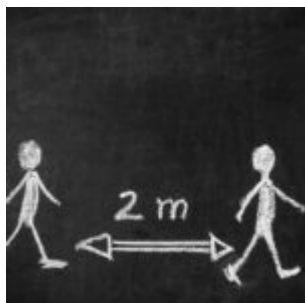




La bonne distance en management

Article de Thierry Tournebise

Thèmes : « Communication et relation, Philosophie et sens de la vie »

Date : janvier 2001

Cet article est tout particulièrement dédié aux personnes ayant une équipe sous leur responsabilité, et qui sont soucieuses de la production et de la productivité... mais sans jamais négliger la qualité des rapports humains. Cet article concerne donc particulièrement les Directeurs, Cadres, Chefs de bureau. Il contribuera avantageusement à la qualité des entretiens d'évaluation. Mais de nombreuses autres situations professionnelles y trouveront aussi des réponses.

Sommaire de l'article

Le mythe de la bonne distance

Distance et motivation

Différence producteur/production

Partenariat, ressources humaines

Distance et responsabilité

Trois situations de management

- 1- Recentrer production ou protocole :
- 2- Quand un ordre est mal accepté :
- 3- Être obligé de dire non :

L'entretien d'évaluation

Ressources Humaines ou matériau humain?

Le mythe de la bonne distance

Dans de nombreuses activités professionnelles, le mythe de la « bonne distance » reste une embrouille pour beaucoup de monde. J'ai l'occasion de former du personnel dans différents secteurs d'activités (à tous niveaux hiérarchiques), et il semble que ce soit une habitude de tout mélanger dans la notion de distance avec autrui.

Dans les métiers d'accueil (administrations, entreprises, commerces, établissements hospitaliers), dans les fonctions de cadre ou de directeur et évidemment dans tous les métiers de soin (voir l'article de novembre 2000 sur les pièges de l'Empathie) la question est de savoir si on est assez humain, mais aussi si on sait garder suffisamment de distance.

En effet, comment être assez humain sans pâtir des « lourdeurs et douleurs » d'autrui ? Mais aussi, comment avoir la bonne distance tout en restant suffisamment humain ?

De nombreuses réponses à ce sujet sont forts confuses et montrent que, même chez ceux qui en ont la juste intuition, les idées ne sont pas si claires. Pourtant, à cette question je répondrai très simplement : quel que soit le secteur d'activité et quelle que soit la fonction ou le grade, « la bonne distance », c'est : « pas de distance du tout » !

Naturellement, cela demande quelques explications supplémentaires, car pour bien le comprendre, il faut avoir parfaitement nuancé la différence qu'il y a entre « être distinct » et « être distant », entre « être proche » ou « être fusionnel », il faut aussi avoir fait le distinguo entre la chaleur humaine et l'affectivité. Tant que ces nuances ne sont pas clairement comprises, nous ne ferons qu'osciller entre la froideur d'une part et le copinage ou le paternalisme d'autre part. En conséquence les comportements seront embrouillés, car intuitivement nous percevons bien que rien de cela n'est satisfaisant.

Or ces nuances sont rarement énoncées clairement. Le management (et bien d'autres secteurs de la vie professionnelle) restent alors remplis de fragilités et d'incertitudes, de motivations éphémères etc...

Distance et motivation

Dans le cas de la conduite d'une équipe, la notion de distance est fondamentale pour obtenir de la motivation. Je devrais dire plutôt « la notion d'absence de distance » !

La motivation vient de nombreux aspects matériels, mais on oublie facilement qu'elle vient surtout de la reconnaissance. La reconnaissance, c'est quand le collaborateur se sent exister, quand il a le sentiment qu'il compte et que ce qu'il fait a du sens.

Naturellement, la reconnaissance passe par les conditions de travail et par le salaire, mais là encore le plus important n'est pas ici (tant qu'il n'y a pas d'abus). Le plus important est dans les mille choses du quotidien qui amènent chacun à se sentir exister. C'est la façon de donner un ordre, la façon de gérer une réticence, la façon de recentrer une production insatisfaisante, la façon de dire non à une requête, la façon de prendre en compte la difficulté que rencontre un collaborateur ou une équipe. C'est aussi la façon de

valider ce qui est bien fait, la clarté de la tâche à accomplir (objectifs et profil de poste).

Il est époustouflant, qu'aujourd'hui des salariés soient amenés à faire grève juste pour avoir un entretien, pour avoir une réunion. Trop souvent les « mouvements sociaux » se produisent, non parce qu'il n'y a pas eu accord (ce qui pourrait les justifier) mais parce qu'il n'y a même pas eu communication (cela est plus que maladroit).

Être professionnel et avoir l'attitude juste, c'est l'art d'être stricte dans la qualité de la production et de sa gestion tout en restant chaleureux et partenaire avec son équipe. Croire que l'un exclue systématiquement l'autre, c'est rester prisonnier d'un mythe.

Différence producteur/production

Pour réussir à être en même temps chaleureux et exigeant, ce qui ressemble au départ à une mission impossible, je pointerai la différence entre la production (quelque chose) et le producteur (quelqu'un). J'ai déjà exposé ces nuances dans mon article d'octobre 2000 sur « Chercheurs d'emploi ».

Au poste dont il est responsable, un « bon cadre » ou un « bon directeur » doit connaître ce qui doit être produit (en qualité et en quantité) par ses collaborateurs. Il doit avoir cerné les objectifs. Quand les objectifs ne sont pas atteints il peut (et même doit) alors être intransigeant sur la production.

Mais dans le même temps, pour aboutir à l'ajustement adapté qui permettra de se recentrer vers l'objectif initial, il doit être très proche de ses collaborateurs et les considérer comme partenaires, pour mieux connaître les causes réelles des difficultés et les moyens les plus judicieux d'y remédier.

Partenariat, ressources humaines

La notion de ressources humaines n'est pas nouvelle. La notion d'équipe et de partenariat non plus ! Pourtant, dans le quotidien professionnel, ces notions ne semblent qu'intellectuelles et un responsable risque de passer involontairement à côté.

Quand un collaborateur commet une erreur de production (quantité ou qualité), il y a toujours une raison. Or le cadre, trop souvent, croit connaître cette raison. Il impose alors la solution adaptée à ce qu'il croit. Si la solution est effectivement adaptée par rapport à ce que le cadre percevait du problème, elle ne l'est pas forcément par rapport à toute la réalité. Nous nous retrouvons trop souvent devant cette situation jamais

vraiment résolue depuis l'école primaire : « Avant de chercher la solution du problème, lis l'énoncé... tout l'énoncé ! »

Or si l'énoncé dont dispose le cadre est juste, il manque la part d'énoncé du collaborateur (et inversement). Pour la connaître, il faut humblement accepter de passer par le collaborateur et reconnaître qu'on ne sait pas à sa place... et même reconnaître qu'on a besoin de lui pour savoir.

Alors, les données du collaborateur s'ajoutant à celle du cadre, les solutions peuvent commencer à apparaître. Il arrive même que les réponses soient dans l'énoncé... à condition de lire tout l'énoncé.

Le cadre peut même remettre l'ensemble de ces données au collaborateur et lui demander de réfléchir à la meilleure solution selon lui.

C'est cela le partenariat et les ressources humaines. A l'inverse, si le cadre pense avoir cerné le problème, montre à son collaborateur l'erreur qu'il a commise et lui impose le recentrage...il ne fait que démontrer à ce collaborateur son incapacité et le rend ainsi d'autant plus incapable qu'il aura été plus convaincant ! On trouve là une erreur fréquente, passant inaperçue, mais source à long terme d'une profonde démotivation. Parler de motivation d'équipe sans cette nuance ce n'est que faire du « replâtrage » incertain.

Distance et responsabilité

Si un cadre ou un directeur souhaite responsabiliser ses collaborateurs, car il a compris qu'il faut savoir déléguer, a-t-il pour autant cerné tout ce qu'est la responsabilité ?

Être responsable, c'est ainsi accepter d'être la source de ce qui se passe. C'est être d'accord pour être aux commandes. C'est être acteur. C'est assumer les conséquences de ce qu'on fait et les gérer.

Exemple de non responsabilité: Je me souviens d'un directeur qui me demanda lors d'une formation: « Mon problème, c'est de trouver la bonne distance. Quelle est cette bonne distance? ». Il ajouta qu'il souhaitait être proche et humain, mais qu'il devait garder une distance pour se réserver la possibilité d'être ferme le jour où il devra faire une remontrance, le jour où il devra dire quelque chose de désagréable.

Je lui répondis bien sûr que « la bonne distance, c'est pas de distance du tout », tout en lui donnant les nuances nécessaires sur distinct/distant ...etc. Puis remarquant que son souci était lié au fait de pouvoir faire des remontrances plus facilement, j'ajoutais : « Il semble plus facile de faire une remontrance à quelqu'un dont on reste assez loin pour ne pas percevoir l'inconfort que provoque notre critique ? Mais qu'est-ce que la responsabilité ? Le propre d'un directeur ou d'un cadre n'est-il pas justement d'être responsable ? Y a-t-il une honte à tenir un propos nécessaire s'il n'est pas dirigé contre la personne, mais justifié par une situation,

et si la différence producteur/production est claire ? » . J'ajoutais que si le propos est malgré tout douloureux pour le collaborateur, pourquoi ajouter à cette douleur celle de ne pas le comprendre, de l'ignorer, de rester distant?

Un directeur responsable assume ce qu'il dit car (on peut du moins le supposer) cela est fondé. Et si cela engendre une conséquence douloureuse, il ne gérera pas la situation en s'esquivant, en fuyant sa responsabilité. Il a pour devoir de ne pas ajouter à cette douleur celle de l'indifférence. Les réactions d'agressivité des équipes sont souvent engendrées par cette attitude qui consiste à ajouter l'indifférence à la douleur.

Trois situations de management

Le cadre ou le directeur doit évidemment connaître les aspects techniques liés à son secteur d'activité. Il doit ensuite avoir la maîtrise de l'aspect organisationnel de son service. Il doit encore connaître les objectifs à atteindre et les profils de chaque poste de chaque collaborateur.

Ces points techniques ne sont déjà pas une mince affaire car souvent les profils de poste et les objectifs ne sont pas clairs.

Mais ce n'est pas tout. Il reste le management du côté humain qui représente au moins la moitié de ce qui permet l'efficacité ! Là, c'est plus délicat car l'humain ne se met pas en équation, ni en dossiers, ni en fichiers. Bien des tentatives de classement des personnalités jalonnent les actions des services de DRH, bien des tentatives de grapho, psycho etc...mais rien ne remplace la rencontre de l'humain. Qu'en est-il du terrain et de sa réalité ? Qu'en est-il des ressources humaines ? Ces ressources sont-elles valorisées... ou insidieusement émoussées ou même détruites jour après jour... conduisant au turn over ou au burn out?

Au-delà des types de management participatif, directif, par objectifs... etc, le management est confronté essentiellement à trois situations délicates :

- 1 Recentrer une production insatisfaisante.*
- 2 Donner un ordre qui est mal accepté.*
- 3 Être obligé de refuser, de dire non à une demande*

Dans chacun de ces trois points, il est fondamental de mettre un soin tout particulier sur la reconnaissance. Les explications suivantes sont sommaires mais donnent déjà une idée des pistes à adopter. Le détail viendra d'une lecture plus approfondie de ce site, des ouvrages ou mieux : d'une formation.

1- Recentrer production ou protocole :

La première étape consiste à rencontrer le collaborateur et à lui annoncer sans détour de quoi il s'agit : « Je souhaite vous voir car j'ai un problème ». En effet c'est le cadre qui a le problème quand la production est mauvaise, pas le collaborateur. Il est maladroit de commencer en disant « je souhaite vous voir car vous devez avoir un problème ».

Et on poursuit simplement par « Voilà l'objectif fixé, voilà ce qu'on a atteint... et les deux ne collent pas. Que s'est-il passé? ». Pour que le non verbal (très important) soit correct il est fondamental que le projet du cadre soit sincèrement de comprendre en prenant son collaborateur comme partenaire, comme source pertinente d'information et non de débusquer en quoi il se trompe pour le ramener à plus de bon sens.

On avance en s'appuyant sur l'intelligence de l'autre, jamais en s'appuyant sur ses incapacités. Démontrer que l'autre est nul (même par sous-entendus) tend à le rendre de plus en plus nul.

La démarche avec le collaborateur dont on souhaite recentrer la production sera :

- Accéder à ses informations en lui donnant la possibilité de les exprimer (éventuellement en l'aidant à les préciser).
- Les valider, en pointer la pertinence compte tenu des éléments dont le collaborateur dispose.
- Y ajouter les nôtres.
- Puis lui demander s'il pense à une solution possible avec cet ensemble de données.
- S'il ne trouve pas, proposer nos propres solutions.

La ressource humaine, c'est de permettre à l'autre de mettre en jeu sa réflexion et sa créativité. Pour cela il est important de ne pas commencer par évoquer la solution envisagée par nous-mêmes (qui d'ailleurs peut être moins efficace).

2- Quand un ordre est mal accepté :

Quand le cadre ou le directeur donne un ordre, celui-ci peut être suivi spontanément... ou suivi mais avec un air de « pas envie de le faire » ou carrément susciter un rejet, une opposition franche du genre « ça, c'est pas mon boulot! ».

Que l'opposition soit verbale ou non verbale, elle doit être gérée convenablement. La tendance est trop souvent d'ignorer le non verbal, chacun pestant dans son coin. Ne pas en tenir compte, c'est laisser un terrain miné... gare aux surprises ultérieures ! Pour déminer au fur et à mesure :

- D'abord accueillir le refus verbal ou non verbal (lire sur ce site les étapes recevoir, comprendre, accueillir).
- Trouver une question non inquisitrice permettant au collaborateur de révéler la cause de sa réticence. Il peut s'agir de causes actuelles (charge de travail, urgences etc.) ou de causes antérieures (tensions, conflits, etc...).
- Après sa réponse, valider cette cause (message de cohérence). Parfois même remédier à la difficulté présente ou apaiser la tension passée.
- Exposer ensuite les raisons de l'ordre initial.
- Lui demander s'il a une solution compte tenu de l'ensemble de ses éléments à lui, plus les nôtres, pour aboutir à l'objectif prévu.

Naturellement tout cela doit s'accomplir avec bon sens, sans être borné. Cela ne doit jamais être manipulateur mais toujours avec une attention particulière accordée à l'individu. D'abord parce que c'est un être humain, ensuite parce que c'est lui qui produit, ne l'oublions jamais.

De la rigueur avec la production, de la souplesse et de la chaleur humaine avec le producteur.

3- Être obligé de dire non :

S'il est judicieux d'accorder ce qui peut l'être, que ce soit en outils de travail ou en requêtes personnelles, il est souvent nécessaire de dire non quand il y a impossibilité. C'est sans doute une des tâches les plus délicates d'un cadre ou directeur : dire non sans rompre la communication. Ici aussi, avant de dire non, il est fondamental d'aider le collaborateur à formuler le fondement de sa demande puis de le valider avant d'affirmer le fondement de notre refus.

Ici plus que jamais la notion de ressources humaines et de partenariat est importante. D'une bonne compréhension de chacun par l'autre, peut souvent naître une solution invisible au départ.

Il est souhaitable de ne tenter aucune attitude manipulatrice. Le but sincère doit être une information réciproque sur la réalité de chacun pour aboutir à ce qui est optimum. Prendre connaissance de tous les éléments (lire tout l'énoncé) et s'appuyer sur la ressource humaine. Toute tentative de manipulation générera tôt ou tard des tensions et du désinvestissement. Le besoin de manipuler montre une difficulté à être reconnu comme autorité. Il est important alors de cerner les nuances entre l'autorité et le pouvoir. Le pouvoir c'est une énergie contre (conflits) alors que l'autorité c'est une présence pour (partenariat et confiance). Le pouvoir n'a sa raison d'être qu'en tant qu'ultime garde-fou.

L'entretien d'évaluation

Hors du management quotidien il y a le fameux entretien d'évaluation dans lequel les cadres se débattent avec plus ou moins de bonheur.

Il s'agit là, de faire une fois l'an, un exercice de mesure et de recentrage. En principe on essaiera d'y promouvoir ce qui est réussi et d'y améliorer ce qui est insatisfaisant.

C'est faire une fois l'an, en détails et sous forme de bilan annuel, ce qu'il faut aussi faire au quotidien sur des résultats ponctuels (intermédiaires). Naturellement le problème ne se pose pas de la même façon pour un cadre responsable de 5 personnes ou pour un cadre responsable de 50 personnes. Chaque entretien consomme du temps et 50 entretiens, ça peut faire 50 heures environ ! Ce ne peut donc pas être toutes les semaines... d'autant moins que ce n'est pas la seule tâche.

Hors de l'entretien d'évaluation, ces entretiens ponctuels, parfois fortuits, se dérouleront en fonction des besoins et n'ont rien de systématiques. Pour de grosses équipes, ils seront gérés par des chefs de bureau. Il y a forcément des intermédiaires à qui déléguer.

Dans tous les cas, les entretiens, qu'ils soient annuels ou autres, devront respecter au moins les règles ci-dessus. De façon incontournable, il ne seront efficaces que si le cadre a clairement su:

- Différencier le producteur de la production afin de critiquer (en bien ou en mal) cette production sans détour et de pouvoir garder le producteur comme partenaire de cette critique pour réfléchir aux recentrages les mieux adaptés, tenant compte en même temps des objectifs et des réalités de terrain (celles données par le cadre plus celles données par le collaborateur).*
- Cerner la différence entre l'affectivité et la chaleur humaine. Il y a toujours trop de la première et jamais assez de la seconde. De façon résumée : être distinct sans être distant !*

Ressources Humaines ou matériau humain?

De nombreuses autres notions concernent le management : gestion des conflits, stress, réunions, objectifs, motivation... plus toutes les notions organisationnelles, profils de poste, gestion du personnel...

Le mot management nomme beaucoup de choses différentes. La composante majeure reste cependant l'humain car, quoi qu'on dise, c'est lui qui est la source de la production. C'est aussi l'aspect le moins évoqué ! Si vous trouvez qu'on en parle déjà beaucoup depuis longtemps, remarquez qu'à chaque fois qu'il

y a la moindre tentative de manipulation, on ne parle plus d'humain mais de matériau humain ! Ce n'est pas la même chose.

S'intéresser à l'humain, c'est s'offrir la possibilité de ressources humaines. Naturellement la considération et la chaleur humaine doivent être soigneusement distingués du copinage ou du paternalisme qui eux sont les ennemis d'un management de qualité.

Ne s'intéresser qu'au matériau humain, c'est seulement se doter de machines biologiques exécutantes dépourvues de pensée et de créativité. C'est alors maladroitement augmenter sa propre charge de travail tout en diminuant l'efficacité.

Toute entreprise, établissement ou administration ayant un souci de productivité est invité à y penser !

J'ajouterai, pour conclure, cette remarque de Philippe DAVEZIES, Enseignant de médecine du travail à l'Université de Lyon I et chercheur associé au laboratoire de psychologie du travail du CNAM :

“

« Il n'y a de travail qu'humain. La machine est capable d'exécution. L'homme seul travaille, et jamais comme une machine. Travailler impose de sortir de l'exécution pure et simple. Il n'y a pas de travail d'exécution. Il ne suffit jamais de faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut interpréter, improviser, ruser, tricher... il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action. » Extrait de « Éducation permanente n°116/1993-3 page 37 »

De ses recherches, il ressort que « l'homme aime travailler... à condition qu'il s'agisse vraiment de travail ».

Liens internes

[Assertivité](#)

[La Reformulation](#)

[Professionnaliser l'accueil](#)

[Le danger de convaincre](#)

[Applications professionnelles](#)

[Formations](#)