

FAIRE FAIRE SANS SE SUBSTITUER

Le manager ne fait jamais à la place de son subordonné ; il s'assure que chacun contribue à hauteur de sa responsabilité.

Utilité

S'attacher à faire d'abord sa propre mission,
Rompre avec son « excellence » d'exécutant,
Prendre du recul et de la hauteur sur l'action,
Eviter de se mettre en concurrence avec autrui,
Engager l'autre à agir, à proposer sa solution.

Impact

Permettre à l'autre d'affirmer sa capacité,
Rendre autonome et proactif,
Elever le niveau de compétence de chacun dans l'équipe,
Conforter l'autre dans sa responsabilité,
Lui permettre de réussir sans béquille.

Gestes et postures

La mission du manager est d'aider (par l'exigence) le subordonné à tenir son poste en accomplissant les tâches inscrites dans sa définition de fonction. Faire à sa place une partie de son travail représente un « piège », un manquement très dangereux de la part du manager. Avec l'impression de rendre service ou d'être efficace en se substituant à son subordonné, le manager prend le risque :

- de ne pas faire ce qui relève de sa propre responsabilité (ou de prendre du retard) et d'y prendre plaisir, ce qui fait qu'il ne s'aperçoit plus, sur la durée, qu'il fait le travail de son subordonné et qu'il cautionne ainsi, par son action, la dérive et les dysfonctionnements de l'organisation mise en place ;
- d'entériner l'incompétence de son subordonné, car c'est une illusion de penser que c'est en montrant (simplement) que l'on instruit ;
- de déresponsabiliser le subordonné, qui prendra facilement le prétexte de nouvelles difficultés pour faire faire son travail par le manager ;
- de faire moins bien que son subordonné (car il n'a pas forcément tous les éléments à sa disposition, ni l'entraînement) et d'y perdre son image professionnelle.

Se placer dans une concurrence à l'excellence professionnelle avec son personnel est un danger qui risque de tourner à la défaveur du manager. Le manager doit bien connaître le travail de son subordonné, sa crédibilité est en jeu ; mais cette connaissance est surtout une connaissance technique (principes et méthodes), pas forcément une connaissance pratique. Le danger de l'excellence professionnelle du manager sur le travail de son subordonné (souvent parce qu'il a pratiqué autrefois cette activité et y a réussi), est de la présenter comme un modèle à suivre à l'identique. Le subordonné a toutes les chances d'être inférieur au modèle, et d'avoir les plus grandes difficultés à progresser.

Pour éviter le piège de faire à la place de son subordonné, il s'agit d'éduquer sans faiblesse son personnel :

- replacer sans agressivité chaque subordonné qui demande au manager d'intervenir à sa place soit directement, soit indirectement ("j'ai un problème, qu'est ce qu'il faut que je fasse ?") ;
- demander au subordonné qui vient avec un problème de proposer lui-même des solutions. Ce travail d'éducation peut demander parfois longtemps, principalement avec les subordonnés qui n'ont pas pris l'habitude de réfléchir sur leur propre façon de travailler. Il convient que le

manager les aide peu à peu à trouver eux-mêmes les solutions et à définir eux-mêmes le plan d'action qui va leur permettre de résoudre le problème ;

- suivre l'action du subordonné afin de vérifier que le subordonné fait bien ce qu'il a dit qu'il allait faire ;
- le féliciter d'avoir réussi tout seul et le conforter pour qu'il prenne confiance en lui-même.

Faire faire et obtenir constituent les « fruits » d'une pratique managériale récurrente qui amène le manager à faire le choix, en toute conscience, de refuser la solution de facilité qui consiste à faire à la place de l'autre.

Pistes d'action

S'interdire de faire spontanément ce qui figure dans la définition de fonction de son subordonné.

Renoncer à faire se faire plaisir en exécutant une tâche subalterne.

Interpeller son subordonné sur une solution lorsqu'il vient avec un problème : l'inciter à proposer 2 pistes de solutions.

Le conforter à mettre en œuvre la solution qu'il a lui-même proposée.