

Extrait

# Best Practices du Management

Rebondir et tirer parti de ses erreurs



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700893

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

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

# BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

## Rebondir et tirer parti de ses erreurs

- . Accepter l'erreur
  - . La peur de faire une erreur
- . L'attitude humaine est déterminante
  - . Positiver ses ennuis
- . Le syndrome de la négation de l'erreur
  - . Les raisons qui conduisent à l'erreur
- . Lorsque les tâches répétitives entraînent l'erreur

### 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.

## Accepter l'erreur

La vie professionnelle n'est pas un long fleuve tranquille en étant jalonnée de nombreuses occasions de se fourvoyer : erreurs de décision, mauvais choix professionnels, passages à vide, incompatibilités d'humeurs, comportements inadéquats... Bénignes ou gravissimes, les erreurs sont inévitables et font partie inhérente de la vie des salariés et des managers. Pour Marcel Saigne, consultant associé chez Enori, *«Si l'on veut du zéro défaut, du zéro risque, il ne faut rien entreprendre»*. C'est d'ailleurs, selon lui, l'une des clés de l'innovation que d'accepter l'erreur *«A condition, bien sûr, de savoir en tirer les leçons et d'éviter qu'elle ne se reproduise»* car *«La première fois c'est une erreur, la deuxième fois c'est une faute...»*. D'après Cécile Moulard, confondatrice de Badiliz.fr, *«Les difficultés sont des occasions idéales pour aller de l'avant»*. Il est vrai que la capacité à voir le bon côté des choses se révèle souvent un facteur décisif dans la réussite. De la façon dont on aborde les problèmes, les erreurs ou les échecs, ceux-ci deviennent soit des occasions opportunes de se remettre en question, de rebondir, de se dépasser ou d'accentuer le mal être et l'apitoiement sur son sort. Pour les psychologues, il est clair que la vision optimiste ou positive des choses est la seule qui puisse permettre d'échapper à la peur et à l'immobilisme.

## LA PEUR DE FAIRE UNE ERREUR

Pourquoi la peur de paraître stupide après avoir commis une erreur conduit-elle à mentir aux autres puis à se mentir à soi-même ? Deux psychologues américains, Carol Tavris et Elliot Aronson, tentent de répondre à cette question en expliquant que *«faire une erreur»* est incompatible avec le fait d'être *«une bonne personne»*. Selon eux, cette fâcheuse tendance à l'autojustification et à la mauvaise foi qui s'ensuit repose sur un phénomène de *«dissonance cognitive»* fondé sur *«un sentiment intellectuel désagréable lié à la tension entre deux choses que nous tenons pour vraies»*. Par exemple, un salarié qui commet une erreur dans son travail a tendance à *«Minimiser son erreur ou s'obstine à prétendre qu'elle n'en est pas une, ce qui revient à ajuster la réalité à la théorie»*. En fait, l'individu considère plus ou moins consciemment que commettre une erreur le remet fondamentalement en cause vis-à-vis de la normalité des autres ce qui a pour effet d'altérer l'estime de soi. Aussi pour combattre cette tendance infantile, les auteurs de l'étude préconisent de commencer tout simplement par admettre que l'on en est victime. En mettant ainsi sa fierté de côté, il redevient possible de faire preuve d'honnêteté intellectuelle envers les autres et soi-même. Ainsi dans le cadre d'une *«mauvaise»* décision entraînant une erreur, il convient de considérer celle-ci comme synonyme de prise de risque (ce qui est un plus) et/ou de réflexion faussée à partir d'informations partielles (influence néfaste des sources utilisées). Au lieu de se culpabiliser il convient, au contraire, de rebondir dessus en considérant que l'erreur est un *«droit»* sur le chemin de la réussite et confirme parfaitement l'adage qui dit qu'*«Il n'y a que ceux qui ne font rien, ou qui ne s'exposent pas, qui ne se trompent jamais !»*

## L'attitude humaine est déterminante

Dans l'entreprise, la meilleure attitude à adopter est certainement celle proposée par Neville Isdell, PDG de Coca-Cola, qui lors d'une convention annuelle de son groupe annonçait avec sagesse *«Nous ferons des erreurs et nous devons l'accepter. Elles sont nécessaires si nous voulons être innovants»*. Même constat pour Patrick Légeron, psychiatre qui affirme que *«Pour peu qu'on le reconnaisse, l'échec est un inestimable levier de progrès»* car *«Admettre ses erreurs c'est déjà se mettre en position de progresser ou du moins de ne pas les répéter»*. L'aléa professionnel doit pouvoir se gérer comme une gestion normale de crise sachant que tout le monde peut subir un imprévu, une *«placardisation»* ou une tuile contre sa volonté. Selon une étude de la Harvard Business School, 70% des erreurs de management seraient d'ailleurs dues au facteur humain ce qui suppose qu'à la source de l'erreur, l'attitude humaine reste prépondérante. Il est dès lors évident que sans *«S'efforcer d'en faire une sorte de tremplin, de motivation supplémentaire pour rebondir dans l'entreprise ou ailleurs»* l'individu tombe inmanquablement dans un cortège de remises en question, d'angoisses et de découragements comme le souligne Claire Roudot, coach et formatrice en relations humaines. Les spécialistes de la gestion de carrière sont

toutefois unanimes pour considérer que *«Même si interrompre brutalement son activité professionnelle pour raison de santé (ou autre) peut générer de légitimes interrogations chez le cadre angoissé à l'idée de se voir dépossédé de dossiers clefs ou de perdre des points dans la course vers les sommets hiérarchiques, il convient de prendre du bon côté un tel épisode»*. Ce que confirme Isabelle Méténier, coach et formatrice, pour qui *«Le cadre doit profiter de ces moments rares pour se dire qu'une trajectoire professionnelle n'est pas forcément linéaire, que tout est possible. Il est peut être temps pour lui de se livrer à des activités dont il a perdu l'habitude : lire, s'occuper de ses enfants, flâner»*.

## L'ESPRIT DE VENGEANCE

Des sociologues de l'université de Bonn ont mis en évidence le fait que la vindicte agressive ne paie pas. Après avoir dépouillé le profil psychologique de 20 000 personnes, ils en ont déduit que les individus qui appliquent la règle *«œil pour œil, dent pour dent»* face à une injustice réelle ou supposée, sous forme de vengeance froide ou violente, font que *«Ceux-ci sont plus souvent victimes du chômage, ont moins d'amis et sont moins satisfaits de leur vie que la moyenne de la population.»*

## Positiver ses ennuis

*«Une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger»* J.F Kennedy. Aussi pour sortir du cercle vicieux de la culpabilisation et de la déprime, les spécialistes recommandent de retrouver rapidement une estime de soi en positivant ses ennuis de la manière suivante :

- . Admettre son erreur et ne pas attendre d'être démasqué(e) pour en parler
- . Rester humble, ne pas se chercher de fausses excuses
- . Communiquer clairement et franchement en expliquant le contexte qui a conduit à faire cette erreur
- . Parler ouvertement des conséquences et faire son mea culpa sans verser dans l'autoflagellation
- . Accepter définitivement la responsabilité de l'échec ou de l'erreur
- . Analyser complètement son erreur (erreur personnelle d'estimation, de relation à l'équipe, à la hiérarchie...)
- . Chercher le positif en envisageant la meilleure solution pour redresser la situation
- . Elaborer un projet de sortie de crise en évitant qu'une telle situation se représente
- . S'adapter précisément aux conditions de la situation ou du marché
- . Se fixer de nouveaux objectifs en prenant une série de décisions intermédiaires
- . Se faire de nouveau confiance pour y arriver...

## LE SYNDROME DE LA NÉGATION DE L'ERREUR

Tout le monde commet des erreurs. Ce qui est inquiétant, c'est de ne pas le reconnaître. Nombre de patrons, de responsables et d'hommes politiques (et pas seulement eux) ont pris la fâcheuse habitude de ne pas reconnaître explicitement qu'ils ont commis une faute, une erreur d'appréciation ou pris la mauvaise décision. Selon Eric Albert, psychiatre consultant en entreprise, *«La tentation est d'autant plus forte de nier l'erreur commise que l'on assimile ce que l'on fait à ce que l'on est»*. Cette position mentale qui s'appelle la confusion entre la valeur personnelle et la performance, conduit à se protéger en niant les faits. Afin d'éviter de se remettre en cause, ce qui peut être douloureux pour le sujet, celui-ci se conditionne alors à ne pas admettre qu'il y a eu faute. A force de le répéter aux autres, il finit par y croire lui-même en se persuadant du bien fondé de sa position. Le symptôme devient d'autant plus pervers, que l'individu sait faire preuve de sincérité et d'objectivité sur certains points, lui donnant en retour le «droit» de cacher, mentir ou altérer sciemment par ailleurs d'autres faits. Ce mix permanent de mensonge-erreur-sincérité tend à devenir la pire des choses dans le relationnel professionnel et public, car il détruit peu à peu tous les fondamentaux liés aux valeurs de loyauté, de respect, de courage, d'honnêteté et de crédibilité. Le fait de s'arroger une conscience «claire» dans la pratique de l'erreur engendre le risque de reproduire constamment celle-ci, en faussant gravement le comportement du sujet vis-à-vis de lui-même et des autres. Pourtant en psychologie, l'erreur est un déclencheur de changement qui oblige à s'interroger sur notre manière de faire. Elle favorise la créativité et l'évolution intime en recherchant à faire autrement. Elle peut même devenir une chance de progrès si l'on sait correctement l'opportunistiser.

## Les raisons qui conduisent à l'erreur

L'être humain semble programmé pour persister dans l'erreur. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, «*Cela s'explique en psychologie expérimentale par un faisceau de tendances entretenu par nos propres décisions*». En fait, poursuit-il : «*On refait ce qui ne marche pas ou mal, tout simplement parce qu'on ne sait pas faire autrement et qu'on ne se donne pas les moyens de trouver. On persiste dans un souci de prestance vis-à-vis du regard des autres, pour sauver la face à tout prix*». Afin d'éviter de tomber dans ce piège, Christian Morel, DRH chez Renault Véhicules Utilitaires et auteur de l'ouvrage *Les Décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes* paru chez Gallimard, tente de les expliquer au travers des dissonances cognitives, le stress, ainsi que la persistance de troubles psychologiques bien ancrés chez l'individu.

### Selon lui, il existe des constantes à la source de l'erreur telles que :

- . Rester perméable et sensible à l'avis négatif des autres ;
- . être influençable en suivant à la lettre les conseils d'autrui lorsque c'est au détriment de son propre jugement ou intuition, produisant ainsi une forme d'imprégnation négative ;
- . Décider dans une subjectivité dominante faisant que l'on cherche alors naturellement des informations et/ou des raisonnements destinés à justifier la décision prise en s'enfermant encore davantage dans l'acte manqué, mettant ainsi beaucoup plus de temps pour reconnaître l'erreur.
- . Eviter sa propre remise en cause ou ne montrer aucune humilité face à l'erreur, une attitude qui tend à reporter la faute sur les autres comme à augmenter la paresse à ne rien changer tout en favorisant ainsi le *statu quo*.
- . Répéter cent fois de manière volontariste qu'il faut changer, ou que l'on risque de faire une erreur, ne préserve en rien de la faire, bien au contraire, dès lors que l'on ne mobilise pas un véritable désir à 150% à accomplir l'objectif fixé.
- . Evoquer l'occurrence d'un risque d'accident, visualiser une situation défavorable ou entrevoir un objectif négatif, c'est déjà à l'autoprogrammer de manière subliminale.
- . Etre obnubilé par ses certitudes, la réussite d'hier ou le simple bon sens rigide et conservateur, peut conduire rapidement à l'erreur d'appréciation notamment dans un contexte complexe, imprévu ou dans une situation de changement permanent.

## Lorsque les tâches répétitives entraînent l'erreur

Des chercheurs de l'Université de Bergen (Norvège) ont démontré que le cerveau humain, qui adore la routine, finit toujours au bout d'un certain temps par se mettre en mode automatique. C'est à ce moment là que l'erreur d'inattention survient généralement. Le cas est bien connu dans la pratique routière sur autoroute où le conducteur finit par ne plus se rendre compte des kilomètres parcourus. De fait, plus le cerveau se met en «roue libre», ou en pause, dans l'accomplissement d'une tâche routinière, plus l'erreur survient chez certains individus. Le «temps de l'erreur» intervient même entre 6 secondes et 30 secondes après l'apparition de l'état de relâchement. Ces scientifiques ont ainsi pu observer précisément la mise en place du profil d'activité de la routine. Ils ont constaté que lorsque le lobe frontal qui contrôle la cognition et la mémoire de travail baisse d'activité, un réseau de plusieurs autres régions situées à l'arrière du cerveau et impliquées dans l'état de repos, augmente d'intensité.