

## S'adapter et Manager

### Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management et en techniques de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

### Accompagner sans juger



La pression sur les résultats, les délais, la qualité, les coûts est bien réelle. Managers, nous avons besoin d'équipes performantes, d'individus compétents et efficaces dans leur fonction. Il est donc important que chaque collaborateur puisse donner le meilleur de lui-même, atteigne ses objectifs, gagne en autonomie. **Notre rôle de Manager accompagnateur est essentiel.**

Cela nous demande de l'énergie, de la disponibilité, et un intérêt permanent pour les personnes. Pris dans le feu des problèmes, des erreurs qui retardent l'équipe, rajoutent du travail ou provoquent l'insatisfaction du client, nous oublions parfois ce rôle d'accompagnateur :

*« Il n'est pas compétent » ... « C'est un incapable » ... « il n'est pas fiable » ...*

Que se passe-t-il ?

Peut-être sommes-nous sous le coup de la colère, de l'énervement. Peut-être sommes-nous réellement en train de perdre confiance en ce collaborateur. En tout cas, lorsque nous utilisons le verbe « être », nous basculons dans le jugement de la personne et nous nous éloignons de notre mission.

Qu'est-ce que cela provoque ?

**La personne est atteinte** dans ce qu'elle est de plus profond, nous avons pris possession d'elle-même.

Petit à petit, à force de le dire ou même simplement de se le dire, nous (nous) construisons **une image figée**, définitive et implacable du collaborateur : « *il est bon* », *il n'est pas bon* » « *il est meilleur que ...* » « *il est ...* » « *il n'est pas ...* ».

**Le dialogue constructif est coupé**

- « *Tu es incompetent* »

Cette formulation appelle deux types de réponse :

- « *Si, je suis compétent* » ⇒ beau ping-pong, comment va-t-on traiter l'écart entre le réalisé et l'attendu ?
- « *Oui, je suis incompetent* » ⇒ une attitude de « victime », un doute qui s'installe dans l'esprit même de la personne



## La confiance est rompue

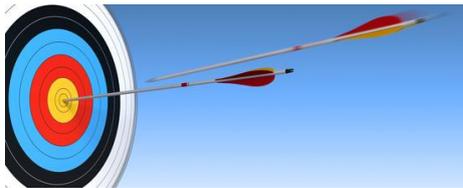
Cette perte de confiance concerne également les autres collaborateurs. Chacun s'inquiète : « *Que pense-t-il de moi ?* », « *Puis-je avoir confiance en lui ?* »



## La démotivation se développe, l'individualisation gagne du terrain

Si l'on n'y veille pas, les tensions deviennent plus fréquentes, un climat d'inquiétude se développe, chacun se protège, ouvre les parapluies. La confiance, la transparence manquent à la motivation et la coopération. Les erreurs sont cachées de peur du jugement, alors que les erreurs, acceptées et analysées, sont sources de progrès !

Alors comment mettre en permanence les collaborateurs dans une dynamique de progrès ?



Revenons aux essentiels : quel est notre objectif ?

**Créer les conditions pour que le collaborateur remplisse sa mission, le responsabiliser par rapport à ses objectifs.**

Je vous propose donc de privilégier **la mise en évidence factuelle de l'écart, les verbes d'action et le questionnement ouvert** :

- « Il y a un écart entre ce que tu as produit et l'attendu. »
- « Tu devais faire ... tu as fait ... »
- « Quelles sont tes difficultés ? **Que mets-tu en œuvre pour y arriver ?** »



**La gestion de l'erreur** demande un acte pédagogique qui permette d'identifier les écarts, les conséquences, les moyens pour que cette erreur ne se reproduise plus. C'est vrai, cette posture est particulièrement difficile à adopter lorsque les conséquences des actes sont importantes.

Derrière l'erreur, peuvent se cacher des problèmes de compétences, de motivation, d'envie, de moyens ... Notre intérêt pour la personne, notre capacité à questionner nous aidera dans cette compréhension.

**La gestion de la faute** (une erreur répétitive malgré les correctifs mis en place ou un acte volontaire), demande elle une toute autre réponse : au moment de la sanction il y a une rupture relationnelle.

- « *Ce comportement est hors cadre. La sanction est ...* »

Mais dans les 2 cas, et quelles que soient les conséquences de l'erreur ou de la faute, **écartons les formulations verbales portant un jugement sur la personne**. Purgeons notre colère et revenons aux essentiels : seuls nous importent l'écart factuel et les moyens de le traiter.

L'utilisation du verbe « être » à l'encontre d'un collaborateur ou toute autre forme de jugement est **un signe d'abandon, de démission**. Nous ne mettons plus d'énergie pour l'accompagner.



**Soyons vigilant et prenons-le comme un signal d'alerte**



## Une question d'adaptation ?

Manager c'est adapter en permanence sa manière de travailler avec chaque collaborateur. C'est accompagner chacun en permanence et individuellement dans sa dynamique d'autonomie, de responsabilisation, de progrès. C'est accepter qu'un collaborateur ne fasse pas les choses comme on les ferait soi-même. Lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous, quand on est face à des situations difficiles, répétitives, tendues, la tentation est grande alors de porter un jugement, car **cela permet de nous rassurer et de nous justifier cette différence** entre ce qu'on voudrait que le collaborateur fasse et ce qu'il fait. Mais cela nous éloigne de ce qui va pouvoir réduire l'écart qui nous pose problème. **Nous abandonnons notre adaptation et quittons notre rôle de Manager.**

Pour aller plus loin,

### [ME-01 : Manager, porter le sens et faciliter la performance](#)

⇒ *Développer la cohésion et les talents de vos équipes*

### [ME-02 : Manager, piloter l'organisation et développer la coopération](#)

⇒ *Anticiper, coopérer, focaliser l'énergie de votre équipe sur ses objectifs pour retrouver des marges de manœuvre au quotidien*

### [TC-03 : Développer vos compétences relationnelles en situation tendue](#)

⇒ *Ecouter ses émotions, prendre du recul pour restaurer les relations de coopération après un clash*

Nous serons heureux de vous accueillir au sein d'un de nos modules de formation ou de co-construire avec vous une intervention dédiée à votre activité et votre besoin.

A propos de l'auteur :



Françoise BALAND  
[Com-Hom](#)

**Françoise Baland** : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation Ingénieur (ENSIMAG/Grenoble INP), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations techniques, management de projet, management d'équipe, organisation et méthodologies.

Ces expériences m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai ainsi développé la passion du travail d'équipe au service des objectifs de l'entreprise et acquis la conviction que l'expérience de chacun est une source immense d'idées et de savoirs.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

**Copyright**

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.