

MANAGER SES ANCIENS COLLÈGUES

SANS FROIDEUR NI COPINAGE

THIBAULT BAHEUX

EXTRAIT GRATUIT : L'INTRODUCTION

INTRODUCTION

Bienvenue !

Vendredi 28 février, 17 h 30, salle de pause du deuxième étage.

Il y a un gâteau du traiteur d'en face, deux bouteilles de crémant et une carte signée par tout le département. Martine part à la retraite. Vingt ans à la tête de l'équipe Sinistres habitation : les dégâts des eaux, les incendies, les cambriolages, les sociétaires en larmes au téléphone et les experts qu'il faut relancer trois fois. Vingt ans à tenir la boutique.

Philippe, le responsable du département Indemnisation, et donc le chef de Martine, tapote son gobelet en plastique avec une cuillère. Il fait un joli discours. Il parle de « la mémoire de la maison », de la tempête de 2010, de la fois où Martine a rappelé un sociétaire un 24 décembre parce que son dossier ne pouvait pas attendre. On rit. Quelques yeux brillent.

Puis il ajoute, sur le même ton :

« Et pour la suite, j'ai le plaisir de vous annoncer que c'est Léa qui reprend l'équipe, dès lundi. »

Les applaudissements arrivent. Avec une demi-seconde de retard.

Une demi-seconde, ce n'est rien. Personne ne l'a remarquée, sauf Léa.

Léa a 34 ans. Elle est gestionnaire dans l'équipe depuis huit ans. C'est elle qu'on vient voir quand un dossier se complique, elle qui connaît par cœur les clauses du contrat habitation et le numéro de portable de chaque expert. Elle a postulé il y a un mois. Elle sait depuis mardi qu'elle est retenue. Elle n'avait pas le droit de le dire.

Sonia est la première à la serrer dans ses bras. Un peu trop fort.

« T'aurais pu me le dire ! »

Sonia, c'est sa meilleure amie au bureau. Les déjeuners du midi, le groupe WhatsApp « Les Sinistrées », le week-end à Biarritz l'été dernier. Léa sourit et ne répond rien. C'est le premier secret entre elles. Il ne sera pas le dernier.

Près de la fenêtre, Romain lève son gobelet dans sa direction.

« Félicitations. »

Il ne la regarde pas. Tout le monde sait qu'il avait postulé, lui aussi. Romain est le meilleur gestionnaire de l'équipe sur les grands sinistres. Il a six ans d'ancienneté de plus qu'elle. Il pensait que c'était son tour.

Brigitte, qui a formé Léa à son arrivée, se penche vers Martine : *« Tu nous laisses entre de bonnes mains. »* La phrase est gentille. Léa l'entend comme un examen.

Et Bastien, le blagueur de l'équipe, lance assez fort pour que tout le monde l'entende :

« Bon, maintenant que c'est toi la cheffe, on va critiquer la cheffe avec qui ? »

Gros rire général. Léa rit aussi, sans être tout à fait sûre d'en avoir encore le droit.

Au fond de la salle, Chloé, arrivée dans l'équipe il y a un an, applaudit poliment. Elle n'a jamais déjeuné avec eux.

Léa est fière, évidemment. Un peu grisée, même. Mais il y a autre chose, qu'elle n'arrive pas encore à nommer. Une petite gêne vis-à-vis de Romain. L'impression d'être à la fois au centre de la pièce et un peu à part. Et une pensée qui ne la lâche pas : mardi encore, elle râlait avec eux contre la dernière décision de Philippe, le chef du département. Lundi, c'est elle qui devra annoncer ses décisions à l'équipe.

Le soir, dans le tram, son téléphone vibre. Six messages de félicitations sur le groupe des Sinistrées. Des cœurs, des bouteilles de champagne, un « Bravo cheffe !!! » de Sonia.

Six messages. Le groupe compte sept autres membres. Léa n'a pas besoin de chercher lequel manque.

Elle range son téléphone, et regarde défiler les arrêts sans les voir.

Ça vous parle ?

Vous êtes peut-être chef d'équipe, responsable de service, manager de proximité. Au bureau, en agence, en magasin, à l'hôpital ou en atelier. On vous a promu hier, ou il y a six mois, et quelque chose coince. Vous dirigez désormais des gens avec qui vous avez partagé des années de cafés, de fous rires et de coups de gueule. Et vous ne savez pas très bien comment vous y prendre.

Rassurez-vous, vous n'êtes pas un cas isolé. Et vous n'êtes pas en retard.

Faites le compte. Quand on demande à des managers débutants de citer leurs trois défis les plus difficiles, 59,3 % parlent du passage de collègue à supérieur et de l'autorité qu'il faut désormais affirmer. C'est le premier défi de la liste, et de loin[1]. Dans une autre enquête, 84 % des managers de proximité disent avoir trouvé leur première prise de poste stressante. Seuls 10 % se sentaient vraiment préparés[2]. Et en France, moins d'un primo-manager sur deux (48 %) a été formé avant de prendre son poste[3].

Autrement dit, si vous vous sentez mal à l'aise, ce n'est pas que vous n'êtes pas fait pour ça. C'est la norme. On vous a promu pour ce que vous saviez déjà faire, et vous le faisiez bien. Le métier de manager, lui, personne ne vous l'a encore appris. C'est ce que nous allons faire ensemble, pas à pas.

Et ce métier, de moins en moins de gens en veulent. Parmi les cadres qui ne managent pas, la part de ceux qui souhaitent devenir managers est passée de 42 % à 34 % en trois ans. Chez les moins de 35 ans, la chute atteint seize points[4]. Le management fait peur : trop de pression, trop d'heures, trop de conflits à gérer. Vous avez accepté un rôle que beaucoup fuient. Raison de plus pour vous donner les moyens de le réussir, et pour en faire, peut-être, le meilleur moment de votre carrière.

Mais votre situation a une particularité. Vous ne partez pas de zéro. Vous partez d'un passé.

Le manager recruté à l'extérieur découvre une équipe. Vous, vous la connaissez par cœur. Vous savez qui a un fils malade, qui cherchait un autre poste l'an dernier, qui ne supporte pas qui. Vous connaissez les blagues, les rancœurs, les petits arrangements. Et vous savez ce que chacun pense de la direction, puisque vous le pensiez avec eux.

C'est votre plus grand atout. Et votre plus grand piège.

Car deux pentes vous guettent, et elles sont glissantes toutes les deux.

La première, c'est de rester le copain. Celui qui promet que « rien ne va changer », qui ne tranche rien et qui laisse filer, pour ne froisser personne. Jusqu'au jour où il faut dire non, et où tout explose.

La seconde, c'est de devenir le petit chef. Celui qui compense son malaise par la distance, le ton soudain plus formel, les règles serrées d'un coup. Il obtient de l'obéissance du bout des lèvres, et perd en trois semaines ce qu'il avait mis huit ans à construire.

Entre les deux, il y a une place. Proche, mais plus copain. Exigeant, mais pas froid.

Ni copain, ni petit chef.

Cette place existe. Elle ne se trouve pas toute seule, et elle ne se trouve pas d'un coup : elle se construit, personne par personne, conversation par conversation. C'est la promesse de ce livre.

Un guide de terrain, d'abord. Chaque idée se traduit tout de suite en action : une conversation écrite mot pour mot, avec ce qu'on risque de vous répondre. Un mail à copier-coller. Une

grille à remplir en dix minutes.

Pas un cours de psycho, ensuite. Derrière chaque conseil, il y a de la recherche sérieuse. Mais je la laisse en coulisses, et je ne vous en donne que ce qui vous sert lundi matin.

Pas un manuel pour « reprendre la main » sur vos anciens collègues, enfin. Ces gens ne sont pas des adversaires à mater. Ce sont des personnes que vous connaissez, et qui vous connaissent. Ma règle est simple : **ne faites jamais à un ancien collègue ce que vous ne pourriez pas lui expliquer en face.**

Et je serai honnête avec vous. On ne garde pas tout le monde. Il arrive qu'une amitié ne survive pas à une promotion, ou qu'un collègue préfère partir plutôt que de travailler pour vous. Je vous le dirai quand ce sera le cas. Et je vous dirai comment le vivre sans en faire un échec personnel.

Ce que vous apprendrez dans ce livre

Le livre suit la première année de Léa, du pot de départ de Martine au premier anniversaire de sa nomination. Il est construit en quatre parties.

La partie 1, « Changer de place », pose le décor. Au chapitre 1, « Hier encore, on était collègues », vous verrez ce qui change vraiment le jour où vous devenez le manager de vos anciens collègues, ce qui ne change pas, et les quatre réflexes qui guettent tout promu. Au chapitre 2, « Tu les connais, ça va être facile », vous apprendrez à négocier votre prise de poste avec votre propre responsable, idéalement avant de dire oui, et sinon juste après.

La partie 2, « Poser le cadre », couvre les premières semaines. Au chapitre 3, « L'annonce », vous saurez quoi dire, à qui et dans quel ordre pendant les quarante-huit heures qui comptent, et comment mener votre première réunion d'équipe. Au chapitre 4, « Un tête-à-tête avec chacun », vous reposerez chaque relation, une par une, puis vous remplacerez la machine à café par un vrai rituel.

La partie 3, « Recomposer les relations », est le cœur du livre. Au chapitre 5, « Mon amie, mon équipière », vous trouverez la juste distance avec ceux qui étaient vos amis. Au chapitre 6, « Celui qui voulait le poste », vous saurez comment parler au collègue qui espérait votre place. Au chapitre 7, « Ah, la cheffe a parlé ! », vous répondrez à l'équipe qui vous teste : le blagueur, l'ancienne qui vous a formé, l'élu du personnel.

La partie 4, « Assumer le rôle, et durer », vous accompagne au-delà des premiers mois. Au chapitre 8, « Décider sans favoritisme », vous apprendrez à trancher entre d'anciens collègues sans chouchou ni excès de zèle. Au chapitre 9, « Recadrer quelqu'un qu'on connaît trop bien », vous direz enfin ce qui doit être dit, sans perdre l'équipe. Au chapitre 10, « Évaluer ceux d'hier », vous mènerez votre premier entretien annuel avec un ancien collègue. Au chapitre 11, « Tenir la distance », vous affronterez la solitude du rôle, vous vous ferez de nouveaux alliés, et vous découvrirez qu'il existe aussi un droit à revenir en arrière.

Enfin, la conclusion, « Un an après », fait le bilan de la première année de Léa, y compris ce qui n'a pas marché, et vous laisse les dix règles d'or du manager promu parmi les siens.

Vous verrez Léa réussir, mais aussi se tromper. Trois fois dans ce livre, ça tourne mal. À chaque fois, je vous raconte ce qui s'est passé, où ça a coincé, et ce qu'il aurait fallu faire.

Comment utiliser ce livre ?

J'ai pensé ce livre comme un guide pratique. Pas pour prendre la poussière sur une étagère : pour être annoté, corné, et ouvert sur votre bureau la veille de votre premier tête-à-tête difficile.

Je serai parfois direct. Un brin provocant, même. Pas pour vous faire la leçon : pour vous faire réagir.

Chaque chapitre se lit d'une traite, comme une histoire : celle de Léa, et sans doute un peu la vôtre. Les outils ne coupent pas la lecture. Vous retrouverez toujours les mêmes repères :

- Retour au plateau : la suite de l'histoire de Léa et de son équipe.
- De l'autre côté de la table : la même scène, vue par l'un des anciens collègues de Léa. Ce qu'ils pensent, et qu'ils ne vous diront jamais.
- Ce qu'il faut retenir : l'essentiel du chapitre, en quelques lignes.
- Boîte à outils : tous les outils du chapitre, prêts à l'emploi. Conversations écrites mot pour mot, mails (objet compris), grilles à remplir. Les éléments entre crochets sont à remplacer : [Prénom], [date].
- Checklist d'action : sept ou huit choses à faire, avec un moment précis pour les faire.

Tu ou vous ? Dans ce livre, je vous vouvoie. Mais dans les conversations de la boîte à outils, on se tutoie : c'est ainsi qu'on parle à ses anciens collègues dans la plupart des équipes. Faut-il passer au « vous » maintenant que vous êtes le chef ? La question est traitée au chapitre 3. Spoiler : presque jamais.

Deux façons de lire ce livre. La lecture complète, dans l'ordre, suit Léa sur toute sa première année. La lecture d'urgence, elle, vous envoie droit au problème de la semaine :

Votre situation	Allez directement à
On vous propose le poste, vous n'avez pas encore dit oui	Chapitre 2
Votre nomination est annoncée lundi	Chapitre 3
Vous ne savez pas par où commencer avec chacun	Chapitre 4
Votre meilleur ami est dans votre équipe	Chapitre 5
Un collègue voulait le poste, et il vous le fait payer	Chapitre 6
On vous teste, on vous conteste, on vous chambre	Chapitre 7
Vous devez trancher entre deux anciens collègues	Chapitre 8
Vous devez recadrer quelqu'un que vous appréciez	Chapitre 9
Vous devez évaluer un ancien collègue	Chapitre 10
Vous vous sentez seul, ou vous doutez	Chapitre 11

Et voici les principaux personnages. Vous reconnaîtrez sans doute quelques visages.

Personnage	Son rôle	Ce qu'il représente
Léa, 34 ans	Gestionnaire depuis huit ans, promue responsable de l'équipe Sinistres habitation	Vous
Sonia	Gestionnaire, sa meilleure amie au bureau	L'amie
Romain	Gestionnaire, expert des grands sinistres, l'autre candidat au poste	Celui qui voulait le poste
Brigitte	Gestionnaire, trente ans de maison, elle a formé Léa	L'ancienne
Bastien	Gestionnaire, le blagueur de l'équipe	Celui qui teste
Fabrice	Gestionnaire et élu au comité social et économique (CSE)	Les deux casquettes
Chloé	Gestionnaire, arrivée il y a un an, discrète	Celle qui observe
Philippe	Responsable du département Indemnisation, le N+1 de Léa	Le chef qui pense que « ça va être facile »
Hélène	Responsable des ressources humaines du département	L'alliée

D'autres personnages apparaîtront en cours de route.

À propos de l'auteur

Je m'appelle Thibault Baheux. J'ai commencé ma carrière comme contributeur technique, avant de devenir rapidement chef de projet informatique, longtemps du côté des entreprises de services du numérique, en tant que prestataire. J'ai piloté des projets de plusieurs millions d'euros, avec jusqu'à 70 personnes à coordonner en même temps.

En 2018, j'ai changé de métier : je suis passé de chef de projet à manager. Aujourd'hui, côté client, je suis responsable d'un pôle infrastructure de quinze personnes, au sein d'une direction des systèmes d'information.

Ce passage m'a appris ce qu'aucune formation ne m'avait dit. Pendant des années, j'avais été celui qui venait demander : un délai, une mise en production, une intervention le week-end. En devenant manager, je suis passé de l'autre côté de la table : c'est désormais à moi qu'on venait demander. J'y ai découvert : la fierté, les doutes, les conversations qu'on repousse, et une bonne partie des erreurs que je raconte dans ce livre.

C'est ce qui m'a donné envie de créer reussirsesprojets.com : pour apprendre, et pour transmettre.

En 2022, j'ai publié *Délégation Efficace* chez GERESO, puis *Responsable de tout, chef de personne*, sur le management transversal. Déléguer, c'est confier. Influencer sans autorité, c'est convaincre. Manager ses anciens collègues, c'est un peu les deux à la fois, avec en prime des années de cafés partagés.

Allez, on y va. Et on commence par le commencement : le lundi matin où rien n'a changé, et où pourtant tout a changé.

Notes

1. William A. Gentry, Paige Logan et Scott Tonidandel, Understanding the Leadership Challenges of First-Time Managers: Strengthening Your Leadership Pipeline, Center for Creative Leadership, 2014 (295 managers débutants). La catégorie regroupe le passage de collègue à supérieur, l'affirmation de son autorité et l'influence sans lien hiérarchique.

2. Development Dimensions International (DDI), Frontline Leader Project: Exploring the Most Critical Segment of Leaders, 2019 (enquête auprès de plus de 1 000 répondants).

3. Cegos, Baromètre international 2025 – Primo-managers, juin 2025 (enquête en ligne de mars 2025 auprès de 4 271 primo-managers dans 10 pays, dont 427 en France).

4. Apec, Cadres et management. Une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection, janvier 2026 (enquête auprès de 2 000 cadres du secteur privé, septembre 2025).

La suite dans le livre

Vous venez de lire l'introduction de *Manager ses anciens collègues*. Voici ce qui vous attend.

1. « Hier encore, on était collègues » : ce qui change vraiment
2. « Tu les connais, ça va être facile » : négociez votre prise de poste
3. L'annonce : les quarante-huit heures qui comptent
4. Un tête-à-tête avec chacun (et ensuite, toutes les semaines)
5. Mon amie, mon équipière : trouver la juste distance
6. Celui qui voulait le poste
7. « Ah, la cheffe a parlé ! » : quand l'équipe vous teste
8. Décider sans favoritisme (ni excès de zèle)
9. Recadrer quelqu'un qu'on connaît trop bien
10. Évaluer ceux d'hier : le premier entretien annuel
11. Tenir la distance : solitude, nouveaux pairs et droit à l'erreur

Acheter le broché **Acheter sur Kindle**

Retrouvez mes autres livres sur reussirsesprojets.com/livres.

© Thibault Baheux. Extrait offert, tous droits réservés.