

Manager : traiter l'erreur avec pédagogie

Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable.

www.com-hom.com

...plutôt que de juger celle-ci.



« Ne juge pas les gens par les erreurs qu'ils ont commises mais par ce qu'ils ont appris de celles-ci... ». Plus facile à dire qu'à faire, surtout quand les conséquences de l'erreur sont importantes.

Un comptable dans une PME a laissé passer une erreur de 42 565 €. Cette erreur est découverte plusieurs années après et ne peut être récupérée par l'entreprise. Le comptable est convoqué par son PDG. Il rentre tremblant dans son bureau...

PDG : Vous savez pourquoi vous êtes face à moi aujourd'hui ?

Comptable avec une voix mal assurée : Oui. Suite à l'erreur que j'ai commise, vous allez vous séparer de moi.

PDG : vous me prenez pour un idiot ! Vous pensez franchement que je vais licencier une personne pour laquelle je viens d'investir plus de 42 000 € en formation !

Vous pensez que cette histoire est une fable ? Alors prenez connaissance de cette [erreur à 1.26 milliard de dollars](#) dans le groupe PepsiCo. L'erreur de l'assistante, Kathy Henry, à l'origine de cette perte a été qualifiée de « négligence excusable ».

Ces histoires illustrent à merveille le recul nécessaire que doit prendre le manager face à l'erreur pour en faire un acte d'apprentissage. Cette prise de recul est d'autant plus difficile à réaliser que les impacts de l'erreur sont conséquents. En effet, plus l'impact est important, plus l'émotion qui envahira les acteurs sera importante.

Cette émotion impliquera chez la personne ayant réalisé l'erreur des sentiments de peur, de culpabilité qui impliqueront des stratégies de protection ou de repli.

Chez la personne impactée, il y a de fortes chances que la réaction soit une réaction de colère ou de rancune.

A cette étape, la prise de recul est donc difficile. J'aimerais reprendre ici une citation que j'ai entendue (je pense que je la dois à Jean-Luc Berger, coach et partenaire de Com-Hom, que je remercie) : « le manager est un pilote d'avion dont l'exactitude des données de ses instruments de mesure dépend de son état d'humeur ».

Cette citation montre qu'un manager doit être en capacité de maîtriser ses expressions d'émotions négatives s'il veut pouvoir être informé au plus tôt des dysfonctionnements au sein de son équipe.

Je le constate en formation. Lors d'un jeu de production de ballons, afin d'illustrer cet effet, je me fâche (pour de faux) sur le manque de qualité de la production réalisée par les personnes. Illico presto, derrière mon dos, l'ensemble des ballons ne répondant pas aux critères de qualité disparaissent sous la table. Les dysfonctionnements sont camouflés et les informations nécessaires pour améliorer la « production » avec.

Alors comment prendre le recul nécessaire et sortir de la réaction instinctive de colère ou de rancune ?

Il faut tout d'abord séparer l'erreur de la faute.

- L'erreur, quelle qu'en soit la conséquence, n'est pas volontaire.
- La faute résulte d'un acte volontaire ou d'une erreur répétitive malgré les correctifs successifs mis en place avec la personne.

L'erreur nécessite un acte pédagogique pour transformer celle-ci en apprentissage.

La faute nécessite une sanction : les faits → la règle → la sanction

Une métaphore représente bien cette différence d'attitude : celle de l'arbitre de rugby.



Erreur : l'arbitre explique au joueur avec calme et sourire, les faits constatés et le changement de comportement attendu de la part du joueur pour le reste du match.



Faute : l'arbitre rompt la relation avec le joueur, toujours avec calme mais sans sourire, applique la sanction.

Au sein des entreprises, nous constatons :

- Des erreurs traitées comme des fautes parce qu'elles ont déclenché une forte décharge émotionnelle
- Des fautes passées sous silence parce que les impacts ont été négligeables sur le fonctionnement de l'entreprise ou de l'équipe.
- L'absence de cadre explicite, cadre essentiel pour recadrer 😊.

Dans les trois cas, cela sera dommageable pour la performance durable de l'entreprise.

- La première impliquera une limitation de la prise d'initiative des collaborateurs et de la qualité de l'information ascendante.
- La deuxième amènera une destruction progressive du collectif par une décrédibilisation des règles essentielles à l'équipe, à la mission, au « déroulement du jeu ».
- La troisième, une gestion des écarts en fonction de sa propre évaluation des situations ou de son affect avec la personne.

Donc, l'erreur demande un acte pédagogique de la part du manager.

Pour cela, pour le manager :

L'étape N°1 consiste à sécuriser la situation si l'erreur a déclenché une situation dangereuse.

L'étape N°2 amène à s'isoler pour prendre du recul, traiter son émotion et identifier avec calme les écarts et les enjeux sur le travail.

L'étape N°3 est la rencontre avec la personne. Cette rencontre procède d'un questionnement ouvert et d'une écoute profonde pour comprendre l'écart qui amène la personne à l'erreur, lui permettre de mettre de la conscience sur son fonctionnement, l'impliquer dans la recherche de solutions et mettre en place un plan d'actions correctif, qui tienne compte de ses atouts et difficultés.

L'étape N°4 est le suivi de ce plan d'actions, suivi réalisé par la personne pour développer l'autonomie et la responsabilisation.

Nous décrivons ces processus dans nos formations [management](#) et [gestion des situations tendues](#).

La capacité du management à traiter les erreurs avec pédagogie et calme est une source incommensurable d'apprentissage et de performance durable pour votre entreprise.



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

Marc VILCOT : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



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 de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), Fotolia, Adobe Stock