

# 22 MON LUNDI LE GUIDE WEEK-END DU MANAGER



## LE MOT DE LA SEMAINE « Slasher »

Gagner davantage, concilier métier alimentaire et métier passion, se ménager des opportunités de carrière... De plus en plus de Français se convertissent à la multi-activité en « slashant ».

ERICK HAEHNSEN

Prof de math en prépa le jour, batteur dans un groupe pop-électro la nuit, Pierre est un « schizo du boulot » qui gagne sa vie au moyen de plusieurs jobs. Il fait partie de la même famille de « slashers » que Jean-Eude, « boulimique de travail », qui, sachant bien déléguer, est dirigeant d'entreprise et startupper à 70 %, puis élu dans un syndicat industriel le reste du temps. Ou encore que l'esthéticienne/prof de danse dans une association de quartier...

Le terme de « slasher » ne date pas d'hier. Il a acquis ses lettres de noblesse grâce à la sociologue américaine du travail Marci Alboher. Dans *One Person/Multiple Careers* [éd. Business Plus Imports, non traduit, ndlr], lorsqu'elle demandait « que faites-vous dans la vie? », ses interlocuteurs lui donnaient plusieurs réponses qu'elle séparait avec le signe slash « / ». Par exemple : VTC/prof de tai-chi-chuan.

Le phénomène est loin d'être marginal. Les chiffres datent un peu mais ils

donnent la tendance. Ainsi, une analyse de 2016 du ministère du Travail (Dares) dénombrait en France 1,4 million de pluri-actifs en 2014 (chiffre stable sur dix ans). Soit 5,2 % du total des salariés. 740 000 ont plusieurs professions. 450 000 exercent la même activité pour plusieurs employeurs et 200 000 pluri-actifs sont des non salariés. En 2016 également, le salon SME (ex-Salon des micro-entreprises) évaluait le nombre de « slashers » à 4 millions ! Pour 70 % d'entre eux, « slasher » est un choix. 32 % exercent une activité d'entrepreneur, 27 % complètent leurs revenus avec un second emploi salarié ou en extras (20 %).

### ÊTRE SON PROPRE PATRON

Quelles sont les motivations des « slashers » ? Selon l'étude SME, 12 % veulent être leur propre patron, 10 % préparer leur reconversion et 10 % expérimenter. À l'instar de Vincent Giraudeau, directeur depuis dix-sept ans d'Yseis, un cabinet de conseil en prévention des risques de 82 salariés basé à Maisons-Alfort. « Avec deux

associés, j'ai créé une startup qui vendra une technologie dans la prévention des risques appliquée à la maintenance des bâtiments », explique ce serial entrepreneur. Par ailleurs, 27 % des « slashers » cherchent à faire rimer passion et revenus complémentaires. « Avec mon groupe de rock, je touche des cachets pour trois à quatre concerts par mois », témoigne Didier, designer/bassiste/parolier.

Mais le gros du bataillon des « slashers » (73 %) est avant tout motivé par la nécessité d'augmenter leurs revenus. « Depuis 10 ans que je travaille – j'ai commencé en alternance –, j'ai l'habitude de la précarité. J'ai enchaîné les CDD, les missions ponctuelles de consulting et mon activité pédagogique à la fac, confie Ernestine, jeune cadre à la direction régionale d'un grand groupe international. Depuis tout juste un an, je suis en CDI mais mon salaire suffit à peine à payer mon loyer et la vie courante. Pas les extras. »

### PROF À LA FAC ET CONSULTANTE LE SOIR

Par habitude et voyant que l'avancement tarde à venir, Ernestine continue de « slashers » : prof à la fac (TD, suivi de stages, cours magistraux...) pendant ses vacances, consultante le soir et les week-ends. Rémunérées en portage salarial, ses missions d'audit sont de véritables accélérateurs de carrière. « À chaque fois, je monte en grade, on me paie davantage et le contenu prend de la profondeur. » Et la « slasheuse » de se lâcher : « Je suis sans cesse au défi en termes de force de proposition et de dépassement de moi-même dans chacun de mes postes. J'acquies une solide confiance en moi. Si je subis un échec ici, au lieu de déprimer, je relativise car j'ai des succès ailleurs. »

De fait, l'emploi de cadre/prof/consultante la conduit à mettre en pratique des idées innovantes. Cette expérience de terrain donne de la consistance à ses missions d'audit. Inversement, le brassage des idées et des expériences de l'audit enrichit son métier de base. Elle y prend goût. « Mon employeur ferme les yeux tant que mes résultats lui conviennent. » Outre le casse-tête de l'organisation du temps, « slasher » a un prix : « J'ai peu de place pour ma vie personnelle. » ■



KARINE AUBRY,  
COACH DE DIRIGEANTS  
ET MANAGERS, AUTEURE

## Le travail dans tous ses états

### Pour un management pragmatique

« Cherche mode d'emploi pour bien manager ». Voilà l'annonce que pourrait passer Édouard. Nouveau directeur d'un site logistique, il veut réussir vite avec l'adhésion de tous. Alors il cherche tous azimuts des conseils : livres, articles, pairs, prédécesseurs... En réalité, il ne récolte que des injonctions contradictoires. « Sois ferme mais souple » ; « Impose-toi et écoute-les » ; « Agis dès ton arrivée » ; ou au contraire « Ne touche à rien avant trente jours ». Bref, à quel Saint patron se vouer ?

Pas à Anne. Dirigeante d'une startup numérique, elle a toujours obtenu les meilleurs résultats avec un haut niveau d'exigence. À savoir viser la Lune pour atteindre les étoiles. Mais ses équipes ne suivent pas, manquent d'autonomie, ne s'engagent pas assez. Pourtant Anne donne la vision et affiche des objectifs clairs... Qu'est-ce qui coince ?

### Comme Édouard et Anne, de nombreux dirigeants et managers cherchent une « bonne façon » de manager.

Les pratiques piochées à l'extérieur ou dans leur expérience passée sont-elles vraiment la solution ? Pas toujours. Car elles les empêchent de s'interroger sur ce qui fonctionne pour eux dans leur contexte, avec cette culture d'entreprise, cette équipe, ce moment particulier, ce style qui est le leur. Une piste : ne plus chercher la bonne manière pour agir, mais agir pour connaître la bonne manière. Choisir un management pragmatique, forgé sur les résultats de son action, expérimenté plutôt que pensé. Reste à savoir comment trouver ce qui fonctionne vraiment. En recherchant le feedback au sens premier, c'est-à-dire la réaction de son équipe à son geste managérial. Le terrain parlera alors mieux que les livres.

Quel est l'effet de mon action ? Va-t-il dans le sens de mes objectifs ? Anne mesure qu'en laissant trop d'autonomie à ses collaborateurs, ils sont perdus et se démotivent. À l'inverse quand elle les guide les premières semaines, ils apprennent et sont plus efficaces. En théorie, ces jeunes diplômés devraient monter plus rapidement en compétence mais ce n'est pas toujours le cas. Pourquoi ne pas s'ajuster ? Quant à Édouard, il observe que le collectif réagit mieux quand il s'impose que lorsqu'il propose. Pourtant son prédécesseur était très participatif. Certes, mais aujourd'hui les équipes ont besoin d'être cadrées.

Concrètement, plutôt que de théoriser, il s'agit d'enchaîner des petites actions en mesurant systématiquement leur effet. L'avantage de ce pragmatisme, c'est de garder une dynamique d'action. Ce qui implique une logique d'essai-erreur, dans laquelle le manager choisit d'apprendre en agissant avec le risque de se tromper. Il peut tenter de déléguer davantage et voir jusqu'où cela s'avère productif. Faire l'exercice d'un style managérial différent sur une seule journée et en observer le résultat. Laisser l'équipe proposer qui sera présent au prochain événement. Dans cette expérimentation de terrain, le manager avance pas à pas, sans attendre de trouver la formule magique. Il fait de cette approche une pratique quotidienne où mieux vaut le faire que le parfaire.

Finalement, le manager réussira peut-être en faisant mentir modes et théories qui sont nombreuses et séduisantes, mais n'ont pas eu affaire à cette équipe-là dans cette maison-là. Un peu seul dans sa mission, le manager sourira en se rappelant que l'expérience est une chose que l'on acquiert... juste après en avoir eu besoin. ■

## TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

### À LIRE

#### « LA BIENVEILLANCE AU TRAVAIL »

Plus d'une étude en atteste : la bienveillance a un impact positif sur la réduction du stress. C'est d'ailleurs l'avis de Philippe Rodet, médecin urgentiste et consultant en RH. Coauteur et auteur de plusieurs ouvrages sur la bienveillance, dont *Le Management bienveillant*. Ce consultant vient de publier un nouvel ouvrage sur le sujet. Préfacé par le PDG du groupe Eiffage, Benoît de Ruffray, il se présente comme un guide qui aide à favoriser par la bienveillance la motivation et la créativité des managers et des collaborateurs. Il leur donne des conseils pour adopter un comportement positif de sorte à diminuer leur stress, avoir envie de travailler et de transmettre cette motivation autour d'eux. ■

Philippe Rodet.  
*La Bienveillance au travail*.  
Éditions Eyrolles. 2019.

### À VOIR

#### « COMPAÑEROS »

Trois opposants politiques uruguayens sont arrêtés, en 1973, par la junte fasciste qui a pris le pouvoir. Durant douze ans, ils seront emprisonnés et coupés du monde. On leur interdit de parler, bouger, remuer... Le projet des militaires est limpide : « Puisque nous n'avons pas pu les tuer, nous les rendrons fous. » Loin d'être un film sur la prison, *Compañeros* cherche à « faire ressentir sur le plan esthétique et sensoriel l'expérience de la survie, de la lutte intérieure que subissaient les personnages », explique Alvaro Brechner, scénariste et réalisateur. Par la suite, Mauricio Rosencof est devenu directeur de la culture de la mairie de Montevideo, Eleuterio Fernández Huidobro, ministre de la Défense, et José Mujica, président de la République d'Uruguay. ■

*Compañeros*, d'Alvaro Brechner. 2h02. France, Argentine, Uruguay. Avec Antonio De La Torre, Chino Darín, Alfonso Tort.

### S'ENGAGER

#### DANS DES CHANTIERS SOLIDAIRES

Si rester les doigts de pieds en éventail sur une plage de sable fin est pour vous synonyme d'ennui, les vacances solidaires vous tendent les bras. Une quinzaine d'associations réunies au sein du réseau Cotravail proposent différents chantiers en France et à l'étranger. Parmi lesquelles, citons les Compagnons bâtisseurs qui réalisent des travaux d'embellissement, d'isolation ou d'aménagement au domicile de personnes fragiles, handicapées ou âgées. En quête de bénévoles, cette association recherche notamment des bricoleurs confirmés susceptibles de transmettre aux habitants concernés et aux autres volontaires de l'association les gestes techniques. À charge pour eux de les diffuser, un jour, à leur tour. ■

Cotravail, réseau d'acteurs du travail volontaire regroupant des associations ou structures locales et régionales. Tél. : 01 48 74 79 20. [www.cotravail.org](http://www.cotravail.org)