

## Mettre en place une autorité légitime (1<sup>ère</sup> partie)...



**Roger BLOSER**, expert-comptable est notre consultant en « coaching » et ses articles sont toujours décapants et souvent décalés : non sans intérêt !

Pour contacter Roger BLOSER : [rbloser@hrnet.fr](mailto:rbloser@hrnet.fr) ou 03 89 52 86 90.

Bonjour ma chère Isabelle,

Lors de notre dernière rencontre, alors que nous discutons de nos cabinets respectifs, tu m'as posé la question de savoir **ce que je faisais lorsque mes collaborateurs ne respectaient pas les dates d'échéance de dépôt de liasses fiscales.**

Ma réponse a été très spontanée « Ils n'oseraient pas ! ».

J'avoue que j'ai été surpris moi-même par ma réponse. Après réflexion je la trouve intéressante à plus d'un titre. Dans un premier temps j'y ai trouvé une coloration très macho que je ne me connais pas, ou plus exactement dans laquelle je n'aime pas me voir. Ceci dit, j'avais bien exprimé cette phrase et je me suis promis d'y penser tranquillement, ce que j'ai fait et j'y reviendrai par la suite.

Dans la suite de la discussion, **nous sommes tombés d'accord sur le fait que le non-respect des dates d'échéances fiscales de la part de tes collaborateurs, n'était que le symptôme d'un problème d'autorité de ta part.**

Que faire dans ce cas ? Comment mettre en place une autorité qui est légitime puisqu'il s'agit de ton cabinet et que tu en es l'expert-comptable ?

J'ai été amené à me souvenir de mes débuts dans cette profession et de mes débuts en tant qu'expert-comptable indépendant à la tête d'un cabinet de cinq personnes.

J'avais alors le même type de problèmes d'autorité qui se manifestait sous des formes variées. La plus agaçante était le fait que lorsque je voulais mettre en place une action un peu spécifique, comme par exemple envoyer des cartes d'anniversaire à mes clients, cela était certes possible la première fois que je le disais et que je surveillais, pour s'arrêter dès que j'étais occupé à autre chose.

**Je trouvais épuisant de devoir consacrer mon énergie à répéter ce que j'avais déjà dit et qui n'était pas suivi d'effets dans le temps.**

La fonction de patron me déprimait plus qu'elle ne me réjouissait, ce d'autant plus que je me trouvais à ce poste plus par défaut que par envie.

Aujourd'hui cette situation a changé et non seulement je n'ai aucun problème au niveau de l'autorité, mais être patron est devenu un vrai plaisir pour moi pour tout ce qui concerne mes relations avec mes collaborateurs.

Entre ces deux positions opposées, il y a eu de grands changements : j'ai changé et le personnel aussi. **Mon changement a été intérieur et le résultat a été le changement de mon personnel qui ne se reconnaissant plus en moi, a préféré partir.**

Mon histoire n'est en soi pas intéressante dans son déroulé, mais la conceptualisation des changements qui se sont opérés peut servir de méthode pour asseoir une autorité dans un cabinet.

Je me dépêche de préciser qu'il s'agit de mon seul point de vue, de ma contribution, elle s'est avérée valable pour moi et peut servir, mais elle ne saurait avoir valeur universelle.

## **Le préalable**

**La seule manière de changer quelque chose chez les autres consiste à changer soi-même.**

Lorsque nous voulons induire un changement dans une relation, **nous demandons toujours à l'autre de changer dans sa manière d'être et de faire.** Ce d'autant plus dans une relation de subordination.

Le grand principe c'est que : **ça ne marche pas !**

J'en veux pour preuve que cela fait plus de trente ans que ma femme aimerait que je change et que cela ne marche pas. La réciprocité est vraie aussi d'ailleurs.

Je le dis sous forme de boutade mais c'est une réalité. **L'autre ne change pas sur demande.**

Comment dans ce cas induire un changement ?

Eh bien **la seule manière d'induire un changement dans une relation avec une ou plusieurs personnes est de changer soi-même.**

**Si tu changes, les autres changent.** C'est une règle de base.

La preuve que cela fonctionne : dans mon cabinet, mon propre changement a induit un changement majeur : en l'espace de six mois, les cinq personnes avec lesquelles je travaillais sont parties ; avec des motivations diverses qui n'étaient pas liées, du moins en apparence, à ma personne. N'empêche qu'elles sont toutes parties.

Passé ce moment de crise majeure puisque tout mon effectif est parti en six mois, j'ai le plaisir de travailler depuis avec des collaborateurs très sympathiques avec qui tout est toujours possible, ce qui me change de ceux d'avant qui étaient dans la résistance ou la fuite.

Si j'ose cette métaphore : avant je conduisais un tracteur et maintenant une voiture de course.

Donc ma chère Isabelle, si tu veux que tes collaborateurs changent, il faut que tu commences par changer toi-même.

## **Quels types de changements ?**

Mon instructeur et superviseur en coaching nous répétait très souvent : « **si tu changes à l'intérieur de toi, l'extérieur change** ».

© RC&A Consulting – Juin/Décembre 2011

**La Lettre OPTIM'Gestion concerne spécifiquement la gestion interne des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes**

(toute reproduction totale ou partielle et transfert par e-mail strictement interdits)

Affirmation bizarre à première vue, surtout dans le monde rationnel des experts-comptables. Mais là encore, c'est quelque chose qui fonctionne.

Si nous voulons induire à l'intérieur de nous des changements il faut leur donner une direction, un sens. Il ne s'agit pas de changer pour changer, mais d'arriver par ces changements à une certaine « posture », c'est à dire un état d'être en tant que manager.

Cette posture, je la calque de la posture du coach et du thérapeute. Elle comprend les éléments de fond suivants.

## **Pas de jugements**

Je m'interdis tout jugement sur mes collaborateurs. Je ne parle pas des appréciations de valeur portant sur un travail technique, mais de **jugements sur le plan humain**.

Je ne veux pas développer ici tout ce qu'impliquent les jugements que nous portons sur autrui. Je veux juste vous signaler que lorsque nous portons un jugement sur quelqu'un, nous ne parlons que de nous.

**Nous ne pouvons voir chez les autres que ce que nous sommes nous-mêmes** en raison du mécanisme psychique de projection. Donc nous ne parlons que de nous lorsque nous parlons des autres.

Depuis que j'ai compris le principe de fonctionnement du mécanisme de projection je me tais, parce que j'y ai tout intérêt.

Je vais plus loin : **je ne porte aucun jugement, ni en paroles, ni en pensées**, car je prétends que le simple jugement porté en pensée est perçu par la personne en face.

L'absence de jugement est ressentie par les personnes comme très sécurisante et ne déclenche pas de mécanismes de défense comme dans le cas de jugements. Et je ne parle bien sûr pas d'éventuels mécanismes de harcèlement.

## **Pas de projets sur l'autre**

**Je n'ai aucun projet pour mes collaborateurs.** Je ne veux ni leur bien, ni leur mal. Je ne veux pas les aider. Je ne veux ni les bichonner, ni les dorloter, ni les faire avancer, ni reculer. Rien du tout.

Je ne veux rien pour eux. Je n'ai aucun projet sur eux.

J'accède ou non à leurs demandes, mais je n'en sollicite aucune.

**S'ils ont besoin de moi je suis là pour eux mais je ne suis pas là pour les pousser dans telle ou telle direction.**

Je m'autorise à leur souligner leurs qualités et à leur en faciliter la mise en œuvre, à condition qu'ils m'en fassent la demande, mais je ne les pousserai pas.

## **Pas de limitations**

Comme je ne les juge pas, **je m'interdis aussi de les limiter.**

Nous limitons une personne en la confinant dans un certain rôle. Par exemple dans un rôle de secrétaire. J'ai actuellement une secrétaire qui au fil des années a investi un grand nombre de domaines qu'aucune autre de mes secrétaires précédentes n'avait investi.

Pourquoi limiterai-je ses champs d'intervention ? Par peur qu'elle devienne indispensable ? Je répondrai plus loin à cet argument.

**Si nous voyons nos collaborateurs comme étant limités, ils le seront effectivement.**

**Si nous les voyons comme disposant de tous les potentiels possibles et imaginables, ils pourront déployer librement leurs potentiels et s'épanouir.**

## **Pas de prisonniers**

Je suis content d'être avec mes collaborateurs et je suis heureux de travailler avec eux. Chacun d'entre eux a sa place dans mon cabinet et je ne souhaite pas que l'un d'entre eux ou elles ne quitte le cabinet.

Néanmoins s'ils décidaient de le faire je ne m'y opposerai pas. Bien sûr que cela m'embêterait sur le plan professionnel, mais pour autant je ne retiendrai personne.

**Ils sont dans l'entière liberté de rester ou de partir.**

**Je ne suis donc pas accessible à un chantage par quelqu'un qui se croirait indispensable,** comme je ne m'interdis pas de dire à quelqu'un ce que j'ai à lui dire, sans peur de le perdre.

Ils ne me « tiennent » pas comme je ne les « tiens » pas.

Il est pour moi fondamental que notre relation soit basée sur une liberté réciproque. Seule la liberté de rester ensemble de plein gré garantit l'harmonie de la relation.

## **Pas de non-dits**

Je ne promène aucun non-dit avec moi. **Garder pour soi quelque chose pour ne pas en parler à la personne est un acte qui a des conséquences négatives.**

Nous mettons toujours en avant l'impact négatif que pourrait avoir sur la personne ce que nous pourrions lui dire. Balivernes ! En fait sous le costume de la bienveillance, **nous avons surtout peur de ne pas savoir gérer la réaction de la personne lorsque nous lui dirons ce que nous avons sur le cœur.**

C'est extrêmement gênant de voir quelqu'un fondre en larmes, de faire face à sa colère ou à une très grande tristesse. Rares sont les personnes qui sont à l'aise avec la brusque apparition d'une humanité fragile et qui savent accueillir ces manifestations à bon escient.

Alors, **pour éviter ces situations « gênantes » sur un lieu de travail, beaucoup se taisent.** C'est une erreur.

**Les non-dits vont engendrer des mécanismes de réactivité.** Nous entassons ces non-dits qui vont affecter notre comportement à l'encontre de ces personnes. Nous allons devenir ironique, lâcher des petites phrases, dans son dos de préférence, sourire faussement, prétendre que tout va bien alors que les signaux faibles que nous émettons disent le contraire.

**Un jour ce sera l'explosion.** Pour une peccadille, un acte insignifiant, la personne en face va être submergée par le flot de non-dits contenus depuis longtemps. Bref, elle va en prendre pour son grade, et même plus encore. **Ce sera complètement disproportionné.**

© RC&A Consulting – Juin/Décembre 2011

**La Lettre OPTIM'Gestion concerne spécifiquement la gestion interne des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes**

(toute reproduction totale ou partielle et transfert par e-mail strictement interdits)

Or ce qu'on attend d'un dirigeant ce sont des réactions adaptées et non pas des réactions émotionnelles.

C'est pour éviter ce type d'incidents, ainsi que les ambiances pourries qu'on rencontre sur beaucoup de lieux de travail que je recommande de ne pas s'embarrasser de non-dits.

Il reste qu'une fois le principe fixé, **il est certes important de dire mais surtout de savoir dire pour que ce soit recevable.**

L'absence de jugement constitue dans ce cas un préalable, mais **cela nécessite aussi la mise en œuvre d'une distance bienveillante.**

## **Une distance bienveillante**

Les psys parlent d'empathie. **Il s'agit d'être dans le ressenti de la personne mais de garder, par rapport aux événements de vie de la personne, une certaine distance** pour éviter de se faire emporter dans le tourbillon émotionnel.

C'est le travail de fond d'un thérapeute. Créer une proximité, un lien avec son client, sans se laisser embarquer par sa propre histoire et ses propres réactions par rapport à celles de son client.

C'est pour cette raison qu'ils ont recours à la supervision de leurs pratiques professionnelles. Cela leur permet de recadrer en permanence la relation avec leurs clients pour l'expurger de leurs propres problématiques.

Nous n'irons pas aussi loin, mais il est souhaitable d'arriver à **garder cette distance bienveillante qui va être centrée sur la personne, ses actes et la raison de ceux-ci plutôt que de laisser libre cours à ses propres émotions qui sont liées à nos histoires de vie.**

Je reprends l'exemple du collaborateur qui dépasse, et de manière flagrante, les délais de dépôt de liasses fiscales avec en plus l'air de n'en avoir rien à faire. Plutôt que d'entrer dans des réactions émotionnelles de colère, d'agacement, de tristesse ou que sais-je encore qui ne parlent somme toute que de nous, il est plus important de trouver cette distance par rapport à ses propres émotions, négatives en l'occurrence, pour s'interroger sur la signification de cette démarche.

Cela consistera alors à **approcher la personne, calmement**, pour l'interroger sur la raison de ses retards. Il s'agit de poser des points d'interrogations. « **Je ne comprends pas. Peux-tu me dire pourquoi ? Qu'est ce qui fais que ?**

La démarche est **un essai de compréhension** dans lequel il s'agit d'entrer sans préjugés quelconques et sans réactions émotionnelles négatives. Il s'agit juste de vouloir comprendre ce qui se passe.

Bien sûr, **il faudra un peu de patience et déjouer quelques tentatives d'égarements pour parfois savoir la vérité.** Celle-ci sortira d'autant plus facilement que la personne en face de vous, vous sentira bienveillante à son encontre, sans jugements, et désireuse de l'aider.

**Ce n'est pas s'abaisser que de chercher à comprendre. Ce n'est pas se faire rouler dans la farine que d'accepter des explications qui peuvent paraître incongrues.**

**Ce qui est incongru c'est de croire que nous fonctionnons tous pareil** et surtout, comme nous fonctionnons nous-même. Eh bien non ! Nous fonctionnons tous de manière totalement différente. C'est ce qui nous différencie des robots et fait de nous des êtres humains.

Or, pour savoir comment fonctionne un être humain il faut s'intéresser à lui, le lui demander et accepter qu'il fonctionne différemment de nous. **C'est tout le contraire de la grande tendance normalisatrice dans les cabinets d'expertise comptable.**

C'est pour cette raison que l'intégration de la génération Y promet d'être amusante. Ils ne sont pas comme nous. Encore heureux !

Ma génération (baby boom) n'est pas taillée pour le futur qui va être fait d'incessants changements accélérés, mais la génération de jeunes actuels, qui a déjà appuyé depuis longtemps sur le bouton « restart » pour réessayer, lorsque nous cherchons encore à comprendre pourquoi ça ne fonctionne pas, est tout à fait adaptée.

## **L'absence de mission divine**

Lorsque nous nous croyons investi d'une mission divine c'est toujours mal parti. **Il existe un mécanisme de compensation psychique qui nous ramène systématiquement, et parfois brutalement sur terre, lorsque notre ego commence à enfler.**

**La fonction de dirigeant est une fonction, non un sacerdoce.** Les langues de feu du St Esprit ne nous ont pas pénétrées pour diffuser la parole divine.

Etre dirigeant est un job, une fonction qui demande à être remplie par des hommes. Nous pouvons donc nous comporter en homme et non en demi-dieu.

Ce que je dis a vocation à être discuté. Je ne détiens pas le savoir et je dois m'en remettre à mes collaborateurs pour beaucoup de choses que je ne sais pas ou plus faire. Demander quand je ne sais pas ne me coûte pas. Prendre un avis ne me coûte pas plus.

Dans mon dernier article j'expliquais que **même Dieu a dû se faire homme pour se faire aimer plutôt que d'être craint.**

Je crois qu'il est important pour nous **d'être des êtres humains avant d'être des dirigeants** et de garder présent à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une fonction.

Les cimetières sont paraît-il remplis de gens indispensables...

## **Commencer par soi-même**

Enfin, et je m'arrêterai là pour cette première partie relative au travail intérieur du dirigeant, je crois qu'il faut d'abord commencer par soi.

**Je vous ai dit qu'il ne fallait pas juger les autres mais il ne faut pas plus se juger soi-même.** Je ne me juge pas. Je fais ce que je peux, du mieux possible sans exiger de moi d'être parfait.

Je sais que je suis un être éminemment imparfait. J'ai mis beaucoup de temps à accepter mon imperfection mais depuis, non seulement j'ai gagné en confort de vie, mais je suis aussi beaucoup plus disposé à accepter celle des autres.

**Je ne fais pas aux autres ce que je n'aimerais pas qu'on me fasse.**

**J'accepte de me tromper.** Ce n'est pas agréable certes, mais ce n'est pas dramatique non plus et je n'hésite pas à m'excuser.

**J'essaye de comprendre comment je fonctionne et je m'adapte en conséquence.** Mes collaborateurs savent que je suis susceptible de pousser un coup de gueule, mais je leur ai expliqué que c'était chez moi la manifestation d'une faiblesse humaine, qu'ils n'avaient pas à s'en inquiéter, que j'avais la capacité de revenir sur mon coup de sang et que je ne tiendrais aucunement compte de ce que j'avais dit ou entendu à ce moment-là.

Je suis comme cela. En contrepartie, je les accepte aussi comme ils sont.

Je terminerai dans un prochain article par quelques actes qui me semblent être importants pour asseoir le statut et la crédibilité de dirigeant avec une autorité naturelle.

J'ai préféré commencer par le positionnement intérieur car il est de loin le plus important pour moi et surtout il est primordial.

**Sans positionnement intérieur, les actes d'autorité n'ont aucune assise, aucune consistance et ne conduisent pas au respect de l'autorité.** Par contre, lorsque la position intérieure est acquise et bien centrée, il n'est même plus besoin d'actes d'autorité ou plus exactement, tout acte d'autorité n'est que le signe de l'imperfection du dirigeant, qui peut s'en servir comme repère pour travailler sur son positionnement intérieur afin d'éviter de devoir de nouveau recourir à un tel acte.

**« Celui qui agresse brise l'harmonie »** - Morihei Ushibai fondateur de l'aïkido.