

# DES RÉPONSES 3 DIMENSIONS

Faites-nous connaître vos préoccupations de dirigeant(e), nous vous proposerons une nouvelle manière de les traiter: la réponse à la «Keyman». Explication du concept et de sa raison d'être (Voir N°29 du mois de mars pour plus de détails... ou sur notre page [www.votrekeyman.com/presse.htm](http://www.votrekeyman.com/presse.htm))

ALAIN MOUNIR



Le premier axe, de traiter la question avec **la casquette du «Consultant»**. Un consultant est pour moi une personne qui dispose des expériences concrètes pour les partager avec son client. Il peut donc formuler avec assurance des

conseils que son interlocuteur va choisir de suivre ou pas.

Le deuxième axe, traiter la question avec **la casquette de «Formateur»**. Le formateur n'a pas forcément d'expériences concrètes, mais dispose d'outils, de méthodes ou de techniques qu'il va choisir d'enseigner, de transmettre, de manière ciblée. Son rôle va donc de rendre autonome son client dans l'utilisation de ces moyens.

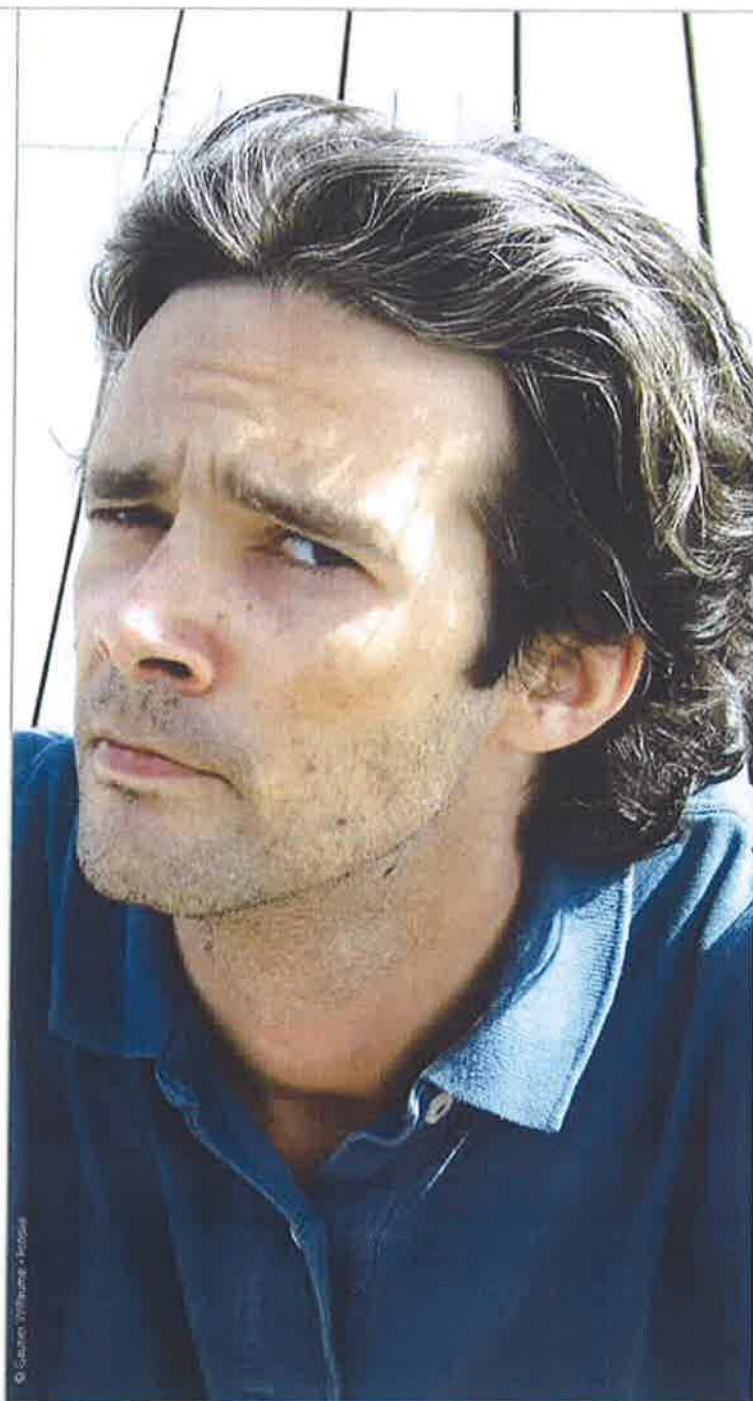
Le troisième et dernier axe, faire traiter la question avec **la casquette de «Coach»**. Le coach, lui, ne sait rien, n'imagine rien, ne propose rien, il questionne! Il va, par ses questions, permettre à son client de construire une perception et, souvent, une compréhension plus large de son propos. Le coach génère un effet miroir qui va faciliter le choix de nouvelles solutions. Face à un client et toutes ses particularités, je trouve important de pouvoir aborder sa question selon ces trois axes, dans un ordre et avec une intensité chaque fois adaptés à sa culture, à ses sensibilités et ses stratégies.

## ***La problématique posée par un manager et sa perception d'un protectionnisme excessif ou une «stratégie parapluie» chronique du middle management***

«Extrait de la demande que nous avons sciemment résumée par... pourquoi autant d'énergie déployée par certains managers pour se protéger plutôt que de prendre des risques calculés?..»

### **La réponse du consultant**

Vous faites un constat que je partage dans une proportion grandissante ces dix dernières années. Sans entrer dans un propos moral, rassurant et inutile, je me propose de faire référence aux causes possibles de ce genre de «stratégies de défenses». Qui dit stratégie de défense, dit réaction face à des éléments générateurs de peurs.



En tant que manager, nous attendons de nos équipes des performances de plus en plus explicites. Ce qui est probablement nouveau, c'est que d'une part, nos cadres intermédiaires ne sont pas correctement préparés et que, d'autre part, je ne suis pas sûr qu'en tant que manager j'aie été bien préparé à mettre en place les conditions requises pour que mes équipes prennent des risques dans les meilleures conditions possibles.

Les premières choses à examiner sont, tant pour moi manager que pour mes équipes, comment se définissent concrètement «les droits à l'erreur». Communiquer clairement les périmètres de responsabilités et rester cohérent en cas d'erreur commise signifie avoir un rôle de soutien, au moins à la première occasion. La responsabilisation n'est pas la capacité à exécuter que ce qui est demandé, mais celle d'être autonome pour construire ses solutions pour aboutir à des effets attendus! Voilà qui devrait élargir le profil du candidat, au delà de ses diplômes et de ses expériences...

La créativité et le courage d'oser reposent sur la confiance en

soi des individus et leur liberté d'action, sur ces deux axes vont pouvoir s'exprimer la prise de risque. Pour favoriser la construction de la confiance en soi de vos équipes, vous devez vérifier que dans la grande majorité des cas, vos collaborateurs disposent non seulement d'un périmètre d'autonomie réelle mais également des compétences correspondantes pour y assurer une position de leader «métier». En ce qui concerne la liberté d'action, c'est de vous assurer que votre collaborateur a un réel choix pour organiser ses activités.

Lui comme vous, vous avez besoin de ce sentiment de conduire et d'anticiper les projets, sentiment qui va produire cette projection indispensable bien que virtuelle que finalement, «j'ai de la liberté d'action, donc du pouvoir».

### **La réponse du formateur**

Première étape, rassembler une dizaine de cas concrets perçus comme représentatifs de cette stratégie de défense appelée «protectionnisme» ou «stratégie parapluie» plus haut. >>>

■ «UNE FOIS DE PLUS, CE N'EST PAS LE MANICHÉISME MANAGÉRIAL QUI VA RÉSOUDRE NOS DIFFICULTÉS, MAIS CE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE MON AUTORITÉ DE COMPÉTENCES ET CELLES DE MES COLLABORATEURS.»

Pour chacun de ces cas, prévoir trois colonnes d'analyses.

Dans la première, vous mentionnerez par exemples de quels pouvoirs de décision autonome disposait l'acteur collaborateur, s'il en a usé ou pas, en quoi ses choix sont qualifiés «défenses» et pour finir les motifs de «peurs» à la source de ces stratégies. Dans la seconde, vous résumerez les conditions que vous avez mises en œuvre pour qu'il pratique son leadership, par exemples missions de la fonction explicites – moyens disponibles – taux de charge encore acceptable pour le laisser agir sur ses priorités.

Pour terminer votre analyse, définissez le remède pertinent tant dans vos comportements de managers que dans ceux de votre collaborateur. Choisissez de tomber d'accord avec chaque collaborateur sur une solution à mettre en place pour réactiver cette capacité à faire vivre la confiance en soi et la liberté d'action nécessaire et suffisante.

Une fois de plus, ce n'est pas le manichéisme managérial qui va résoudre nos difficultés, mais ce juste équilibre entre mon autorité de compétences et celles de mes collaborateurs. Il est possible qu'à l'issue de cette analyse, plusieurs parties se trouvent invitées à compléter leur bagage intellectuel, pratique ou/et comportemental.

Un suivi de quelques semaines servira de garde fou pour s'assurer de la pertinence du choix de la solution mise en œuvre.

#### La réponse du coach

- Combien de fois ai-je identifié ces comportements «défensifs»?
- Quelles motivations (les miennes ou/et les leurs) sont-elles la cause de ces stratégies?
- En quoi suis-je promoteur de ces stratégies (vers le haut et le bas de la hiérarchie)?
- Comment suis-je capable d'assumer la responsabilité des erreurs de mes équipes?
- Que manque-t-il à mes équipes pour qu'elles développent plus de confiance en l'avenir?
- Quand, la dernière fois, ai-je été en mesure de (me/les) féliciter sans «mais»?
- En quoi la surcharge chronique est-elle la seule possibilité?
- Que savent faire les managers qui peuvent se reposer sur des équipes fortes et de confiance?

- Qui peut m'apprendre ce qui fait peur à qui?
- Quels avantages de travailler sur la confiance et sur la liberté de mouvements, pour chaque acteur de l'organisation?

Quelles autres questions vous posent cet article?

Transmettez-les moi à l'adresse [exel@votrekeyman.com](mailto:exel@votrekeyman.com), elles seront traitées anonymement et me donneront des exemples de plus sur lesquels travailler!

Etabli par Alain Mounir/CDO Consulting Sarl  
[www.votrekeyman.com](http://www.votrekeyman.com)