Le guide du patron *trop gentil*

Les 17 pièges qui vous coûtent le plus cher, et la parade pour chacun.

Lorenzo, fondateur de « Gentil mais patron ».

Gentilmaispatron.com

MODE D'EMPLOI

Avant de commencer

Vos équipes vous apprécient, et votre entourage vous l'a sans doute déjà dit : vous êtes trop gentil. Ce guide ne vous demande pas de changer de caractère. Il vous montre dix-sept situations où votre gentillesse vous coûte du temps, de l'argent ou de l'autorité, et ce que vous pouvez dire et faire à la place, dès cette semaine.

COMMENT LE LIRE

Ne lisez pas tout. Cherchez les deux ou trois pièges où vous vous reconnaissez, et commencez par le plus simple.

CE QUE CONTIENT CHAQUE FICHE

La scène. La parade en quelques mots. La phrase à dire. Comment vous y prendre. Un exemple.

TROIS PRÉCISIONS

1. Les phrases destinées à un salarié sont au tutoiement. Si vous vouvoyez votre équipe, changez le pronom, pas le fond.
2. Les exemples sont des illustrations, pas des cas réels.
3. Ce guide vous aide à préparer ce que vous dites. Dès qu'il s'agit d'une procédure (sanction, rupture, pénalités de retard), voyez votre avocat ou votre expert-comptable.

Vous retrouverez partout les trois mêmes gestes : **poser** ce que vous attendez, **le dire** sans vous taire ni attaquer, et **tenir** ce que vous avez annoncé.

SOMMAIRE

Les 17 pièges

1	Le retard que tout le monde a vu	p. 4
2	La relance que vous repoussez	p. 5
3	Le « petit geste » accordé en deux secondes	p. 6
4	La consigne devenue suggestion	p. 7
5	Le reproche qui n'arrive jamais à destination	p. 8
6	Le travail offert pour ne pas chipoter	p. 9
7	L'alerte restée dans un tiroir	p. 10
8	La menace qui ne tombe jamais	p. 11
9	Le partenaire à qui on ne refuse rien	p. 12
10	Le responsable qui vous renvoie tout	p. 13
11	L'ami dans l'équipe	p. 14
12	Le salarié des débuts	p. 15
13	Le « ils savent bien ce que j'attends »	p. 16
14	L'explosion pour un détail	p. 17
15	La décision que vous connaissez déjà	p. 18
16	Le « je lui en parle lundi »	p. 19
17	La paix achetée	p. 20

PIÈGE N° 1 SUR 17

1 Le retard que tout le monde a vu

LA SCÈNE

Troisième retard cette semaine. Il passe devant votre bureau. Vous gardez les yeux sur votre écran, comme si de rien n'était.

LA PARADE

Le dire le jour même, en tête-à-tête, en trois phrases.

LA PHRASE

« C'est la troisième fois cette semaine que tu arrives après 9 h. L'équipe démarre sans toi, et elle le voit. À partir de demain, j'ai besoin que tu sois là à l'heure. »

COMMENT FAIRE

Trois temps, dans cet ordre : le fait, son effet, ce que vous attendez. Pas de « toujours », pas de « tout le monde le dit ». S'il a une raison, vous l'écoutez, puis vous revenez à ce que vous attendez. Et vous le dites aujourd'hui : demain, ce sera un quatrième retard et une conversation plus lourde.

EXEMPLE

Jeudi, 11 h. Vous le prenez à part deux minutes, porte fermée, avec la phrase ci-dessus. Il parle des embouteillages. Vous répondez : « Je comprends. Et j'ai besoin que tu sois là à 9 h. Les autres aussi sont soumis aux aléas du trafic. Qu'est-ce que tu peux changer pour que tes retards ne se répètent pas ? »

Piège suivant **2 · La relance que vous repoussez** →

2

PIÈGE N° 2 SUR 17

La relance que vous repoussez

LA SCÈNE

La facture a deux mois. Vous ouvrez la liste des retards de paiement, vous la refermez. Vous avez toujours autre chose à faire. Et quand c'est un client fidèle depuis dix ans, c'est vous qui êtes gêné de le relancer.

LA PARADE

Relancer aujourd'hui, sur un ton neutre, en demandant une date.

LA PHRASE

« Bonjour, je fais le point sur mes factures en attente. Celle du 12 septembre est arrivée à échéance le 12 octobre. À quelle date le règlement partira-t-il ? »

COMMENT FAIRE

Une relance n'est pas un reproche : c'est de la gestion. Vous parlez de la facture, pas de lui. Vous demandez une date, pas des excuses. Vous notez cette date, et vous rappelez le lendemain si rien n'est arrivé. La vraie parade vient ensuite : annoncer la même règle à tous vos clients, pour ne plus avoir à décider au cas par cas.

EXEMPLE

À votre client de dix ans, vous écrivez : « À partir de janvier, je relance toutes mes factures le lendemain de l'échéance, pour tous mes clients. Je préfère vous le dire avant. » Ce n'est plus lui que vous visez : c'est votre règle.

Piège suivant **3 · Le « petit geste » accordé en deux secondes** →

PIÈGE N° 3 SUR 17

3 Le « petit geste » accordé en deux secondes

LA SCÈNE

Il a demandé gentiment. Vous avez dit oui avant d'avoir compté. Votre marge vient de fondre, en quelques secondes, au téléphone.

LA PARADE

Ne jamais répondre pendant l'appel. Puis répondre « oui, à condition que ».

LA PHRASE

« Je regarde ce que je peux faire, et je vous rappelle demain avant midi. »

COMMENT FAIRE

Le piège n'est pas la remise, c'est la vitesse. Une nuit suffit pour compter. Si vous accordez quelque chose, demandez quelque chose en échange : un règlement à la commande, un volume, un délai plus long. Un geste sans contrepartie devient le prix normal la fois suivante. Et rappelez à l'heure dite : c'est ce qui rend votre « je vous rappelle » crédible.

EXEMPLE

Le lendemain, 11 h : « J'ai regardé. Je peux vous accorder ce geste si la commande est réglée à la signature. Sinon, je reste au tarif du devis. » Vous avez dit oui, et c'est vous qui avez posé la condition.

Piège suivant **4 · La consigne devenue suggestion** →

4

PIÈGE N° 4 SUR 17

La consigne devenue suggestion

LA SCÈNE

Vous l'avez dit lundi. Vendredi, rien. Et c'est vous qui vous demandez si vous avez été assez clair.

LA PARADE

La redire une seule fois, avec une date et un moment où vous vérifiez.

LA PHRASE

« Lundi, j'ai demandé que les devis partent sous 48 heures. Ce n'est pas fait. J'en ai besoin à partir de lundi prochain, et on regarde ensemble vendredi où on en est. »

COMMENT FAIRE

Une consigne sans date ni vérification est un souhait. Dites qui fait quoi, pour quand, et quand vous regardez le résultat. Demandez-lui de reformuler : « Dis-moi ce que tu as compris. » Puis, vendredi, vérifiez vraiment. C'est le rendez-vous tenu qui fait la consigne, pas le ton.

EXEMPLE

Avant de redire, vous posez une question : « Qu'est-ce qui t'en a empêché ? » Il lui manquait les prix d'un fournisseur. Vous réglez ce point, vous redonnez la date, et vendredi à 16 h vous ouvrez la liste des devis avec lui.

Piège suivant **5 · Le reproche qui n'arrive jamais à destination** →

PIÈGE N° 5 SUR 17

5 Le reproche qui n'arrive jamais à destination

LA SCÈNE

Vous l'avez dit en riant, ou emballé dans trois compliments. Il a ri, ou il a dit merci. Il est reparti en pensant que tout allait bien.

LA PARADE

Un seul message, sans emballage, annoncé comme sérieux.

LA PHRASE

« J'ai un point à voir avec toi, et il est sérieux. »

COMMENT FAIRE

Annoncez la couleur avant de parler : ni blague, ni préambule. Dites le fait, puis son effet, puis ce que vous attendez. Gardez les compliments pour un autre jour : collés à un reproche, ils l'effacent. À la fin, demandez-lui ce qu'il retient. S'il répond que tout va bien, recommencez.

EXEMPLE

Au lieu de « Super travail sur ce dossier, juste un petit détail sur les délais, mais vraiment bravo », vous dites : « Le dossier est arrivé avec quatre jours de retard. Le client a appelé deux fois. La prochaine fois, je veux être prévenu dès que tu vois que la date ne tiendra pas. »

Piège suivant **6 · Le travail offert pour ne pas chipoter** →

PIÈGE N° 6 SUR 17

6 Le travail offert pour ne pas chipoter

LA SCÈNE

Trois heures de plus, hors devis. Il a dit merci. Vous n'avez rien facturé.

LA PARADE

Prévenir avant de faire, pas après.

LA PHRASE

« Ce que vous me demandez n'était pas prévu au devis. Je peux le faire : je vous envoie le complément de prix, et je m'y mets dès votre accord. »

COMMENT FAIRE

Facturer après coup un travail que le client croyait offert : voilà ce qui passe pour chipoter. Le dire avant, c'est faire votre métier. Trois secondes de gêne valent mieux que trois heures offertes. Et si vous voulez offrir, offrez, mais dites-le et écrivez-le sur la facture. Un cadeau qu'on ne nomme pas devient un dû.

EXEMPLE

Le client demande une modification en fin de chantier. Vous répondez dans la journée par écrit, avec le prix. Il accepte. La fois suivante, c'est lui qui demande : « Vous me dites combien ça fait en plus ? »

Piège suivant **7 · L'alerte restée dans un tiroir** →

7

PIÈGE N° 7 SUR 17

L'alerte restée dans un tiroir

LA SCÈNE

Une de vos salariées a pris sur elle pour venir vous alerter, porte fermée. Trois semaines plus tard, elle attend toujours de voir ce que vous allez faire.

LA PARADE

Revenir vers elle avec une date, même sans solution.

LA PHRASE

« Je n'ai pas oublié ce que tu m'as dit. Je vois Julien jeudi, et je reviens vers toi vendredi pour te dire ce que j'ai décidé. »

COMMENT FAIRE

Celle qui vous alerte vous observe : votre silence lui répond que parler ne sert à rien. Vous n'avez pas à tout régler en un jour, ni à lui raconter votre entretien avec son collègue. Vous lui devez deux choses : une date, et un retour. Avant de voir la personne concernée, vérifiez les faits par vous-même, et parlez de ce que vous avez constaté, pas de « on m'a dit ». Certaines alertes vous créent des obligations : au moindre doute, appelez votre avocat.

EXEMPLE

Vendredi, vous repassez la voir : « J'ai vu Julien hier. Je lui ai dit ce que j'attendais, et on refait le point dans quinze jours. Si ça se reproduit d'ici là, tu viens me le dire. » Elle sait que sa parole a compté.

Piège suivant **8 · La menace qui ne tombe jamais** →

8

PIÈGE N° 8 SUR 17

La menace qui ne tombe jamais

LA SCÈNE

« La prochaine fois… » La prochaine fois est arrivée. Puis la suivante. Plus personne n'y croit, vous non plus.

LA PARADE

N'annoncer que ce que vous ferez. Puis le faire.

LA PHRASE

« La dernière fois, je t'ai dit ce qui se passerait. On y est. À partir d'aujourd'hui, les devis de ce client passent par moi avant de partir. »

COMMENT FAIRE

Une conséquence se choisit à froid, avant d'en parler. Prenez-la petite, certaine, et applicable dès le lendemain. « Je relis avant envoi », « on fait un point chaque vendredi », « tu ne gères plus ce dossier seul » valent mieux qu'une grande menace vague. Si vous n'êtes pas prêt à l'appliquer, ne l'annoncez pas. Et tout ce qui ressemble à une sanction se décide avec votre avocat ou votre expert-comptable.

EXEMPLE

Vous aviez dit « la prochaine fois, ça va mal se passer ». Vous remplacez par : « Si un devis repart avec une erreur de prix, je les valide tous avant envoi pendant un mois. » Deux semaines plus tard, l'erreur revient. Le lendemain matin, vous validez.

Piège suivant **9 · Le partenaire à qui on ne refuse rien** →

PIÈGE N° 9 SUR 17

9 Le partenaire à qui on ne refuse rien

LA SCÈNE

Un gros client, un fournisseur de toujours. Il pèse trop lourd, ou vous vous connaissez depuis trop longtemps. Chaque demande est un peu plus large que la précédente.

LA PARADE

Décider votre limite à froid, avant sa prochaine demande.

LA PHRASE

« Je tiens à notre relation, et c'est pour cela que je préfère vous le dire : à ces conditions, je ne peux plus suivre. Voici ce que je peux faire. »

COMMENT FAIRE

Devant lui, vous ne déciderez pas : vous céderez. Écrivez donc à l'avance ce que vous acceptez, ce que vous refusez, et ce que vous demandez en échange. Rappelez-vous que vous ne défendez pas votre confort : vous défendez la paie de votre équipe. Arrivez avec une proposition, pas avec un refus sec. Et s'il pèse si lourd que vous ne pouvez rien lui refuser, le vrai sujet n'est plus sa demande : c'est votre dépendance.

EXEMPLE

Votre plus gros client veut passer ses règlements à un délai plus long. Vous aviez écrit votre limite la veille. Vous répondez : « Je peux vous suivre sur ce délai pour les commandes au-dessus d'un certain volume. En dessous, je reste aux conditions actuelles. »

Piège suivant **10 · Le responsable qui vous renvoie tout** →

PIÈGE N° 10 SUR 17

10 Le responsable qui vous renvoie tout

LA SCÈNE

Vous l'avez nommé pour souffler. Dès que ça frotte, le problème remonte jusqu'à vous.

LA PARADE

Lui rendre le problème, et lui dire ce qui est à lui.

LA PHRASE

« Ce point-là, c'est à toi de le régler avec lui. Dis-moi comment tu comptes t'y prendre, et tiens-moi au courant vendredi. »

COMMENT FAIRE

Chaque fois que vous recadrez à sa place, vous lui apprenez qu'il n'a pas à le faire. Écrivez avec lui trois colonnes : ce qu'il décide seul, ce qu'il vous soumet, ce qui reste à vous. Quand un salarié vient vous voir par-dessus lui, répondez par une question : « Tu en as parlé à ton responsable ? » Et aidez-le à préparer sa première conversation : personne ne lui a peut-être jamais montré comment faire.

EXEMPLE

Il vient vous dire qu'un de ses gars arrive en retard. Au lieu d'y aller vous-même, vous prenez dix minutes pour écrire avec lui ses trois phrases. Il mène la conversation l'après-midi, et il revient vous dire comment elle s'est passée.

Piège suivant **11 · L'ami dans l'équipe** →

11

PIÈGE N° 11 SUR 17

L'ami dans l'équipe

LA SCÈNE

Aux autres, vous auriez déjà dit ce qui ne va pas. À lui, vous cherchez encore le bon moment, qui ne vient jamais.

LA PARADE

Séparer les deux rôles, à voix haute.

LA PHRASE

« Là, c'est le patron qui te parle, pas l'ami. Et c'est parce que je tiens à l'ami que je préfère te le dire moi-même. »

COMMENT FAIRE

Le bon moment n'est pas autour d'un verre : c'est au bureau, pendant les heures de travail, comme pour les autres. Nommez le changement de rôle, puis dites le fait et ce que vous attendez, exactement comme vous le feriez avec un autre. L'amitié change la manière, jamais la règle. Le lendemain, redevenez l'ami sans revenir sur le sujet : c'est ce qui lui montre que les deux tiennent ensemble.

EXEMPLE

Mardi, 14 h, dans votre bureau : la phrase ci-dessus, puis le fait. Il se vexe, un peu. Jeudi, vous déjeunez ensemble comme d'habitude, et vous parlez d'autre chose.

Piège suivant **12 · Le salarié des débuts** →

12

PIÈGE N° 12 SUR 17

Le salarié des débuts

LA SCÈNE

Il était là le premier jour. Aujourd'hui il freine l'équipe, et vous vous sentez ingrat à la seule idée de le recadrer.

LA PARADE

Reconnaître ce qu'il a fait, puis dire ce qui ne va plus. Deux temps distincts.

LA PHRASE

« Sans toi, on n'en serait pas là, et je ne l'oublie pas. Aujourd'hui, sur ce point précis, ça ne fonctionne plus. Je veux qu'on regarde ensemble comment tu retrouves ta place. »

COMMENT FAIRE

La loyauté se paie en égards, pas en règle à part. Les égards : vous le lui dites en premier, en privé, en prenant le temps. Mais vous le dites. Soyez précis sur ce qui ne va plus : un fait, pas « ton attitude ». Proposez une suite datée : ce qui doit changer, pour quand, et quand vous refaites le point. Sans retour clair, vous ne lui laissez pas une chance, vous lui laissez un sursis.

EXEMPLE

Il refuse le nouveau logiciel et l'équipe ressaisit tout derrière lui. Vous lui dites ce que cela coûte aux autres, vous lui proposez deux demi-journées avec un collègue, et vous fixez le point d'étape à un mois.

Piège suivant **13 · Le « ils savent bien ce que j'attends »** →

PIÈGE N° 13 SUR 17

13 Le « ils savent bien ce que j'attends »

LA SCÈNE

Vous ne l'avez jamais dit. Ils ont deviné autre chose.

LA PARADE

Écrire ce que « terminé » veut dire.

LA PHRASE

« Pour moi, ce travail est terminé quand ces trois points sont faits. Est-ce que c'est aussi ce que tu avais compris ? »

COMMENT FAIRE

Reprocher ce qu'on n'a jamais demandé est injuste, et vous le sentez : c'est pour cela que vous vous taisez. Prenez les deux ou trois tâches qui vous agacent le plus. Pour chacune, écrivez en trois lignes à quoi ressemble un travail fini. Montrez-les, et demandez ce qui manque. Vous découvrirez souvent que personne ne vous désobéissait.

EXEMPLE

« Un devis est terminé quand il est chiffré poste par poste, relu par un collègue, et envoyé avec une date de validité. » Trois lignes affichées près du poste, et vous n'avez plus à repasser derrière.

Piège suivant **14 · L'explosion pour un détail** →

14

PIÈGE N° 14 SUR 17

L'explosion pour un détail

LA SCÈNE

Des mois sans rien dire. Puis un mardi, pour une broutille, tout sort. Et c'est vous qui présentez des excuses.

LA PARADE

Dire les petites choses dans les deux jours.

LA PHRASE

« Je préfère te le dire maintenant, tant que c'est petit. »

COMMENT FAIRE

Vous n'explosez pas parce que vous êtes colérique. Vous explosez parce que vous avez tout gardé. La parade se joue avant : ce qui vous agace deux fois, vous le dites dans les deux jours, en une phrase. Et si c'est déjà sorti, excusez-vous du ton, pas du fond.

EXEMPLE

Le lendemain d'un éclat : « Je n'aurais pas dû te parler comme ça hier, et je m'en excuse. Le sujet, lui, reste entier. On en parle demain à 9 h, calmement. »

Piège suivant **15 · La décision que vous connaissez déjà** →

PIÈGE N° 15 SUR 17

15 La décision que vous connaissez déjà

LA SCÈNE

Vous savez ce qu'il faut faire depuis des mois. Vous attendez un dernier élément pour être sûr. Puis un autre.

LA PARADE

Fixer une date de décision, pas une date de certitude.

LA PHRASE

À vous-même, puis à quelqu'un : « Vendredi à 17 h, je tranche avec ce que je sais. »

COMMENT FAIRE

La certitude ne viendra pas. Tracez deux colonnes : ce que vous risquez à agir, ce que vous risquez à attendre encore trois mois. La seconde se remplit déjà, sans vous. Demandez-vous si la décision peut se défaire. Si oui, décidez vite. Sinon, donnez-vous une semaine, pas un trimestre. Et dites votre date à quelqu'un : une date dite à voix haute se tient mieux.

EXEMPLE

Vous hésitez à retirer un client à un commercial. Colonne « agir » : une conversation difficile. Colonne « attendre » : un client qui s'agace un peu plus chaque mois. Vous donnez votre date à votre directeur commercial, et vendredi vous tranchez.

Piège suivant **16 · Le « je lui en parle lundi »** →

PIÈGE N° 16 SUR 17

16 Le « je lui en parle lundi »

LA SCÈNE

Vous vous êtes promis de lui en parler lundi. Lundi, vous aviez une bonne raison. Mardi aussi…

LA PARADE

Prendre rendez-vous avec lui avant d'être prêt.

LA PHRASE

« J'ai besoin de vingt minutes avec toi jeudi à 10 h, pour parler des délais sur tes dossiers. »

COMMENT FAIRE

Tant que la conversation dépend de votre courage du matin, elle n'a pas lieu. Une fois le rendez-vous donné, elle existe. Annoncez le sujet en une ligne : pas de convocation mystérieuse. Puis préparez trois choses par écrit, pas plus : ce que vous voulez obtenir, le fait dont vous partez, votre première phrase.

EXEMPLE

Dimanche soir, au lieu de vous promettre lundi, vous lui envoyez l'invitation pour jeudi 10 h. Mercredi, vous écrivez votre première phrase. Jeudi à 10 h 20, c'est derrière vous.

Piège suivant **17 · La paix achetée** →

17

PIÈGE N° 17 SUR 17

La paix achetée

LA SCÈNE

Vous n'avez rien dit pour éviter une histoire. L'histoire aura lieu quand même, plus tard, et plus cher.

LA PARADE

Compter ce que la paix vous coûte, puis choisir une seule conversation.

LA PHRASE

À vous-même : « Qu'est-ce que je paie, chaque mois, pour ne pas avoir cette conversation ? »

COMMENT FAIRE

Se taire n'est pas gratuit : c'est un achat. Vous payez en heures rattrapées, en factures qui attendent, en bons éléments qui vous regardent faire. Prenez une feuille. Listez vos silences du moment, et écrivez en face ce que chacun vous coûte, avec vos propres chiffres. Puis n'en choisissez qu'un : pas le plus douloureux, le plus simple. Une première conversation menée vous apprendra plus que dix résolutions.

EXEMPLE

Trois lignes sur votre feuille : un retard que vous ne relevez pas, une facture que vous ne relancez pas, un associé à qui vous ne dites rien. Vous commencez par la facture. C'est la moins chargée, et celle dont l'effet se voit le plus vite.

Page suivante **Et maintenant** →

LA SUITE

Et maintenant

Vous avez dix-sept parades. Chacune ouvre une conversation, aucune ne la mène à votre place.

Si l'une de ces situations vous pèse depuis des mois, je vous propose un échange, en visio, gratuitement. Nous regardons votre situation principale : ce qu'elle vous coûte, et par où la prendre. À la fin, je vous dis si **« Pleinement patron »**, mon accompagnement individuel de 90 jours pour dirigeants de PME, est adapté à votre cas. Si oui, je vous le présente. Sinon, je vous le dis aussi.

Réserver mon échange →

Et si vous voulez d'abord savoir où vous en êtes : **« Êtes-vous un patron trop gentil ? »**, le test en 10 situations, vous donne votre profil détaillé en 3 minutes.

Faire le test →

Lorenzo, fondateur de « Gentil mais patron ».

Gentilmaispatron.com

Gentil mais **Patron.**