

LE DESC

Extrait du « B.A.-Ba du Management, guide pratique & roman », Pierre Guilbert, De Boeck, 2008.

Le DESC... Monique se souvient de la formation qu'elle avait suivie à ce sujet. Un déroulement d'entretien qui permet de tout affronter, et notamment les conflits, pour autant bien sûr que l'on s'y prenne bien. Les explications de l'Intranet ne sont sans doute pas suffisantes sur ce plan. Rien ne vaut en effet la pratique. Mais elle regarde en premier lieu la « théorie ».

L'Intranet de GameShop Le DESC

Pour tout type d'entretien, que ce soit de suivi, de bilan, d'évolution, mais aussi en cas de résolution de conflit, de nécessité de dire non, de communication d'un feedback positif ou négatif, de formulation d'une demande, le DESC¹ vient à point nommé. Le DESC comprend quatre phases, chacune d'entre elles étant indispensable. La présentation ci-dessous porte sur des entretiens de suivi dans une hypothèse où l'atteinte des objectifs est mise en péril.

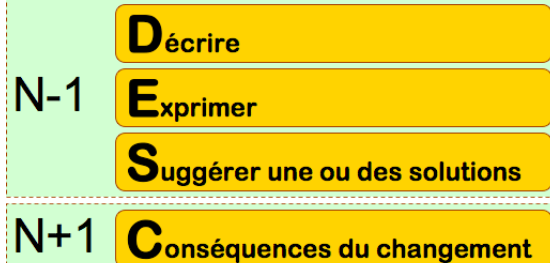
- **Décrire.** Pour commencer, il s'agit de se mettre d'accord sur les faits. Les faits objectifs, vérifiables. Une description de la situation ou, dans un entretien de suivi, un rappel des objectifs et une explication du processus qui a été mis en œuvre depuis la fixation des objectifs.

Les questions auxquelles il faut répondre sont de type factuel : qui, que, quoi, comment, où, quand ?

Sans cette mise à niveau de l'information maîtrisée et de la compréhension de la situation par les différentes parties, il est impossible d'aller plus loin. Cela suppose donc un accord sur les faits : on parle de la même chose.

- **Exprimer.** Ce n'est qu'à partir de cette mise à niveau que l'on peut commencer à aller plus loin dans la compréhension du problème. Pourquoi en est-on là ? Il y a sans doute différentes raisons. La personne en

DESC



¹ Cette méthode a été mise au point par Sharon A. Bower et Gordon H. Bower, auteurs de *Asserting yourself. A Practical Guide for Positive Change*. (2nd ed. Reading, MA: Addison Wesley, 1991). A noter que la méthode a connu de nombreuses adaptations, souvent libres et selon ses différents praticiens. La méthode originale de Bower & Bower reprend les étapes suivantes : Décrire, Exprimer, Spécifier, Conséquences.

charge de la réalisation des objectifs – le N-1 – a pu légitimement rencontrer un certain nombre de difficultés, d'ordre matériel, organisationnel, comportemental, émotionnel. C'est le moment de les évoquer. De les exprimer. En toute franchise et transparence. Parce que si on ignore ces difficultés, on ne pourra jamais trouver les solutions appropriées. Or les deux – N+1 et N-1 – sont évidemment intéressés par la réussite des objectifs. La question à poser, on l'a vu, est « *Que s'est-il passé pour en arriver là ?* ». Contrairement au « D » du Desc, les réponses peuvent être subjectives, personnelles. Des interprétations. Il est important de laisser le collaborateur s'exprimer, mais le responsable a lui aussi le droit d'émettre son point de vue.

- **Suggérer une ou des solutions.** Dans l'hypothèse présente, l'entretien de suivi sert à « comprendre pour corriger le tir ». Si donc on est en situation, à ce moment-là, de constater que l'atteinte des objectifs est en danger, il y a lieu d'envisager des solutions. On est au cœur de l'action. Le moment n'est pas, pour le manager, de dégager de la hargne, du ressentiment ou des reproches. L'heure est plus que jamais à l'obligation de résultat : il faut sauver l'objectif ! L'énergie doit donc être focalisée sur la recherche de solutions, avec toute la créativité nécessaire, en ne se contentant pas de la première idée venue. Le manager doit veiller à stimuler son collaborateur dans la recherche de plusieurs alternatives.
- **Conséquences du changement.** C'est le discours « politique », celui qui rappelle cette obligation de résultat, qui redonne sa légitimité à l'objectif. Selon les cas, il mettra en évidence les « conséquences positives du changement », qui vont agir sur la motivation, ou les « conséquences négatives du non-changement », lesquelles peuvent parfois avoir des effets catastrophiques pour l'ensemble de l'entreprise. On est en situation critique, vu que l'on vient de se rendre compte que l'on n'atteindra pas tels quels les objectifs. Il faut donc donner du sens, voire du courage, à la recherche de solutions. Au changement. C'est pour cela que l'on parle de « rectifier le tir ».
La personne qui est en charge de la réalisation des objectifs, quelle que soit sa responsabilité dans les difficultés du moment, doit être consciente des conséquences de cette situation, si elle persiste. C'est le rôle du manager de ne pas lui cacher cette réalité.

Dans un DESC de suivi, le manager n'a finalement pas grand-chose à faire. Au-delà de l'animation de la réflexion, son intervention se limite essentiellement au C : les conséquences. C'est lui qui est le garant du sens, de l'obligation de résultat. Et il doit le dire. Tout le reste – le D, le E et le S – viendra de son collaborateur. Et c'est normal : c'est lui qui est en charge de la réalisation de l'objectif. C'est donc lui qui « sait », qui peut expliquer ce qui a été mis en œuvre sous sa responsabilité depuis que les objectifs ont été fixés. C'est lui qui a rencontré d'éventuelles difficultés, et qui doit exprimer son point de vue à leur sujet. C'est lui enfin qui doit suggérer les solutions. C'est sa responsabilité. On retrouve là cette phrase classique du manager : « *Ne venez pas me voir avec des problèmes, mais avec des solutions !* »... En effet, si le manager n'est pas capable d'amener ses collaborateurs à réfléchir à des solutions et à prôner celles qui leur semblent les plus pertinentes, il n'aura jamais de collaborateurs performants. C'est là que le non-deuil du manager posera problème, puisqu'il ne s'empêchera pas de préconiser trop vite « ses » solutions. Finalement, peut-être ne sont-elles pas les plus adaptées à la solution. En outre, s'il impose ses solutions, il devra assumer la responsabilité d'un éventuel échec. Et ses collaborateurs, peut-être, s'en déresponsabiliseront.

Quand elle relit ces notes, Monique a un souvenir très concret qui lui revient à l'esprit. Un souvenir finalement positif d'une expérience qui aurait en réalité pu tourner à la catastrophe. C'était lorsqu'elle assurait la direction commerciale de GameShop dans le Colorado. Un appel d'offres avait été lancé par une importante association de centres de vacances. L'association avait son siège social à Denver, à deux pas de la direction régionale de GameShop, mais elle regroupait des centres de vacances

installés dans quasi tous les États. C'était donc un appel d'offres crucial, qui avait un impact direct sur le chiffre d'affaires du groupe. Elle voulait le gagner. Cela permettrait d'équilibrer la perte de chiffres occasionnée par l'essor d'une chaîne concurrente. Et ça la mettrait en bonne posture en vue d'un poste bientôt vacant à l'égard de la direction générale de Seattle. Stratégiquement, pour elle, cet appel d'offres était loin d'être négligeable. Elle connaissait bien le patron de l'association, et savait que « c'était dans la poche », pour autant bien sûr que les prix soient compétitifs, ce dont elle ne doutait pas.

Elle confia le cahier des charges à William, son meilleur délégué. Il avait trois semaines pour figoler l'offre, ce qui était amplement suffisant. Au-delà des résultats brillants qu'il avait obtenus récemment, elle appréciait particulièrement William. Elle avait juste avant organisé trois jours de team building avec tous ses collaborateurs dans les Rocheuses, et c'est là qu'elle avait découvert ses qualités humaines aussi bien qu'un dynamisme réjouissant. C'est lui qui l'avait aidée lorsqu'elle s'était retrouvée coincée par un rocher proéminent trente mètres au-dessus de rapides impressionnants. Elle tremblait et restait paralysée. Il a réussi à la calmer, tranquillement, pour la faire remonter dix centimètres par dix centimètres. Bref, elle était totalement en confiance après avoir transmis le dossier à William. Ça l'arrangeait d'ailleurs, parce qu'à l'époque justement elle avait dû rentrer en France, à l'occasion du décès soudain de son père.

À son retour, trois jours avant la date de clôture, elle envoya un mail à William, en lui suggérant une rencontre le lendemain pour qu'elle puisse signer l'offre. Lorsqu'il pénétra dans son bureau, à l'heure du rendez-vous, elle vit tout de suite qu'il y aurait un problème. William n'était pas comme d'habitude. Il ne semblait pas à l'aise et ne la regardait pas en face. Il avait son offre avec lui, à laquelle il manquait toutefois trois prix déterminants, qu'il attendait désespérément de trois fournisseurs différents. Et sans ces prix, il était impossible de boucler l'offre.

- *Je ne sens pas bien cette offre, Monique, commença-t-il à expliquer. Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai l'impression qu'ils noient le poisson, un peu comme s'ils ne voulaient pas que l'on remette offre...*
- *Mais bon, il n'y a pas que ça, apparemment, fit-elle sans masquer son étonnement. Tu dis qu'en plus il te manque des prix ? Ce sont des fournisseurs que l'on connaît ? Et quand les as-tu contactés ?*
- *Mais encore ce matin ! Et hier. Trois fois. C'est justement ça qui m'inquiète. On dirait que ces fournisseurs sont de mèche avec le client, et que c'est pour cela qu'ils tardent à répondre.*

Monique était sciée. Elle ne reconnaissait pas son collaborateur préféré. Au point qu'elle se demandait s'il blaguait, s'il la menait en bateau. Son appel d'offres de l'année ! Mais elle était fatiguée. Elle a toujours eu du mal avec le jet lag. En plus elle réalisa qu'il n'avait même rien dit par rapport au décès de son père. Or il ne pouvait pas ne pas savoir évidemment. Le désarroi profond qu'elle ressentait en elle se transformait petit à petit en colère. Et celle-ci allait sortir. Elle se donna quand même un répit, histoire de vérifier :

- *Dis-moi, Bill, tu blagues... tu me fais marcher ?...*
- *Non... non... je t'assure...*

À son malaise, elle vit que, malheureusement, c'était vrai. Au point que, maintenant elle en était sûre, si elle demandait à William ce qu'il préconisait, il conseillera de ne pas remettre d'offre. Elle ne voulait pas entendre cela. Elle exploserait. C'est alors qu'elle se rappela la formation qu'elle avait suivie sur le DESC : surtout ne pas entrer dans la « culture du reproche ». Ça lui aurait pourtant fait du bien de pousser sa gueulante, mais elle se fit violence en se rappelant que son objectif était évidemment de gagner ce marché. Et non pas de se disputer avec son collaborateur. Elle se tut. Deux ou trois minutes pendant lesquelles elle regardait dans le vide, face à elle. Dans son champ de vision, elle vit le malaise augmenter chez William. Puis, elle prit la parole :

- *Peut-être n'ai-je pas été claire lorsque je t'ai confié cette mission, William, mais ce marché, je le veux ! On en a besoin. C'est le moment de démontrer à Seattle qu'ils ont raison de maintenir cette décentralisation commerciale. Le moment où jamais. C'est le sort d'une équipe d'une cinquantaine de personnes qui est derrière ce marché. Derrière toi, Bill. Dès lors, il va de soi que non seulement il faut remettre cette offre, en temps et en heure, mais qu'en plus il faut la gagner !..*

Elle se tut à nouveau, cette fois en le fixant droit dans les yeux. Elle venait d'évoquer le C du DESC. Son rôle, son seul rôle. Maintenant, il fallait maîtriser le D, les faits qui se sont déroulés depuis qu'elle lui a refilé le dossier. Ça, c'est forcément William qui connaissait. Mais elle ne voulait pas apparaître pour autant inquisitrice. Son silence lui a servi en quelque sorte à fourbir la justification de son contrôle :

- *Écoute, William, je suis étonnée... Ça ne te ressemble tellement pas de telles situations d'échec. Je ne comprends pas... Or il faut que je comprenne. Il faut que l'on trouve une solution pour sortir de cette difficulté, pour remettre cette offre à temps, et la gagner. Aussi ai-je besoin de savoir ce que tu as réellement mis en œuvre, comment tu t'y es pris. Pour comprendre...*

Silence à nouveau. Et regard déterminé. *Dis-moi...*

- *Bien... euh... eh bien, comme d'habitude. J'ai analysé le cahier des charges, j'ai listé les éléments qu'il fallait ; j'ai demandé au secrétariat de préparer tous les documents administratifs demandés, et j'ai envoyé les demandes de devis aux fournisseurs...*
- *Un fonctionnement des plus classiques, quoi ?*
- *Ben oui, tu vois...*
- *Et quand as-tu contacté les fournisseurs ?*
- *Eh bien, je t'ai dit, je les ai encore recontactés ce matin, deux fois, et hier, plusieurs fois aussi.*

Monique réfléchit un peu. Elle se tait. Elle perçoit une piste. Elle ose :

- *William, je ne te demande pas quand tu les as recontactés, mais quand tu les as contactés ? La première fois. J'ai besoin de comprendre tout le déroulement...*

Silence. Un silence qui dure. Et Monique savait que ce n'était pas elle qui allait le briser. Elle avait posé une question, elle attendait la réponse. Pour éviter son regard, William tournait les pages, de plus en plus mal à l'aise, un peu comme s'il était convaincu qu'il trouverait une réponse au hasard des pages. Ou en tout cas qu'il y trouverait le temps de mûrir sa réponse. À un certain moment, il se redressa, regarda Monique et soupira.

- *Écoute, dit-il, je vais être franc : j'avais complètement oublié.*
- *?...*
- *Oui, j'ai bêtement oublié. J'ai laissé cet appel d'offres dans une mauvaise pile. Et puis, c'est hier, quand tu m'as envoyé ton mail, que je m'en suis souvenu. Et... et voilà. J'ai pu tout préparer, sauf les prix.*
- *Eh bien, au moins on sait que les fournisseurs ne sont pas contre nous, c'est rassurant... Et je comprends que tu n'aies pas les prix...*

William semblait étonné de la réaction de Monique. Ce n'est pas qu'elle était en train de sourire, mais elle avait quand même l'air soulagée. Ce qu'en revanche il ignorait, c'est qu'elle venait de faire un effort incroyable pour ne pas éclater de colère. Son objectif, le résultat, s'était-elle rappelé en son for intérieur. Elle venait de découvrir le D. Peu importait finalement le fait de savoir, à ce moment-là, pourquoi William avait oublié. Elle pouvait passer au S, la solution que William devait suggérer.

- *L'erreur est humaine... fit-elle. Mais que comptes-tu faire, maintenant ? Il ne reste que deux jours, non ?*

Et à nouveau elle se tut. Un silence tout simplement de circonstance qui place l'autre devant ses responsabilités. Et qui lui laisse la parole. Mais William était tout autre déjà, un peu comme s'il était soulagé d'avoir reconnu son erreur, et rassuré aussi par l'attitude constructive de Monique. Il réfléchit quelque temps, et puis expliqua :

- *Écoute, je vais relancer les fournisseurs, en disant que j'ai merdé et que j'ai besoin de leur solidarité, à tout prix. Ils me doivent bien ça, je crois, depuis le temps qu'on travaille ensemble. Et ton offre, tu l'auras, ne t'en fais pas. On la gagnera !*

Monique était apaisée. Elle savait qu'elle aurait son offre à temps. Et qu'elle serait bien construite, malgré l'urgence. William se ferait un honneur de retrouver du crédit auprès de sa chef. Monique lui fit quand même remarquer que, si l'erreur restait admissible, l'absence de franchise, elle, n'était jamais acceptable. « *À l'avenir, ne me force plus à te cuisiner comme cela...* » William sourit. Le malaise qu'il venait de ressentir valait tous les débriefings du monde.

Le lendemain, Monique avait sur son bureau une offre totalement finalisée. Et trois semaines plus tard, elle était avisée qu'ils avaient gagné le marché. Quand ils burent le champagne tous ensemble au bureau, elle glissa dans l'oreille de William qu'il pourrait offrir une bonne bouteille également à ses fournisseurs. « *C'est déjà fait* », répondit-il avec un grand sourire.

C'est à la suite de cet épisode, où elle avait failli à la fois perdre un important marché et son meilleur collaborateur, qu'elle compléta l'Intranet de GameShop.

L'Intranet de GameShop

Le DESC en pratique : les trois niveaux d'explication d'un échec

L'intérêt d'un entretien DESC est de dégager des solutions concertées qui soient une réponse appropriée à la situation de départ. Pour rappel, le responsable anime un entretien où il doit laisser une part importante de parole à ses collaborateurs. Comment dès lors éviter qu'un entretien ne se transforme en monologue du N+1 ? C'est d'abord à ce dernier de se faire violence. Et de se taire, après avoir insisté sur l'obligation de résultat, et posé les bonnes questions. Plus celles-ci seront « ouvertes », plus le collaborateur sera amené à réellement exprimer ce qu'il pense en son âme et conscience.

D'une manière générale, en effet, un échec peut s'expliquer par des facteurs aux origines sensiblement différentes.

1. Les effets impondérables du système : zéro responsable.

Des éléments exogènes peuvent intervenir et perturber un planning mûrement réfléchi : une grève de transports en commun ou des postes, une tempête, une crise boursière, l'inflation, etc. Il va de soi que si l'on peut tenter de les prévenir, il reste impossible de les intégrer valablement de manière préventive. Les compagnies d'aviation qui ont défini leurs objectifs quand bien même SMART début septembre 2001 ont évidemment dû revoir intégralement leurs copies dix jours plus tard. Il était impossible, pour une entreprise, d'imaginer un tel séisme économique, politique, sociologique.

Si personne, au sein de l'entreprise, n'en est responsable, personne ne peut agir non plus sur ces éléments. Le manager qui, voulant calmer les esprits, garantit à ses collaborateurs que de son vivant il n'y aura plus ni 11 septembre ni tornade, n'est évidemment pas sérieux. Dès lors, si ces éléments exogènes peuvent avoir une influence réelle sur l'entreprise, on ne peut s'arrêter à ce type d'explication pour justifier un échec. Il faut aller plus loin. Certaines entreprises ont en effet souffert du 11 septembre. D'autres, dans un même secteur, se sont bien développées. C'est dire que si des solutions endogènes peuvent exister, il faut donc s'attaquer aux causes internes.

2. Les conséquences du risque de départ : deux responsables.

Au départ, un objectif a été fixé. Celui-ci a été accepté par les deux parties : le collaborateur en charge de la réalisation de l'objectif et son responsable. À deux, ils se sont mis d'accord sur la contribution du collaborateur à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, ils ont « décliné la stratégie en objectifs individuels et opérationnels ». Peut-être ont-ils négligé un certain nombre de points lorsqu'ils ont « smartisé » leurs objectifs : surestimation des compétences du collaborateur, sous-estimation des moyens ou des délais nécessaires, insuffisance de la communication sur le sens, cahier des charges incomplet, excès d'optimisme de l'un des deux, oubli d'une étape, limitation des procédures de contrôle, etc. Peut-être aussi le collaborateur a-t-il manqué d'assertivité, en acceptant trop vite l'objectif, estimant que, de toute façon, il n'avait pas le choix. Peut-être enfin le responsable n'a-t-il pas suffisamment pris en considération les arguments de son collaborateur qui l'incitait à la prudence. Autant d'éléments qui font qu'au cœur de l'action, on se rend compte que l'on court le risque de voir le résultat écorné, si pas atteint.

Les deux ont évidemment leur part de responsabilité dans les accords qui ont été pris. Cela ne veut pas dire qu'ils ont eu tort. Simplement, ils ont pris un risque, à deux. Ils en paient aujourd'hui les conséquences. Mais si l'on en reste à ce niveau d'explication de l'échec, on choisit une voie dangereuse, celle de se dire « *qu'on a sans doute été trop ambitieux et que dorénavant on sera plus prudent...* ». Si la prudence doit rester une vertu, l'ambition également. L'entreprise qui génère en son sein un encouragement à restreindre l'ambition risque de connaître des lendemains qui déchantent.

3. L'erreur personnelle : un seul responsable.

On doit donc explorer plus loin, et trouver le niveau d'explication de l'échec là où il n'y a plus qu'un responsable : la personne en charge de la réalisation de l'objectif. Il y a toujours une erreur, toujours. Dans l'organisation, l'excès de confiance à l'égard des autres ou du temps, la communication. L'erreur peut être de n'avoir pas tiré la sonnette d'alarme à temps, ou de n'avoir pas été en mesure de le faire. Dans l'ignorance qu'il fallait le faire. C'est dans cette erreur que se trouve la responsabilité principale, qu'il faut parvenir à pointer.

Face à cette situation, le manager sera tenté par deux alternatives :

- Une pudeur excessive

Quand bien même ils sont liés par une relation hiérarchique, le responsable et son collaborateur sont avant tout des êtres humains, qui se fréquentent, se connaissent, nourrissent des liens parfois depuis de nombreuses années. Il n'est dès lors pas facile, dans un tête-à-tête d'évoquer la responsabilité personnelle de l'un des deux dans un échec annoncé. Il est tellement plus tentant d'en faire porter la responsabilité aux autres, les absents (les fournisseurs par exemple), ou aux impondérables (c'est la faute à personne...). C'est certainement plus confortable. Mais ça ne fait rien avancer.



Une seule question à la fois !

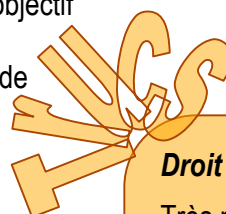
Voulant à tout prix découvrir au plus vite la réalité, le manager a parfois tendance à poser plusieurs questions à la fois. *Qui as-tu contacté ? Et quand ? L'as-tu fait par mail ou par téléphone ? Et quand t'a-t-il répondu ? T'a-t-il répondu au moins ?...*

- *Euh... non.*

En posant plusieurs questions à la fois, on permet en quelque sorte à son interlocuteur de choisir la question qui lui convient le mieux. On perd donc le leadership de l'entretien...

- **La culture du reproche**

La tentation existera bien évidemment de transformer l'erreur, acceptable, en faute, condamnable. D'y prêter une intention, d'où le procès d'intention. Qui dit procès dit culpabilisation. Et qui dit attaque dit défense. À la place d'une relation constructive, on trouvera un antagonisme. C'est une voie si coutumière. Et pourtant si peu rentable. Elle est générée essentiellement par une perte de maîtrise de soi de la part du manager, qui oublie son objectif – la résolution du problème par un regain de motivation et de responsabilisation de la part de son collaborateur – pour lui substituer une simple... gueulante. Qui peut-être lui fait du bien à lui, mais qui, au passage, fait du tort à tout le monde. À l'erreur initiale du collaborateur succède une autre erreur, cette fois-ci de son responsable...



Cette recherche de la responsabilisation du collaborateur dans la compréhension de l'échec, à partir de son erreur personnelle, ne disculpe en rien son manager, lequel aura tout intérêt à affronter également sa propre responsabilité en la matière.

L'art du manager, dans un tel DESC, est d'agir de manière à amener son collaborateur à suggérer des solutions efficaces, sur lesquelles ce dernier s'engage. Pour cela, il ne peut être question d'éluder les responsabilités. Et pour que le collaborateur soit à même de suggérer des solutions – le S du DESC –, il faudra parfois le « titiller dans la reconnaissance de sa responsabilité personnelle ». Ce sera, à certain moment, le moyen de relancer le moteur qui s'est grippé.

Si Monique avait accablé William dans la reconnaissance de son erreur, elle s'en serait fait un ennemi, elle le sentait. Et peut-être serait-il devenu diva au fur et à mesure. En acceptant l'erreur tout en restant ferme sur la nécessité de le responsabiliser dans la recherche de solutions, elle en a fait encore plus un allié. Parfois, elle se demande si William repense aussi à cet épisode difficile, lui qui maintenant dirige toute la branche du Sud-Est asiatique. Son ascension fulgurante et impressionnante n'est évidemment pas liée à ce DESC particulier. Mais peut-être a-t-il joué un rôle. Peut-être lui a-t-elle appris quelque chose ce jour-là. En tout cas, elle, Monique, elle a appris beaucoup !

La situation n'est évidemment pas la même avec Akim, qui devrait arriver d'un moment à l'autre. Elle ne veut pas le questionner sur ses manquements par rapport aux procédures de Jacques. Qu'il se débrouille, celui-là, finalement ! Elle veut qu'il donne des idées, des idées qu'elle puisse évoquer devant Rijssenbeek tout à l'heure ou demain. Sa botte secrète. Pourquoi d'ailleurs n'y a-t-elle pas pensé plus tôt ? Elle n'a pourtant pas oublié, comme William l'avait fait. Au contraire, elle n'a pensé qu'à ça. Ça la stressait. Elle était en

Droit à l'erreur : un mythe ?

Très nombreuses sont les entreprises qui affirment que le droit à l'erreur fait partie des valeurs maison, même si certaines précisent « *Droit à l'erreur une fois mais pas deux* »...

On ne peut que donner raison à cette tolérance de l'erreur, parce qu'elle est non seulement source d'apprentissage, mais également encouragement à l'initiative, au risque. Le droit à l'erreur, qui stabilise le second palier de la pyramide de Maslow (la sécurité), ne peut jamais être confondu avec la négligence. La sécurité de ne pas voir ses efforts sanctionnés négativement.

Mais il peut y avoir une marge importante entre valeurs affichées et valeurs vécues. De cette marge pourra naître une paralysie, néfaste à l'entreprise.

Le manager lecteur de ces lignes a dès lors tout intérêt à se mettre le temps d'une réflexion dans la peau de Monique : aurait-il eu la même attitude à l'égard de William ?

permanence sous son chapeau rouge et son chapeau noir. Alors que c'était le vert et le blanc qu'elle aurait dû porter.