

Extrait

# Best Practices du Management

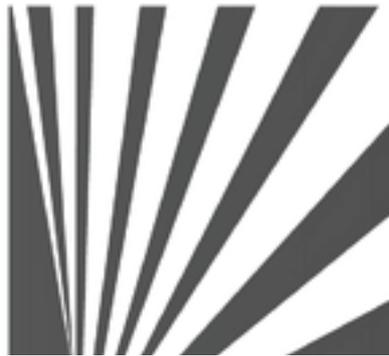
17 techniques pour motiver



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700916

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

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

# BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

## 17 techniques pour motiver

- . Les 17 techniques de base pour un bon leadership
  - . Eviter le syndrome du «Chic type»
  - . Le bon management, une double qualité
  - . Tourner l'entreprise vers un contenu de bonheur
- . 12 conseils supplémentaires pour dynamiser et motiver ses collaborateurs

### 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.

## 17 techniques de base pour un bon leadership

Pour essayer de mettre en place un leadership efficace vis à vis de ses collaborateurs il est recommandé, au-delà des primes, des augmentations et des intéressements, de leur donner le sentiment que leur travail est reconnu et utile. Si la reconnaissance est la première motivation des salariés, il faut aussi donner à chacun ce qu'il attend, à savoir : des responsabilités, un titre, un juste salaire, des primes et des compliments mérités. Plusieurs techniques simples et de bon sens permettent d'entretenir un climat agréable dans l'entreprise, l'adhésion du plus grand nombre ainsi que l'entretien d'un comportement individuel qui soit positif, mobilisateur d'énergie et enthousiaste à la tâche.

### 1° Exprimer des attentes claires et précises

La motivation passe par des objectifs clairs et bien définis rejetant absolument le flou, l'imprécision, l'équivoque ou le doute. Aussi pour être motivé à la tâche, chaque collaborateur doit savoir exactement ce que l'on attend de lui. C'est le rôle du manager que de créer ces conditions en inspirant confiance, respect et sympathie mais aussi en sachant écouter, arbitrer, coacher, être solidaire des résultats qu'ils soient au demeurant bons ou mauvais. C'est aussi, pour lui, la nécessité de savoir reconnaître et valoriser les performances de chacun en étant lui-même exemplaire, en s'appliquant exactement les mêmes règles du jeu que celles de son équipe ou de sa troupe.

### 2° «Demander» plutôt que de «dire»

De la manière dont on fait passer le message, il est possible d'enrichir ou d'appauvrir la motivation. Lorsque l'on «demande» à un collaborateur, on le responsabilise, on le valorise en lui donnant pleins pouvoirs, ce qui a pour effet naturel d'obtenir davantage en retour. Au contraire, lorsque l'on dit de faire, que l'on ordonne ou que l'on assène des directives, on recherche alors à être obéi, ce qui a pour effet de rabaisser les autres et de réduire le potentiel de leurs actions.

### 3° Saluer par le prénom

Tout salarié ou collaborateur apprécie de se savoir reconnu par un signe de reconnaissance (poignée de main, bonjour, sourire amical). Lorsque le prénom est utilisé, c'est alors la dimension intime qui est éveillée favorisant alors un rapport plus authentique et plus amical. L'usage du prénom doit être naturel et jamais forcé comme l'on tisse un premier lien d'amicalité.

### 4° Donner le sentiment que le collaborateur est important

Tout leader doit naturellement valoriser le travail et les actions de ses collaborateurs. En ce domaine, le vrai pouvoir ne s'obtient que par le respect d'autrui en sachant déléguer une partie de son pouvoir. Montrer la voie ce n'est pas imposer ses idées ou ses principes. C'est surtout impliquer les personnes, de façon à ce qu'elles pensent que les idées viennent d'elles et par conséquent se les approprient avec force de conviction.

## ÉVITER LE SYNDROME DU CHIC TYPE

Cette expression utilisée par Robert Glove, auteur de *Trop gentil pour être heureux* paru aux éditions Payot, souligne le fait qu'«A force de chercher la conciliation et l'approbation générale, le manager risque tout simplement la frustration, elle-même susceptible d'engendrer au bout du compte un comportement moins sympathique». Selon lui, gare à ne pas tomber dans le piège de la séduction à tout prix, même si «Etre populaire facilite bien les choses pour le manager qui peut espérer que son équipe dévouée donne le meilleur d'elle-même». S'il est vrai également qu'«Il vaut mieux inspirer la sympathie que de passer pour le grincheux de service», il n'en demeure pas moins que tout meneur d'homme doit savoir rester lui-même et trouver une juste ligne en matière de savoir-être et de savoir-agir avec les autres puisée constamment dans son affirmation naturelle. En fait, «Il existe trois cercles de pouvoir dans l'entreprise» affirme Gilles Alexandre, directeur d'étude à Entreprise & Personne : «Le pouvoir légitime qui émane de la fonction même de chef ; le pouvoir conféré par les compétences ; le pouvoir consenti, c'est-à-dire ce que les autres me permettent de dire ou de faire». En fait, le charisme du chef repose sur la synergie entre ces 3 pouvoirs en recherchant, parallèlement, la considération et l'estime sincère de ses collaborateurs. «La popularité n'est pas synonyme de management» estime Gilles Alexandre pour qui il existe dans les relations de travail «Le besoin d'éprouver à la fois un mélange d'estime et de crainte».

En réalité, le management au quotidien doit être issu d'un comportement équilibré qui ne doit surtout pas être stéréotypé dans un sens trop conciliant, mou ou séducteur (démagogie) ou dans un autre plus dur, colérique, autoritaire (autocratie). D'après Thomas d'Ansembourg, auteur de *Cessez d'être gentil* paru aux Ed. de l'Homme, «*Même en entreprise où les comportements sont codés, le manager doit apprendre à parler vrai plutôt que se cacher derrière un masque bien policé.*»

### **5° Montrer l'exemple**

Le bon leader montre l'exemple par le travail mais aussi par le désir d'apprendre, de progresser et de rester en permanence dynamique. En fait, il s'agit de personnifier «l'énergie positive» dirigée sur un but ou un objectif à atteindre. A l'inverse, le mauvais leader a plutôt tendance à générer du stress négatif, source d'angoisse, de maladie et de souffrance. L'exemplarité est à la base de fixation de la motivation en faisant ce que l'on dit et en disant ce que l'on fait.

### **6° Pratiquer une écoute active**

Ecouter sans prêter attention à ce qui est dit, laisser parler l'autre de manière impatiente ou polie en attendant qu'il termine est une écoute négative forcément démotivante. Au contraire, pratiquer une écoute active, réactive en reformulant ce qui est dit, en laissant l'autre librement parler, en faisant des synthèses et en posant des questions permet d'aller plus loin, par conséquent est de nature à favoriser une plus grande «constructivité» dans l'échange. Etre à l'écoute, ce n'est pas laisser parler l'autre pour lui dire ensuite non ou que cela est impossible. C'est au contraire avoir l'esprit disponible, être prêt à entendre ce que dit ou ne dit pas l'autre, en lui donnant l'occasion de pouvoir s'exprimer librement. Cela suppose de savoir se mettre dans la peau de l'autre, mais aussi de rechercher les critiques en les favorisant sans se complaire dans le feed-back toujours positif des flagorneurs.

### **7° Donner le feed back des actions**

Il est clair que la tendance habituelle en entreprise est plutôt de contester et de réprimander, par une sorte de pudeur qui rend le reproche plus facile à formuler que les encouragements. Pourtant, le fait de féliciter est un fort accélérateur de motivation surtout lorsqu'il procède d'un feed-back sur le travail accompli, c'est à dire d'un retour précis, objectif et commenté sur ce qui a été fait. En fait, rien n'est plus démotivante que d'avoir le sentiment de travailler pour rien, dans le vide ou dans l'indifférence générale.

### **8° Aider les salariés à être bien dans leur peau**

Les bons managers aident leurs équipes à résister à la pression par différents moyens. Selon un précepte japonais, lorsque l'employé se développe en se cultivant, en voyageant ou en sortant, l'entreprise se développe elle-même plus rapidement. Il convient dès lors d'encourager les sorties utiles même en dehors du cadre habituel de l'entreprise. Enlever le mauvais stress en apprenant à mieux se nourrir, respirer, dormir ou gérer son temps contribue également en retour, à la performance globale en entreprise.

### **9° Savoir inspirer confiance**

Selon un PDG, la peur réduit le potentiel humain de 50%. Aussi, les bons managers doivent s'efforcer de renforcer l'assurance de leurs collaborateurs en recourant à divers procédés. Le premier consiste à donner confiance en soi en faisant justement confiance, en accordant une latitude d'initiatives élargie. Le second est de ne pas déstabiliser le collaborateur en le critiquant, car alors il risque de perdre confiance en lui-même, de ne plus se sentir capable de rien. Le troisième est d'éviter de trop demander au cadre ou à l'employé, en lui confiant une mission trop difficile pour lui. Il risque alors de se démotiver rapidement devant la difficulté de la tâche. Enfin, tout bon manager doit être capable de faire son propre mea culpa en admettant spontanément être responsable d'une erreur ou d'un état de fait. Cela le rend plus humain et tranquillise son monde de le savoir également vulnérable et capable de faire aussi des erreurs.

### **10° Cultiver le plaisir et la convivialité**

La recherche du plaisir est une attente naturelle que les dirigeants se doivent de satisfaire dans la mesure du possible, à l'intérieur de l'entreprise.

Les sociétés les plus performantes savent utiliser différentes formes de convivialité comme, par exemple, offrir une rose aux dames à l'occasion de Noël, d'un anniversaire ou de la fête des secrétaires. Dans un autre registre, cela peut également se traduire par l'allocation d'une prime au «boute en train» de service, au «bouffon» qui fait rire et décontracter ses collègues. De manière plus conventionnelle, il est aussi possible de se tutoyer à la suédoise lorsque les employés, y compris le PDG, se connaissent et apprécient de travailler ensemble. Il est également envisageable d'aménager des «bureaux à vivre», de créer des événements (bal annuel, journées de pêche, rallyes...) où collaborateurs, famille et amis sont les bienvenus, ainsi que d'organiser un pot quand ça va mal ou quand la journée a été dure ou décevante...

### **11° Jouer la vraie transparence**

Pour un vrai manager, il ne s'agit pas de se contenter de prodiguer des discours lénifiant sur la santé de l'entreprise mais d'assurer des comportements managériaux sains et spontanés, prenant l'ensemble des collaborateurs pour des adultes capables de comprendre parfaitement la situation. C'est par exemple, être capable de mettre les problèmes sur la table lorsque la société traverse une passe difficile. C'est aussi rendre les décisions transparentes en les motivant, en les argumentant et en les commentant, voire même en acceptant un «candide» qui peut poser sans retenue toutes les questions possibles. C'est aussi laisser la porte ouverte de son bureau ou encore, accorder le droit de savoir aux salariés en ce qui concerne le bilan et les salaires des uns et des autres.

## **LE BON MANAGEMENT, UNE DOUBLE QUALITÉ**

Il ressort, en fait, que la vraie qualité du management dépend étroitement de la combinaison active du couple manager/collaborateur à partir de l'existence d'une double qualité chez chacun d'entre eux : **qualités humaines** et **compétences réelles**. Il ressort ainsi 3 types de management :

### **. Bon management**

- Manager (double qualité) + collaborateurs (double qualité)
- Manager (double qualité) + collaborateurs (1 qualité)

### **. Management médiocre**

- Manager (1 seule qualité) + collaborateurs (1 à 2 qualités)

### **. Mauvais management**

- Manager (1 qualité) + collaborateurs (0 qualité)

### **12° Avoir une vision de l'entreprise**

Les entreprises qui réussissent savent donner du sens et une direction à leurs objectifs en s'adossant à un noyau dur de valeurs fortes. Pour cela, il est nécessaire de faire passer le profit au second plan, car *«Les chiffres ne capturent pas l'âme des gens»*. Il vaut mieux une vision qui soit clairement mémorable et compréhensible en une phrase, un slogan capable de créer une image positive dans l'imaginaire des actionnaires, des clients et dans celui du personnel. Toutes les entreprises performantes savent exprimer clairement leur raison d'être et n'hésitent pas à demander à leurs salariés ce dont ils sont le plus fiers dans leur travail. Il est alors nécessaire de replacer le travail de chacun dans une perspective globale, en fixant des objectifs personnels. La vision de l'entreprise, c'est également la multiplication de projets concrets, dont le but est d'impliquer le personnel au quotidien. Des projets sur lesquels on puisse collectivement être fiers, même si la conjoncture reste mauvaise.

### **13° Responsabiliser au lieu de déléguer**

Favoriser le comportement entrepreneurial auprès des collaborateurs, c'est agir sur les 3 ressorts de l'efficacité en leur donnant le pouvoir de décider et d'agir directement sur le terrain, en générant chez eux une créativité nouvelle et en les rendant plus réactifs par l'autonomie. Pour cela, il convient de refuser de récupérer les «singes», c'est à dire les problèmes, les décisions à prendre ou les dossiers difficiles. Il est également nécessaire de fédérer l'entreprise, en accord avec le principe de subsidiarité qui implique que la décision soit prise le plus près possible du terrain. Les entreprises les plus performantes sont d'ailleurs souvent organisées en «mini-centres de profits» comprenant de 10 à 20 personnes spécialisées par clients chez l'un ou par étapes de production chez l'autre, sans être obligés d'en référer au siège. Il s'agit également de supprimer le maximum de hiérarchie intermédiaire en considérant que les titres ne créent aucun droit, mais que c'est au contraire la mission qui crée la fonction. Dans cet esprit, il est

recommandé de supprimer les services fonctionnels lorsque cela est possible (achats, ordonnancement, planning...) en créant une interface directe entre l'ouvrier (exécutif) et le client afin de gagner du délai de réaction. La suppression des privilèges est également une conséquence de la responsabilisation en partageant du PDG à l'ouvrier la même salle de réfectoire, le même parking ou les mêmes sanitaires. Le devoir d'alerte est également une disposition qui permet au collaborateur d'avertir sa hiérarchie en cas de situation inhabituelle. De la même manière, il ne peut y avoir de délégation sans contrôle, lequel doit d'ailleurs davantage servir à susciter des échanges d'expérience et à former les salariés qu'à sanctionner des erreurs.

#### **14° Recruter d'abord des bons**

Tous les patrons savent que la meilleure façon d'assurer la pérennité de l'entreprise est d'embaucher des collaborateurs enthousiastes et de se débarrasser des gens sans enthousiasme. Aussi avant même de motiver leurs troupes, plusieurs techniques sont utilisées pour repérer les meilleurs candidats capables de s'intégrer facilement et positivement dans l'entreprise. Il est nécessaire pour cela :

- . D'apprécier si les candidats correspondent aux valeurs clés de l'entreprise (avoir une éthique, être ouvert, être adaptable, bonne volonté, bonne humeur...).
- . Laisser les salariés se coopter entre eux.
- . Instaurer une période de pré-période d'essai en venant passer 3 jours dans l'entreprise pour visiter tous les services.
- . Distribuer un livret d'accueil aux nouveaux candidats afin de leur faciliter l'intégration dans l'entreprise.
- . Ne pas hésiter à donner de son temps pour répondre aux questions des nouvelles recrues et les informer sur le système de management ou le fonctionnement de l'entreprise.
- . Multiplier les rencontres avec le nouvel arrivant en lui facilitant des contacts en tête-à-tête avec l'ensemble des salariés.
- . Développer le parrainage avec un parrain de même niveau hiérarchique que l'embauché, ce qui permet d'accélérer la formation terrain et l'intégration.

### **TOURNER L'ENTREPRISE VERS UN CONTENU DE BONHEUR**

Il est clair que l'entreprise a une responsabilité directe en matière d'épanouissement des salariés, d'autant plus qu'elle est devenue *«Le dernier lieu collectif de lien dans une société déstructurée»* affirme Jacques-André Autret. Pour Yvonne Altorfer, consultante, les managers doivent obligatoirement insuffler un esprit combatif à leurs collaborateurs en remettant en question leur rôle car *«Le lien de subordination n'est plus adapté ni aux organisations ni aux mentalités. Il faut avoir le courage de définir avec chaque collaborateur un lien contractuel : ce que j'attends de lui et ce qu'il attend de moi. S'inscrire dans un «parler vrai» pour fédérer les équipes et tourner l'entreprise vers un contenu de bonheur, un contenu de reconnaissance, d'autonomie, sans nuire à l'objectif essentiel de la pérennité économique de l'entreprise.»*

#### **Les 12 lois du bonheur en entreprise :**

- . Trouver du sens à sa tâche pour conserver l'esprit serein ;
- . Avoir la conviction profonde de l'utilité de son travail ;
- . Inventer son organisation pour reprendre du plaisir au travail ;
- . Disposer d'une rémunération équitable pour avoir l'esprit libre ;
- . Communiquer de manière positive pour mieux s'engager dans la vie de l'entreprise ;
- . Adopter une vision à long terme pour maîtriser son destin ;
- . Imaginer de nouvelles solutions pour sortir des routines ;
- . Explorer des voies inconnues, se confronter à des défis inédits ;
- . Fuir le confort des conditions de travail qui mène à l'ennui ;
- . Etre sans cesse à l'affût de nouvelles opportunités ;
- . Exprimer clairement ses insatisfactions à sa hiérarchie ;
- . Savoir couper complètement avec l'entreprise (pauses, maison, vacances...).

### 15° Garder les meilleurs

Si le climat de l'entreprise conditionne l'attachement des collaborateurs, il est également important de mettre en place un système de contreparties tangibles et individuelles. Pour conserver les meilleurs, il est recommandé de faire le point même quand tout va bien, de multiplier les sources d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques de niveau (N+1) mais également par les subordonnés avec la participation active de l'intéressé. Alors que trop de managers français ne savent faire que des reproches en privé, les américains passent leur temps à féliciter leurs collaborateurs devant leurs collègues et leurs proches. Il s'agit ici de passer selon un sociologue de l'habitude ou «avant, la sanction était l'absence de récompense, à la situation inverse ou la récompense est l'absence de sanction». Il est par conséquent souhaitable de multiplier les occasions de distribuer des récompenses (prix mensuels pour cadres ou employés responsables de progrès «discrets», tirage au sort parmi les meilleurs pour le présentisme...) en personnalisant à chaque fois les attributions, selon le principe où chaque cas est particulier avec une attente différente. En ce domaine, il est possible de scinder les 3 principaux types de collaborateurs en :

- . «**Immobilistes choisis**» : c'est à dire ceux qui préfèrent s'épanouir à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cas, il convient d'améliorer les conditions de travail en réduisant les contraintes.
- . «**Immobilistes contraints**» : Ils concernent ceux qui souffrent d'un management trop directif et non participatif. La meilleure solution consiste à les responsabiliser dans leur travail quotidien.
- . «**Progressistes**» : ce sont ceux qui sont sincèrement désireux de s'épanouir et de s'affirmer dans l'entreprise. Il est judicieux pour ce type de collaborateurs de jouer davantage sur la promotion et la formation.

### 16° Offrir un avenir

A part l'administration qui peut offrir une sécurité à vie en matière d'emploi, aucune entreprise ne peut garantir une telle assurance emploi. Aussi, il est important que l'entreprise aide ses salariés à se construire un futur. Cela est possible par le biais de la formation et de la promotion interne. Les entreprises les plus performantes consacrent de 5 à 10% de leur masse salariale, voire quelquefois de leur chiffre d'affaires pour favoriser l'amélioration des compétences de leurs collaborateurs, sans compter la pratique de l'alternance et des stages pour les jeunes. Pour bâtir un plan de formation motivant et pas uniquement utile, il est donc envisageable de :

- . Varier les plaisirs en proposant des formations à la carte sans forcément créer un lien direct avec les tâches à accomplir.
- . Fixer un objectif précis d'avancement au rythme de chacun, après analyse de chaque session du programme de formation.
- . Définir des mesures d'efficacité par l'intermédiaire d'un comité de pilotage composé d'intervenants extérieurs qui se réunissent 2 à 3 fois par an.
- . Délivrer un diplôme interne ou national après passage d'épreuves intermédiaires et un examen final.
- . Faire des piqûres de rappel : l'objectif est ici de combattre les «vieux» automatismes en procédant ultérieurement à des formations complémentaires.

En matière de promotion interne, il s'agit d'abord de recruter des personnes ayant un potentiel supérieur à celui requis par le poste, afin de les faire évoluer ultérieurement vers d'autres fonctions. Cependant offrir des perspectives ne suffit pas. Il faut aussi permettre à chacun de savoir comment évoluer dans l'organisation en lui donnant des repères clairs. C'est le rôle du «carnet de compétences», lequel est destiné à mieux gérer l'évolution personnelle, culturelle et technique au profit de la vie professionnelle possible au sein de l'entreprise.

## 12 CONSEILS POUR DYNAMISER ET MOTIVER SES COLLABORATEURS

Aider ses collaborateurs et employés à être plus productifs et plus enthousiastes dans leur travail n'est ni difficile ni coûteux. Cela nécessite simplement pour le management de démontrer quotidiennement des marques de considération en développant des relations amicales, courtoises et respectueuses. Il s'agit notamment de :

- . **Montrer un peu de considération** : dire bonjour, au revoir, bavarder un peu avec chacun, organiser un pot pour fêter un événement ;
- . **Commencer par dire «il vous plaît et merci** : tout le monde doit recevoir des signes de reconnaissances, un sourire, un regard amical, une poignée de main...;
- . **Ecouter avant d'agir** : se montrer attentif aux demandes et préoccupations spécifiques de chacun ;
- . **Favoriser la polyvalence** : faire participer le personnel à des tâches différentes;
- . **Donner l'exemple** : ne pas se contenter d'un rôle hiérarchique strict mais être capable de se retrousser les manches et mettre la main à la pâte pour des tâches jugées subalternes ;
- . **Bannir les malpolis** : éloigner ceux qui ne disent jamais merci, se fichent des ennuis des autres, claquent les portes ou se mettent en rogne pour un rien ;
- . **Partager l'information** : créer de la transparence en diffusant largement les informations internes afin de créer un climat apaisé et de confiance ;
- . **Favoriser l'autonomie** : laisser travailler avec un minimum de supervision ;
- . **Donner à chacun l'occasion de se surpasser** : confier des responsabilités, des missions non évidentes, des défis à relever ;
- . **Etre souple** : introduire une dose de flexibilité dans le travail en permettant une organisation personnalisée du travail ;
- . **Se renseigner sur l'ambiance de travail** : demander régulièrement l'avis de salariés sur les changements souhaitables, l'appréciation de leur travail dans le service, les propositions d'amélioration.
- . **S'informer sur sa propre image** : Favoriser un 360° afin de se faire évaluer par ses propres subordonnés. L'objectif est de tenir compte des remarques sans chercher à savoir qui les a formulées.

### 17° Un système de rémunération adapté

Tout le problème n'est pas de payer plus mais de payer mieux. A salaire de base égal avec les entreprises du même secteur, il est recommandé de jouer sur l'intéressement au résultat, à la qualité et/ou à la performance afin que chacun ait envie de donner le meilleur de lui-même en se «défonçant» pour son entreprise. La seule règle est d'éviter que l'argent ne devienne la seule carotte de motivation en obligeant à jouer «perso». Il faut donc associer chacun au succès de l'entreprise au travers d'une contribution prévue dans des objectifs personnels. L'objectif est de rémunérer la performance globale et collective, même si des primes individuelles sont possibles. L'allocation de primes surprises est un excellent moyen pour réduire l'aspect routinier des différentes formes prévisibles d'intéressement, lesquelles sont souvent considérées comme un dû, par conséquent perdent progressivement de leur attraction motivante. Le déclenchement de ces primes «plaisir» peut concerner des primes vacances, anniversaire de l'entreprise ou du salarié, fêtes de Noël, primes spéciales pour les non-commerciaux lorsqu'ils contribuent à favoriser un contrat en remontant une bonne information... L'essentiel est que ces primes restent toujours spontanées et non institutionnalisées. Il devient par conséquent possible d'exiger beaucoup d'un collaborateur lorsqu'on le récompense tout autant.