

# Comment rater à coup sûr une charte du management ?

Jean Dominique ZANUS



Many darts missed the center of the dartboard

© AdobeStock

**Nouveau graal du management moderne, la charte managériale peut apporter le meilleur à vos équipes... ou le pire si vous suivez nos judicieuses recommandations. Ou comment saboter en beauté un outil précieux pour l'ensemble des acteurs et actrices de votre organisation.**

La pandémie en cours a profondément affecté le fonctionnement de nombreuses organisations et mis le personnel sous tension, notamment les cadres. Pour aider ces derniers, un nombre croissant d'entreprises et de collectivités a initié une démarche visant à créer une charte du manager. L'objectif est de donner à ces derniers un guide de bon fonctionnement et des repères clairs. L'idée paraît excellente. Voici à l'attention des directions générales quelques suggestions pour rater cette démarche.

## **1 - Ne définissez pas l'objectif de l'action**

Élaborer une charte est un moyen d'atteindre un objectif, par exemple : consolider la coopération entre tous les acteurs intervenant dans l'organisation afin d'optimiser le service rendu. Contentez-vous de présenter la mise en place de la charte comme un objectif en soi. Cela sera perçu comme la quête du Graal : tous nos problèmes seront résolus grâce à elle. N'oubliez pas que la foi soulève les montagnes !

## **2 - Ne vous laissez pas déstabiliser par les sceptiques**

Vous trouverez toujours des grincheux qui trouveront que les chartes sont des usines à gaz, propices à la perte de temps et de sens. Soyez conscient que tous les collaborateurs n'ont pas eu la chance d'accéder aux pratiques les plus modernes de management. Ne laissez aucune remarque entamer votre détermination. Vous devez montrer la voie du progrès et ne pas hésiter à l'imposer si nécessaire. À cœur vaillant, rien d'impossible !

## **3 - Ne tenez pas compte de la situation actuelle de votre organisation**

N'adaptez pas la charte aux particularités de l'organisation, à ses points forts et à ses points à améliorer. Abstenez-vous d'un diagnostic préalable qui serait une perte de temps. De plus, vous êtes suffisamment proches de vos équipes pour bien connaître leur fonctionnement et pour savoir ce dont elles ont besoin.

Droit au but ! Telle doit être votre devise.

Ne vous préoccupez pas de savoir si les cadres savent précisément comment organiser la concertation

## **4 - Imposez une liste d'injonctions à appliquer**

Ne présentez pas la charte comme un but à atteindre mais comme une liste d'injonctions à appliquer immédiatement et intégralement. Ces dernières venant de la direction générale, elles vont mettre une pression salutaire sur le personnel, notamment sur les cadres. Il y aura les bons et les mauvais.

De plus, chaque collaborateur pourra facilement évaluer la capacité de son chef à respecter chaque point de la charte.

Un exemple : imaginons qu'un élément de la charte concerne l'idée d'associer ses collaborateurs à l'organisation du service. Ne vous préoccupez pas de savoir si les cadres savent précisément comment organiser cette concertation, s'ils connaissent les deux règles à respecter pour obtenir les résultats escomptés. Contentez-vous de vérifier qu'ils en ont l'intention. Après tout, c'est l'intention qui compte !

N'hésitez pas à vouloir améliorer simultanément tous les points méritant de l'être

## **5 - Ne complétez pas la charte par un plan adapté de montée en compétences**

C'est à chacun de faire au mieux. Comptez sur la bonne volonté de vos collaborateurs.

Envisager qu'ils puissent avoir besoin d'accompagnement sur le comment faire pourrait être perçu comme un manque de confiance en eux. Après tout, ce sont des pros ! Souvenez-vous que quand on veut, on peut !

## **6 - Soyez ambitieux**

N'hésitez pas à vouloir améliorer simultanément tous les points méritant de l'être. Dans un premier temps, cibler uniquement deux à trois axes de progrès serait à l'évidence un manque d'ambition. Une charte en douze points c'est bien, en vingt-quatre points c'est encore mieux ! Ne vous préoccupez pas de savoir si ces objectifs sont réalistes. À cœur vaillant rien d'impossible !

Ne perdez pas de temps à associer les cadres et les agents à l'élaboration de la charte

## **7 - Faites vite et bien**

En complément de la recommandation précédente, exigez une élaboration et une mise en œuvre rapides de la charte. Imprimer un tempo élevé stimule les équipes et favorise l'implication. L'excellence exige la détermination !

## **8 - Jouez pleinement votre rôle de manager**

Ne perdez pas de temps à associer les cadres et les agents à l'élaboration de la charte. C'est l'affaire de la direction générale. Elle peut éventuellement associer la direction des ressources humaines et un consultant spécialisé en la matière qui pourront faire des suggestions pour enrichir la réflexion. N'oubliez jamais qui est le patron !

Je vous garantis la confusion, l'incompréhension, et la perte de motivation

## 9 - Précisez que la charte ne concerne que le management intermédiaire

Cela permet aux membres du personnel de ne pas se sentir concernés par la démarche. Ils peuvent donc considérer qu'ils ne sont pas tenus de s'y impliquer, d'apporter leur contribution, que seuls les cadres doivent faire le travail d'optimisation. C'est également une façon de valoriser les cadres intermédiaires en pointant l'importance de leur rôle dans le bon fonctionnement de l'organisation. Concernant la direction générale, son rôle est d'élaborer la charte, de superviser sa mise en œuvre. Elle n'a pas vocation à l'appliquer ni nécessite de s'y conformer.

Ne mélangeons pas les torchons et les serviettes ! Il ne vous reste plus qu'à appliquer ces recommandations. Je vous garantis la confusion, l'incompréhension, et la perte de motivation. De plus, elles vont très probablement provoquer des dissensions, voire des conflits entre les personnes et entre les équipes.

Une dernière conséquence : je souhaite bonne chance à la personne qui, dans l'avenir, osera proposer à nouveau une démarche au personnel, notamment aux cadres, concernant le management, si pertinente soit-elle.

### **DU MÊME AUTEUR**

- **Loyauté ou omerta : « Il vaut mieux éclairer la décision que de chercher à influencer »**
- **C'est la crise, managez !**
- **La relation avec les élus : quelques recettes pour une relation au long cours**
- **Sombre et/ou lumineux : maîtrisez les deux côtés de la force de vos élus**
- **Vidéo : Vous allez savoir désormais déléguer sans risque**