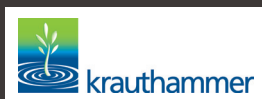


DANIEL EPPLING  
LAURENT MAGNIEN



# QUEL

Étalonnez  
vos pratiques

# manager

# êtes-vous ?

EYROLLES  
Éditions d'Organisation

# ÊTES-VOUS UN EXEMPLE À SUIVRE ?

## Faites le test : vos collaborateurs ont-ils envie de vous copier ?

C'est le cas si vous avez déjà recours aux « bonnes pratiques » managériales, celles qui légitiment votre autorité, poussent vos collaborateurs à se mobiliser et garantissent le succès de votre équipe.

## Quelles sont les « bonnes pratiques » ? Tout est une question de comportement !

À partir de l'observation de milliers de cadres sur leur lieu de travail, les auteurs ont répertorié 4 niveaux de comportements chez le manager, du plus disqualifiant au plus exemplaire.

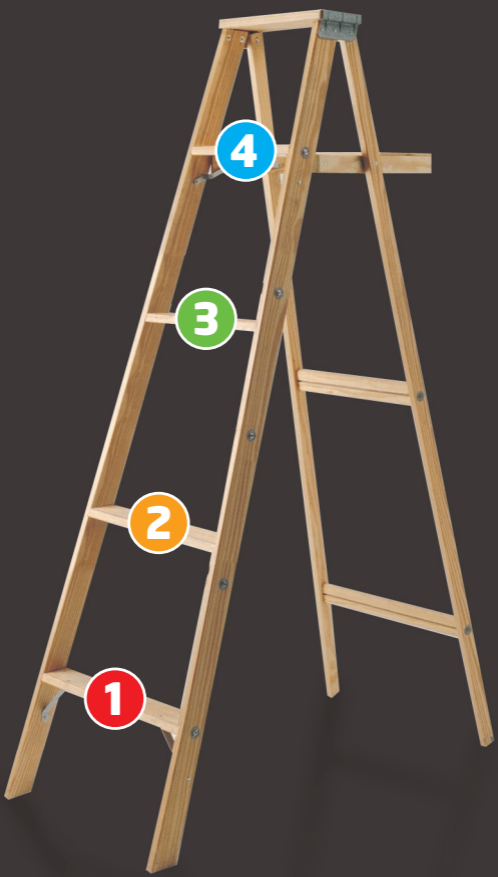
**À quel niveau vous situez-vous ?** Peut-être délégez-vous au niveau 4 tout en négociant au niveau 1 ? Ce guide est un puissant outil d'autoévaluation dans toutes les situations professionnelles : communication, prise de décision, conduite du changement, délégation, évaluation, contrôle, recadrage, gestion des conflits, négociation, etc.

Avis à tous les managers qui souhaitent améliorer leurs pratiques et leurs comportements tout en enrichissant leur culture générale en management !



**Daniel Epling** et **Laurent Magnien** sont associés et consultants seniors au sein de Krauthammer respectivement depuis 1988 et 1991. Ils se consacrent tous deux à l'animation de séminaires, au coaching de cadres dirigeants et à la Recherche & développement.

**Krauthammer**, fondé en 1971, est leader européen en matière d'accompagnement comportemental. Il propose des programmes de training et de coaching au niveau mondial (leadership & management, vente & négociation).



## **Niveau ④ Exemplaire**

Le manager intègre toute la complexité de son environnement, développe une relation active et fait évoluer la performance.

## **Niveau ③ Opérant**

Le manager appréhende une partie de son environnement, crée une relation minimale et préserve la performance.

## **Niveau ② Pénalisant**

Le manager néglige son environnement, ne construit pas de relation et amoindrit la performance.

## **Niveau ① Disqualifiant**

Le manager ignore son environnement, dégrade la relation et empêche la performance.

**Quel manager êtes-vous ?**

**Étalonnez vos pratiques**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2011  
ISBN : 978-2-212-54979-9

Daniel EPPLING

Laurent MAGNIEN



krauthammer

# Quel manager êtes-vous ?

## Étalonnez vos pratiques

Deuxième édition

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation





# Sommaire

Avant-propos.....	1
Introduction .....	3
Les pratiques managériales .....	3
« L'évaluation 4LS » .....	4
<i>Le comportement exemplaire (niveau 4)</i> .....	6
<i>Le comportement opérant (niveau 3)</i> .....	7
<i>Le comportement pénalisant (niveau 2)</i> .....	8
<i>Le comportement disqualifiant (niveau 1)</i> .....	9
L'exemplarité, un exemple à suivre... ..	10
<i>Si, en tant que manager, nous sommes toujours un exemple,</i> <i>sommes-nous pour autant exemplaires ?</i> .....	11
<i>Une exigence et une discipline personnelles</i> .....	12

## Première partie

### LES PRATIQUES FONDAMENTALES DE COMMUNICATION

<b>Chapitre 1 – La conscience de son filtre</b> .....	17
Chacun construit sa propre réalité .....	17
Nos perceptions dictent notre comportement.....	20
« Décalaminer » son filtre .....	23
<i>Le filtre personnel, programme directement hérité</i> <i>de notre ADN</i> .....	23
<i>Le filtre social, programme subtilement acquis de son milieu</i> <i>d'appartenance</i> .....	25
<i>Le filtre culturel, programme enfoui 20 000 lieues sous les mers...</i>	25
L'école du doute .....	27

<b>Chapitre 2 – L’attitude intérieure positive</b> .....	31
La méthode Coué revisitée .....	31
L’AIP, un antidote aux pensées négatives .....	33
Une posture fondamentale .....	36
<b>Chapitre 3 – La préparation</b> .....	43
Enfoncer une porte ouverte... sur le succès ! .....	43
Ce serait dommage de passer à côté ! .....	43
<i>Gagner du temps</i> .....	44
<i>Influencer</i> .....	44
<i>Diminuer le stress</i> .....	44
<i>Montrer l’exemple</i> .....	45
<i>Jeter un « pont vers le futur »</i> .....	45
Connaître ses freins personnels, c’est commencer à les maîtriser... ..	47
<i>Se préparer, ça fait « laborieux »</i> .....	47
<i>« Quand je prépare, je ne produis rien... »</i> .....	47
<i>« Je n’ai pas eu le temps... »</i> .....	47
<b>Chapitre 4 – L’écoute active</b> .....	51
Un prérequis à toute relation .....	51
Trois verrous pour une surdité programmée... ..	52
<i>« J’ai raison »</i> .....	53
<i>« Je n’ai pas envie ! »</i> .....	53
Une question d’« intérêt » .....	55
En attendant la seconde phrase .....	56
<b>Chapitre 5 – La maîtrise de soi</b> .....	59
Cro-Magnon, hier comme aujourd’hui .....	59
Trois pièges pour un filtre .....	60
<i>La projection</i> .....	61
<i>La fixation</i> .....	61
<i>L’identification</i> .....	61
Le réflexe émotionnel SQRC .....	62
<i>Marquer une pause</i> .....	62
<i>Donner une quittance</i> .....	63
<i>Apporter une réponse</i> .....	64
<i>Oser questionner en retour</i> .....	64
Les neurones de l’intelligence émotionnelle .....	65

<i>Dissocier l'intention prêtée de l'impact émotionnel</i> .....	65
<i>Oser la quittance émotionnelle</i> .....	66
<i>Rechercher désespérément le besoin caché</i> .....	67
<b>Chapitre 6 – Le méta-message</b> .....	71
Tous nos messages sont pollués .....	71
L'intention, la prise de courant du message .....	73
Le méta-message, c'est plus fort que toi ! .....	74
On ne gère que des impressions .....	76

## Deuxième partie

### LES PRATIQUES EN SITUATION DE MANAGEMENT

<b>Chapitre 7 – La fixation des objectifs</b> .....	83
Un incontournable .....	83
Être concret ! .....	85
Placer la barre au bon niveau .....	88
La double pertinence .....	89
<b>Chapitre 8 – La décision</b> .....	93
À la recherche du consensus .....	94
<i>L'autorité</i> .....	94
<i>La majorité</i> .....	94
<i>Le compromis</i> .....	95
<i>Le consensus</i> .....	95
L'attitude « droit au but » .....	97
La solidarité à l'épreuve .....	99
Savoir reconnaître une erreur .....	100
<b>Chapitre 9 – La conduite du changement</b> .....	103
Un choix délibéré plutôt qu'une agitation permanente .....	103
Comment concilier sens, envie et faisabilité .....	105
<i>Donner du sens</i> .....	105
<i>Créer l'envie</i> .....	106
<i>Assurer la faisabilité</i> .....	106
Une transition réussie .....	107

<i>Tout commencement finit quelque chose.....</i>	107
<i>Pour toute difficulté dans la mise en œuvre, considérer l'objet autant que le processus .....</i>	110
<b>Chapitre 10 – La délégation .....</b>	113
Une évolution bénéfique.....	113
Lever ses freins personnels.....	115
Comment concilier capacité, motivation et développement personnel ? .....	117
L'attitude « que proposez-vous ? » .....	119
<b>Chapitre 11 – L'évaluation .....</b>	125
Drôle de décalage .....	125
Confronter et non juger .....	126
Sujets à creuser, sujets à éviter.....	128
<i>Le positif d'abord.....</i>	128
<i>Et la formation ? .....</i>	129
<i>La rémunération : un sujet qui fâche .....</i>	130
<i>La relation manager-managé.....</i>	130
Des signes qui ne trompent pas.....	130
<i>La planification .....</i>	131
<i>Le compte-rendu .....</i>	131
<i>La fréquence .....</i>	131
<b>Chapitre 12 – Le contrôle .....</b>	135
Une question de responsabilité avant tout .....	135
Féliciter et aider .....	137
Planifier les étapes.....	139
<b>Chapitre 13 – La félicitation.....</b>	143
L'indispensable <i>stroke exchange market</i> .....	143
Les conditions d'une félicitation qui touche.....	146
<i>Spontanée .....</i>	146
<i>Personnalisée .....</i>	147
<i>Proportionnée .....</i>	148
<i>Désintéressée .....</i>	148
<i>D'égal à égal.....</i>	149
<i>Concrète .....</i>	149
Entre incitation et récompense .....	150

<b>Chapitre 14 – Le <i>feed-back</i></b> .....	153
Le principe de rétroaction.....	153
La place du <i>feed-back</i> dans l'entreprise.....	154
<i>Le feed-back arrive en partie naturellement</i> .....	154
<i>Le feed-back est une information sur la performance</i> .....	155
<i>Le feed-back est une condition de vitalité</i> .....	155
<i>Le feed-back comportemental s'inscrit lui aussi dans un système</i> .....	156
Savoir décerner un Oscar.....	157
<i>L'observation factuelle</i> .....	157
<i>Les effets et les conséquences</i> .....	157
<i>Les pièges des niveaux 1 et 2</i> .....	158
<i>Les freins au feed-back</i> .....	158
Savoir prendre une résolution.....	158
 <b>Chapitre 15 – Le recadrage</b> .....	161
L'entretien de tous les dangers.....	161
C'est l'écart qui pose problème, pas les faits.....	162
Faire rimer exigence et motivation.....	164
<i>La mise en exergue de l'importance de l'entretien</i> .....	165
<i>La compréhension de l'intention positive</i> .....	165
<i>Matérialiser l'écart</i> .....	166
<i>Construire le plan d'action correctif</i> .....	166
Une démarche d'aide et de progrès.....	167
 <b>Chapitre 16 – La gestion des conflits</b> .....	171
Bonne nouvelle, le conflit est ouvert !.....	171
Le CRI du conflit.....	172
<i>C pour « contenu »</i> .....	172
<i>R pour « relation »</i> .....	173
<i>I pour « identité »</i> .....	173
Militer pour une stratégie de confrontation et de coopération.....	174
<i>La stratégie d'évitement</i> .....	174
<i>La stratégie de couverture</i> .....	174
<i>La stratégie de pouvoir</i> .....	175
<i>La stratégie de confrontation</i> .....	175
Les préalables à l'accord mutuel.....	176
<i>Comprendre le point de vue de l'autre</i> .....	176

<i>S'accorder sur le « oui au conflit »</i> .....	176
<i>Obtenir le « oui à l'engagement »</i> .....	177
<i>Reconnaître les pouvoirs respectifs</i> .....	177
<i>Rechercher un terrain d'entente</i> .....	178
<b>Chapitre 17 – La négociation</b> .....	181
Pouvoir et négociation .....	181
Un état d'esprit avant tout .....	182
Questionner pour ouvrir .....	184
<i>Ouvrir le débat</i> .....	184
<i>Ouvrir des horizons nouveaux</i> .....	185
L'objection, un signal positif .....	185
<b>Chapitre 18 – L'action sur la hiérarchie</b> .....	189
Du sens unique à la voie à double sens .....	189
Agir en partenaire.....	190
<i>Prendre l'initiative</i> .....	191
<i>Se montrer constructif</i> .....	192
<i>Se positionner d'égal à égal</i> .....	192
Être aussi pro qu'avec notre client n° 1 .....	193
<b>Chapitre 19 – La créativité</b> .....	197
Une course à handicap dans une partie de « survie » .....	197
<i>Le handicap économique</i> .....	197
<i>Le handicap managérial</i> .....	198
<i>Le handicap personnel</i> .....	198
Le triangle de la créaCtivité .....	200
<i>J'ai fait un rêve qu'un jour... (le rêveur)</i> .....	200
... <i>Un rêve certes, mais concrètement... (le réalisateur)</i> .....	201
... <i>Et peut-on l'envisager différemment ? (le critique)</i> .....	201
Les techniques pour muscler le cerveau droit .....	202
Le profil du CréaCtor de choc .....	204
<b>Chapitre 20 – Les réunions</b> .....	207
Les réunions, un cas à part... ..	207
Des exigences incontournables .....	208
<i>Un objectif concret</i> .....	208
<i>Une véritable préparation écrite</i> .....	209
<i>Un relevé de décision immédiat</i> .....	210
<i>La discipline de l'horloge</i> .....	210

La prise de parole : la fin justifie les moyens .....	211
<i>Le silence</i> .....	212
<i>Les questions ouvertes</i> .....	212
<i>Une image = 10 000 mots !</i> .....	212
<i>Je + Vous = Nous</i> .....	213
Conclusion .....	215
Votre évaluation personnelle .....	215
Un dernier mot .....	216
Postface .....	219
Remerciements .....	225
Index des noms propres .....	227
Index des notions .....	229
Bibliographie .....	231





# Avant-propos

« Le bon sens, c'est le génie en bleu de travail », disait Albert Einstein. Absorbé par le quotidien, accablé par l'ampleur de la tâche, il est facile d'oublier son génie intérieur. La clé du succès, nous la cherchons souvent ailleurs, quand elle se trouve en nous, prête à l'emploi. Être en permanence dans l'action nous rend aveugle ; nous prenons rarement le temps de nous interroger sur l'exemple que nous constituons aux yeux des autres. Il s'agira, dans cet ouvrage, de vous aider à mettre votre bon sens en action.

Ce livre n'est ni une compilation de bonnes recettes, ni une recherche abstraite et théorique. Il cherche à allier simplicité et complexité ; il propose une synthèse entre une réflexion d'ensemble et des guides opérationnels.

Les chapitres sont structurés de la même manière. À une description des comportements efficaces et des pièges à éviter font suite des éléments de réflexion s'appuyant sur des contenus théoriques sous forme de paragraphes encadrés, un regroupement des comportements observés en entreprise selon quatre niveaux de performance étant présenté en fin de chapitre.

Chaque chapitre se suffit à lui-même et, à ce titre, peut être lu séparément. Une lecture respectant la logique d'ensemble demeure néanmoins le garant d'une bonne compréhension.

Chaque lecteur pourra se « piquer » au jeu et évaluer ses propres pratiques au fil des chapitres pour en faire une synthèse personnelle à la fin du livre.



# Introduction

Au quotidien, quelles sont les pratiques qui commandent la performance, et quels sont leurs différents niveaux d'efficacité ?

Les réflexions menées tout au long du présent ouvrage s'inscrivent dans le champ des compétences comportementales du manager. Il s'agit d'aborder ce qui est le plus observable et d'aller là où ça se passe, *là où ça brûle*, comme diraient les enfants à la recherche d'un trésor.

Qu'est-ce que de « bonnes pratiques managériales » ? Qui peut prétendre en être le détenteur ? Comment les partager ?

## LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Il s'agit souvent d'un savoir-être tacite, de compétences comportementales façonnées au fil des ans. Elles apportent une valeur inestimable car elles condensent un « savoir-faire » qui marche sans qu'on sache trop pourquoi.

Il serait utopique de vouloir réunir dans une même salle tous les « porteurs » de bonnes pratiques : l'échange informel et répété reste le seul garant de ce passage de témoin. Cet échange ressemble à une discussion entre parents partageant et comparant l'éducation qu'ils donnent à leur progéniture : chacun combine connaissances fondamentales et enseignements de l'expérience pour trouver de manière simple des clés d'efficacité. Le récit, souvent, ne suffit pas ; il faut retrouver la manière d'agir en situation comme une chanson dont on ne retrouve les paroles qu'en la fredonnant à nouveau.

Ainsi, il s'agit de donner l'opportunité à chacun de montrer « comment il fait » et « comment il pourrait faire autrement » dans des situations

aussi précises que variées, par exemple : que dites-vous à vos équipes lorsque vous parlez de la nouvelle organisation ? Que répondez-vous à un client qui vous dit... ? Comment faites-vous lorsque votre patron exige... ?

Nous chercherons tout au long des pratiques décrites dans ce livre les chemins empruntés par des millions de managers de par le monde pour y trouver les ressorts à la fois théoriques et pratiques.

Les séquences comportementales qui seront décrites peuvent s'apparenter à des réflexes qui se conditionnent, par un travail conscient. Nulle fatalité : les « bonnes pratiques » s'apprennent ! Ces séquences ne peuvent cependant se dissocier de conduites plus globales car dès que l'on quitte le « pilotage à vue par temps clair », les comportements se doivent d'être adaptés, déclinés voire reconfigurés pour préserver toute leur justesse. Sur le plan comportemental plus que dans tout autre domaine, la compétence n'est pas acquise une fois pour toutes.

De plus, à l'image d'un sportif de haut niveau reconnu pour la qualité et la régularité de ses performances, notre manager doit montrer une certaine constance dans ses pratiques pour revendiquer ce niveau. Il doit être capable de s'adapter en toutes circonstances et de stabiliser sa conduite.

Enfin, rappelons que le comportement d'un manager n'est pas la seule composante de la performance. Si les savoirs, savoir-faire et savoir-être constituent des facteurs d'influence patents, le manager n'évolue pas pour autant seul dans son environnement. Impossible en effet d'ignorer le poids du marché, des processus et de la culture d'entreprise, des compétences collectives, et tout simplement de l'environnement.

## « L'ÉVALUATION 4LS »

Nous avons choisi pour étalonner les pratiques managériales l'idée d'une échelle à même d'incarner cette maxime : « C'est l'attitude plus que les aptitudes qui détermine l'altitude du manager. » Nous avons donc placé sur la plus haute marche de cette échelle le comportement exemplaire, celui du « manager de niveau 4 ».

Nos diverses conversations contradictoires avec différents experts en matière d'évaluation des compétences nous ont conduit à construire notre outil – l'évaluation 4LS – à partir du concept des Échelles de Niveaux de Pratiques (ENP)<sup>1</sup> créé par le cabinet Axcioime C, qui nous a aidé à définir et à positionner les différents niveaux.

Nous avons ainsi déterminé deux niveaux positifs (niveaux 4 et 3) et deux niveaux négatifs (niveaux 2 et 1) car, par essence même, les comportements ne sont pas neutres. *De facto*, nous considérons qu'un comportement ne peut donc pas se décrire selon une progression positive comme s'il s'agissait d'une matière plus ou moins maîtrisée. Certains comportements contribuent efficacement à l'effort collectif, d'autres l'entravent...

Cet outil permet d'étalonner les différentes pratiques qu'une personne met en œuvre selon quatre niveaux : exemplaire, opérant, pénalisant, disqualifiant.

Niveau 4 : exemplaire

Le manager intègre toute la complexité de son environnement, développe une relation active et fait évoluer la performance.

Niveau 3 : opérant

Le manager appréhende une partie de son environnement, crée une relation minimale et préserve la performance.

Niveau 2 : pénalisant

Le manager néglige son environnement, ne construit pas de relation et amoindrit la performance.

Niveau 1 : disqualifiant

Le manager ignore son environnement, dégrade la relation et empêche la performance.

---

1. Concept des ENP développé dans l'ouvrage *Conduites professionnelles, conduites de management*, Pierre Massot et Daniel Feisthammel, Éditions Liaisons, 1997.

Si ces définitions distinguent les quatre niveaux dans l'absolu, la manière d'appréhender l'imprévu représente souvent un critère discriminant. En effet, les aléas, les anomalies, les vents contraires sont autant de circonstances défavorables et d'épreuves permettant aux managers de se différencier. On reconnaît un bon conducteur à sa conduite sur glace, un bon pilote de ligne par tempête, un bon chirurgien en cas de complications. Dans ces conditions exceptionnelles, les différences s'exacerbent et les écarts se creusent. Elles révèlent l'étendue de nos ressources. La diversité des situations se traduit par une diversité des réponses : elles vont de la prise en main d'une situation tendue à la capitulation devant l'imprévu.

Avant de retrouver nos managers des quatre niveaux en situation dans chaque chapitre, faisons une courte présentation des équipes pour cerner plus finement ce qui caractérise chacun d'entre eux.

#### **Le comportement exemplaire (niveau 4)**

Une pratique de niveau 4 correspond à une maîtrise des situations confinant à la virtuosité.

Elle garantit un niveau d'excellence comme on serait en droit de l'attendre d'une grande toque servant des mets irréprochables, jour après jour, invariablement. Le niveau 4 s'apparente au geste juste de ce champion sportif qui, tout en exécutant son mouvement, continue de regarder la situation de jeu pour anticiper le déplacement de ses partenaires et adversaires. Son champ d'observation dépasse le périmètre de ses seules responsabilités ; son analyse de l'environnement lui permet d'intégrer de multiples variables pour en avoir une compréhension d'ensemble.

Aux échecs, on dirait de ce manager qu'il joue avec plusieurs coups d'avance. Et lorsqu'il agit, il se montre soucieux des répercussions pour les autres, parvenant ainsi à ajuster dans l'instant son comportement pour s'assurer d'une meilleure tolérance et acceptation de l'ensemble des parties prenantes. Il veille en permanence à ce que les objectifs ne soient pas atteints au détriment de la relation.

Il gère son temps, ne donne jamais l'impression d'être débordé. Il anticipe les événements et sait parer à l'imprévu. Son réalisme lui

permet de ne pas se laisser embarquer dans des projets hasardeux. Lorsqu'il s'engage, sa crédibilité est totale : il délivre ce qui a été promis en temps et en heure.

Le manager de niveau 4 développe un sens aigu de la mission et du dévouement à la collectivité ; il épouse la notion de « leader servant » par opposition au « leader asservissant ». Dans la pyramide de Maslow, son besoin se situe principalement au niveau de l'accomplissement de soi ; il n'est en compétition qu'avec lui-même. La cohérence et la régularité de ses humeurs et de ses comportements le rendent prévisible, ce qui génère stabilité au système et confort à l'ensemble de son environnement.

### Le comportement opérant (niveau 3)

Une pratique de niveau 3 représente l'ensemble des comportements qui permettent de gérer les situations et d'adapter sa conduite aux circonstances et aux imprévus. Si le niveau 4 se montre stratège (penser le changement), le niveau 3 se montre tacticien (changer le pansement !).

Le niveau 3 s'apparente au bon « pro » qui présente un niveau d'exécution remarquable lorsqu'il s'agit d'appliquer ou d'adapter. Sa régularité, sans faille lorsque la courbe de stress n'est pas trop élevée, peut se trouver affectée face à l'inconnu. S'il sait réagir aux événements en associant différentes conduites *ad hoc*, s'il sait tenir compte de la réalité des choses, il achoppe néanmoins dans sa capacité à passer d'une conduite réglée sur le détail à une position globale.

Son champ d'observation est centré sur le périmètre de ses responsabilités ; son analyse de l'environnement lui permet d'intégrer une variable après l'autre. Il planifie, séquence, traite avec une efficacité de métronome, sans être débordé quand il est seul pilote à bord.

À l'instar d'un bon artisan, il sait remettre l'ouvrage sur le métier. Un timonier de niveau 3 fait le « dos rond » face à la houle, met en œuvre des comportements défensifs lui permettant de négocier les vagues, sans réévaluer en profondeur le cap à tenir. De manière générale, le manager de niveau 3 s'adapte sans pour autant reconfigurer totalement sa conduite.

Il instaure des relations positives et constructives, pour peu que l'autre ne cherche pas à se montrer supérieur ou à le placer en infériorité. Il ne génère pas de stress dans la relation et se montre sensible aux tensions provoquées par d'autres. S'il maintient généralement un équilibre entre l'importance accordée à la réalisation de la tâche et à la qualité de la relation, en situation tendue il a tendance à se replier nettement sur la première au détriment de la seconde. Il se ferme et n'est plus en mesure de percevoir les besoins de l'autre. Il est tout disposé à se remettre en cause tant qu'il observe une remise en cause équivalente chez son interlocuteur.

Le manager de niveau 3 développe un sens aigu du travail bien fait, du devoir accompli, des attentes satisfaites. Il se transforme en homme orchestre cherchant à jouer de tous les instruments pour (é)prouver sa compétence et son utilité. Motivé avant tout par l'atteinte de ses objectifs, il est sensible à la reconnaissance de ses pairs pour ses performances et sa compétence.

### Le comportement pénalisant (niveau 2)

Une pratique de niveau 2 exprime un comportement qui commence à détériorer les situations et qui figure généralement à la rubrique des « points à améliorer » lorsqu'ils sont passés au crible de l'entretien annuel. La raison sous-jacente à ce déficit de performance réside en partie dans sa tendance naturelle à décomposer toute situation en unités dissociées les unes des autres. Il approche ainsi chaque situation par une succession de réponses automatiques qu'il reproduit toujours, sans aucune différenciation.

Nous observons ce comportement en cas de circonstances exceptionnelles : l'erreur arrive dès que l'imprévu surgit. Le manager est indifférent à son environnement, se montre avant tout égocentrique, et ne tient pas compte des conséquences sur autrui. Il ne s'adapte que lorsqu'il doit obtempérer ; il ne réagit donc que contraint et forcé.

Sa relation aux autres est structurée par le pouvoir, tant vis-à-vis de ses collaborateurs que de sa hiérarchie ou même de ses collègues. Il les prend volontiers de haut, il aime agir par l'autorité du galon ou du statut. Il jubile de pouvoir dicter aux autres la conduite à adopter et il le fait le plus souvent de manière grossière : cela va des attitudes



de « petit chef » ou d'« adjudant sur le retour » à des attitudes plus ou moins condescendantes. Il se range volontiers du côté du plus fort et adopte alors naturellement une position plus modeste si ce n'est obséquieuse face à sa hiérarchie.

On reconnaît souvent le manager de niveau 2 à sa propension à embarquer ses équipes dans une sorte de « course à l'échalote » en donnant le sentiment d'avoir un train de retard. Il vit et fait vivre les autres dans l'urgence permanente et montre une indisponibilité chronique vis-à-vis de ses collaborateurs.

Il se mesure à la taille de son empire, au budget que la direction est prête à lui allouer, aux mètres carrés de son bureau, à l'épaisseur de son fauteuil. Si le manager de niveau 4 a le sens de la mission et de la contribution, si celui de niveau 3 cherche le travail bien fait, notre manager de niveau 2 développe lui le syndrome de la célèbre bande dessinée *Iznogoud* : il cherche à être calife à la place du grand calife ou, à tout le moins, à apparaître le « plus calife possible » aux yeux des autres !

Enfin, au niveau 2 la manière de se comporter fluctue. On a troqué la lisibilité ou la prévisibilité des managers de niveaux 4 et 3 pour arriver à des conduites plus opaques, mais aussi changeantes, surprenantes, variant en fonction des intérêts ou des personnes.

### Le comportement disqualifiant (niveau 1)

Ce qu'exprime une pratique de niveau 1, c'est un comportement qui détériore les situations, sème la confusion ou la zizanie. Les managers de cette catégorie sont les rois de l'approximation, de l'inachevé ; ils montrent un don particulier pour mettre des chefs-d'œuvre en péril. La conduite « adjudant » du niveau 2 devient celle du tyran.

Le manager de niveau 1 ne parvient pas à distinguer une situation d'une autre, ne situe pas davantage son interlocuteur, ce qui transforme sa conduite en autant d'actes incohérents, souvent déconnectés de l'ébauche d'analyse qu'il vient de proposer. Pour prendre quelques exemples, il serait capable de demander à un collaborateur son avis sur l'évolution de l'entreprise en plein entretien de licenciement, se plaindre de sa hiérarchie devant un client, parader dans un