

ABCDAire enthousiaste & décalé du management : Lunettes

Com-Hom News

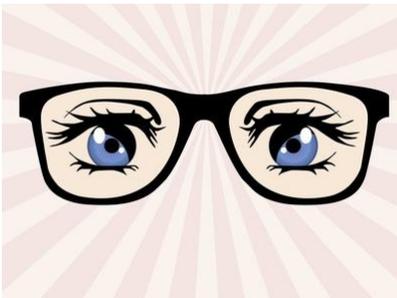


Communication & Management
Hommes & Méthodes

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

www.com-hom.com

Des lunettes pour appréhender la diversité



Nous avons la capacité à appréhender la complexité du monde et des situations qui nous entourent en ne captant qu'une partie des informations factuelles. Pour cela, de manière inconsciente, nous généralisons, nous interprétons, nous relierons, nous distordons, nous filtrons, ... Tout ceci se fait notamment grâce à notre expérience et notre connaissance accumulées.

Cette capacité est d'une grande richesse car nous pouvons nous positionner, agir, sans connaître la totalité des faits.

Quel est l'impact pour un manager ?

Nous pouvons représenter cette capacité à appréhender le monde qui nous entoure par une paire de lunettes qui nous permet de voir plus large, de prendre de la hauteur sur les événements. Une paire de lunettes qui reconstruit une interprétation cohérente à partir de quelques éléments factuels. Une paire de lunettes qui nous permet de reconstituer le paysage à partir de quelques touches.

Cette interprétation va nous permettre d'avoir un avis et d'agir.

Par exemple, un changement de comportement d'une personne peut donner à son manager la perception qu'elle est en malaise au sein de l'équipe. Cette perception amène le manager à aller la rencontrer pour écouter ce qui se passe pour elle....

Dans notre fonction de manager, les événements qui se déroulent dans notre équipe, les actions et comportements des membres de l'équipe vont générer des perceptions positives ou des perceptions négatives. Ces perceptions vont nous mettre en action.

Nous avons malheureusement **une tendance fâcheuse à confondre perception et réalité**. Notre système d'interprétation est tellement puissant que nous pensons que notre représentation des choses est la vérité. Nos perceptions sont une alerte à prendre en compte, mais elles ne sont pas la vérité. Notre cerveau a bien détecté quelque-chose qui mérite alerte ; il a alors reconstitué ce qu'il lui paraissait le plus cohérent pour expliquer ces faits. Mais notre cerveau est marqué par ce que nous sommes, notre personnalité, nos valeurs, notre éducation, notre vécu, ... **nos lunettes sont polarisantes**. Elles nous renvoient une image déformée qui nous est propre.

Dans notre fonction de manager, cela peut nous jouer des tours.

- ⇒ Une personne livre 2 fois de suite un dossier avec une erreur. Ma perception est peut-être que la personne n'est pas fiable.
- ⇒ Une personne arrive 3 fois de suite en retard en réunion d'équipe. Ma perception est peut-être qu'elle ne s'implique pas dans le travail collectif.
- ⇒ Dans un centre d'appel, une personne met les pieds sur la table quand elle prend les appels. Ma perception est peut-être qu'elle n'a pas de savoir-être.
- ⇒ Durant l'année, une personne n'a pris en charge aucun des projets transverses de l'équipe. Ma perception est peut-être qu'elle se décharge sur les autres.
- ⇒ Une personne, nouvellement arrivée, ne fait pas le tour du laboratoire le matin à son arrivée pour dire bonjour. Ma perception est peut-être qu'elle n'est pas dans nos valeurs.
- ⇒ ...

Pour traiter le problème qui a fait naître cette perception négative, je vais devoir faire un travail sur moi pour me permettre de **rejoindre la personne sur le seul terrain que nous avons en commun : les faits**. Ce travail n'est pas simple, car il implique une certaine remise en cause de moi-même : accepter que ma représentation mentale est fautive, que mon référentiel (notamment ma personnalité, mes valeurs) n'est pas le seul à exister.

3 grandes étapes dans ce travail :

- Prendre conscience que ce n'est qu'une perception
- Rechercher les faits qui m'ont généré cette perception
- Evaluer ces faits : au fond, quels impacts ont-ils réellement ?

A cette dernière question, nous pouvons avoir 4 types de réponse :

- ✓ Les actions de la personne sont **en écart par rapport à un attendu partagé et explicite** (protocole métier, processus, règle d'équipe,) → en tant que manager, je prévois un entretien de recadrage
- ✓ Les actions de la personne ne sont en écart par rapport à aucun attendu partagé, mais elles sont factuellement **préjudiciables aux personnes ou au travail** → en tant que manager, j'échange avec la personne pour établir, sur la base du sens, un attendu partagé qui convient aux 2 parties.
- ✓ Les actions de la personne heurtent profondément **mes propres habitudes ou mon propre référentiel de valeurs**, je souhaite que son comportement évolue → en tant que personne (et non plus en tant que manager), je lui en parle pour trouver une manière de faire qui lui convient et me convient
- ✓ Je comprends maintenant que les actions de la personne correspondent à elle et **qu'il n'y a pas de conséquence notable**, ni pour moi, ni pour l'équipe, ni pour le travail. J'accepte cette manifestation de la diversité.

Notre mission de manager, est bien d'accepter au sein de l'équipe **la diversité des personnalités et des systèmes de valeur en les réunissant dans un cadre commun** en phase avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Cadre suffisamment précis pour sécuriser chacun, suffisamment large pour libérer la diversité des manières de faire.

Ceci nous permet de **sortir du référentiel unique « C'est bien » ou « C'est mal »** pour valoriser la cohabitation de référentiels multiples : celui de l'équipe et celui des personnes.



Françoise BALAND

[Com-Hom](#)



A propos de l'auteur :

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 inter-métiers 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.