

Extrait

Best Practices du Management

Comment imposer sa volonté ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700862

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Comment imposer sa volonté ?

- . Faire comme le dompteur de fauves
- . Bonnes postures en cas d'attaque personnelle
 - . La «Professionnelle attitude»
- . 5 principes pour asseoir son autorité

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Faire comme le dompteur de fauves

Certains ont reçu le don inné de l'autorité faisant qu'un simple geste, regard ou inflexion de la voix, suffit pour imposer un silence ou un comportement précis. Il est évident, toutefois, que la plupart des managers ne possèdent pas ce charisme naturel dont le sens latin signifie *auctoritas* «qui rend auteur». D'ailleurs selon Jean Louis Muller, responsable à la Cegos, «*Le pouvoir provient directement du statut et du titre qu'on a dans l'entreprise. Cela peut suffire à la rigueur pour se faire obéir. Mais s'il a de l'autorité, le manager va plus loin : il donne envie aux gens non seulement d'exécuter les ordres mais aussi d'être acteurs et auteurs dans l'entreprise*». Il est vrai que cette définition ne coïncide pas vraiment avec la réalité directive des organisations pyramidales et militaires prônant l'ordre, le contrôle, la sanction, la discipline, la non délégation... Elle a pourtant le mérite d'éclairer autrement le rapport au management et à la conduite des hommes dans l'entreprise. Selon Alain Etchegoyen, philosophe et auteur, «*L'autorité est la petite cousine de la responsabilité. Autrement dit, pour en imposer, il faut savoir assumer ses décisions et répondre de ses actes. Or ce n'est pas le point fort des hommes politiques et des grands patrons français*».

Des ressemblances entre le comportement animal et humain

En fait, la véritable autorité n'est pas une illusion entretenue par le titre, le grade ou le statut. Elle doit s'exprimer avec courage, souplesse et intelligence, comme chez le dompteur face à des fauves ayant des réactions imprévisibles. D'après Gérard Carton, docteur en psychologie sociale, le bon exercice de l'autorité et de la volonté qui l'accompagne ne doit pas déroger à certaines règles fondamentales. Pour cela, il compare le manager qui dirige une équipe avec le dompteur qui vit une liaison dangereuse avec les fauves en cage. Il existe, selon lui, des ressemblances troublantes et des parallélismes frappants dans le comportement animal et humain dont il convient d'être bien conscient :

1. Chaque fauve comme chaque individu est doté d'un cerveau reptilien qui sous l'impulsion de l'égo peut générer à tout moment des réactions inattendues. Ainsi même le plus gentil des «fauves» peut sous la pression normative du groupe devenir un attaquant. Afin de contrôler la situation, le manager doit donc faire preuve d'une extrême vigilance face au groupe et aux individualités en se méfiant également de ses propres réactions «reptiliennes» qui peuvent exacerber le «fauve» en chacun de nous.

2. Pour un fauve, le passé ne compte pas et le futur n'est pas la continuation «logique» du passé faisant ainsi que les bonnes relations entretenues peuvent changer lorsque les circonstances changent. Qui dans sa vie n'a jamais été étonné de la réaction brutale ou forte d'une personne qu'on ne pensait pas être capable de ça ?

BONNES POSTURES EN CAS D'ATTAQUE PERSONNELLE

- . Se libérer du contexte culturel dans lequel le conflit s'insère (raisonner seulement d'adulte à adulte, sans barrière hiérarchique).
- . Ne pas se laisser impressionner par le ton, les mots, les postures inhérents à la violence verbale, en s'attachant à détecter derrière ces comportements les vrais points faibles de l'adversaire.
- . Ne pas être obnubilé par ses propres faiblesses (non compétence technique, rapport morphologique ou d'ancienneté...) mais découvrir plutôt comment les exploiter efficacement.
- . Rechercher systématiquement une stratégie qui permette une économie de temps, d'énergie ou de moyens, par des propositions ou des solutions qui traitent rapidement et efficacement le débat.
- . Essayer de mettre l'adversaire hors d'état de nuire, plutôt que de rechercher sa mise à mort ou son humiliation.

3. Les fauves attaquent très rarement de face. Tourner le dos est donc une posture d'inconscience ou de peur augmentant le danger dans les 2 cas. Il faut donc être capable, à tout moment, de regarder le fauve en face afin de réduire sa pulsion d'attaque ou de garder (au sens figuré) un contact direct et franc avec ses collaborateurs, afin que ceux-ci ne puissent pas penser que l'on ignore ce qu'ils font et comment ils le font.

4. Un dompteur qui a peur est un homme mort. Quand nous avons peur, nous sécrétons une certaine hormone dont l'odeur est captée par la plupart des êtres vivants, dont les fauves. La peur fait donc de nous une proie en déclenchant un signal d'attaque. En management, le chef qui a peur donne le signal de sa faiblesse et déclenche, dans son entourage, l'envie d'attaquer. Le processus est identique pour le bouc émissaire ou la victime qui se laisse faire, lequel devient alors la proie facile des prédateurs alentour. Il faut donc se sentir capable d'affronter une situation d'engagement avant d'y être confronté en démontrant toujours de l'assurance à travers une attitude calme et de sang-froid.

5. Pour les fauves l'estimation d'une relation est basique : elle est soit bonne ou mauvaise. Cela suppose d'avoir avec eux un comportement constant pour que leur «jugement» soit équilibré. Dans le cas contraire, leur comportement devient vite instable et imprévisible . Il rend alors, comme chez les humains, l'entourage nerveux et la délégation difficile. Il est donc nécessaire d'avoir «dans la cage aux fauves» une relation simple, cohérente et prévisible, afin que tout se passe bien.

6. Les fauves qui ne sont pas en forme peuvent avoir des accès de colère soudains ou de la contre-performance. Dans l'entreprise mieux vaut donc dispenser le collaborateur «fatigué» sachant qu'il risque alors de se montrer peu efficace et peu réceptif, même dans une situation où normalement il excelle.

7. Dans la cage, si un fauve attaque les autres l'observent. S'il a le dessus, les autres se joignent à lui, c'est la loi de l'instinct. Par extension, cela signifie que les bonnes relations établies avec certains individus n'en font pas forcément des alliés sûrs dans les moments difficiles. Dès lors, le manager ne doit jamais compter sur autrui pour l'aider dans un conflit où il est lui-même impliqué. Il ne doit pas non plus engager de combat qu'il n'est pas en mesure de gagner car, dans le meilleur des cas, le reste du groupe se limitera à ne pas prendre parti et ne viendra quasiment jamais à son secours.

8. La récompense est pour le fauve un repère clair et objectif de son niveau de performance et de sa compréhension des comportements attendus de lui. La récompense doit donc être équitable eu égard à l'ensemble des performances et juste dans le sens positif. En matière de management, le fonctionnement doit d'être identique avec un «feedback» juste et équitable pour la performance accomplie, au risque alors de voir cette dernière se détériorer rapidement.

LA «PROFESSIONNELLE ATTITUDE»

Dans tout conflit, c'est celui des deux adversaires qui sait le premier dépassionner l'antagonisme, raisonner froidement et lucidement qui l'emporte au final. La mise en œuvre pratique d'une stratégie de désamorçage de conflit repose sur plusieurs attitudes de base :

- . Laisser toujours parler l'interlocuteur le premier.
- . L'écouter avec attention.
- . Conserver une attitude calme et ouverte, sans marque d'impatience ou d'agressivité.
- . Repérer les points faibles de son argumentation.
- . Ne pas s'opposer directement aux attaques mais les accepter par une écoute attentive en créant le vide devant elles, c'est à dire à la fois par le silence puis en posant des questions orientées.
- . Résumer le discours ou reformuler les attaques en les centrant sur les faits, c'est-à-dire en les orientant de manière à démontrer indirectement leur inutilité.
- . Proposer que l'interlocuteur tire lui-même les conclusions de sa première prise de position.

5 principes pour asseoir son autorité

Hors exceptions, plus l'autorité est directive moins elle donne de résultat dans l'entreprise alors que bien d'autres approches plus «discernées» offrent un meilleur rendement dans les relations humaines.

Il s'agit notamment de la mise à exécution de 5 principes :

- 1.** Avoir d'abord un projet solide à proposer capable de donner du sens et un supplément d'âme à l'activité de chacun. Selon Renaud Paquin, Directeur du cabinet Mix RH, *«Les gens ont besoin pour se mobiliser de savoir où ils vont et où on les emmène»*.
- 2.** Fixer clairement les règles de fonctionnement qui doivent assurer la réussite du projet. En prenant des mesures concrètes et précises au service du projet, la conviction que l'on démontre prouve ensuite que l'on a eu raison dès l'arrivée des premiers signes de succès. Cette attitude renforce inévitablement la crédibilité du manager.
- 3.** Montrer l'exemple, être exemplaire, en étant le premier à respecter les consignes imposées *«Sinon, la sanction ne tarde jamais: vos directives n'ont ensuite plus guère de poids»* assure Sylvie Roussillon, Professeur en RH à l'ESC Lyon.
- 4.** Défendre les intérêts de son équipe en cas de besoin, surtout auprès de la hiérarchie, en sachant dire non car : *«Les salariés ont de la considération envers ceux qui prennent des risques pour eux»* souligne Sylvie Roussillon.
- 5.** Ne jamais outrepasser les tendances dominantes de sa personnalité ni forcer sa nature ou son style dans des relations ou des challenges impossibles à tenir. En résumé, pour avoir vraiment de l'autorité sur les autres, il est absolument nécessaire d'avoir la conviction intime... de sa propre légitimité à l'exécuter ainsi !