<http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/manager-juste-les-astuces-des-robin-des-bois-au-travail_1627181.html>



[Management](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/)

La minute management

**Les sept astuces des Robin des bois au travail**

Par Marie-Madeleine Sève publié le 30/11/2014 à  20:30

**Ni vu, ni connu. Pour corriger des disparités criantes dans leur équipe, des managers osent de mini arrangements en interne. C'est le constat des études de Thierry Nadisic, docteur en comportement organisationnel (1). Florilège de pratiques efficaces... à court terme.**



20% des managers de terrain estiment qu'ils ont un devoir moral d'équité. Endossant le costume de "Robin des bois", ils rusent avec les règles pour rétablir une justice.

Tout en évitant le mot "injustice", les salariés n'hésitent plus à se plaindre de situations incohérentes, car ils se comparent entre eux: bureau, [salaire](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/remuneration-salaire/augmentation-de-salaire-negociation_1501689.html), égards du patron... Difficile de rattraper des écarts non justifiés produits par des organisations rigides et "sur-contrôlantes". Pourtant 20% des managers de terrain estiment qu'ils ont un devoir moral d'équité. Endossant le costume de "Robin des bois", ils se muent en redresseurs de torts et [rusent avec les règles pour rétablir une justice](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/management-clandestin-osez-detourner-les-regles_1516452.html). Voici sept astuces compensatrices (à consommer avec modération).

**1. Gonfler par anticipation les résultats**

Votre commercial "performe", il écume les prospects, rapporte des affaires, mais patatras, une série d'aléas indépendants de sa volonté -météo, soucis de production... - plombent ses résultats et donc sa rémunération. La faute au contexte! Pour masquer des chiffres calamiteux, des managers encouragent leur collaborateur à vendre aux distributeurs plus de produits que nécessaire. En jouant sur un surstock, le commercial va se créer artificiellement un bon chiffre d'affaires. Lui reste toutefois à faire accepter la manoeuvre par ses clients.

**2. Réactiver des primes désuètes**

L'enveloppe d'augmentation apparaissait très chiche à ce manager d'une entreprise de logistique qui a vu son équipe de cols blancs se défoncer pour déployer un projet ambitieux en interne. Ecoeuré d'une telle ingratitude, il explore plusieurs pistes. Il finit par dénicher une "prime de poussière", destinée au personnel de manutention ou d'atelier, mais tombée aux oubliettes. Il exhume le texte et détourne l'objet de cette prime pour valoriser le travail de ses troupes... au bureau.

**3. Inviter aux frais de la princesse**

Le procédé est facile, mais il peut apaiser les rancoeurs. Une jeune cadre d'une banque du CAC 40 est avertie le matin même qu'elle devrait rester le soir jusqu'à minuit, en astreinte, alors qu'elle avait prévenu de longue date qu'elle fêtait ce jour là son anniversaire. Le dépannage au débotté avait été décidé en haut lieu sans concertation, ni avec elle, ni avec son n+1. Pour compenser ce mauvais coup et éviter une démotivation généralisée, son chef l'a conviée dans la semaine avec tout le service dans un excellent restaurant pour célébrer son anniversaire. La note a glissé dans le budget "clients".

**4. Offrir des jours de congé en loucedé**

Un classique: proposer à un collaborateur méritant de se retaper grâce à deux jours de vacances non publiquement déclarées. La demande s'effectuant désormais par intranet, le manager ne peut plus cacher le document dans un tiroir et le déchirer après coup. Les échanges de messages managé/manager doivent contourner la procédure RH afin que l'autorisation d'absence reste indécelable. Au moindre pépin, le n+1 jouera les naïfs. "Oui, Marie a pris des jours, elle m'a prévenu par mail parce qu'elle n'a pas pu se connecter au système, j'allais justement transmettre l'information!". Mais si tout roule, il n'y a plus qu'à effacer les traces quand Marie revient.Ni vu, ni connu!

**5. Proposer une formation au top**

Faute de pouvoir aider votre meilleur élément à prendre du galon dans un système de promotion opaque, accordez-lui une formation d'excellence au leadership. Sans viser un MBA à l'Insead trop onéreux, optez pour des modules du type de ceux des Executive Academy tels que les proposent Cegos par exemple. Il y apprendra beaucoup et pourra faire du networking auprès de participants haut gradés venus de sociétés diverses. C'est le budget formation qui peut prendre en charge, pas le vôtre.

**6. Attribuer un titre valorisant**

Certains collaborateurs sont sensibles à un libellé de poste qui signale une position hiérarchique tel celui de "directeur" ou de "chef de service". A leurs yeux, c'est plus gratifiant que "responsable de...". Cela confère une autre stature à l'égard des clients ou partenaires extérieurs. L'effet sera démultiplié si le titre est un sésame pour participer à des réunions décisives. Dans le même esprit, déléguez-lui leur votre rôle d'ambassadeur auprès d'élus de poids ou dans des galas prestigieux. Cela lui mettra du baume au coeur.

**7. Lancer un voyage d'études ad-hoc**

Une autre façon de compenser une injustice consiste à monter une mission de benchmark de 3 ou 4 jours à l'étranger, dans des villes de rêve -Prague, Rome, New-York, Montréal - qui soit dans les cordes de votre collaborateur, dont il sera le seul pilote. Bien sûr, vous hésitez, car si le travail peut-être utile à l'entreprise, le déplacement en revanche n'est pas toujours indispensable. L'heureux bénéficiaire rencontrera là-bas des gens intéressants tout en faisant du tourisme, c'est le but. Et les frais passeront en douceur dans le budget "études et conseils".

(1) Egalement enseignant-chercheur à l'Iéseg, il a coécrit. *Social justice and the experience of emotion* Routledge, New York, 2010.

En savoir plus sur <http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/manager-juste-les-astuces-des-robin-des-bois-au-travail_1627181.html#QZpw1xM7UKdDteWU.99>