

Extrait

Best Practices du Management

Comment rendre
ses collaborateurs dynamiques ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700923

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Comment rendre ses collaborateurs dynamiques

- . **Instaurer la confiance**
- . **Se fier à ceux qui en sont dignes**
- . **Tirer les leçons des actes de déloyauté**
 - . **L'entretien de recadrage**
 - . **Savoir écouter**
- . **Les avantages et les risques de la responsabilisation**
 - . **Préférer les enjeux aux besoins primaires**
 - . **La fusion entre être et faire**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Instaurer la confiance

Jouer la carte de la confiance est la règle de base pour bien mener une équipe et la rendre dynamique. Le premier objectif doit être de créer une confiance transactionnelle entre le management et les salariés reposant sur 3 facteurs clés :

- . La confiance dans la communication
- . La confiance dans les personnes
- . La confiance dans les compétences

Pour créer la confiance, le premier facteur doit être la capacité à partager l'information, à dire la vérité et à admettre les erreurs. Le second facteur, c'est de savoir déléguer à bon escient et croire en la parole donnée. Le troisième facteur consiste à respecter les aptitudes des autres, à leur laisser prendre des décisions comme à les aider à se former. En fait, la confiance en soi et par extension aux autres, permet à celui qui la possède de s'engager le premier, de faire le premier pas. Elle ne peut toutefois se développer qu'en fonction du comportement des interlocuteurs concernés.

Se fier à ceux qui en sont dignes

Pour obtenir de la confiance surtout auprès des collaborateurs non cadres, il faut d'abord en faire la démonstration personnelle en sachant la donner aux autres sans arrière pensée. Pour Michelle Reina, experte en organisation, *«Le point de départ d'une relation de confiance est votre propre relation avec vous-même»*, signifiant ainsi que la capacité à faire confiance aux autres dépend d'abord directement de sa propre harmonie intime. Lorsque l'individu est sûr de ses motivations et de ses capacités, il tend alors à attribuer plus spontanément de bonnes intentions aux autres. C'est ce que démontre Paul Walsh, président de Diageo, en démontrant que *«Si un salarié exprime en conscience un désaccord, c'est qu'il est animé d'une intention positive à l'égard de l'entreprise»*. Ce spécialiste se réfère pour cela à une philosophie de management fondée sur l'acronyme API (Assumption of Positive Intent ou présomption d'intention positive). Il affirme ainsi qu'en s'estimant crédible, l'individu a une plus grande assurance face à l'inconnu et déclenche une réaction positive de la part de ses interlocuteurs, qui en retour accordent plus facilement leur confiance.

Tirer les leçons des actes de déloyauté

Pour le psychologue James Hillman, *«On ne peut pas savoir ce que faire confiance signifie tant qu'on n'a pas été soi-même trahi»*. C'est la raison pour laquelle *«Plus la confiance et les relations de travail sont étroites, plus la trahison est ressentie durement»*. Toutefois, le doute ou les actes antérieurs de déloyauté ne doivent pas influencer les situations de management par une incapacité à déléguer suite au manque de confiance dans les compétences de ses collaborateurs. Celui qui a déjà été déçu par quelqu'un ou par plusieurs doit réagir positivement en analysant clairement ses sentiments comme en tirant les leçons d'une telle expérience. Il ne doit rien enfouir de cette réalité et s'obliger à passer rapidement l'éponge, car alors les effets peuvent rejaillir continuellement sur sa façon de manager et nuire à la dynamique de groupe.

L'ENTRETIEN DE RECADRAGE

A l'occasion d'une faute commise par un collaborateur, l'entretien de recadrage doit reposer sur une méthode un peu plus subtile que le simple fait de sermonner. En ce domaine, quelques conseils du consultant Romain Bureau :

. S'assurer des faits

Pour se forger une opinion mieux vaut s'informer directement auprès des personnes impliquées au lieu de se contenter d'informations rapportées par un tiers ou pire de «radio-moquette».

. Analyser les causes de l'erreur

Se poser des questions précises sur le pourquoi et le comment de l'erreur : le salarié sait-il appliquer la procédure ? ; Est-il au courant de la procédure correcte ? ; Est-il motivé pour cela ? ; L'acte est-il volontaire ou non ? Quelqu'un ou quelque chose l'a-t-il empêché de bien faire son travail ?

. Récapituler les causes identifiées

A ce stade, il s'agit de s'impliquer personnellement dans la chaîne de défaillance en essayant de préciser ce qui est objectivement imputable au collaborateur et ce qui est attribuable au manque de clarté dans les consignes.

. Afficher clairement le «non négociable»

C'est en général la «ligne blanche» à ne plus franchir la prochaine fois sous peine de sanction.

. Définir un plan d'action

Pour éviter la récurrence, le mieux consiste à l'écrire afin de l'acter sous forme d'engagement conjoint de la part du collaborateur mais aussi du manager.

Savoir écouter

Alors que la plupart des cadres savent démontrer de l'intelligence, du savoir et de la compétence, il leur manque souvent le «savoir écouter» par excès d'implication personnelle. Le stéréotype de la distance hiérarchique constitue un frein puissant au dynamisme collectif comme à l'engagement optimum des individus. Pour Jacques Teboul, de la Cegos, encore beaucoup de dirigeants *«Pensent que s'ils écoutaient, ils perdraient du pouvoir»*. Il poursuit en affirmant, qu'au contraire, le fait d'écouter fait gagner du pouvoir parce que le dirigeant ou le manager va *«Prendre des décisions fiables après avoir obtenu toutes les bonnes informations. Et parce que l'on n'a d'influence sur les autres que dans la mesure où l'on se laisse influencer par eux. Tel est le vrai pouvoir, celui du leader. Ne dit-on pas qu'«Untel» est bon chef car on peut discuter avec lui ?»*. Pour Lily Jattiot, psychanalyste et animatrice de formations, en matière d'écoute (prêter réellement attention et considération à ce qui est dit) : *«Le travail consiste à accompagner la parole de l'autre sans y ajouter sa sauce. C'est comme le vélo : à force d'exercice et d'application, un jour, ça y est, on sait faire...»*.

Pour les spécialistes, il existe quelques règles simples pour bien écouter :

1. L'accessibilité est le degré zéro de l'écoute. Il faut abandonner momentanément son dossier, couper le téléphone, fermer la porte, délaissier son rôle hiérarchique, en se mettant immédiatement à égalité avec son interlocuteur.

2. Pour Jacques Teboul *«La première condition, de l'écoute c'est de se taire»*. Se taire, en faisant en sorte que sa propre parole et pensée s'efface devant celle de l'autre en ne s'intéressant plus qu'à la parole de l'autre. En cela, il convient de réduire sa réactivité car selon Lionel Bellenger *«La réactivité est le poison de l'écoute. Interdisez-vous de réagir, réfuter, juger ou surenchérir d'emblée.»*

3. Cadrer l'entretien en s'imposant en permanence une retenue, une discipline. Il faut savoir piloter l'entretien à partir de l'autre. Une bonne écoute ne se résume pas seulement à tendre passivement l'oreille mais surtout à rester «active». Pour cela il faut :

- . Définir le thème et la durée de l'entretien ;
- . Laisser l'autre commencer par ce qu'il juge le plus important ;
- . Utiliser d'abord judicieusement le questionnement sous forme de questions ouvertes offrant une portée suffisamment large et neutre ;
- . Poser des questions centrées sur l'autre et formulées dans sa logique et son langage ;
- . Soutenir le questionnement jusqu'à obtention d'une réponse.

4. Utiliser le silence comme un allié en ne s'empressant surtout pas de le combler. En général, si le contact est bien établi le silence ne dure pas longtemps. Souvent l'interlocuteur, afin d'éviter un blanc gênant, le comble lui-même en fournissant des informations moins contrôlées.

5. A côté des questions utilisées pour faire parler, il est nécessaire d'utiliser symétriquement une reformulation destinée à permettre à l'écouteur de valider ce qu'il a compris et surtout à prouver à l'écouté qu'il a bien été entendu. Il n'existe pas de bon échange sans cela, car «*En entendant reformuler ce qu'il a dit, l'écouté constate que son message est passé. Il se sent reconnu et autorisé à aller plus loin*» confirme la psychologue Marie-Hélène Gonnin. D'ailleurs la plupart des écouteurs experts ne reformulent que sur la reprise des derniers mots de l'interlocuteur en évitant les reformulations mécaniques du type «*Si je vous comprends bien...*»

LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE LA RESPONSABILISATION

La responsabilisation pose un paradoxe entre ses avantages et ses inconvénients sachant que «*Plus une entreprise a besoin de déléguer, moins elle a de chance d'y parvenir si ses collaborateurs manquent de conviction et/ou ne veulent pas assumer un surcroît de responsabilité*».

Ainsi, lorsque la demande de responsabilité est forte, les comportements évoluent de manière positive faisant alors que les collaborateurs... :

- . S'intéressent aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise
- . Se sentent personnellement concernés par les conséquences de leurs actions
- . Évaluent constamment leurs performances en étant attentifs à tous les facteurs d'amélioration
- . Se procurent par eux-mêmes les moyens de leurs décisions
- . Prennent l'initiative d'aider les collègues d'autres services

A l'inverse, il existe certains obstacles et revers de médaille :

- . Un risque plus grand de confusion en adressant ici et là des messages contradictoires aux clients
- . Un brouillage interne des postes et des emplois
- . Une pression plus forte exercée sur les salariés qui ont alors de moins en moins de répit.
- . Une érosion de l'autorité hiérarchique pour les managers directs
- . Une démoralisation des «autres» troupes qui ne souhaitent pas participer ni obtenir de telles prérogatives.

Préférer les enjeux aux besoins primaires

Sociologues des organisations et pys sont formels : un salarié, ça ne se motive pas à partir de la seule satisfaction des besoins humains (Pyramide de Maslow). Mieux vaut s'occuper de ce qui l'entoure sachant que la motivation des individus ne se décrète pas et qu'il n'existe pas forcément de relation directe entre la motivation des individus et leurs performances. Un constat repris et développé par Pierre Morin et Eric Delavallée (Le Manager à l'écoute du sociologue - éditions d'organisation 2000) qui expliquent qu'«*On ne motive pas ses collaborateurs. Ils se motivent eux-mêmes. Parce qu'eux seuls savent quelle action est en mesure de satisfaire leurs besoins. C'est sur les situations de travail qu'on peut agir, et non directement sur les besoins et les dispositions des individus*». Ces 2 sociologues privilégient le concept d'«enjeu» qui recouvre aussi bien l'exécution du travail (intérêt, difficultés), son organisation, les relations (intégration, réseaux, tensions), le contexte d'entreprise (culture, perspectives) que les salaires.

La fusion entre être et faire

Pour les psychologues, le raisonnement est encore plus tranché. Il faut se méfier des «motivés» et même des «surmotivés», car le ressort de la motivation est de satisfaire avant tout l'ego. C'est du moins l'avis d'Eric Albert et de Daniel Nguyen dans leur ouvrage *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation 2001. Pour eux, la motivation est un investissement plus complexe reposant sur l'affectif et la conscience d'être, conduisant à assimiler ce qu'on est à ce qu'on fait. Bien que le modèle de motivation défini par Victor H. Vroom soit encore trop axé sur la relation besoin/motivation/comportement, il reste néanmoins intéressant en considérant que chacun fait en permanence le bilan de sa situation. Pour lui, dès qu'un individu fait un choix en maîtrisant son niveau d'effort, sa motivation dépend de l'intérêt des réponses intuitives obtenues aux questions suivantes :

- . Suis-je capable d'atteindre le résultat associé à l'obtention de la satisfaction recherchée ?
- . Est-ce par ce comportement que j'ai le plus de chance d'obtenir satisfaction ?
- . Le jeu en vaut-il la chandelle en considérant la valeur (intérêt, prime...) que j'accorde à la satisfaction produite par l'effort découlant de ce comportement (stress, remise en cause, risques possibles...) ?

Favoriser surtout les individus contributifs

Dans le cadre de l'entreprise, les psychologues préconisent de privilégier l'individu contributif par rapport à l'individu motivé. D'après eux, les salariés contributifs aiment travailler en équipe, placent le relationnel avant l'image de soi, sont davantage tournés vers l'entreprise plutôt que vers les tâches, aiment la prise de responsabilité plus que la performance individuelle. Pour eux, les individus hypermotivés font souvent de bons mercenaires et tendent à sacrifier leur vie personnelle au profit de leur vie professionnelle dans un déséquilibre nuisible à leur travail. Sans rôle vraiment contributif, les collaborateurs naturellement très motivés adorent leur travail et pensent qu'ils sont bien payés mais ils restent en réalité peu performants car mal organisés, trop enthousiastes ou trop brouillons. En d'autres termes, le bon dosage résulte à la fois d'une relation de confiance partagée et d'une motivation personnelle axée sur une contribution et un objectif précis à atteindre.