

# Brèves de conseil

## On ne se méfiera jamais assez !

**N**ous le savons bien, s'il n'existe pas de style de management idéal (le management doit s'adapter aux situations), s'il n'existe pas non plus de personnalité idéale pour manager, il existe néanmoins des conditions pratiquement universelles pour réussir le management des hommes. Nous vous proposons d'en explorer quelques unes au fil des prochaines Brèves.

La première des conditions, probablement de très loin, **tient en un mot, le mot « confiance »**. Nos sociétés (avec un grand et un petit s) de l'incertitude et de l'inquiétude ont besoin d'hommes qui se font confiance pour s'en sortir. Si le manager et ses collaborateurs n'ont pas réciproquement confiance l'un en l'autre, rien n'est possible. Et pourtant, ce qui paraît une évidence n'est pas appliqué toujours ni partout.

Au contraire, au moins chez nous autres, latins, la confiance n'est pas perçue comme une valeur cardinale. Au mot confiance on associe volontiers le mot naïveté ou le mot candeur. Certains de nos proverbes en témoignent comme celui qui nous rappelle « souviens toi de te méfier » ou comme cette phrase terrible de Paul Léautaud, grand écrivain mais misanthrope et cynique, « la méfiance est toujours pour moi une des formes de l'intelligence. La confiance, une des formes de la bêtise ».

N'est-il pas vrai que l'exercice du pouvoir développe plus aisément une propension à la méfiance ou à la défiance qu'à la confiance ? Ne parle-t-on pas de « paranoïa du pouvoir » ?

Sans doute, l'homme qui a quelque chose à perdre, argent, succès ou pouvoir, peut-il craindre la malveillance de ceux qui voudraient l'en déposséder ; et le dirigeant qui passe un temps certain à se forger une opinion sur la manière de travailler efficacement au développement de son affaire, avoir du mal à accepter d'autres pratiques ou points de vue de la part de ses collaborateurs. Parce qu'il est enfermé sur lui-même et dans son propre système, il en exclut facilement les autres dont il sera souvent porté à se méfier.

Nous avons déjà entendu, de la part de managers, des phrases de ce genre: « je me demande à quoi cette personne peut bien passer son temps ? » ou « ça n'est pas en partant à 18h tous les soirs qu'il montre son

implication », etc... La plupart du temps, le jugement qui est porté s'adosse à une interprétation d'un événement (le départ le soir à 18h) qui elle-même vient d'une représentation « limitante » de cet événement. Le manager juge son collaborateur à l'aune de ce qu'il est lui-même, de sa relation au travail, de son investissement dans la sphère privée, de sa conception même de la vie.

**Une spirale amplificatrice se met en place** où le jugement négatif du manager casse la confiance du collaborateur en lui-même, modifiant son comportement de manière négative, ce qui a pour effet de renforcer le manager dans son jugement initial. On parle là de « prédiction limitante ». Alain disait « **les hommes se hâtent de ressembler au portrait que vous faites d'eux** ».



**Voulons-nous obtenir quelque chose d'un collaborateur ? Un changement de comportement, un effort particulier ? Souvenons-nous de cette clé appelée « confiance »** : demandons-nous si nous faisons le pari de la confiance, faisons crédit **a priori** et cherchons à décoder honnêtement ces comportements que nous jugeons sans appel. Nous serions étonnés d'apprendre que « le départ à 18h » s'explique par un peu de temps consacré, le soir, à un conjoint aimé mais qu'il est compensé tous les matins par une arrivée à 8h, heure à laquelle nous quittons

tout juste notre domicile.

Cette petite histoire est édifiante : une société, persuadée que son équipe d'opératrices de saisie « truandait » ses « feuilles de présence », fit un jour réaliser une enquête en introduisant dans les machines des compteurs électroniques. L'enquête fit apparaître que le temps de saisie réel était d'environ 20 % supérieur au temps indiqué sur les feuilles de présence manuscrites. Même les opératrices en furent étonnées !

Et pour conclure, donnons le dernier mot au très beau livre de Daniel Pennac, « Chagrin d'école », qui nous donne les clés de la pédagogie pour transformer le vilain crapaud en prince : « un autre élément de ma métamorphose (de cancre en bon élève) fut l'irruption de l'amour dans ma prétendue indignité (...) Une femme m'aimait (...) J'aimais et on m'aimait (...) Quelle confiance me faisait-on tout à coup ! Et quelle confiance avais-je soudain en moi ! ».