



LIVRET MANAGÉRIAL · COVASENS

# *10 erreurs*

## *de management*

### *qui aggravent les tensions.*

*Ce que la psychologie scientifique nous apprend sur les pièges du manager  
et comment les éviter avant que la situation ne se dégrade.*

#### CE QUE VOUS Y TROUVEREZ

10 erreurs fréquentes · 10 éclairages scientifiques · 10 questions d'auto-évaluation  
des leviers concrets pour agir avec lucidité.

# *Pourquoi ce livret.*

---

Les erreurs de management ne sont presque jamais techniques. Elles sont humaines — d'analyse, de lecture, de communication, de timing. Elles coûtent rarement immédiatement. Elles coûtent lentement : confiance qui s'érode, talents qui partent, tensions qui s'enracinent.

Ce livret propose dix erreurs fréquentes, choisies parce qu'elles sont à la fois courantes, coûteuses et documentées par la recherche. Chacune est traitée en quatre temps : ce qui se passe, pourquoi c'est une erreur, ce que dit la science, ce que fait un manager lucide.

## L'APPROCHE COVASENS

*Covasens combine quatre regards rarement réunis : la lecture des ressorts individuels, la compréhension des dynamiques collectives, la connaissance des contraintes des organisations et la pratique des situations à fort enjeu.*

*Cette combinaison permet de lire les situations humaines avec finesse et d'agir avec justesse — là où une seule lecture ne suffit pas.*

*Une erreur identifiée à temps coûte moins qu'une tension installée.  
Un manager lucide n'évite pas les difficultés — il les voit venir.*

# *Les 10 erreurs.*

---

*01 Annoncer une décision sans préparer sa justice perçue*

*02 Psychologiser ce qui est en réalité organisationnel*

*03 Confondre consultation et codécision*

*04 Vouloir résoudre quand il faut d'abord clarifier*

*05 Créer un favoritisme perçu, même involontaire*

*06 Trianguler : « ce n'est pas moi, c'est la direction »*

*07 Réagir à l'émotion plutôt qu'au besoin sous-jacent*

*08 Confondre proximité et leadership*

*09 Reporter une conversation difficile*

*10 Recadrer publiquement ou par écrit*

---

*Une erreur identifiée à temps coûte moins qu'une tension installée.*

## 01 Annoncer une décision sans préparer sa justice perçue.

### LE PIÈGE

Le manager prend une décision fondée mais l'annonce sans expliquer les critères, sans reconnaître les impacts, sans dialogue préparé. Le contenu est juste — la forme génère contestation et silence stratégique.

### ÉCLAIRAGE

*Colquitt (2001) — quatre dimensions de justice organisationnelle (distributive, procédurale, informationnelle, interpersonnelle) prédisent la confiance et l'engagement davantage que le résultat objectif. La méta-analyse de Colquitt et al. (2013) dans Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236, confirme et étend ces résultats sur plus de dix années de recherche.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Sur ma dernière décision difficile, ai-je explicité les critères et reconnu les impacts humains avant de l'annoncer ?*

## 02 Psychologiser ce qui est en réalité organisationnel.

### LE PIÈGE

Face à une difficulté individuelle, le réflexe est d'attribuer la cause à la personne. Or les facteurs organisationnels (charge, clarté du rôle, justice perçue, ressources) expliquent souvent davantage que les traits individuels.

### ÉCLAIRAGE

*Ross (1977) — erreur fondamentale d'attribution : tendance à surestimer les causes dispositionnelles et sous-estimer les causes situationnelles. La revue de Hewett, Shantz, Mundy & Alfes (2018) dans International Journal of Human Resource Management, 29(1), 87-126, documente la persistance de ce biais en contexte managérial sur 65 études analysées.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Avant de conclure que c'est une question de personne, ai-je examiné ce que le contexte produit comme contraintes ?*

## 03 Confondre consultation et codécision.

### LE PIÈGE

Pour donner une apparence participative, le manager consulte sur une décision déjà arrêtée. L'équipe perçoit la manœuvre et se sent instrumentalisée — la fausse voix produit l'effet inverse de celui recherché.

### ÉCLAIRAGE

*Folger & Cropanzano (1998) — l'effet positif de la voix sur la perception de justice ne se produit que si elle a une chance réelle d'influer. Brykman & Raver (2021) dans Journal of Organizational Behavior, 42(4), 504-526, confirment que c'est la qualité substantielle de la voice — et non sa simple fréquence — qui détermine la perception managériale et la confiance dans l'échange.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Avant cet échange, ai-je clairement indiqué si la décision est ouverte, semi-ouverte ou déjà prise ?*

## 04 Vouloir résoudre quand il faut d'abord clarifier.

### LE PIÈGE

Face à une tension, le réflexe est d'agir vite. L'action précipitée traite souvent le symptôme apparent, pas le ressort réel. Le problème revient — déguisé. La précipitation a l'apparence de l'efficacité, pas sa substance.

### ÉCLAIRAGE

*Kahneman (2011) — sous pression, le système 1 (rapide, intuitif) prend le pas sur le système 2 (lent, analytique) et produit des décisions confiantes mais biaisées. Evans & Stanovich (2013) dans Perspectives on Psychological Science, 8(3), 223-241, affinent le modèle en distinguant deux types de traitement et précisent les conditions d'activation du raisonnement délibéré.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Sur cette situation tendue, ai-je pris dix minutes pour clarifier le vrai problème avant de proposer une solution ?*

## 05 Créer un favoritisme perçu, même involontaire.

### LE PIÈGE

Le manager développe naturellement des affinités plus marquées avec certains collaborateurs. Quand l'écart d'attention, d'opportunités ou de bienveillance devient visible, l'équipe perçoit du favoritisme — même quand l'intention managériale était neutre. Les exclus se désengagent, les inclus s'isolent.

### ÉCLAIRAGE

*Graen & Uhl-Bien (1995) — théorie LMX : tout manager développe inévitablement des relations de qualité variable (in-group / out-group). La méta-analyse de Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki (2016) dans Personnel Psychology, 69(1), 67-121, confirme sur 146 échantillons les effets significatifs de la qualité LMX sur la performance, et documente les coûts de la différenciation visible.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Si je listais mes interactions des deux dernières semaines, l'écart entre mes collaborateurs serait-il explicable par des critères professionnels ?*

## 06 Triangler : « Ce n'est pas moi, c'est la direction. »

### LE PIÈGE

Pour préserver la relation, le manager fait porter une décision difficile par un tiers : « les RH ont décidé », « la direction impose », « je suis d'accord avec toi mais je n'ai pas le choix ». Il croit protéger le lien — il détruit son autorité. Le collaborateur entend : ce manager ne porte pas ce qu'il annonce.

### ÉCLAIRAGE

*Bowen (1978) — théorie des systèmes : la triangulation est un mécanisme de fuite de la responsabilité relationnelle qui dilue l'autorité et déplace la tension sans la résoudre. Sobel (1982), dans l'ouvrage de référence Understanding Organizations (Sagar & Wiseman, Eds., Georgetown Family Center), étend explicitement le concept aux systèmes organisationnels : la triangulation au travail produit les mêmes effets — dilution de l'autorité, déplacement de la tension, érosion de la responsabilité.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Quand j'annonce une décision difficile, est-ce que je la porte comme la mienne — ou est-ce que je m'en désolidarise discrètement ?*

## 07 Réagir à l'émotion plutôt qu'au besoin sous-jacent.

### LE PIÈGE

Face à une colère, le réflexe est de tempérer la forme, défendre la décision, minimiser le ressenti. Or l'émotion n'est presque jamais le sujet — elle signale un besoin sous-jacent (reconnaissance, équité, autonomie, sens).

### ÉCLAIRAGE

*Gross (2014) modélise la régulation émotionnelle dans le Handbook of Emotion Regulation (2e éd., Guilford). Wacker & Dziobek (2018) dans Journal of Occupational Health Psychology, 23(1), 141-150, étude de terrain (46 formés / 43 contrôles) sur des professionnels en milieu socio-émotionnel exigeant, montrent que nommer émotions et besoins (CNV) réduit significativement la détresse empathique et les tensions sociales au travail.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Quand je trouve une émotion « disproportionnée », est-ce que je cherche le besoin qu'elle signale réellement ?*

## 08 Confondre proximité et leadership.

### LE PIÈGE

Le manager cultive la proximité — déjeuners, confidences, distance hiérarchique gommée. Quand vient le moment de trancher ou de recadrer, il se trouve coincé : trop proche pour arbitrer, trop manager pour s'effacer.

### ÉCLAIRAGE

*Greenleaf (1977) pose la théorie du leadership servant : servir le collaborateur n'élimine pas la distance fonctionnelle, elle suppose une asymétrie qui protège la relation. La revue systématique d'Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck & Liden (2019) dans The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132, sur 285 articles publiés en vingt ans, confirme et précise les conditions de ce paradoxe.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Suis-je capable de recadrer un collaborateur que j'apprécie sans rompre la relation ?*

## 09 Reporter une conversation difficile.

### LE PIÈGE

Le manager remet à plus tard l'échange tendu : « pas le bon moment », « ça va se tasser », « j'attends d'avoir plus d'éléments ». Le report n'éteint pas la situation — il la laisse fermenter. Quand on parle enfin, on doit gérer le problème ET son aggravation.

### ÉCLAIRAGE

*Tjosvold (2008) dans Journal of Organizational Behavior, 29(1), 19-28, montre que les conflits non traités à temps escaladent et empoisonnent la collaboration. La méta-analyse de De Wit, Greer & Jehn (2012) dans Journal of Applied Psychology, 97(2), 360-390, confirme sur 116 études : un conflit de tâche non traité tend fortement à se transformer en conflit relationnel — la corrélation entre les deux est élevée ( $r = 0,54$ ), et une fois cette bascule opérée, le coût relationnel devient majeur.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Y a-t-il une conversation que je reporte depuis plus de deux semaines ? Pourquoi ?*

## 10 Recadrer publiquement ou par écrit.

### LE PIÈGE

Sous le coup d'une frustration, le manager recadre devant l'équipe ou par mail. L'efficacité apparente du message masque un coût relationnel majeur : humiliation perçue, trace écrite qui durcit les positions, témoins qui se projettent à la place de la personne.

### ÉCLAIRAGE

*Brown & Levinson (1987) dans Politeness: Some Universals in Language Usage (Cambridge UP) fournissent le cadre conceptuel — la théorie de la face — pour comprendre les effets délétères du recadrage public. La méta-analyse de Li, Heward, Merrick, Astridge & Leow (2024) dans Journal of Pacific Rim Psychology, sur 33 études ( $n = 40\,468$ ), documente empiriquement ces effets : désengagement durable, troubles psychologiques et turnover augmenté chez les personnes ayant vécu une humiliation publique.*

### AUTO-ÉVALUATION

*Mes recadrages se font-ils systématiquement en face-à-face, en privé, et à froid ?*

# Les 10 leviers d'un manager lucide.

---

**01** Préparer la justice perçue avant l'annonce

**02** Lire le contexte avant de juger la personne

**03** Nommer le niveau d'ouverture de la décision

**04** Clarifier le problème avant de chercher la solution

**05** Vérifier l'équité visible de ses interactions

**06** Porter ses décisions plutôt que les attribuer

**07** Chercher le besoin derrière l'émotion

**08** Tenir la distance fonctionnelle dans la proximité

**09** Ouvrir la conversation difficile à temps

**10** Recadrer en privé, à froid, en face-à-face

---

*Un manager lucide n'évite pas les difficultés.  
Il les voit venir.*

# Où en êtes-vous

## de votre pratique managériale ?

Les 10 questions reprennent les auto-évaluations du livret. Pour chacune, répondez par OUI, PARFOIS ou NON — honnêtement, en pensant à votre pratique des 3 derniers mois.

- |           |  |                          |   |                          |   |                          |   |
|-----------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <b>01</b> | J'explicite les critères et reconnais les impacts humains avant d'annoncer mes décisions difficiles.       | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>02</b> | Avant de conclure « c'est la personne », j'examine ce que le contexte produit comme contraintes.           | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>03</b> | Avant un échange, j'indique clairement si la décision est ouverte, semi-ouverte ou déjà prise.             | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>04</b> | Sur une situation tendue, je prends le temps de clarifier le vrai problème avant de proposer une solution. | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>05</b> | L'écart entre mes collaborateurs est explicable par des critères professionnels visibles.                  | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>06</b> | Quand j'annonce une décision difficile, je la porte comme la mienne sans me désolidariser.                 | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>07</b> | Quand une émotion semble disproportionnée, je cherche le besoin qu'elle signale.                           | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>08</b> | Je suis capable de recadrer un collaborateur que j'apprécie sans rompre la relation.                       | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>09</b> | Je n'ai pas de conversation difficile reportée depuis plus de deux semaines.                               | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |
| <b>10</b> | Mes recadrages se font systématiquement en face-à-face, en privé, et à froid.                              | <input type="checkbox"/> | O | <input type="checkbox"/> | P | <input type="checkbox"/> | N |

Mon score · nombre de OUI : \_\_\_\_ / 10

# Vos résultats

## *d'auto-diagnostic*

8 à 10 OUI

### ***Une pratique managériale mature***

*Vous êtes déjà attentif aux ressorts humains et organisationnels de vos décisions. Le travail consiste à affiner, structurer et transmettre ce que vous faites déjà intuitivement.*

4 à 7 OUI

### ***Des repères, mais des angles morts***

*Vous avez construit une base solide. Certaines erreurs vous concernent encore — souvent par manque d'outils plus que par manque de conscience. Comblar ces angles relève d'un travail structuré.*

0 à 3 OUI

### ***Des marges importantes à exploiter***

*Bonne nouvelle : ces leviers sont accessibles avec une démarche structurée. Plusieurs erreurs récurrentes sont autant d'occasions immédiates d'évolution de votre pratique.*

*Quel que soit votre score, la pratique managériale lucide se construit.  
La page suivante présente deux niveaux d'engagement pour avancer.*

# Sources scientifiques.

Chaque erreur s'appuie sur deux références : une source fondatrice (princeps) qui pose le concept, et une méta-analyse ou étude récente qui le valide ou l'actualise.

- 01** Colquitt (2001). On the dimensionality of organizational justice. *J. Appl. Psy.*, 86(3), 386-400.  
Colquitt et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later. *J. Appl. Psy.*, 98(2), 199-236.
- 02** Ross (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. *Adv. Exp. Soc. Psy.*, 10, 173-220.  
Hewett et al. (2018). Attribution theories in HRM research. *Int. J. HRM*, 29(1), 87-126.
- 03** Folger & Cropanzano (1998). *Organizational Justice and HRM*. SAGE.  
Brykman & Raver (2021). To speak up effectively or often? *J. Org. Behav.*, 42(4), 504-526.
- 04** Kahneman (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.  
Evans & Stanovich (2013). Dual-process theories of higher cognition. *Persp. Psy. Sci.*, 8(3), 223-241.
- 05** Graen & Uhl-Bien (1995). LMX theory of leadership over 25 years. *Lead. Quart.*, 6(2), 219-247.  
Martin et al. (2016). LMX and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psy.*, 69(1), 67-121.
- 06** Bowen (1978). *Family Therapy in Clinical Practice*. Aronson.  
Sobel (1982). Applications of Bowen family systems theory to organizations. In Sagar & Wiseman (Eds.), *Understanding Organizations*. Georgetown Family Center.
- 07** Gross (2014). Emotion regulation: Conceptual foundations. In *Handbook of Emotion Regulation* (2nd ed.). Guilford.  
Wacker & Dziobek (2018). Preventing empathic distress through NVC training. *J. Occup. Health Psy.*, 23(1), 141-150.
- 08** Greenleaf (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.  
Eva et al. (2019). Servant leadership: A systematic review. *Lead. Quart.*, 30(1), 111-132.
- 09** Tjosvold (2008). The conflict-positive organization. *J. Org. Behav.*, 29(1), 19-28.  
De Wit, Greer & Jehn (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *J. Appl. Psy.*, 97(2), 360-390.
- 10** Brown & Levinson (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge UP.  
Li et al. (2024). Prevalence of public humiliation and its effects on victims' mental health. *J. Pac. Rim Psy.*

# Aller plus loin

## avec Covasens.

Ce livret donne dix repères. Pour aller plus loin, deux niveaux d'engagement conçus comme une progression naturelle — choisissez celui qui correspond à votre besoin actuel.

NIVEAU 1 · KIT  
OPÉRATIONNEL

### Kit Manager

*Prévenir les tensions  
avant la rupture*

- Guide de 40 pages
- Grilles d'auto-diagnostic
- Checklist signaux faibles
- Scripts prêts à l'emploi
- Plan d'action sur 30 jours

**39 € HT**

NIVEAU 2 · FORMATION  
INTRA

### Formation 7h

*Prévenir les tensions  
avant la rupture*

- Pour managers, RH, dirigeants
- Diagnostic, méthodes, scripts
- Mises en situation
- Jusqu'à 8 participants
- Présentiel ou distanciel

**2 400 € HT**



#### Yassin Najid · Fondateur Covasens

Double formation en psychologie (Paris Cité, Paris 8). Cadre avec 10 ans d'expérience en management dans l'assurance. Combattant MMA de niveau international.

[contact@covasens.com](mailto:contact@covasens.com) · [covasens.com](http://covasens.com) · [linkedin.com/in/yassin-najid](https://linkedin.com/in/yassin-najid)



---

*Comprendre avec précision.*

*Décider avec lucidité.*

*Agir avec exigence.*

*Merci d'avoir lu ce livret.*

*Pour aller plus loin : [contact@covasens.com](mailto:contact@covasens.com)*