériences, acquises au fil du temps, allaient de simples considérations de politesse ou de bon sens, à des découvertes, des lectures ou à des expériences qui avaient radicalement changé ma vie, au point que je pouvais dire qu'il y avait un avant et un après.

Constatant que ces principes d'efficacité intéressaient de plus en plus mes étudiants, je les ai réunis et formalisés dans un cours dispensé chaque année. Ce cours s'étant révélé, au fil du temps, celui le plus apprécié du programme et qui laissait le souvenir le plus persistant même après dix ans de vie professionnelle, j'ai décidé de faire partager cette expérience unique au plus grand nombre en consignand cette masse de conseils pratiques dans cet ouvrage.

Sans nostalgie, il m'a fallu une vie pour accumuler ces trésors et je trouvais dommage que ceux qui commencent leur vie active perdent

le temps qu'il m'a fallu pour découvrir, trier, sélectionner, accumuler et expérimenter toutes ces bonnes pratiques.

Ce livre s'appelle donc pour cela *Gagnez 3 ans en 3 heures* mais il aurait pu tout aussi bien s'appeler *Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait*, tant il ressemble à la transmission de l'expérience d'un ancien aux jeunes générations.

Ce livre s'adresse donc en priorité aux jeunes qui démarrent leur activité professionnelle, ou à leurs parents qui ne savent pas trop quels conseils leur donner, mais peut concerner des personnes de tous âges car on peut constamment découvrir de nouvelles approches et s'améliorer. Comme de toute manière, dans sa tête, on a 25 ans tout au long de sa vie, ce livre s'adresse à tous les jeunes de 17 à 97 ans.

Introduction



Aux Jeux olympiques, un dixième de seconde seulement sépare le premier des autres. Les suivants sont donc quasiment au même niveau que le premier, mais pourtant on ne parle que de celui qui a la médaille d'or. Devenez celui qui passe devant les autres en possédant ce tout petit plus qui vous différenciera de ceux qui sont « presque aussi bons que vous ». Mettez-vous à la place du recruteur qui voit vingt ou trente CV pour un poste. Pour lui, vous êtes tous plus ou moins les mêmes. À formation égale, vous êtes tous équivalents. C'est pourquoi il faut que ce soit vous que l'on remarque dans le lot des dix candidats retenus. Sortez du lot, ne vous fondez plus dans la masse grâce aux astuces et techniques à portée de main.

Une recherche auprès de 35 marketing managers et business developers européens¹ a révélé qu'en dépit de leur réussite professionnelle, bon nombre d'entre eux n'avait pas reçu de formation spécifique au marketing. Sur quoi fondaient-ils donc leur succès alors même qu'ils n'avaient *a priori* pas la compétence pour ? Tout simplement, sur de bonnes qualités managériales et sur leur faculté à établir de bonnes relations avec leur entourage proche, tant au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient que de leur réseau. Très récemment, Google arrivait aux mêmes conclusions. Jusqu'à un passé récent Google recrutait ses candidats en fonction de leurs bons résultats dans les matières dites « STEM » (*Science, Technology, Engineering, Maths*).

¹ MILLIER P., PALMER R., *Nuts, Bolts & Magnetrons*, J. Wiley & Sons, 2000.

Mais, voilà qu'aujourd'hui, parmi les qualités qui font une bonne recrue, on retrouve plus d'humain que de science et de technique. Dans le *Washington Post*, Cathy N. Davidson, fondatrice de la Futures Initiative, revient sur l'importance des « soft skills », c'est-à-dire les qualités humaines qui font la personnalité, dans le recrutement d'une personne. Il faut être un bon coach, savoir communiquer et écouter, reconnaître les qualités d'autrui, faire preuve d'empathie, soutenir ses collègues, avoir une pensée critique, savoir résoudre des problèmes, convaincre ses clients et pouvoir lier entre elles des idées complexes, plus que de savoir coder ou analyser des big data. En résumé, comprendre le langage humain est aussi important que comprendre le langage des ordinateurs. L'article conclut que « *nous avons désespérément besoin de personnes capables de comprendre l'humain, la culture et les interactions sociales.* »

Mais où et comment pouvez-vous acquérir ces compétences ou facultés si elles ne sont pas enseignées ? Dans ce domaine, il y a indéniablement une part d'inné, mais il y a surtout une bonne part d'acquis au fil de l'expérience.

Vous êtes censé débiter votre carrière bardé de compétences (acquises à l'école) et de qualités qui feront de vous un manager efficace et efficient dès le premier jour. En d'autres termes, au cours de vos études, on vous remplit la tête de méthodes, de techniques, de connaissances et de savoir-faire, mais comment acquérir le savoir-être que personne ne vous enseigne et qui fait toute la différence ? En l'apprenant vous-même par l'expérience, ce qui veut souvent dire à vos dépens. En effet si vous faites une erreur, celle-ci peut revenir en boomerang et vous apprendre qu'une fois, c'est une fois de trop. Cherchant à combler ce vide, cet ouvrage repose sur les expériences de l'auteur, sur la lecture de dizaines d'ouvrages, sur la participation à de multiples séminaires de formation au management et au développement personnel, et sur l'observation de centaines de managers au travail. De cette montagne d'enseignements à la fois théoriques et empiriques, l'auteur a trié le minerai pour extraire les pépites qui marchent vraiment pour devenir le cadre efficace, communicant et à l'aise dans son travail dont rêvent

toutes les entreprises, mais qu'on ne vous apprend jamais. En passant trois heures à lire ce livre, vous gagnerez donc les trois ans que vous auriez passé au début de votre carrière à acquérir ces compétences au prix de fastidieux efforts de tâtonnements pour trouver la bonne voie. Il faut toutefois garder en tête que ce livre n'est qu'une ouverture pour éveiller votre conscience à l'existence d'approches que vous ignorez encore aujourd'hui et qui pourront peut-être changer votre vie. Si, au fil de ces pages, vous vous sentez rentrer en résonance avec la PNL (Programmation Neuro-Linguistique), les schémas heuristiques ou la systémique, n'hésitez pas à approfondir le sujet en vous plongeant dans les références bibliographiques citées. Bien entendu, vous n'êtes obligé ni de vous forcer à tout lire, ni de chercher à appliquer tous les conseils prodigués dans ce livre. Faites du « picking », commencez par ceux qui vous attirent ou qui vous intriguent le plus. Commencez par essayer d'appliquer une méthode pour vous améliorer sur un point précis qui vous semble intéressant, puis revenez plus tard à la lecture pour appliquer le principe suivant, etc. S'améliorer seulement sur un point, c'est déjà s'améliorer !

Mais au-delà des techniques que vous pourrez apprendre, cet ouvrage a aussi pour objectif de vous donner une certaine forme d'intelligence contextuelle. En lisant ces lignes, vous aurez l'occasion de prendre conscience de ce que vous faites quand vous le faites. Par exemple, vous pouvez être assez doué pour influencer les gens ou pour faire des présentations orales, mais aujourd'hui vous le faites comme vous le sentez, sans forcément en avoir conscience. Dorénavant vous pourrez non seulement vous rendre compte de ce que vous faites déjà bien, mais aussi pourquoi vous le faites bien et comment vous pouvez encore vous améliorer. Pour faire une comparaison, si vous faites déjà un peu de musique en amateur, cet ouvrage va en quelque sorte vous apprendre le solfège pour franchir une grande marche dans la maîtrise de votre art de professionnel.

Pour mieux profiter de cet ouvrage, il est bon d'en comprendre la structure et la logique avant de le commencer.

Le premier chapitre introductif donne les « lois de la jungle », c'est-à-dire les **clés de compréhension** de votre environnement actuel ou futur qu'est l'entreprise. C'est en quelque sorte la toile de fond sur laquelle la pièce va se jouer.

Les chapitres 2, 3 et 4 parlent directement de vous en vous permettant **d'agir d'abord sur vous**, pour vous améliorer ou du moins vous préparer à évoluer efficacement en entreprise. C'est le niveau personnel.

Les chapitres 5 et 6 sont destinés à vous permettre **d'agir ensuite sur les autres** pour établir et entretenir avec eux des relations harmonieuses et productives. C'est le niveau de l'interaction.

Le chapitre 7 va élargir encore un peu plus votre sphère d'influence en vous permettant **d'agir sur votre environnement** de travail pour provoquer le changement. C'est le niveau « système ».

Comme on le déduit de cette explication, le livre suit une logique d'action et de difficulté croissante pour le manager qui doit passer progressivement de l'individu au système, car on ne peut pas envisager d'agir sur le système si on n'est pas capable de comprendre d'abord les individus qui le composent et d'agir sur eux. Et on ne peut pas espérer agir sur les autres si on n'a pas d'abord agi sur soi.

Chapitre 1

Qu'est-ce que le management ?

Objectifs |

- ▶▶ **L'objectif de ce premier chapitre est de vous initier au monde de l'entreprise** et du management en vous fournissant des définitions et des clés de compréhension de l'univers que vous allez découvrir ou que vous venez de découvrir.
- ▶▶ **Le deuxième objectif est de vous donner les règles du jeu** pour comprendre ce qui se passe sous vos yeux. Elles vous permettront ainsi de décoder ce que les autres ne voient pas. Il y en a cinq fondamentales, qui expliquent beaucoup de choses.
- ▶▶ **Le troisième objectif est de vous faire découvrir** deux classiques de la littérature managériale connus dans le monde entier pour leur efficacité et leur simplicité.

Définition du management¹

La meilleure manière de définir le management est de revenir à l'origine du mot, qu'on prend souvent pour un mot anglais ou américain. En vérité – très peu le savent – le terme « management » vient du mot français « manège » ; le manège de chevaux. Il y a donc dans la signification de ce mot un relent de dressage. Dans le manège, les chevaux tournent à la même vitesse dans le même sens sous l'œil du maître de manège ; le manager. Et si on veut faire changer le sens dans lequel tournent les chevaux, il faut que ceux-ci le fassent tous au même moment, à l'ordre du maître, sans quoi c'est le bazar. Donc en résumé, le management revient à faire marcher le personnel de l'entreprise dans une certaine direction et avec une certaine discipline pour éviter que ce soit le désordre. Il va de soi qu'en réalité, c'est un peu plus complexe que cela, mais en tous les cas le management consiste à se préoccuper des gens pour que leur travail collectif soit organisé et efficace et qu'ils se sentent bien dans ce contexte. Et, parole d'expert, ce n'est pas une mince affaire. Le directeur général Europe d'une multinationale de la chimie, questionné sur les trois principaux enjeux et difficultés de sa fonction répondit « people people people ». Manager, c'est donc s'occuper de l'humain, autrement dit, de la dimension humaine de l'entreprise.

Par son travail, le manager doit en quelque sorte répondre aux questions suivantes :

- D'où venons-nous ?
- Où sommes-nous aujourd'hui ?
- Où allons-nous ?
- Quand devons-nous y arriver ?
- Comment comptons-nous y arriver ?

1 D'après TOWNSEND J., *The Manager's Pocketbook*. Management pocket books, 1998.

Pour terminer avec une définition simple, on peut résumer en disant que le management consiste à conduire une équipe vers des objectifs planifiés.¹

POLCA

Si on voulait utiliser un moyen mnémotechnique pour se rappeler facilement le contenu du management, on pourrait aussi utiliser l'acronyme POLCA, qui évoque une danse coordonnée. En suivant cet acronyme, le travail d'un manager est :

- de **Planifier** les missions ;
- d'**Organiser** le temps de travail des équipes ;
- d'être **Leader** de l'équipe (la motiver, l'inspirer, la conduire) ;
- de **Contrôler** en évaluant et en corrigeant ;
- d'**Atteindre** les résultats escomptés.

Deux principes du management pratique au quotidien

Parmi les best-sellers mondiaux du management, deux petits ouvrages faciles à lire tiennent une place de choix par leur notoriété, leur simplicité et leur efficacité :

- *Le Principe de Peter*, de Peter et Hull² ;
- *Le Manager minute*, de Kenneth Blanchard et Spencer Johnson.³

Le principe de Peter

Le principe de Peter est aussi connu sous le nom de principe d'incompétence. Dans ce livre, les auteurs nous expliquent que quand on recrute quelqu'un pour ses compétences, il correspond en principe au poste et y donne satisfaction. Comme il travaille bien et qu'on ne

1 TOWNSEND J., *Ibid.*

2 Le Livre de Poche, 2011.

3 Les Éditions d'Organisation, 1987.

veut pas qu'il s'ennuie, ni qu'il s'en aille, son manager va chercher à le récompenser. Après une ou deux augmentations de salaire, il faut franchir un nouveau cap et son manager lui offre une promotion.

Imaginons un concepteur qui soit compétent en CAO (Conception Assistée par Ordinateur). Après deux ans de bon travail, on lui propose d'encadrer une petite équipe de trois concepteurs juniors fraîchement embauchés. Les choses se passent bien car ils ont à peu près le même âge, les mêmes préoccupations et celui qui est devenu manager de cette petite équipe encadre ses membres en travaillant près d'eux et en leur donnant des conseils techniques issus de sa propre expérience et de sa compétence. Cela va tellement bien que deux ans après, on lui confie la responsabilité du bureau d'études avec vingt concepteurs de CAO. À partir de là, le copinage à la cantine et les conseils techniques ne suffisent plus. Il faut gérer les rivalités entre collègues, la jalousie d'un plus ancien qui brigait le poste de chef du bureau d'études, décider des augmentations individuelles et passer son temps en réunions d'équipe et en réunions avec le top management. Or ce métier ne ressemble plus du tout au métier de concepteur pour lequel il a été embauché et dans lequel il se sentait à l'aise et compétent. Au contraire, lui qui déteste gérer les conflits, il ne se sent plus du tout à sa place. Il est devenu le chef de ses anciens collègues, ce qui a changé leurs relations, et il n'a pas vraiment reçu de formation pour cela. Il s'ennuie dans ces multiples réunions sans fin et avec tout ça il ne fait presque plus de CAO. Lui qui a étudié cinq ans, se trouve déjà obligé de mettre ses connaissances au placard au bout de six ans ! Tout ça pour ça ! À partir de là, comme il s'ennuie et ne se sent plus bien à sa place, ses évaluations annuelles commencent à se dégrader, car il n'est pas aussi performant dans ce job que dans le précédent. Et comme il est moins bon, il est moins bien évalué et il n'y a plus de raison de le récompenser. On va donc le laisser à ce poste... dans lequel il est incompétent !

À partir de cet exemple, le principe de Peter peut s'énoncer en disant que tout individu dans une entreprise ou une organisation évolue jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence maximale où

il reste. Si l'on généralise à l'ensemble du personnel, au bout de quelques années, tout le monde est incompetent et l'entreprise végète et se bloque. La morale de ce principe est qu'on risque de griller des collaborateurs en voulant les faire monter trop vite et sans les former correctement pour les responsabilités qu'ils vont devoir tenir. En conséquence, si vous voulez éviter le piège, la solution est de ne pas brûler les étapes, de prendre un peu de recul pour savoir de quoi vous avez envie et de demander à recevoir la formation qui correspond au nouveau poste qu'on vous propose. Quand vous serez manager senior, repensez au principe de Peter et formez vos équipes et recrutez régulièrement des jeunes pour élever le niveau de compétences par le bas de la pyramide. Et puis, on ne sait jamais, demandez-vous si vous n'avez pas personnellement atteint votre niveau d'incompétence. Si c'est le cas, il est peut-être temps de changer radicalement de voie ou d'entreprise. Si par chance ce n'est pas le cas, essayez d'évaluer à quel niveau vous pensez que vous seriez incompetent. Dans l'armée, certains officiers sont déjà incompetents au grade de capitaine quand d'autres sont encore des généraux compétents.

Le manager minute

Imaginez un « jeune cadre dynamique » à qui tout a l'air de réussir avec facilité dans son job de manager. Qu'a-t-il donc de différent de tous les autres qui sont stressés en permanence, déprimés, à la limite du burn out à cause de cette équipe si difficile à gérer et à motiver ? Quitte à faire, qui préféreriez-vous être ? Le stressé, débordé, déprimé, énervé ou le manager minute à qui tout réussit facilement ? Si vous préférez la deuxième option, suivez le secret du manager minute qui tient en huit points¹.

1. Écouter les collaborateurs dire ce qu'ils ont fait et ce qu'il leur reste à faire.
2. Faire une fiche d'objectifs mensuels pour chaque collaborateur dont on a la responsabilité. Une page, six objectifs ; pas plus.

¹ Nous n'en retiendrons que sept ici pour éviter une redondance entre deux points de la liste.

3. Laisser sa feuille d'objectifs à chacun des collaborateurs et en garder ostensiblement une copie.
4. Ne pas décider pour eux.
5. « Vous ne travaillez pas pour moi. »
6. « Je suis là pour vous aider et vous dire ce que j'attends de vous. »
7. Féliciter ou réprimander tout de suite sur le comportement.

FICHE PRATIQUE

BRÈVE EXPLICATION DE TEXTE POUR COMPRENDRE LA FORCE DU SECRET

1. À l'occasion d'une réunion périodique (hebdomadaire ou mensuelle par exemple), écoutez vos collaborateurs en les laissant dire ce qu'ils ont fait et ce qu'il leur reste à faire. D'abord, en les écoutant, vous leur manifestez de l'intérêt, ensuite c'est eux qui font le point de la situation, ce qui les auto-responsabilise.
2. Faites une fiche d'objectifs simples et clairs qui comporte une page seulement et pas plus de six objectifs. Une page, c'est pour être simple et être sûr qu'elle soit lue. Six objectifs seulement, c'est peu mais accessible et cela rentre dans la célèbre règle¹ des 7 ± 2 . Cette règle dit qu'un individu ne peut prendre en compte consciemment que 7 ± 2 informations simultanées pour décider. Au-delà, le cerveau submergé bogue, bloque ou prend des décisions hasardeuses.
3. Donnez-leur la fiche et gardez-en ostensiblement une copie. L'intérêt de garder une copie est évident. Le collaborateur sait ainsi que lors du prochain point, vous n'aurez pas oublié les objectifs que vous lui avez fixés puisque vous pourrez les ressortir et les avoir sous les yeux.
4. Ne décidez pas pour eux. Le principe à l'œuvre ici est celui de « l'empowerment » ou de responsabilisation qui consiste à donner une tâche à faire mais à laisser le collaborateur décider comment il va



¹ MILLER G., « The magical number, plus or minus two : some limits on our capacity for processing information », *Psychological review*, Vol 63, n°2, mars 1956.

s'y prendre pour atteindre l'objectif. C'est quand même plus motivant que d'avoir un travail posté sur chaîne de fabrication automobile où on est relégué au statut de simple exécutant ou de robot humain. La devise de l'entreprise américaine de marketing digital Hubspot est, à ce titre, exemplaire : « Use good judgement ! ».

5. « Vous ne travaillez pas pour moi ». Sous-entendu, c'est avant tout pour vous que vous travaillez. Si vous voulez trouver de l'intérêt à votre travail, prenez des initiatives.

6. « Je suis là pour vous aider et pour vous dire ce que j'attends de vous ». Ce point est fondamental car si les collaborateurs doivent deviner ce qu'il y a dans votre tête, ils ne sauront jamais quoi faire. Or, entre deux situations, les gens préfèrent toujours ne rien faire et ne rien risquer plutôt que faire et risquer de se faire réprimander. Donc, dites-leur clairement ce que vous attendez d'eux.

7. Récompensez ou réprimez tout de suite sur ce que les gens ont fait. Là encore, ce principe est clé, car en agissant tout de suite, le collaborateur sait immédiatement ce qu'il a bien fait et mal fait. Il peut donc corriger son action et, de plus, une erreur repérée trop tard peut avoir des conséquences beaucoup plus lourdes que si elle est débusquée précocement. Le deuxième point-clé est de féliciter ou de réprimander sur ce que la personne **a fait** plutôt que sur ce qu'elle est. Où est la différence fondamentale ? Si vous félicitez Antoine en lui disant « Antoine tu es génial » il sera content mais au fond de lui ne pourra pas s'empêcher de se dire que dans d'autres circonstances moins favorables vous auriez pu aussi lui dire « Antoine tu es un con ». Et là vous risquez de ruiner pour longtemps un collaborateur qui restera blessé et vous en voudra car il aura été jugé sur sa personne. Préférez donc « Antoine je te félicite pour ce rapport que tu viens de rendre à notre client. Il est impeccable, tout y est et c'est très clair ».