



Et l'autorité dans tout ça ?

Les reportages et les livres sur l'entreprise libérée ignorent souverainement l'exercice de l'autorité. C'est comme s'il n'y en avait plus besoin (!) Quel manager peut le croire ? Depuis la génération Y, les nouvelles générations nous préviennent « l'autorité telle qu'elle est pratiquée depuis des décades », on n'en veut plus. Il est donc nécessaire de revisiter l'exercice de l'autorité pour qu'elle soit compatible tant avec les nouvelles générations qu'avec la philosophie de l'entreprise libérée ? C'est l'objet de ce 7^{ème} billet consacré à l'Entreprise Libérée.

Prenons l'acte managérial du reproche, appelé aussi entretien de recadrage. C'est un exercice d'autorité. Si le manager adresse des reproches à son collaborateur, il s'attend souvent à des regrets. C'est une forme de punition du collaborateur. D'un côté, il y a le manager qui fait les gros yeux et de l'autre le collaborateur pris en défaut. C'est l'exercice de l'autorité avec domination. C'est cette autorité-là qui marche de moins en moins ; dans beaucoup de cas, ça ne marche plus du tout.

Et cependant, si un collaborateur a failli ou s'est mal comporté, le manager ne peut pas laisser faire... car la performance dont il a la charge doit être garantie, ainsi que l'harmonie de l'équipe et donc le niveau de coopération. Alors, quelle autorité exercer ? L'autorité juste. C'est l'autorité revisitée par l'Ecole du Management des Hommes dès 2003.

Si nous prenons la terminologie de l'Analyse Transactionnelle, l'autorité avec domination établit une relation « parent-enfant ». Cette relation culpabilisante n'est en rien libératrice. Pour contribuer à l'entreprise libérée, le manager doit manager dans une relation « adulte-adulte ». Plus question alors de passer par la case « punition ».

Ne pas passer par la case « punition » se traduit par l'absence de tout reproche. Alors, vous imaginez bien que les managers en formation nous attendent au tournant. Normal. Cet acte managérial n'a jamais été confort, ni pour leurs collaborateurs, ni pour eux. Mais une fois que l'autorité juste a été apprise, l'entretien de reproche devient un acte managérial enthousiasmant. A la stupéfaction du manager, le collaborateur sort plus motivé après l'entretien qu'avant le recadrage ? Voyons comment l'autorité juste a été exercée...

Dans les 1^{ères} secondes de l'entretien, le manager énonce le but de l'entretien. Le but est « *que son collaborateur établisse son plan d'actions pour élever la compétence qui s'est avérée insuffisante ou rectifier le comportement qui n'était pas ok* ». C'est le style directif. Les managers apprennent à gérer cette partie en 45 secondes, pour échapper au risque de culpabiliser le collaborateur. Néanmoins, dans l'entretien, le manager dit que ça ne va pas. Le manager apprend à gérer l'autorité juste, c'est-à-dire, l'autorité où aucun des 2 acteurs n'en fait une affaire personnelle.

Ensuite tout va se passer comme nous l'avons vu dans le billet 6 – le collaborateur va élaborer son plan d'actions (c'est le style informatif). Puis, avec l'aide de son manager, il va repérer toutes les ressources mobilisables (c'est le style participatif) et enfin, il commencera à passer à l'action en reformulant lui-même les 3 phases précédentes de l'entretien. C'est le style de management délégué.

Au moment de la conclusion de l'entretien, le collaborateur reformule tout haut l'entretien, il prend ainsi un engagement envers lui-même. Il est donc libre. Il se sentira encore plus libre quand il aura élevé la compétence concernée.



Quand la compétence est élevée ou un comportement amélioré, c'est d'abord au bénéfice du collaborateur. C'est aussi au bénéfice de l'équipe. C'est bien sûr au bénéfice du manager et de l'entreprise.

Au lieu de faire un entretien de reproche ou de recadrage démotivant, le manager incite son collaborateur, dans un entretien gagnant-gagnant, à établir son plan d'actions pour améliorer cette compétence. C'est pourquoi cet acte managérial est appelé « Entretien d'élévation de compétence ».

Pour terminer, laissez-moi ajouter un message du MANAGEMENT COMPLET® qui souligne l'importance de cet acte managérial : « *chacun de vos collaborateurs doit obligatoirement élever au moins une compétence chaque année* ». Le système économique est tel que les objectifs sont plus élevés chaque année. Si les compétences ne sont pas d'un niveau supérieur, il faudra fournir plus d'efforts. Ce serait au détriment d'un environnement propice à la liberté. Il serait injuste de demander plus d'effort à certains qu'à d'autres. C'est aussi cela : manager la liberté.

Nous vous donnons rdv pour le prochain billet qui fait un parallèle entre l'entreprise libérée et les entreprises en phase pionnière (startup), pour en tirer des clés de réussite pour aller vers l'entreprise libérée.

Merci pour l'intérêt que vous portez à ces billets. Merci pour vos retours.

A bientôt.

Paris, le 9 juin 2016. Christian Becquereau

PS : pour information, le MANAGEMENT COMPLET® distingue les insuffisances de compétences (y compris comportements) des écarts aux règles. Les écarts aux règles sont managés différemment (exemples : respect des horaires, comportement vis-à-vis des clients). Cette technique managériale se nomme « reprise d'autorité ⁽¹⁾ ». Les Managers font bien la différence.

(1) inspiré d'une technique apprise au CRECI