

L'erreur est humaine...

Difficile de reconnaître une erreur lorsque l'on est manager? Par crainte de se décrédibiliser, certains refusent d'admettre qu'ils se sont trompés. Pourtant, c'est une faculté qui peut permettre de rebondir et de créer un climat de confiance avec ses collaborateurs.

Etre le capitaine, à la barre, tenir le cap ou le gouvernail... Autant de métaphores nautiques couramment utilisées pour qualifier la tâche des managers. Des expressions qui laissent penser que diriger ou encadrer une équipe irait de pair avec une infailibilité, une assurance laissant peu de place à l'erreur.

Avouer que l'on s'est trompé dans un contexte professionnel serait donc un aveu de faiblesse? Au contraire, répond Jean-Marie Miramon, consultant dans le secteur social et médico-social, qui estime qu'un manager affirmé aura peu de difficultés à constater ses erreurs: « Être trop directif peut dissimuler un manque de confiance en soi, et l'entêtement dénoter paradoxalement une certaine fragilité chez un individu. Vos collaborateurs vous en voudront moins de commettre une erreur que de refuser de l'admettre. »

Une question d'éthique

En management, l'erreur serait donc justement de ne pas la reconnaître. Une attitude qui, de toute façon, n'épargnera pas les reproches, soulève Daniel Carasco, directeur de la maison d'enfants à caractère social (Mecs) La Providence, à Nîmes, et vice-président de l'association de directeurs ADC: « C'est toujours la faute de la direction, le refrain est connu. On est souvent attendu au tournant, mieux vaut donc jouer l'honnêteté. »

Échec dans la conduite d'un projet institutionnel, dans une négociation avec l'autorité de tarification, méprise lors d'un recrutement ou encore maladresse

vis-à-vis d'un employé... Les occasions de faire un faux pas sont nombreuses au quotidien. Mais loin d'affaiblir l'autorité d'un directeur ou de le décrédibiliser, assumer un échec peut être une preuve de force pour un dirigeant. « Cela, à condition de faire en sorte qu'elle soit une opportunité de se perfectionner, de montrer que l'on a une éthique qui n'est autre que la capacité à se questionner, souligne Jean-Philippe Toutut, psychologue, consultant et formateur. *Lorsqu'on travaille sur et avec l'humain, le management doit être d'autant plus sensible à la dimension relationnelle, et dès lors insister encore plus particulièrement sur cette faculté de s'interroger.* »

Un facteur de progrès

« L'erreur faisant partie de l'être humain, elle surviendra inévitablement. L'important est d'avoir anticipé et évalué les conséquences possibles de sa décision. Mais même une fois ces précau-

« S'il est important de faire preuve de sincérité, il ne s'agit pas non plus de se faire hara-kiri. »

tions prises, elle reste possible. J'ai donc fait le choix de la démythifier et de considérer qu'elle sert à progresser », témoigne Patrick Colomina, directeur d'établissements de l'Association mutuelle d'aide par le travail (Amat), dans le Lot-et-Garonne, pour qui il ne faut donc pas s'interdire de prendre ce risque...

D'autant que s'autoriser des erreurs pour soi, c'est aussi les



admettre de ses collaborateurs. Ce qui peut d'ailleurs contribuer à créer un climat de confiance, glisse Silvana Frazzetta, coach et formatrice auprès de cadres et dirigeants d'entreprise: « Ne pas laisser la place à l'erreur peut conduire à bloquer les initiatives et les idées des membres de son équipe, à brider leur créativité. En outre, un manager qui refuse d'assumer ses actes aura tendance à s'enfoncer dans le déni, l'agressivité ou la fuite, ce qui peut conduire ses collaborateurs à agir de même. »

Une leçon constructive

Reconnaître l'erreur, certes, mais pas n'importe comment, prévient-elle encore: « Cela peut permettre de recréer un dialogue avec l'équipe, à condition de bien s'y prendre. Si j'ai fait une erreur avec un collaborateur en particulier, le mieux est d'aller le voir individuellement pour m'en expliquer. Si la faute a été commise à l'égard du collectif, il faut s'en ouvrir à tous, en restant factuel. » Sans tendre le bâton pour se faire battre, insiste la coach: « S'il est important de faire preuve de sincérité et d'authenticité, il ne s'agit pas non plus de se faire hara-kiri

et de s'y éterniser. » Assumer oui, se rabaisser non, en somme. « Il ne faut pas verser dans la justification, c'est-à-dire rechercher à toute fin à se faire excuser », abonde Jean-Philippe Toutut.

Faute avouée...

Surtout, une fois l'erreur admise, l'important est... de ne pas en rester là. « On peut distinguer deux stades, décrypte le consultant. Le premier, qui renvoie à la sphère de l'ego, consiste à reconnaître son erreur et à faire preuve d'humilité. Le second, du domaine de l'éthique, à « élaborer » à partir de cette erreur. Le manager a le devoir de franchir cette étape: ne pas s'en tenir au constat, mais donner un sens nouveau à la situation. » En d'autres termes, se montrer constructif et savoir rebondir. « Le terme « pivoter » illustre bien la capacité du dirigeant à tirer une leçon de l'expérience et à corriger ses choix au besoin », confirme Daniel Carasco. Pour avancer, l'erreur doit ainsi fournir l'occasion d'analyser le dysfonctionnement... afin d'éviter de le reproduire. *Errare humanum est, perseverare diabolicum...*

Aude Mallauy