



Feuille de route pour managers déboussolés

Diriger une équipe ou une entreprise, c'est toujours être sur le fil du rasoir. Trouver le juste milieu entre autoritarisme et laxisme, ne pas confondre empathie et sympathie, être présent sur le terrain sans tomber dans le micro-management, décider sans blesser, tenir à égale distance arbitraire et comportement mécanique.

C'est un art tout en doigté. Bien souvent, l'exercice est d'autant plus périlleux que les consignes ne sont pas d'une extrême limpidité. La mission telle qu'elle vous est définie laisse une large part à l'implicite, et l'on vient vous demander des comptes là où vous ne vous y attendiez pas. Daniel Eppling et Laurent Magnien, consultants chez Krauthammer International, ont tenté ici d'établir une « feuille de route » pour un parcours réussi. Ils dressent pour nous les jalons, balisent la route et indiquent les principales embûches. Ces repères constituent une base solide pour clarifier ses objectifs et prendre la route en toute confiance.

Quel manager êtes-vous ?

Étalonnez vos pratiques

DANIEL EPPLING-LAURENT MAGNIEN

Éditions d'Organisation, 2005. 218 pages, 22 €

CINQ IDÉES-FORCES

Compétence managériale. Elle peut se fractionner en une série de pratiques, elles-mêmes corrélées à des situations de communication et de management. Ce savoir-faire n'est nullement le fruit de la somme arithmétique de chacune de ses composantes.

Quatre niveaux. On peut étalonner les pratiques managériales selon quatre niveaux, de 1 à 4 : deux positifs (3 et 4) et deux négatifs (1 et 2). Certains contribuent puissamment à l'effort collectif, cependant que d'autres l'entravent. Le premier niveau est disqualifiant ; le deuxième, pénalisant ; le troisième, opérant et le quatrième, exemplaire.

Exemplarité. Si le devoir commande, l'exemple entraîne. L'autorité seule ne suffit plus. Un comportement exemplaire incite à la mobilisation des énergies. Pour un bon manager, il n'est finalement de meilleur compliment que d'être « copié » par ses collaborateurs.

Revers du succès. Un manager « top niveau », qui surfe sur le succès, est guetté plus souvent qu'à son tour par une triple menace : l'avidité, l'arrogance et la fatuité. Le leader absolu est bien celui qui associe une extrême humilité à une intense volonté, se détournant de tout penchant narcissique.

Management des « champignons ». Le manager de niveau 1, pitoyable et pathétique, est un adepte du *mushroom management* (management des champignons) : laisser ses collaborateurs dans le noir, les nourrir de moisissures, puis leur couper la tête. En clair, il les laisse croupir, les empêche de s'épanouir de peur d'être doublé, puis s'en sépare ensuite.

DANIEL EPPLING ET LAURENT MAGNIEN

Cursus : Daniel Eppling est associé senior, chargé de la R&D au sein du cabinet de conseil en ressources humaines Krauthammer International. Laurent Magnien est consultant senior. Ils se consacrent à l'animation de séminaires et au *coaching* de cadres dirigeants. Ils ont créé ensemble le concept de l'échelle 4-niveaux.

Quel manager êtes-vous ? Daniel Epling et Laurent Magnien

1 L'attitude intérieure positive

Éloge de la méthode Coué.

L'attitude intérieure positive (AIP) est une posture fondamentale, où le filtre de chacun oriente les perceptions vers le positif tout en les détournant du négatif. Il faut donc, comme l'assène Carrefour, « positiver ». Concrètement, il convient de distinguer l'imagination de la volonté. Ainsi, pour un commercial, il s'agira moins de se dire : « je vais réaliser mon objectif », que de s'imaginer dans l'état d'esprit de quelqu'un qui y parvient. L'idéal étant évidemment de conjuguer imagination et volonté. L'imagination, malléable par définition, agit en fait sur notre subconscient, lequel influe ensuite directement sur notre état physique et psychique. Or l'AIP permet justement d'enclencher une imagination positive. Pourtant, trop souvent, on se complait dans l'attitude négative. Un regard positif finit par créer un champ magnétique des possibles, un contexte porteur.

- **Un manager « parfait » (niveau 4 dans notre échelle, comportement exemplaire)** nourrira ainsi les plus hautes et les plus nobles ambitions pour ses collaborateurs. Pour autant, il ne sera atteint ni de cécité, ni de positivisme forcé. Mais croire en quelqu'un, c'est déjà lui donner une valeur supplémentaire. En fait, là où le pessimiste voit dans toute opportunité une difficulté, l'optimiste, lui, voit exactement l'inverse : une opportunité

dans toute difficulté. On rejoint, dans une certaine mesure, le fameux concept des positions de vie cher à l'analyse transactionnelle. Attribuer de la valeur à l'autre autant qu'à soi-même au-delà des différences revient en effet à considérer : « je suis OK, tu es OK ». Ce qui peut encore se traduire par la position (+,+).

- **Au niveau 3 (comportement opérant)**, la position sera encore (+,+), mais de manière moins absolue toutefois. Elle sera assortie d'une condition. En clair, le dialogue intérieur sera le suivant : « Notre relation est équilibrée, SURTOUT SI... » Ou bien : « J'ai de l'estime pour lui QUAND il... » En somme, le manager reste positif mais ne parvient pas à insuffler le même état d'esprit à son environnement.

- **Au niveau 2 (comportement pénalisant)**, tout se dégrade. La position sera polarisée, soit (+,-), soit (-,+). Dans le premier cas, le manager s'arrogera une situation dominante, quitte à se montrer agressif ou arrogant ; dans le second cas, le manager complexera au point de ne pas parvenir à imposer ses vues et de se poser en victime. Cela revient globalement à ne se montrer positif que lorsque tout fonctionne.

- **Le niveau 1 (comportement disqualifiant)**, enfin, trahit la déprime intégrale. L'énergie négative devient contagieuse. La position (-,-) reflète au fond un cynisme tenace : le manager finit par lâcher en son for intérieur : « Il ne vaut rien, et d'ailleurs, le seul fait qu'il s'intéresse à moi le prouve bien. »

La conscience de son filtre

« On voit avec nos idées », a coutume de dire Boris Cyrulnik. Autrement dit, il n'est pas de réalité absolue. Tout procède du filtre que l'on applique. Or le filtre n'est rien d'autre que la somme des préjugés issus du passé (expérience, culture...) comme du futur (ambition, projets...). Par définition tenace, le préjugé est même quasiment indéboulonnable. Einstein ne disait-il pas : « il est plus difficile de désagréger un préjugé qu'un atome » ? Pourtant, il nous faut parfois désapprendre pour apprendre. Pouvoir oublier pour mieux retenir par la suite. Car la compréhension de l'écart entre percep-

tion et réalité demeure fondamentale. Parce que chacun est comptable des images qu'il se crée, à défaut de l'être de toutes les réalités qui l'entourent.

- **Niveau 4** : le manager explore le filtre de l'autre. Il agit d'abord sur « soi » avant de songer à changer l'autre.

- **Niveau 3** : le manager accepte que l'autre puisse ne pas avoir la même image et « voyage » dans son filtre.

- **Niveau 2** : le manager a tendance à projeter sa réalité sur celle des autres.

- **Niveau 1** : le manager agit en toutes circonstances comme si le monde entier disposait du même filtre que le sien.

Fixer le curseur au bon niveau

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre », dit le proverbe chinois. Est-ce l'objectif qui fonde l'ambition ou bien l'inverse ? Est-ce l'objectif qui fait la motivation ou la motivation qui fait l'objectif ? Sans doute les deux hypothèses fonctionnent-elles de concert. La tendance managériale actuelle est bien à la multiplication des objectifs intermédiaires à même de préparer l'objectif ultime. On parle de KPI's, les *Key Performance Indicators*, de MBO – *Management By Objectives* –, de management par la performance. Mais tout cela s'est tellement banalisé que d'aucuns ont fini par négliger les indicateurs de ladite performance. Fixer ses objectifs suppose donc de respecter trois préceptes.

1. **Être concret.** Un objectif digne de ce nom doit être tout à la fois mesurable et contrôlable. Peter Drucker rappelle que « l'administration par objectif est efficace si vous connaissez les

Management

objectifs. Dans 90 % des cas, vous les ignorez ».

2. Placer la barre au bon niveau. Ni trop ni pas assez. Entre ambition légitime et principe de réalité. Mihaly Csikszentmihaly appelle du reste cette zone idéale, la « zone de l'expérience optimale » (EO). Elle fédère l'énergie de l'individu, adaptant sa capacité à l'exigence liée à sa tâche.

3. La double pertinence. Concilier activité réelle personnelle au quotidien et enjeux collectifs à moyen et long terme. Ce qui dispense a priori de faire fausse route en sacrifiant l'un au détriment de l'autre.

• **Un manager de niveau 4** possède une

conscience aiguë de l'objectif. Il associe tous ses collaborateurs et suscite leur adhésion en tous points.

• **Au niveau 3**, l'objectif défini est encore suffisamment clair pour être apprécié de tous. Le manager négocie avec ses collaborateurs et les exhorte à s'engager davantage.

• **Au niveau 2**, le manager ne suggère qu'une vague direction : l'objectif n'est pas vraiment identifié, pas plus qu'il n'est planifié.

• **Au niveau 1**, l'objectif est non seulement confus mais versatile. Le manager impose et refuse le débat.

2 Décision et conduite du changement

Décider est sans doute l'attribut le plus noble du manager. N'est-ce pas là en effet la manifestation tangible de son pouvoir ? N'est-ce pas là l'indice de sa valeur potentielle ? À condition évidemment qu'il s'agisse d'une bonne décision. Mais au fond, qu'est-ce qu'une bonne décision, sinon le choix bénéfique entre plusieurs risques ? À vrai dire, cela suppose d'optimiser deux étapes clés : la prise de décision et son annonce. La première étape se décline couramment selon quatre modes : l'autorité, la majorité, le compromis et le consensus. L'autorité, fondée sur la hiérarchie ou la compétence, permet de gagner en rapidité, pour peu qu'elle soit légitime. Sans cela, le processus s'effondre. La majorité s'impose par sa simplicité et son équité. Mais se fragilise en écartant les opinions minoritaires. Le compromis n'est jamais qu'une moyenne pondérée des options proposées. Il évite toute frustration mais ne satisfait réellement personne sur le fond. Le consensus est une version améliorée du compromis. Il cherche l'accord de toutes les parties, mais souffre de son tempo trop lent et se heurte au poids du nombre. Encore que de nombreuses décisions prises dans l'urgence ne le sont qu'à la suite d'un déficit de planification. La seconde étape, celle de l'annonce proprement dite, est des plus délicates. Car c'est elle qui permet de basculer de la virtualité à la réalité. Pour faire la différence, il convient, semble-t-il, d'aller « droit au but » : ne pas tergiverser, ne pas insulter l'intelligence de ses collaborateurs. Nul besoin de délayer, au risque sinon de devoir se justifier. Se méfier évidemment des effets d'annonce.

• **Au niveau 4**, le manager embrasse tous les possibles avec les personnes concernées. Il s'efforce

de dégager un consensus. Puis il annonce clairement sa décision en la replaçant dans son contexte. Il fait montre d'un soutien indéfectible à l'adresse de ses supérieurs, en se gardant bien de divulguer son opinion personnelle. Il est prompt à assumer ses erreurs.

• **Le manager au niveau 3** privilégiera les personnes supposées compétentes. Il annonce ensuite sa décision directement en prenant le temps de l'explicitier. Il reconnaît ses erreurs, soutient son management supérieur mais se réserve le droit de glisser son opinion.

• **Le manager de niveau 2** s'efforce, avant de trancher, de valider son idée auprès d'alliés. Il informe ensuite ses collaborateurs sans plus de précisions. Il aura toujours tendance à vou-

*Manager,
c'est
communiquer.*

La préparation

Pour un manager, une préparation méticuleuse permet de jouer sur trois tableaux : gagner du temps ; influencer les processus, c'est-à-dire peser dans les débats ; amoindrir le stress. Non pas l'éradiquer, mais le dompter pour n'en conserver que le côté dynamisant. Reste toutefois une énigme : pourquoi le manager bien préparé renvoie-t-il une image si désastreuse de « besogneux » en action, cependant que son homologue qui ne l'est pas passe volontiers pour un esprit plus brillant ? Sans doute parce que, inconsciemment, on associe intelligence et improvisation. Et puis, il

est toujours très facile d'exciper du manque de temps pour se dispenser de toute préparation !

- **Niveau 4** : pour le manager, la préparation est une seconde nature. Comme dirait le compositeur Franz Liszt, « il a la partition dans la tête et non la tête dans la partition ».

- **Niveau 3** : sans être systématique, la préparation demeure néanmoins très présente.

- **Niveau 2** : le manager ne se prépare qu'en fonction des événements qui revêtent un enjeu personnel fort.

- **Niveau 1** : le manager ne se prépare quasiment jamais et, au mieux, de manière aléatoire.

Management

Quel manager êtes-vous ? Daniel Epling et Laurent Magnien

*Toujours
expliquer ses
décisions.*

Action avec un Résultat.)

- **Un manager de niveau 4** élève le *feed-back* au rang de pratique managériale incontournable. Tout repose sur la contribution d'autrui. En partant des faits observés, il invite à l'action compensatrice et énumère les conséquences positives. De même qu'il donne du *feed-back*, ce manager sait aussi en recevoir.

- **Au niveau en dessous**, le manager voit dans le *feed-back* un mode de régulation de l'activité. Il le fonde sur l'efficacité attendue. D'un côté, il donne du *feed-back* en citant des faits et en pointant l'accent sur les aspects négatifs ; de l'autre, il en reçoit lorsque son collaborateur l'initie.

- **Le manager au niveau 2** n'entrevoit le *feed-back* que sur la défensive, pour contrer une nuisance personnelle. La rétroaction est indexée sur son propre agacement. Il délivre un *feed-back* pauvre, stérile et ne cherche pas à en recevoir.

- **Au niveau 1**, le *feed-back* ne peut être qu'une perte de temps ou, à la rigueur, un exutoire. Tout est fondé sur la défiance. Le manager donnera un *feed-back* fondamentalement corrosif parce que destructeur. Il évite évidemment d'en subir en retour.

La félicitation

Le degré de motivation d'un collaborateur se mesure en *stokes*, autrement dit en masse d'unités de reconnaissance, un concept inventé par Éric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle. Autant les bébés ont besoin de *stokes* pour survivre, autant les adultes continuent d'en avoir besoin pour vivre ! Le collaborateur préférera être méprisé ou dénigré plutôt qu'ignoré. Une étude américaine tendrait à prouver que la non-reconnaissance serait la première cause de *turn-over* dans l'entreprise. La félicitation est une démarche volontaire, un acte symbolique qui se doit de réunir un certain nombre de paramètres. Elle doit être ainsi spontanée, personnalisée, proportionnée (seule la dose sépare le poison de l'antidote), désintéressée, concrète et d'égal à égal (la félicitation est tournée vers autrui, cependant que le remerciement l'est vers soi).

- **Un manager de niveau 4** fonde ses félicitations sur ce qui légitime la fierté de l'autre. Il l'encourage pour transformer les efforts en résultats.

- **Au niveau 3**, le manager s'en tient aux faits positifs tangibles. Se montre attentif aux résultats, un peu moins aux efforts déployés.

- **Un manager de niveau 2** est surtout tourné vers lui-même. Il félicitera quelqu'un pour un acte qui servira ses intérêts. Adopte une position dominante.

- **Au niveau 1**, le manager est simplement machiavélique. Ses félicitations ne sont jamais gratuites. Fort de sa position dominante, il ne cesse de proférer des jugements moraux.

Le méta-message

Il est une vérité tenace dans tout échange : tous nos messages sont pollués. Parce que la bonne communication est antinaturelle. Mal se comprendre entre deux interlocuteurs est logique tant chacun s'exprime avec des expressions, des attitudes, des inflexions qui lui sont propres et qui ne revêtent pas forcément la même signification pour l'autre. De sorte qu'au-delà des mots s'impose le « méta-message ».

- **Niveau 4** : le message du manager est en adéquation

avec son méta-message.

- **Niveau 3** : le manager comprend les tenants et aboutissants d'une communication et évite tout décalage entre son message et son méta-message.

- **Niveau 2** : le manager est dépourvu de vision globale. Inconsistance entre le message et le méta-message.

- **Niveau 1** : le manager raisonne en mode binaire : noir ou blanc. Aucune subtilité. Il distille des méta-messages en opposition avec ses messages.

5 Du bon usage des conflits au jeu de la négociation

Et si le conflit était la meilleure chose qui puisse survenir dans l'entreprise ? Pour provocante qu'elle soit, cette assertion n'en demeure pas moins vraie. On le tient pourtant pour un facteur de trouble, à même de détruire l'effort collectif. De fait, contrairement à la crise, le conflit est porteur de signes positifs. Celui-ci est bipolaire, quand celle-là est

multipolaire. Il a un centre ; elle en est dépourvue, car elle est diffuse. En un mot, le conflit reste ouvert. Il a un objet. Il peut donc être résolu.

Admettre une situation conflictuelle consiste au fond à concéder un « oui au désaccord » : « Nous sommes d'accord pour dire que notre désaccord porte sur... » Le conflit, qu'il soit d'intérêts, de rôles ou d'opinions, se définit selon trois critères que l'on peut synthétiser par

Management

l'acronyme CRI : il a un Contenu, il reflète la dégradation d'une Relation et laisse transparaître une menace sur l'Identité. De là, quatre possibilités pour le surmonter : éviter, imposer, confronter, couvrir.

1. La stratégie d'évitement. Nécessaire face à un problème dérisoire ou bien lorsque les risques de la confrontation s'avèrent supérieurs aux bénéfices possibles. Cette stratégie permet aussi de gagner du temps et donc de se redonner des marges de manœuvre.

2. La stratégie de pouvoir. Dans l'urgence, elle peut s'imposer d'elle-même, au nom des risques encourus par toute autre solution.

3. La stratégie de confrontation. Sur le long terme, c'est sans doute l'option la plus payante, puisqu'elle cherche à préserver la relation, tout en s'attaquant de front au malaise. Le moins mauvais choix face à des intérêts complémentaires ou compatibles.

4. La stratégie de couverture. Indispensable pour préserver une relation harmonieuse avec son interlocuteur, dès lors que l'on estime ce dernier plus important que l'enjeu du conflit. Avant de songer à un accord mutuel, il convient toutefois de déminer deux ou trois éléments : au-delà du « oui au conflit », il importe d'obtenir un « oui à l'engagement ». En somme, que les deux parties mettent tout en œuvre pour régler leur différend. Que l'effort ne soit pas solitaire mais collectif. Il faut aussi reconnaître les pouvoirs respectifs, les différents rapports de force. Attention à ne pas trop s'illusionner sur l'étendue de ses propres prérogatives... Le pouvoir est partout. Les relations sociales en sont truffées. Enfin, il est judicieux de rechercher un terrain d'entente. Le contexte demeure primordial. Rien ne sert donc de se ruer sur l'issue présumée favorable si le climat d'ensemble n'a pas été déblayé de ses scories.

- **Au niveau 4**, le manager maîtrise conjointement les trois dimensions : le contenu, la relation et la peur que peut éprouver autrui. Il génère un climat de coopération sans abdiquer toute possibilité de riposte ou de recadrage. Il renoue le dialogue avant de résoudre le conflit.

- **Au niveau 3**, le manager se focalise sur le contenu mais accepte la dimension relationnelle du conflit. Il privilégiera la confrontation sur fond de coopération.

- Le manager, **au niveau 2**, noiera le contenu et fustigera la relation. Il coopère uniquement sur invitation expresse. Prêt à l'altercation sans forcément chercher de solution.

- Le manager de **niveau 1** se complait dans les procès d'intention. Il ne connaît que le rapport de force et s'efforcera de toutes façons à pourrir le conflit.

Négocier n'est pas abdiquer

Pourquoi négocier quand il suffit d'imposer ? Pourquoi imposer quand on peut tenter de négocier ? Doit-on en déduire que la négociation commence quand le pouvoir s'estompe ? Le manager top niveau considérera toujours que l'attitude et l'état d'esprit l'emportent sur la technique. Son but ? Parvenir à un accord *win-win a minima*, où toutes les parties sortent gagnantes sans avoir lâché trop de concessions. Concrètement, il s'agit d'ouvrir le débat. Comment ? En interrogeant son interlocuteur sur ses besoins, attentes, motivations... et ses objections. Que serait en effet une négociation sans obstacles ? À charge ensuite pour le manager de ne pas se consumer en passant d'une objection à l'autre. L'idéal étant de voir en toute objection une étape nécessaire dans le processus, sinon une marque d'intérêt de la part de celui qui la formule.

- **Au niveau 4**, un manager visera l'accord *win-win* en instaurant une relation de confiance. Il traitera chaque objection avec le plus grand soin.

- **Au niveau 3**, le manager recherchera également l'accord gagnant/gagnant. Il s'appuiera sur des faits concrets pour lever une objection.

- **Un manager de niveau 2** n'aura d'autre but que de gagner, sans se soucier de l'intérêt de son ou ses interlocuteurs. Son questionnement sert juste à confirmer son point de vue. Il aura tendance à contester toute objection.

- **Au niveau 1**, le manager espère toujours vaincre sur les ruines de ses « adversaires ». Il se montrera volontiers agressif face à toute objection.

La négociation n'est pas un but en soi : elle vise un objectif.

L'art du contrôle

Les préjugés culturels sont parfois puissants : un manager français ou de culture « latine » détestera contrôler, cependant que son homologue anglo-saxon en raffolera. Pour l'un, contrôler revient à traquer le moindre défaut. Surveillance rime avec méfiance. Pour l'autre, le contrôle est d'abord affaire de maîtrise. Ce n'est plus une question de confiance mais de responsabilité. Et, *in fine*, de vigilance. On ne scrute pas la personne, mais la tâche. De sorte que si une tâche peut être intégralement déléguée, sa responsabilité ne peut être que partagée. Acte managérial à

part entière, le contrôle ne doit surtout pas être galvaudé.

- **Niveau 4** : le manager contrôle à chaque étape préalablement définie en commun. Il félicite son collaborateur et l'aide à combler l'écart entre réalisations et objectifs.

- **Niveau 3** : le manager contrôle au fur et à mesure. Il s'enquiert des soucis rencontrés par son collaborateur et s'assure de leur résolution.

- **Niveau 2** : le manager contrôle uniquement en cas de dérapage manifeste. Il aura tendance à recadrer.

- **Niveau 1** : le manager se défoule. Il contrôle inopinément.

Management

Quel manager êtes-vous ? Daniel Epling et Laurent Magnien

Pour aller plus loin

Why Should Anyone be Led by You?

Rob Goffee et Gareth Jones, Harvard Business School Press, 2006.

Comment partir des attentes des collaborateurs pour tenter de comprendre ce qui fait la légitimité d'un dirigeant dans l'entreprise.

L'Intelligence émotionnelle au travail

D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Village Mondial, 2005.

Le défi auquel sont confrontés les dirigeants est de prendre conscience de leur capital émotionnel et de cultiver leur compétence dans ce domaine, clé de la résonance collective et de l'épanouissement individuel.

Comment développer son leadership

Ken Blanchard, Éditions d'Organisation, 2005.

Le leader n'est pas là pour commander, ni pour lui-même : il est là pour SERVIR ceux avec qui il travaille. Un guide pratique comme seuls les Américains savent en écrire.

Dix vérités sur le manager top niveau

- Décider, c'est bien **choisir entre des risques**. C'est donc prendre celui de se tromper. Un manager dispose d'un droit à l'erreur, à condition bien sûr de ne pas en abuser.
- Tout acte de communication comporte **deux niveaux**, celui du contenu et celui de la relation, ceux-ci pèsent pour beaucoup dans les résistances au changement. Généralement, dans trois cas sur quatre, le frein tient au processus plutôt qu'au contenu. D'où l'intérêt de purger les états d'âme.
- La félicitation tient à la fois de la **motivation** et de la **manipulation**. Féliciter pour un effort, c'est aussi motiver pour un résultat.
- Le manager peut avoir la **faiblesse** d'effectuer des recadrages trop doux pour ne point entamer la motivation de son collaborateur. Cela ne servira à rien. L'entretien de recadrage doit être proportionnel à la gravité ou à la récurrence de l'écart.
- Les relations entre managers et collaborateurs sont passées de la voie à sens unique à celle à **double sens**, du lien hiérarchique autoritaire à une relation de partenariat plus équilibrée. De même, vis-à-vis de ses propres supérieurs, le manager doit se garder de toute obséquiosité comme de tout excès d'assurance.
- Le **triangle** de la créativité est un processus structurant, l'acte créatif comportant trois piliers : le rêveur (quoi ?), le réalisateur (comment ?) et le critique (pourquoi ?). L'adjonction des trois permet à l'idée de cheminer jusqu'à son terme.
- Un manager doit **savoir écouter**. Mais cela suppose une certaine disponibilité à autrui, qui induit en retour notre propre sérénité. C'est un flux gagnant/gagnant. Dans l'idéal, bien sûr, l'écoute de l'autre devrait cohabiter avec notre silence intérieur. Mais dans les faits, nous sommes fréquemment accaparés par nos propres objectifs.
- Celui qui oublie de **se préparer**, se prépare à être oublié... Le succès s'organise en amont. Churchill ne disait-il pas : « mes meilleures improvisations sont celles que j'ai le mieux préparées » ?
- Lorsque les tensions s'exacerbent, la solution passe par la « **quittance émotionnelle** ». Son principe ? Donner à son interlocuteur une sorte d'accusé de réception de sa communication. Considérer en somme que l'origine de sa remarque demeure légitime, quand bien même la forme serait déplorable.
- **Toute négociation est un jeu**. Aussi un manager doit-il être à même d'attribuer de la valeur à toute concession faite, justement en ne l'accordant pas trop facilement.

POUR VOUS ABONNER À « RÉSUMÉS »

Retournez une copie de ce bon dûment rempli à :
Résumés/Groupe Express-Expansion – Murielle Benayoun,
 29, rue de Châteaudun 75308 Paris Cedex 09
 Tél. : 01 75 55 50 63 Fax : 01 75 55 41 15

- Oui, je m'abonne à **Résumés** pour un an, soit
 11 numéros de 2 cahiers chacun, au prix de 330 € TTC *
- Je vous règle par
 - chèque à l'ordre de groupe Express-Expansion
 - carte bancaire n° _____
- Expire fin _____
 Date et signature obligatoires

- Je commande une reliure-classeur pour la somme de 17,50 €
- Je joins un bon de commande administratif et réglerai à réception de facture

Nom : Prénom :
 Société : Fonction :
 Adresse :
 professionnelle personnelle
 Code postal _____ Ville :
 Tél. : Fax :
 E-mail :

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant.

* Pour l'étranger et les DOM-TOM, ajouter 15 € de frais de port.
 Tarifs groupés : nous consulter.

Management

Quel manager êtes-vous ? Daniel Epling et Laurent Magnien

*Pas de
changement
sans
anticipation.*

loir minimiser ses erreurs ou à se justifier. Seuls les avis de sa hiérarchie en accord avec les siens trouvent grâce à ses yeux.

• **Au niveau 1**, le manager ne sollicite rien ni personne. L'annonce de sa décision demeure confuse. Il se laisse dicter sa conduite par le contexte. Il récupère les décisions de ses supérieurs ou au contraire vitupère contre elles, selon ses opinions. Non seulement il n'assume pas ses écarts, mais il les rejette sur les autres.

La conduite du changement

Comment sortir du dilemme « adapte-toi/préserve-toi » ? Le changement, pour être bien négocié, doit être planifié longtemps à l'avance. Ce qui signifie s'adapter sans oublier de se préserver. Tout changement pour être viable doit répondre à l'équation suivante : son bénéfice doit être supérieur à celui du moment et ses inconvénients, inférieurs. Pour cela, encore faut-il conjuguer sens, envie et faisabilité.

1. Donner du sens. Le changement se nourrit des limites du statu quo. Il procède autant d'une logique de nécessité (« en quoi est-il incontournable ? ») que d'une logique de valeur ajoutée (« à quoi sert-il ? »). Il intègre deux dynamiques antinomiques : s'éloigner d'une zone dangereuse et/ou se diriger vers une zone pro-

metteuse. Il est toujours plus judicieux d'expliquer le problème avant d'esquisser sa solution !

2. Créer l'envie. Certes, celle-ci découle du sens, mais pas seulement. Il convient de ne surtout pas négliger le levier personnel : « What's in it for me ? » En somme, quel est l'intérêt de chacun de basculer dans le processus ?

3. Assurer la faisabilité. Comment sécuriser le futur ? Le bon manager sera celui qui définira un plan de marche précis, établissant les responsabilités et la légitimité.

• **Un manager de niveau 4** n'aura de cesse de transmettre toute l'information utile. Il dégagera les opportunités et les options. Il facilitera l'appropriation individuelle. Enfin, il donnera du sens et de la visibilité.

• **Au niveau 3**, le manager fournit uniquement l'information qu'il juge nécessaire à l'activité. Il incite ses troupes à s'adapter et défend l'intérêt du changement.

• **Un manager de niveau 2** garde l'information par devers lui. Il expose ses craintes et ses réticences. Il navigue au gré de la conviction de son entourage.

• **Au niveau 1**, le manager déforme, voire invente, l'information. Il amplifie le danger. Il s'opposera à tout changement, au besoin en colportant des rumeurs infondées.

3 Savoir « faire faire » et savoir évaluer

C'est bien connu, selon Bill Gates, les « leaders de demain sont ceux qui sauront donner aux autres pouvoir et responsabilité ». Le fondateur de Microsoft conforte là tout simplement le principe de la délégation, plus prosaïquement appelé le

« faire faire ». Il est vrai que les firmes sont globalement passées de structures très verticales à d'autres plus plates, où le *coaching* l'emporte sur la hiérarchie pure et dure. Pour reprendre une expression anglo-saxonne, le manager *tormentor* (bourreau) s'est mué en mentor.

Cela posé, pourquoi encore tant de réticences à déléguer ? Parce que le manager considère qu'il subsiste encore plus d'inconvénients que d'avantages à lâcher prise. Pourtant, il a tout intérêt à explorer la zone de point fort de son collaborateur, laquelle n'est autre que la conjonction entre ses capacités (savoir-faire) et ses préférences (aimer faire). Évidemment, plus la mission s'inscrit dans cette zone de point fort, plus elle maximise ses chances de réussite. Comment déléguer : en adoptant l'attitude du « que proposez-vous ? », où le collaborateur dispose de toute latitude pour tracer son chemin et s'acquiescer de sa mission. Bien entendu, à charge pour le manager de distinguer ce qui peut être négociable et ce qui ne l'est pas. À charge aussi pour lui d'honorer deux principes : savoir se remettre en cause lorsque le collaborateur pro-

L'écoute active

Un manager digne de ce nom se doit de pratiquer l'écoute active : pour cela, encore convient-il de faire sauter les trois verrous de la surdité programmée : le « je sais déjà », le « j'ai raison » et le « je n'ai pas envie ! ».

- **Niveau 4** : la disponibilité est telle qu'elle en devient authentique. Le manager manifeste un réel intérêt pour son interlocuteur. Il ne s'enquiert plus du « quoi » mais du « pourquoi ». Il délaisse le « sujet »

pour mieux se focaliser sur la « personne ».

- **Niveau 3** : le manager fait toujours montre d'un intérêt pour les sujets relatifs à l'activité ou à l'opérationnel. Il cherche à comprendre l'autre.

- **Niveau 2** : le manager est incapable d'aller au-delà de ce qui l'intéresse ou le sert directement.

- **Niveau 1** : le manager se comporte comme un être odieux ; il s'écoute parler et interromp son interlocuteur pour mieux confisquer la parole.

Management

pose des alternatives ; savoir se placer à la portée de ce dernier, tant sur le plan des compétences que de l'expérience.

• **Un manager de niveau 4** délègue en s'attachant à marier compétence et motivation de ses collaborateurs. Mieux, il les autonomise en les incitant à trouver « leur voie ». Et il aura toujours tendance à valoriser les initiatives nouvelles pour peu qu'elles s'inscrivent dans une démarche positive.

- **Au niveau 3**, le manager délègue lorsque la compétence du collaborateur est supérieure à la sienne. Autrement dit, lorsqu'il y a objectivement intérêt. La motivation de ses équipes n'est qu'accessoire. Cependant, il leur accorde de l'autonomie et laisse ses collaborateurs défendre leurs avis.

- **Au niveau 2**, la délégation devient presque aléatoire, au gré des envies du manager. Il dicte la conduite à adopter. Et évalue seul, de surcroît brièvement, les idées nouvelles.

- **Le manager de niveau 1** délèguera uniquement en fonction des risques qu'il encourrait à agir lui-même. Ne se soucie nullement de ses collaborateurs, ni de leurs opinions.

L'évaluation

L'évaluation serait à la mode. Et pourtant, le sempiternel « entretien d'éval' » est encore perçu comme une formalité administrative dont il faut s'acquitter. D'autant qu'il est vécu comme un temps mort, empiétant sur le temps de travail... Pourquoi un tel paradoxe ? Tout le monde s'accorde sur les bienfaits supposés de l'évaluation et dans les faits, celle-ci est bâclée, expédiée, tronquée. Dans l'idéal, il est souhaitable pour le manager de confronter et non de juger. De laisser s'exprimer son collaborateur avant de lui livrer sa perception des événements. Cela

4 Manager n'est pas ménager

Manager n'est pas ménager. La théorie de la rétroaction, ou *feed-back*, dont l'étymologie signifie « nourrir en retour », est l'œuvre du cybernéticien Norbert Wiener. Elle postule que l'action d'un élément sur un autre entraîne mécaniquement en retour une réponse du second sur le premier. De sorte que les deux éléments finissent par être reliés par une boucle de rétroaction. Concrètement, le *feed-back* assure deux fonctions majeures : contrôle et optimisation. Appliqué au mana-

La maîtrise de soi

En périodes de stress intense, chacun aura tendance à réagir à l'instinct, quitte à se laisser déborder par son agressivité refoulée. On parle alors de réactions « Cro-Magnon », évidemment peu flatteuses pour l'*homo economicus* du XXI^e siècle, puisqu'elles sont le fait, selon la terminologie employée par les neurobiologistes, de notre cerveau reptilien. L'individu est régi selon les règles de l'homéostasie. En clair, il fonctionne toujours de la même manière. Il préserve ses acquis et ses bases. À charge pour le manager de décoder les réactions de ses interlocuteurs.

- **Niveau 4** : le manager utilise

systématiquement le « oui et ». Il délivre des quittances sur les faits, les émotions, le besoin caché. Il sait aussi dissocier l'impact ressenti de l'intention.

- **Niveau 3** : le manager serait plus enclin à manier le « oui certes ».

- **Niveau 2** : le manager emploie volontiers le « oui mais », car il se montre toujours prêt à défendre son pré carré et donc à contre-attaquer.

- **Niveau 1** : le manager connaît à peine le mot « oui ». Pour lui, c'est un véritable arrachement. Il crédite systématiquement l'autre de pensées malveillantes ou d'intentions négatives.

pour deux raisons : d'une part, c'est une marque d'empathie, du moins de respect pour autrui ; d'autre part, c'est une garantie intellectuelle. Le collaborateur ne sera ainsi pas influencé par l'appréciation de son supérieur. Inconsciemment, en effet, le premier pourrait être tenté de calquer son discours *a posteriori*. Au fond, le manager a tout intérêt à pousser son collaborateur à s'évaluer lui-même.

- **Avec un manager de niveau 4**, l'entretien annuel se transforme en entretien de progrès.

- **Au niveau 3**, le manager fait de l'entretien un bilan d'activité.

- **Le manager de niveau 2** réduit l'entretien à une formalité.

- **Le manager de niveau 1** confine l'entretien à une succession de jugements personnels.

L'empathie doit précéder le jugement.

gement, le *feed-back* demeure avant tout un indice avancé de la performance. Sur un plan cybernétique, l'échec n'est somme toute qu'un signal observé contraire au signal initial. Ce qui suppose un recadrage. Mais l'idéal est bien sûr de pouvoir disposer d'un *feed-back* juste à temps, quasiment en temps réel. Comment cependant distiller du *feed-back* comportemental, c'est-à-dire donner au présent une information sur un comportement passé à même d'influencer un comportement futur ? Peut-être en prenant le temps de délivrer un OSCAR (message Observable, Spécifique, Constructif, proposant une