

THOMAS ERIKSON

MON CHEF EST UN BOULET



LA MÉTHODE
POUR MIEUX
SE COMPRENDRE
AU TRAVAIL



LE BEST-SELLER INTERNATIONAL
DU *BOSS BASHING*

A L I S I O

MON CHEF EST UN BOULET

Pourquoi est-il si facile de travailler avec certaines personnes alors que d'autres semblent être de véritables boulets ?

Avez-vous déjà eu l'impression de devoir tout faire car votre patron ou vos collaborateurs n'avancent pas de leur côté ? Vous est-il déjà arrivé de ne pas réussir à motiver votre équipe malgré votre enthousiasme ? Ou encore, avez-vous déjà essayé de raisonner votre patron en ayant l'impression de vous adresser à un mur ? Dans ces situations, vous vous êtes sûrement dit que le problème venait de vos collègues, incapables de vous comprendre ou de se faire comprendre. Mais votre chef est-il réellement un boulet ? Vos collaborateurs, des feignants ?

Découvrez une méthode révolutionnaire de classification des comportements en quatre profils — les Rouges dominants et ambitieux, les Jaunes spontanés et optimistes, les Verts patients et amicaux, les Bleus méthodiques et précis — et apprenez à identifier et à interagir avec chaque type. En vous familiarisant avec ce système, vous pourrez ajuster votre façon de communiquer et améliorer vos relations professionnelles. Car même le pire des patrons n'est pas une cause perdue !

Thomas Erikson est expert en communication et conférencier. Il travaille essentiellement avec des entreprises et des organisations souhaitant développer leur leadership et leur management. Son précédent ouvrage *Tous des idiots ?* (First, 2019) a déjà conquis un million et demi de lecteurs aux quatre coins du monde.



ISBN 978-2-37935-102-0



9 782379 351020

21 €
PRIX TTC
FRANCE

Rayon : Vie professionnelle,
Management

ALISIO

MON CHEF EST UN BOULET



ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement.

© Thomas Erikson 2018 avec l'autorisation d'Enberg Agency,
Sweden and Nordik Literary Agency, France

Traduit de l'anglais par Valentine Palfrey
Suivi éditorial : Céline Haimé
Relecture-correction : Nathalie Reyss
Maquette : Jennifer Simboiselle

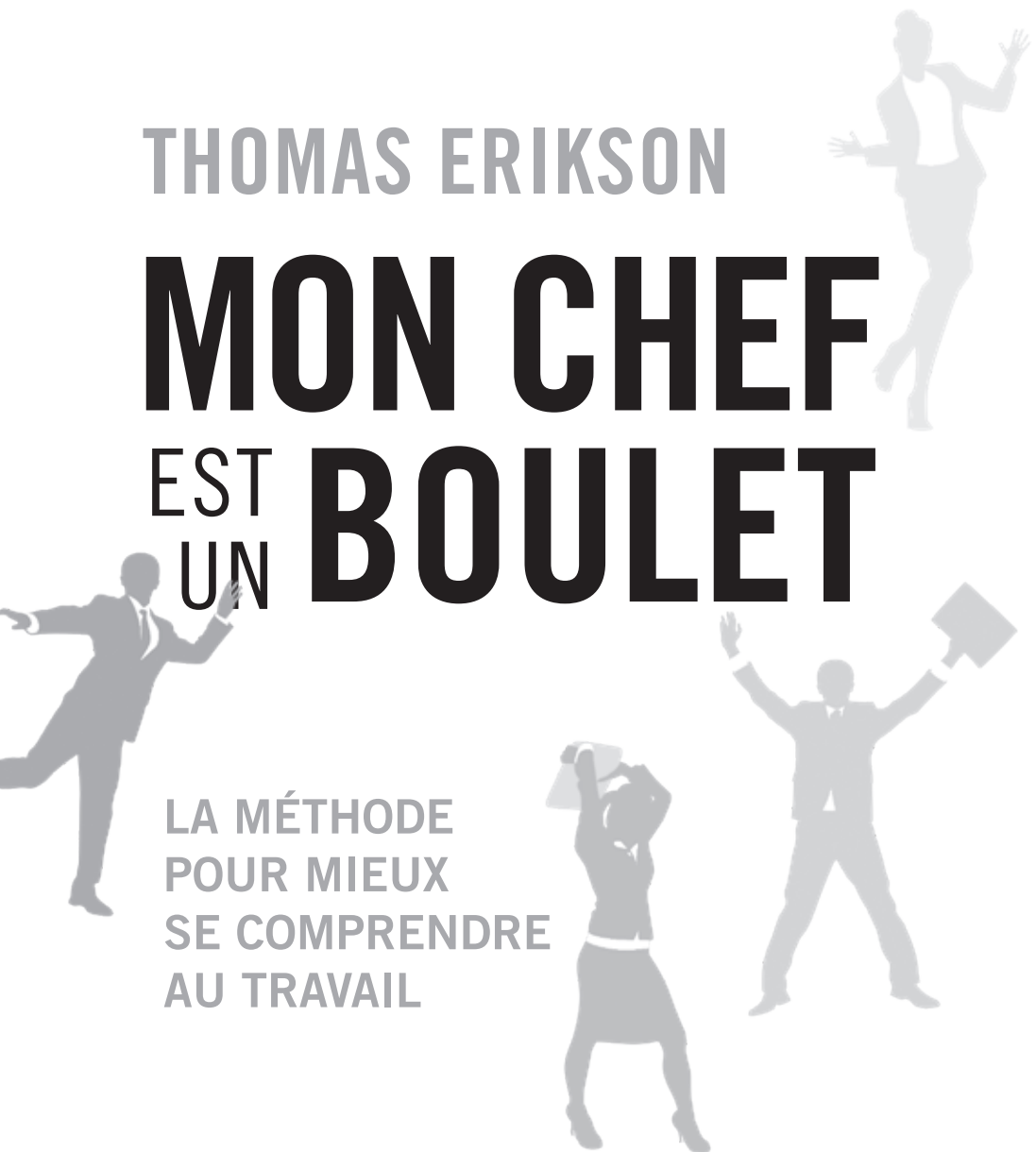
© 2021 Alisio,
une marque des éditions Leduc
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Bufferon
75015 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-102-0

THOMAS ERIKSON

MON CHEF EST UN BOULET

LA MÉTHODE
POUR MIEUX
SE COMPRENDRE
AU TRAVAIL

A L I S I O



SOMMAIRE

Introduction.....	13
PARTIE 1	
TOUS DES MAUVAIS PATRONS ?.....	21
CHAPITRE 1	
L'absence de leadership et ses effets consternants ...	23
CHAPITRE 2	
Choisir un leader plutôt qu'un simple « employeur »...	31
CHAPITRE 3	
Le leadership, un processus de communication	39
CHAPITRE 4	
Mieux comprendre son patron et anticiper son comportement.....	53
CHAPITRE 5	
Identifier les associations de couleurs les plus courantes	61
CHAPITRE 6	
Comprendre les raisons du stress au travail.....	71
CHAPITRE 7	
Pourquoi vouloir un patron Rouge	87

CHAPITRE 8	
Pourquoi espérer un patron Jaune	99
CHAPITRE 9	
Et s'il vous fallait un patron Vert ?	107
CHAPITRE 10	
Le patron Bleu, la meilleure solution ?	115
CHAPITRE 11	
Ce que les couleurs ne montrent pas.....	123
CHAPITRE 12	
Le profil de votre serviteur et ce qu'il révèle	133
CHAPITRE 13	
Distinguer couleurs et facteurs de motivation	141
CHAPITRE 14	
Distinguer personnalité et comportement	149
CHAPITRE 15	
S'adapter aux couleurs de son patron	155
CHAPITRE 16	
Développer son autonomie au travail	165
CHAPITRE 17	
Mon patron sert-il à quelque chose ?	179

PARTIE 2 TOUS DES FEIGNANTS ?187

CHAPITRE 18

Pourquoi votre staff ne fait-il pas son boulot ?..... 189

CHAPITRE 19

Comment « lire » les couleurs de ses subordonnés... 201

CHAPITRE 20

La carotte ou le bâton, comment gérer
son équipe ? 209

CHAPITRE 21

Leader ou technicien ? 221

CHAPITRE 22

Si vous êtes un patron Rouge efficace 233

CHAPITRE 23

Si vous êtes un patron Jaune inspirant..... 247

CHAPITRE 24

Si vous êtes un patron Vert attentionné..... 259

CHAPITRE 25

Si vous êtes un patron Bleu pragmatique..... 269

CHAPITRE 26

Assembler l'équipe la plus performante 279

CHAPITRE 27

Mon staff ne m'écoute pas ! 287

CHAPITRE 28	
Tout le monde est d'accord et pourtant... ..	303
CHAPITRE 29	
Feignants, vraiment ?	313
CHAPITRE 30	
Le micmac du feed-back... ..	327
CHAPITRE 31	
« Pourquoi ? »... Telle est la question !	341
POUR CONCLURE...	
On quitte son chef, pas son job !	349
Bibliographie.....	357

INTRODUCTION

QUELQUES BONNES RAISONS DE LIRE CE LIVRE

J'irai droit au but : le monde regorge de supérieurs hiérarchiques nullissimes. Chef d'équipe, chef de groupe, directeur de département, chef d'unité, directeur général adjoint, directeur général, PDG... Il peut s'agir du président du conseil d'administration d'une société cotée en bourse, ou celui d'une fédération sportive. À tous les échelons, dans tous les types d'entreprise ou d'organisation, on trouve des dirigeants qui ne sont vraiment pas à leur place. Qui posent des problèmes – à eux-mêmes, à leurs collaborateurs. Qui sont incompetents. Ou naïfs. Certains sont beaucoup trop gentils, d'autres tout simplement méchants. Les uns sont incapables de retenir les prénoms des membres de leur staff, les autres se dérobent systématiquement à leurs responsabilités. Il y a des chefs si incompetents que leur boîte se porterait bien mieux sans eux.

Ces patrons sont inutiles. Superflus. Nous nous débrouillerions bien mieux sans eux. Ils n'apportent rien à leur entreprise – mis à part stress et maux de tête.

Jadis, les responsabilités d'un boss se définissaient traditionnellement par diriger une équipe et dire « qui doit faire quoi ». Si vous y parveniez, vous faisiez bien votre travail, mais le père

d'un de mes amis avait mis son fils en garde : « Ne deviens jamais patron, car tu finiras par tout faire toi-même. »

Pourquoi est-il si difficile de réciter la « journée type » d'un manager ? Est-ce si compliqué ? Ne serait-ce pas plutôt au contraire extraordinairement facile ? Essayez, pour voir.

Quid du bon chef ? Qu'a-t-il compris qui échappe totalement aux autres ? A-t-il un secret ?

Ce livre comprend deux parties. La première, « Tous des mauvais patrons ? », décrit combien il est ardu de bien faire son travail sous les ordres d'un chef nul. Nous décrypterons des exemples de mauvais leadership et verrons comment vous, en tant qu'employé, pouvez y remédier.

Ceux d'entre vous qui occupez déjà un poste de direction et qui assumez pleinement votre rôle, rendez-vous directement à la seconde partie : « Tous des feignants ? », page 187. Car oui, il y a des individus qui, à un moment ou à un autre de leur vie professionnelle, se sont retrouvés face à un mur. On ne peut pas tous être bons en tout. En tant que boss, comment pouvez-vous amener votre personnel à découvrir son potentiel et ce qui le stimule vraiment ? Cette seconde partie vous l'explique.

Vous qui vous êtes un jour interrogé sur le comportement de votre supérieur hiérarchique, lisez ce livre de A à Z. Vous y découvrirez pourquoi certains chefs sont bons... d'autres de parfaits crétins.

TOUS DES IDIOTS ?

Il y a quelques années, j'ai écrit un livre intitulé *Tous des idiots ?* qui expliquait pourquoi il est plus difficile de communiquer avec certaines personnes qu'avec d'autres. J'y présentais le modèle DISA mis au point par William Moulton Marston et basé sur quatre couleurs (Rouge, Jaune, Vert, Bleu). Le but était de démontrer qu'il est possible de mieux comprendre ceux qui ne fonctionnent

pas comme nous. Bien entendu, ce modèle ne répond pas à toutes les questions relatives au comportement, mais il permet d'ouvrir la discussion et de travailler pour espérer un changement. Il faut savoir que, généralement, un même individu associe plusieurs couleurs.

Quelques précisions importantes sur la méthode DISA :

- Le système DISA ne permet pas d'expliquer complètement le comportement d'un individu.
- Il existe d'autres modèles d'analyse comportementale, mais les vertus pédagogiques du DISA le rendent facile à comprendre.
- Pour définir les schémas comportementaux, il existe d'autres éléments que les « couleurs ».
- Le modèle DISA repose sur des études psychologiques approfondies ; traduit dans 35 langues, il est utilisé dans le monde entier.
- Au cours de l'histoire, certaines cultures ont eu recours à des modèles similaires – le système des quatre humeurs, par exemple, remonte à l'Antiquité et à Hippocrate, qui vécut voilà 2 500 ans.
- Environ 80 % des êtres humains ont un comportement influencé par la combinaison de deux couleurs. 5 % sont marqués par une seule couleur, les 15 % restants par trois couleurs.
- Le profil le plus courant est le comportement totalement Vert, ou Vert associé à une autre couleur. Le moins courant est le comportement totalement Rouge, ou Rouge associé à une autre couleur.
- Il peut y avoir des différences en fonction du sexe, mais je ne traiterai pas ici la dimension du genre.
- Le modèle DISA ne peut servir à analyser le trouble du déficit de l'attention (avec ou sans hyperactivité), le trouble de la personnalité *borderline*, le syndrome d'Asperger ; ni à poser d'autres diagnostics.

- Il existe toujours des exceptions à la règle. Les humains sont des êtres complexes – des Rouges peuvent être humbles et des Jaunes capables d'une écoute attentive. Des Verts apprennent à gérer des conflits et beaucoup de Bleus savent quand il est temps d'arrêter de vérifier un document.
- Tout ce qui est écrit ici est une question de discernement. Les problèmes surgissent lorsque le discernement est limité.
- Personnellement, je suis Rouge et Bleu, avec un soupçon de Jaune. Rien de Vert chez moi, désolé.

Tous des idiots ? n'abordait pas les différents rôles que nous jouons sur notre lieu de travail. Beaucoup de lecteurs m'ont demandé s'il était possible d'aller plus loin. Bien sûr que oui.

Imaginez un individu expérimenté, déterminé à obtenir des résultats, obligé de régler un dossier épineux en collaborant avec un collègue en quête de sécurité et de tranquillité. Si chacun ne fait pas un effort, des difficultés surgiront. Mais si le premier est le patron du second, qu'en est-il ? Et si le second est le boss du premier ? La situation devient alors tout bonnement fascinante. Et si le leadership s'en mêle... alors oui, on peut rapidement retrouver mes fameux « idiots ».

Je sais bien que vous ne traiteriez jamais votre chef de crétin en sa présence, mais vous n'êtes pas sans savoir que certains postes connaissent de vraies difficultés s'ils sont placés sous les ordres d'un manager incompetent. Dans ce cas, il faut alors prendre en compte les qualités personnelles du collaborateur et du patron, tout en ne perdant pas de vue que le second a autorité sur le premier.

Si l'un de vos copains est un vrai salopard, vous pouvez toujours couper les ponts. Si votre N+1 a des exigences insensées..., c'est plus compliqué, mais le dialogue n'en devient que plus précieux. C'est ce que je vais tenter d'expliquer dans ce livre.

QUELS SONT LES DEVOIRS D'UN SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ?

Personnellement, je pars du principe que le patron porte la plus grande part de responsabilité. Que c'est à lui de gérer les problèmes et de trouver les solutions. Naturellement, il peut être stressé pour telle ou telle raison, mais même mis sous pression par *son* boss, il reste responsable de son équipe. Il ne peut pas s'abriter derrière son propre stress et prétexter qu'il n'a pas le temps. Il incombe au chef d'échanger avec ses collaborateurs et d'au moins *essayer* de leur donner ce dont ils ont besoin – de préférence avant qu'ils lui en fassent la demande.

Je ne crois pas non plus qu'un patron devrait mettre ses actes sur le compte de l'ignorance. Non, être le boss ne se résume pas à rester assis derrière un bureau, tout le monde devrait le savoir.

Au cours de mes vingt années d'expérience en tant que consultant spécialisé dans les problèmes de leadership, j'ai rencontré une foule d'excellents dirigeants. Certains manifestaient un talent naturel pour l'exercice, d'autres avaient appris le métier à la dure. Leur staff les admirait, les aimait et était prêt à relever tous les défis pour eux. Un bonheur de travailler avec eux.

J'ai également connu mon lot de patrons absolument nuls. Certains n'avaient pas intégré ce que le poste impliquait. Les uns auraient peut-être aimé l'apprendre, les autres n'en avaient absolument rien à faire (pour moi, ce sont les pires). Certains étaient carrément inutiles. Encombrants. Leur entreprise n'avait vraiment pas besoin d'eux.

Les raisons pour lesquelles il y a tant de mauvais chefs sont, bien entendu, multiples, mais l'on discerne cependant certains schémas récurrents... qu'il est judicieux d'apprendre à reconnaître.

DES RESPONSABILITÉS SANS L'AUTORITÉ

Je me suis moi-même retrouvé dans ce genre de situation, en tant que subordonné écrasé par énormément de responsabilités, mais sans un poil de pouvoir. Les attentes de ma direction étaient plus ou moins impossibles à satisfaire, et je faisais l'objet de toutes les critiques dès que quelque chose n'allait pas. En revanche, je n'étais jamais félicité en cas de succès, et pourtant je n'ai jamais été du genre à courir après les compliments et les récompenses simplement parce que j'ai fait mon boulot... Mais lorsque j'atteignais un objectif un peu ardu, j'aurais aimé que quelqu'un (c'est-à-dire mon boss) le remarque. Un petit signe – OK, pouce vers le haut – aurait suffi.

Les exigences de mon patron confinaient parfois à l'absurde. Il me donnait des tâches plus ou moins irréalisables. Il m'est arrivé de trouver des solutions... mais aussi de me planter complètement.

Vous savez ce que c'est : on ne peut pas tout réussir et, de temps à autre, tout se termine en catastrophe.

Il est frustrant de se trouver au bas de la chaîne, sans pouvoir donner son avis sur la façon dont le travail devrait être exécuté, ou quand personne n'écoute vos propositions ou vos idées. Il arrivait à mon chef de m'écouter poliment en hochant la tête, puis de déclarer « J'entends bien ce que vous me dites... » immédiatement suivi par un « Mais... ». Vous savez ce que cela signifie, bien sûr ? Cela signifie : « J'entends bien que vous êtes en train de parler, mais ce que vous me dites me passe au-dessus du citron. » Il a déjà décidé, alors pourquoi vous a-t-il demandé votre avis ?

Autre cas de figure : le boss écoute et déclare « Faites comme vous voulez, mais ça sera de votre faute si ça ne marche pas ».

Merci, la confiance règne...

Je n'ai jamais su fermer ma grande bouche. Étant jeune, j'étais très remonté contre l'autorité et cela m'a attiré des ennuis. Plus tard, il m'est arrivé de remettre en question certaines pratiques,

et mes supérieurs me répondaient, en l'absence de toute logique : « C'est comme ça et c'est pas autrement » ; « C'est comme ça qu'on fait les choses ici » ; ou – ma préférée – « On a toujours fait comme ça » (waouh ! en voilà un argument qui tient la route !).

Je sais donc ce que c'est que d'être un collaborateur sans aucune influence.

Heureusement, il y a toujours des exceptions. J'ai eu également des patrons dotés d'une écoute formidable et ouverts aux suggestions et aux idées de leur staff ; et quand ils n'avaient pas la paternité de tel ou tel projet, certains avaient même la décence de le reconnaître !

Tout comme vous sans doute, je me suis souvent demandé comment mon boss pensait et fonctionnait. Pour essayer de comprendre. Alors examinons les raisons qui pourraient expliquer les comportements bizarres de nos chefs.

Préparez-vous à plonger dans un monde étrange !

OK, c'est parti.

PARTIE 1

TOUS DES MAUVAIS PATRONS ?

— CHAPITRE 1 —

L'ABSENCE DE LEADERSHIP ET SES EFFETS CONSTERNANTS

Un bon leadership repose sur une complémentarité chef/employés, car l'interdépendance de ces deux parties garantit le bon fonctionnement d'une entreprise.

Le rôle de patron semble *a priori* ridiculement simple : prendre un air important et assister à une kyrielle de réunions ; ne pas lâcher son téléphone et jouer au golf le vendredi après-midi. À la portée du premier venu, non ? Quand tout se passe bien, le chef s'attribue tous les mérites ; en cas de pépin, il fait porter le chapeau à un subalterne.

D'accord, j'exagère un peu. La fonction ne se réduit pas à ça, mais ceux qui ont eu un boss absolument nul savent que ce job peut être mal exécuté.

Il nous est tous arrivé de travailler sous les ordres d'un supérieur incompetent et de nous demander pourquoi il ne s'en sortait pas mieux que ça. Certains n'ont aucune des qualités requises d'un chef, ce qui les rend par définition totalement inutiles... et pose la question suivante : à quoi sert un patron qui ne dirige rien ni personne ?

Beaucoup n'ont rien à faire au poste qu'ils occupent.

Je suis sûr que vous en reconnaîtrez quelques-uns :

- celui qui ne prononce jamais la moindre parole positive ;
- celui qui se plaint constamment de tout ce que vous faites ;
- celui qui vous fait porter la responsabilité de ses erreurs ;
- celui qui s'attribue le mérite de votre travail ;
- celui qui ne sait absolument pas en quoi consiste votre fonction ;
- celui qui ne vous répond jamais comme promis ;
- celui qui pique des crises sans raison ;
- celui qui s'attend à ce que vous lisiez dans ses pensées ;
- celui qui souligne vos erreurs devant les clients ;
- celui dont les consignes sont confuses au point d'en devenir incompréhensibles ;
- l'étourdi, le désordonné qui perd ses documents ;
- le *control freak* qui interfère constamment dans votre travail ;
- celui qui vérifie absolument tout dans le moindre détail ;
- celui qui ne délègue jamais rien à personne ;
- celui qui insiste pour prendre toutes les décisions lui-même ;
- celui qui n'est jamais là ;
- celui qui ne donne jamais d'ordre direct... en espérant que vous devinerez ce qu'il veut ;
- celui indifférent au fait qu'un employé fasse mal son travail ;
- celui qui a tellement peur du conflit... que tout est permis ;
- celui qui exige qu'on lui obéisse... simplement parce qu'il est le patron ;
- celui qui fait tant d'efforts pour faire croire qu'il vous écoute et qui n'entend pas un mot de ce que vous dites.

Pourtant, ces individus ont appris leur rôle. Le plus souvent de leurs propres supérieurs. Ils ont observé ce qu'il se passait autour d'eux, et ont fait de leur mieux. Certains (bravo à eux !) s'en sont même plutôt bien sortis alors que ce n'était pas gagné...

Bien entendu, peu de gens acceptent un poste de direction avec l'intention délibérée de faire du mauvais boulot. Une grande majorité essaie sans doute de faire honneur à cette position, mais il arrive que tout parte en vrille de façon assez sidérante.

Personnellement, j'ai acquis mes compétences de leader... auprès de très mauvais patrons. J'étais fou de rage de travailler pour eux, mais cela m'a permis d'étudier de près leur comportement... puis de faire résolument le contraire. Bonne stratégie, non ?

J'ai eu par exemple un manager qui fermait toujours la porte de son bureau. Assez perturbant pour mes collègues et moi-même. Dès lors, je me suis promis d'être toujours accessible quand j'occuperais un poste de direction et que j'aurais mon propre bureau. Et lorsque ce jour est arrivé, ma porte est effectivement restée ouverte.

Un autre répétait les mêmes bêtises, encore et encore. Tout le monde commet des erreurs, mais quelle attitude adopter dans ce cas ? Reconnaître ses torts et passer à autre chose. Ne pas clamer que ce n'est pas de sa faute, et surtout ne pas critiquer son staff ou lui faire porter le chapeau. J'en ai été témoin à plusieurs reprises et me suis juré de ne jamais me comporter ainsi ; que si je traitais mal un membre de mon équipe, je m'excuserais tout simplement. Aujourd'hui, c'est ce que je fais (même si je serre un peu les dents avant de m'exécuter, c'est vrai), car j'estime qu'assumer la responsabilité de ses erreurs fait de soi un bon modèle.

Croyez-moi, je sais qu'il n'est pas toujours facile d'être un bon chef. Et je sais que lorsqu'il n'y a plus de symbiose entre le supérieur et son équipe, l'ambiance se délite pour un bon bout de temps.

LE COMMERCIAL TROP BON POUR SON BIEN

Non, je ne fanfaronne pas. Non, je ne sais pas mieux que tout le monde. Et non, je ne suis pas le meilleur boss du monde.

Dans les livres de management, l'auteur déroule dans les moindres détails les étapes d'un deal désastreux, et puis à la fin – *ta-daaaaa !* – il (ou elle) sauve la situation grâce à son efficacité foudroyante et son incroyable talent. Mais dans la « vraie vie », rien n'est jamais aussi simple que ça.

J'ai décroché mon premier poste de manager – la première fois où je me suis retrouvé « chef » – à 24 ans. J'étais un bon commercial et je savais donc très bien me « vendre ». Le plus souvent, les jeunes débordent d'assurance, et je ne faisais pas exception. Chez moi, j'avais répété comme un dingue, en récitant encore et encore mes qualités et mes compétences. « Choisissez-moi », leur ai-je dit pendant l'entretien. Et c'est ce qu'ils ont fait. Ils ont aimé mon attitude et mon enthousiasme, apprécié mon côté *winner*. Ce type peut nous apporter beaucoup !

Ils auraient dû se méfier.

J'ai débarqué sur mon nouveau lieu de travail gonflé à bloc, plein d'assurance, convaincu de sauver le monde. Mes intentions étaient colossales. À l'époque, personne n'a douté que je voulais *bien faire*. Mon équipe de 13 personnes non plus. Ils se sont sans doute dit « Tiens, voilà quelqu'un d'énergique ! » Et jusqu'ici, tout allait bien.

Qu'ai-je fait de toute cette énergie ?

Heuuuu...

Vingt-cinq ans après, j'ai encore du mal à en parler. Il y a quelque temps, j'ai croisé une femme dont j'avais été le chef à l'époque. J'allais traverser la rue et instinctivement, dès que je l'ai reconnue, je me suis caché derrière un réverbère. Je n'en suis pas fier, mais j'avais encore honte du peu de soutien que je lui avais accordé.

Impossible de la regarder dans les yeux... même vingt-cinq ans plus tard.

MOTIVATION ET ASSURANCE NE SUFFISENT PAS

J'étais à fond mais... complètement désorganisé. Aucune structure, aucun planning ; je ne connaissais pas le mot « suivi » et j'ai vite perdu tout sens commun – un bazar indescriptible. Je courais partout et fonçais dans le moindre obstacle susceptible de me ralentir. Au bout de quelques années, ma connaissance du secteur m'avait donné suffisamment de légitimité pour traiter en direct avec certains clients. Parfait, je traitais donc en direct avec certains clients... sauf que je n'étais pas là pour ça.

Dans cette entreprise, il y avait beaucoup de règlements mystérieux dont j'ignorais tout. Des lois non écrites qui, si elles l'avaient été, auraient rempli un cahier bien épais.

La première semaine, mon équipe m'a demandé : « *Quid* du planning de déjeuner ? » Je n'ai pas compris de quoi ils parlaient. « Mangez quand vous avez faim ! » Mauvaise réponse car, s'agissant de l'agence d'une grosse banque (à l'époque où les clients se déplaçaient encore dans ce genre d'endroits), il était impensable d'abandonner tous les postes de travail à l'heure du déjeuner. Aujourd'hui, avec le recul, j'estime effectivement que l'équipe aurait pu résoudre ce problème sans m'impliquer. J'ai donc simplement répondu : « Débrouillez-vous. »

Malheureusement, c'était ma réplique systématique aux questions dont je ne possédais pas la réponse.

Débrouillez-vous.

Un client pique une crise au guichet ? *Débrouillez-vous.*

Il n'y a pas le compte dans la caisse ? *Débrouillez-vous.*

Emma a pris sa journée et Marie est malade – personne pour assurer la permanence à l'heure du déjeuner ? *Débrouillez-vous.*