

Extrait

# Best Practices du Management

## Diriger une équipe par mauvais temps



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700947

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

## Diriger une équipe par mauvais temps

- . **Changer son mode de management**
  - . **Motiver dans l'adversité**
- . **Comment réussir à booster sa carrière par gros temps ?**
  - . **La remobilisation des troupes après un rush**
    - . **Gérer les attitudes négatives**
- . **10 signes avant-coureurs pour détecter si un salarié va prochainement craquer**
  - . **Savoir s'affirmer face à la hiérarchie**
    - . **Obtenir le «flow» au travail**
    - . **Piloter par temps de crise**
  - . **A la recherche du bien-être des salariés**

### 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.

## Changer son mode de management

L'un des principaux défis posés aux responsables en période de crise est de changer leur mode de management en revenant aux fondamentaux : déléguer, communiquer, mener des entretiens, contrôler... Pour Dominique Schmidt, consultante senior, *«Il faut développer son aptitude à se mettre en mouvement. Cela s'appuie sur des compétences qui sont particulièrement utiles dans les périodes difficiles notamment son leadership, ses capacités d'influence, de persuasion, de marquer son territoire, de faire adhérer les gens, y compris dans les organisations matricielles pour les chefs de projet»*. Le premier conseil donné, hormis celui de réaliser une formation adaptée, consiste par conséquent à rafraîchir sa culture professionnelle en revenant méthodiquement sur des notions déjà vues. Pour François Enuis, coach de dirigeants, il faut : *«Appliquez et renforcez les outils que vous avez appris. Ressortez vos classeurs, relisez un chapitre le lundi, tentez de le mettre en pratique dans la semaine, et faites cela régulièrement»*. Une autre nécessité concerne le fait de se projeter tout de suite dans l'après-crise afin de conserver une capacité d'innovation et de mobilisation. Selon Didier Prouteau, président de Wavin France, *«Quand la peur s'instaure, la tendance est de faire comme l'escargot qui rentre dans sa coquille. Ce réflexe de repli, très humain, risque d'arrêter tout processus. C'est pourquoi le travail sur des idées nouvelles et la stimulation des idées ont toute leur place dans l'entreprise»*.

## Motiver dans l'adversité

C'est dans l'adversité qu'apparaissent ceux qui sont dépassés par les événements, ceux qui ne sont pas taillés pour leur rôle et ceux qui, au contraire, font preuve de courage et de sang-froid. En général, les situations de crise font office de révélateur au sein de l'entreprise comme le confirme Romain Bureau, responsable chez Mercer, pour qui *«Les managers qui montrent du sang-froid et encaissent les coups, tout en préservant leurs équipes du stress inutile, sont très appréciés dans les entreprises. Avec la crise, ils marquent des points essentiels pour la suite de leur carrière»*. De la même manière, explique Antoine Carpentier, associé chez Animae conseil, *«Dans un avion, ce ne sont pas tant les trous d'air qui rendent les gens malades que les peurs irrationnelles générées par ceux-ci. Les entreprises qui traversent une passe délicate connaissent le même phénomène : la perte de confiance en l'avenir vient renforcer les difficultés»*. Si l'adversité tend à souder les équipes *«Dans les moments difficiles, la cohésion se fait plus facilement mais elle peut s'opérer avec...ou contre le manager direct qui assume plus que jamais le mauvais rôle»* observe Nathalie-Lopez-Pelayo, fondatrice du cabinet Alegria. Pour réduire le ressentiment comme le désengagement des collaborateurs, le manager ne peut que compter sur l'instrument classique de la motivation, c'est-à-dire celui du cash et du porte-monnaie. Pourtant il existe, face au gel des rémunérations, d'autres leviers relationnels consistant à traiter ses collaborateurs comme des interlocuteurs responsables. Pour cela, il faut :

- . Passer du temps avec ses collaborateurs en leur montrant qu'il y a un pilote dans l'avion
- . Etre transparent en donnant des chiffres très précis sur les coûts, l'activité...
- . Laisser les salariés s'exprimer plus librement en évitant la distance hiérarchique
- . Fournir un retour positif ou négatif sur le travail fourni
- . Donner le bon exemple au niveau du management sans pour autant se mettre en avant
- . Conserver un devoir de réserve vis-à-vis de sa propre hiérarchie surtout si l'on n'est pas d'accord avec les décisions prises
- . Eviter l'augmentation du reporting qui donne l'illusion que l'on contrôle la situation et génère pour les intéressés une perte de temps et un surcroît de travail
- . Ne pas confondre mobilisation et agitation en optant pour un ciblage judicieux de ses priorités
- . S'interdire la multiplication des plans d'action entraînant un risque évident de dispersion
- . Préférer s'investir sur des enjeux de court terme bien définis que sur des horizons éloignés et flous
- . Eviter de se focaliser uniquement sur les chiffres en valorisant également les efforts déployés
- . Ne pas s'appuyer uniquement sur certains équipiers au risque alors de susciter de la rancœur chez les autres

## COMMENT RÉUSSIR À BOOSTER SA CARRIÈRE PAR GROS TEMPS ?

Selon Jean-Christophe Lefeuvre, PDG de plusieurs cabinets de recrutement, «*Il est très difficile de sortir du lot pendant les phases de croissance. A l'inverse, c'est pendant les périodes agitées que les lignes bougent*». De plus, il est important de savoir que les secteurs qui tirent profit de la crise sont ceux qui ont su anticiper le coup d'après. En tout état de cause, il est recommandé de...

### . Rester audacieux

Lorsque l'horizon apparaît bouché en interne, il ne faut pas hésiter à aller voir ailleurs en analysant les secteurs qui ont su anticiper les changements provisoires ou définitifs. Sans démissionner pour autant, il est peut être temps de penser sérieusement à son évolution de carrière (mobilité, formation...)

### . Se savoir observé

En période de crise, la hiérarchie tend à surveiller de près ceux qui baissent les bras et ceux qui prennent des initiatives, en vue des prochaines promotions. Aussi les moments difficiles sont une bonne occasion de faire évoluer son image en montrant des qualités inhabituelles dans l'accomplissement de son travail.

### . Etre contre-raisonnable

C'est surtout au «son du canon» que l'on réalise les meilleures opérations boursières. Idem en ce qui concerne l'entreprise où, au lieu de se tenir tranquille et de laisser passer l'orage, le vrai sens stratégique commande de se montrer plus que d'habitude et d'investir dans l'action risquée ou inhabituelle.

### . Valoriser ce que l'on a appris

Les meilleures leçons de vie naissent souvent des expériences issues de l'échec ou de situations difficiles. Il ne faut donc pas hésiter à mettre en valeur les nouveaux apprentissages qui en résultent auprès de la DRH et des recruteurs.

## La remobilisation des troupes après un rush

Pour contrôler la baisse de pression liée à une période d'après-rush ou de retour à la normale, il est recommandé de faire comme les alpinistes qui ont coutume de dire qu'«*Une ascension ne s'arrête pas une fois le sommet atteint car on peut tout aussi bien se blesser dans la descente*». 4 règles principales doivent être appliquées selon Stéphane Waller, Directeur de Meltis, «*Quel que soit le résultat opérationnel atteint afin de ne pas laisser s'installer l'idée qu'on s'est mobilisé pour rien*» :

### . Savoir conclure la fin de mission

Sachant que beaucoup de personnes sont «monotâches», il leur est souvent difficile de se replonger dans une autre mission alors qu'elles n'ont pas encore réussi à faire le deuil de la précédente. Il semble, de plus, que les Français aient une difficulté à conclure comme c'est le cas, par exemple, en matière de réunion. Le responsable doit donc annoncer clairement la fin du travail de la même façon qu'il a prévenu clairement chaque membre de l'équipe du top départ.

### . Remercier et célébrer l'effort

Les collaborateurs impliqués dans un effort particulier attendent d'être remerciés en bonne et due forme pour leur surcroît d'activité. Il convient donc de les féliciter pour les efforts fournis en mettant en exergue les sacrifices qu'ils ont dû faire : report de congés, travailler plus tard le soir, adaptation aux nouvelles procédures... Ce moment destiné à motiver l'équipe doit éviter les commentaires restrictifs et les phrases négatives. Pour cela, il est judicieux d'organiser un événement de groupe dont l'ampleur doit rester proportionnelle à l'effort demandé ou au résultat obtenu : pot, dîner, cadeau... A la suite de cela, il est également souhaitable d'accorder quelques jours de récupération ou favoriser des horaires allégés.

### . Réaliser un bilan collectif et individuel

C'est également le moment de tirer des enseignements précieux sur l'expérience vécue en groupe et l'implication de chacun. Cela suppose de passer au «scanner» chaque collaborateur en se posant des questions du type : qu'ai-je appris de ses aptitudes, de sa capacité de travail, de son dévouement à l'entreprise, de sa relation aux autres collègues... Il convient également de réfléchir à sa propre responsabilité dans les éventuels dérapages survenus : dépassement des délais, conflit interindividuel..., en analysant avec objectivité les raisons mais aussi en soulignant ce qui a été positif.

## L'AVIS DES SALARIÉS

Selon une enquête menée par le cabinet Towers Perrin à travers 18 pays «*Si les salariés français se sentent plus engagés dans leur entreprise, celle-ci ne leur rend pas toujours assez bien.*»

- 25% considèrent que leur entreprise les motive à faire de leur mieux
- 24% estiment avoir des opportunités de carrières excellentes
- 23% croient que la direction générale de l'entreprise s'adresse de manière franche et honnête à ses salariés
- 22% pensent que leur direction ne se soucie pas suffisamment de la satisfaction et du bien-être de ses salariés

### . Redynamiser chacun en fonction de sa personnalité

A ce stade, il est impératif de demander à chacun de faire le point sur les tâches qui ont été mises entre parenthèses. Pour cela, le mieux consiste à organiser des entretiens individuels tout en établissant une liste des priorités : avancement du dossier, respect des délais... L'expérience montre que suite à un «coup de bourre» il existe 2 types de collaborateurs : les «libérés» qui sont heureux de souffler et de retourner à leurs affaires courantes indiquant ainsi qu'ils sont assez faciles à gérer et à remotiver et, les «flottants», qui sont un peu perdus lorsque la pression retombe alors que la suractivité les structurerait. En général, leur motivation redescend et tout leur semble plus fade et moins bien qu'avant. Très demandeur pour repartir, il faut alors leur proposer un autre défi, une autre mission ou les relancer sur un projet collectif.

## Gérer les attitudes négatives

L'insatisfaction chronique, l'incompatibilité des caractères, l'hostilité au changement sont autant de situations rencontrées quotidiennement dans l'entreprise. Le refus de se remettre en cause ou encore les antagonismes de personnes génèrent également des crispations qui empoisonnent la vie des collaborateurs. Lorsqu'il s'agit notamment de faire face à un changement important dans l'entreprise, les vieilles habitudes sont alors tenaces et créent des résistances qui font que la peur engendre le refus, les rumeurs se répandent, le moral des troupes en prend un coup, les retards deviennent fréquents et l'absentéisme augmente. Selon Gary Topchik, auteur de *Managing Workplace Negativity*, «*Ce n'est pas le changement en soi, mais la façon dont il est instauré dans l'entreprise qui déclenche une attitude hostile*». Selon une étude citée par le même auteur, «*39% des interviewés regrettent que le management ne révèle jamais les véritables raisons qui sont à l'origine des décisions susceptibles d'affecter les salariés*». Sans vouloir changer les personnalités, le manager ne doit pas laisser les comportements négatifs se développer sans réagir. Il doit avant tout s'imposer selon 5 objectifs précis.

## 10 SIGNES AVANT-COUREURS POUR DÉTECTER SI UN SALARIÉ VA PROCHAINEMENT CRAQUER

- 1. L'arrivée en retard au travail ou l'absentéisme :** C'est certainement l'un des premiers signes à détecter qui indique une baisse de motivation à travailler induisant, de ce fait, une difficulté à se lever le matin, à démarrer la journée ou encore à «squizzer» ses responsabilités professionnelles par des absences répétées sur le lieu de travail.
- 2. Un état de fatigue chronique :** C'est le coup de pompe dans la journée associé au symptôme courant d'augmentation du rythme cardiaque pendant les pics de stress.
- 3. Un isolement de plus en plus fréquent :** Le sujet utilise toute sorte de prétextes pour ne pas venir à une réunion ou participer à une initiative, traduisant là une réaction de fuite devant tout ce qui est nouveau ou contraignant.
- 4. L'impression de ne pas pouvoir faire face :** Le sentiment d'être débordé par les tâches du quotidien est récurrent. Il donne l'impression au sujet qu'il ne peut pas faire face et voit celui-ci perdre rapidement ses moyens et sa confiance en lui.

**5. Une augmentation de la consommation de tabac, d'alcool et/ou de nourriture :** La compensation liée au stress se déplace très souvent sur le terrain de la surconsommation. Le sujet fume davantage qu'auparavant et/ou double sa consommation d'alcool en maigrissant ou alors, au contraire se réfugie dans la nourriture en grossissant.

**6. La difficulté à se concentrer :** La tension psychologique, la fatigue, le manque de sommeil, ont également pour effet de créer des trous de mémoire fréquents et faire commettre des séries d'erreurs bénignes.

**7. Des douleurs musculaires :** Les contractions musculaires involontaires dues au stress génèrent un ressenti régulier de douleurs dans le dos, dans la nuque ou la poitrine.

**8. Un retard dans l'accomplissement des tâches :** L'organisation du travail est beaucoup moins serrée qu'auparavant, le timing est moins bien respecté avec une confusion certaine entre priorité et importance des tâches.

**9. Omniprésence de tics nerveux :** L'excitation liée au stress s'accompagne souvent de petites manies : se ronger les ongles, se gratter, manipuler un objet, tapoter du pied, faire le va et vient dans le bureau...

**10. Montée rapide en agressivité :** Le dernier symptôme parmi les plus explicites est dans le fait que le sujet tend à couper facilement la parole, à s'énerver rapidement ou encore à réagir exagérément à la critique.

## 1. IDENTIFICATION

Le premier objectif est de se limiter aux comportements identifiables (retards aux réunions, critiques de collègues, propagation de faux bruits...) lorsque ceux-ci sont générateurs d'effets sur le moral du personnel, sur la productivité et/ou sur d'autres facteurs de performance. Il convient à ce stade de tenir compte des causes sous-jacentes, sachant qu'une réaction négative peut trouver son origine dans une querelle familiale, autant que dans l'absence de perspectives professionnelles.

## 2. ÉVALUATION

Le second objectif est de traiter la négativité comme un comportement mesurable, en tenant les individus pour responsables de l'amélioration de leur attitude. Il s'agit à ce niveau, de se mettre d'accord ensemble sur des règles de base qui seront ensuite utilisées pour évaluer les progrès de chacun. La meilleure méthode consiste à faire le point régulièrement en commençant par le manager qui fournit le premier un feed-back, puis invite chacun des membres de l'équipe à donner son avis, montrant ainsi ce qu'il attend d'eux : franchise et esprit d'ouverture.

## 3. ADHÉSION

Le troisième objectif est de donner aux collaborateurs les outils dont ils ont besoin pour accomplir leurs nouvelles tâches. Il s'agit, ici, d'impliquer ces derniers dans la stratégie de l'entreprise, afin de susciter leur adhésion. Pour réussir, le manager ne doit ménager ni sa confiance ni son soutien durant toute cette période de mutation. C'est lorsque les individus n'ont plus la possibilité de progresser que la plupart des gens en arrive à nourrir une image négative de leur employeur.

## 4. ABRASION CRÉATIVE

Le quatrième objectif repose sur la pratique de «l'abrasion créative». Cette expression inventée par Jerry Hirshberg, responsable du bureau international de design de Nissan, consiste à rendre les équipes plus productives et inventives, lorsqu'elles sont composées d'individus aux compétences, aux raisonnements et aux personnalités différentes. Robert M. Bramson, auteur de *Coping with Difficult People* identifie 5 catégories d'individus dans l'entreprise ayant des modes de raisonnement différents :

- . **Les esprits synthétiques :** Ils sont motivés avant tout par le désir de comprendre, puis de débattre pour le seul plaisir d'argumenter.
- . **Les esprits analytiques :** Ils privilégient la résolution des problèmes en se concentrant sur les aspects jugés prioritaires.
- . **Les idéalistes :** Ils cherchent à concilier des opinions opposées et se mobilisent davantage sur les principes que sur les détails pratiques.
- . **Les pragmatiques :** Ils préfèrent les actions concrètes à l'analyse et à la théorie, en cherchant à faire avancer les choses tout en s'accommodant parfaitement de ce qui existe.

- . **Les réalistes** : Ils pensent que les faits doivent s'imposer d'eux-mêmes à chacun, sans avoir à les discuter ou à les expliquer.

En matière d'abrasion créative, certaines combinaisons fonctionnent mieux que d'autres, sachant que des tempéraments habituellement positifs peuvent aussi devenir négatifs, en présence d'individus dont le mode de raisonnement est incompatible avec le leur (par exemple : esprit synthétique et esprit pragmatique).

## SAVOIR S’AFFIRMER FACE À LA HIÉRARCHIE

Si «*face au feu on ne discute pas*», les officiers sont néanmoins encouragés à désobéir dans certains cas prévus dans le statut militaire (actes contraires au droit de la guerre ou à la sûreté de l'Etat). La légitimité de la désobéissance doit alors s'accorder à l'esprit de la mission qui seul permet de guider les modalités d'exécution. En entreprise, il ne doit pas en être différemment, sachant qu'un bon manager doit savoir désobéir et résister aux pressions de sa hiérarchie afin d'affirmer, si nécessaire, son opiniâtreté et sa conscience morale sans toutefois faire acte d'insubordination. Pour Jean-Marie Le Goff, DRH chez PartnerRé, «*C'est toujours le même problème. Lorsque le patron - trop souvent perçu comme le mâle dominant - a parlé, ses collaborateurs considèrent qu'il n'y a plus qu'à s'exécuter. Un avis devient un ordre, alors que la plupart des dirigeants, sauf rares autocrates bornés, acceptent volontiers la contradiction.*»

### Quelques règles élémentaires de désobéissance :

- . Mieux vaut se faire débarquer et attaquer aux prud'hommes pour licenciement abusif que d'effectuer des actes répréhensibles par la loi.
- . Ne jamais agir contre ses principes en sachant utiliser intelligemment sa marge de manœuvre, notamment en demandant un temps de réflexion et/ou en argumentant sur les conséquences possibles.
- . Préférer dire clairement non à un ordre hiérarchique jugé trop difficile à exécuter ou à supporter, en assumant les éventuelles conséquences financières, que subir ensuite des remords, un risque judiciaire, une complicité de fait et/ou un état psychosomatique morbide.
- . Ne pas accepter les missions impossibles pour faire plaisir à sa hiérarchie lorsque l'on sait pertinemment que le risque est grand de fournir un résultat imparfait.

### Obtenir le «flow» au travail

Selon Alexandre Martin, spécialiste en stratégies de management «*Le travailleur moderne vit davantage un «non-malheur» qu'un réel bonheur au sein de son entreprise. Plus personne ne considère le métier, le contenu d'une tâche, son sens, alors que c'est précisément ce qui rend les salariés fiers et heureux. On ne parle plus que des contraintes, du rapport coûts-bénéfices et de la réalisation des objectifs*». Une forme de «*nostalgie de l'œuvre*» selon l'avis des chercheurs du Lest (Laboratoire d'économie et sociologie du travail) au CNRS pour qui «*Les salariés modernes se ressentent comme des boulangers qui pétriraient la pâte mais ne verraient jamais sortir le pain. Aujourd'hui, l'objectif, c'est de gagner des parts de marché, non plus de faire de la belle ouvrage*». En fait, selon eux, l'entreprise induit davantage une «*expérience de la déception*» qui se nourrit par une rémunération insuffisante, des perspectives d'évolution trop lointaines et/ou des relations conflictuelles avec la hiérarchie... qu'un cadre favorisant le bien-être personnel. Pourtant selon Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois, il est nécessaire de créer le «flow» dans l'entreprise, c'est-à-dire «*Un état psychologique de fluidité mentale et d'intense concentration face à une tâche professionnelle qui met suffisamment au défi pour éviter de s'ennuyer, mais pas trop, afin d'éviter de susciter l'anxiété*». D'après lui, le «flow» doit permettre à l'entreprise de «*Devenir un lieu de tolérance, de respect, d'aide à la construction de soi et de plaisirs intenses.*»

## PILOTER PAR TEMPS DE CRISE

Pour éviter l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportunistiser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste en intégrant plus d'hygiène relationnelle, de solidarité et de reconnaissance individuelle vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un contexte qui nécessite également de repenser leur activité de manière encore plus offensive en innovant et en allant sur des niches encore non explorées. Exemples de décisions et de positions à prendre :

- . Geler momentanément les salaires
- . Jouer sur les RTT, congés individuels et la formation plutôt que sur le chômage partiel
- . Réduire le délai moyen du crédit client
- . Faire des économies dans tous les compartiments sans démoraliser les troupes
- . Proposer des ruptures de contrat à l'amiable au lieu de licencier
- . Stopper les dépenses d'image de marque
- . Céder des parts sociales pour éviter le dépôt de bilan
- . Proposer des objectifs individuels motivants
- . Développer un climat de solidarité et non pas de rivalité
- . Manifester davantage de reconnaissance envers les collaborateurs
- . Communiquer plus en interne
- . Rendre claire la stratégie menée
- . Donner des repères économiques précis
- . Entretenir et ranimer l'esprit d'équipe
- . Libérer la parole, favoriser des comportements d'entraide
- . Faciliter l'échange des bonnes pratiques en interne
- . Pousser chacun à faire davantage d'efforts productifs dans son job
- . Saisir toutes les opportunités d'affaires qui se présentent
- . Développer l'esprit commercial dans tous les services
- . Mettre sur pied de nouvelles activités, projets
- . Qualifier encore plus les relations avec les clients et partenaires
- . Prospecter davantage et sur de nouveaux segments

### À la recherche du bien-être des salariés

La question du bonheur au travail est «*Un élément essentiel de la gestion des équipes et indique que la première ressource d'une entreprise, ce n'est pas la ressource financière mais les hommes*». D'ailleurs, plutôt que de parler de «*ressources humaines*», on devrait évoquer les «*richesses humaines*» souligne Jacques-André Autret, consultant et coach de grands patrons. Même avis pour les chercheurs du Lest, pour qui la problématique des entreprises est que «*Les managers doivent saisir que le capital de leurs sociétés ne réside plus uniquement dans sa productivité, mais dans ses hommes et ses femmes qu'il s'agit désormais de valoriser*». En d'autres termes, il ne s'agit plus seulement d'attirer des professionnels compétents et talentueux mais de parvenir à les garder, à participer à leur progression et leur garantir un équilibre psychologique personnel au sein de l'entreprise. En clair, le bonheur au travail devient le nouveau partenaire officiel de la compétitivité des entreprises. Pour Rémy Baulez, chargé de mission au sein de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) «*Chercher le bien-être de ses équipes, c'est, avant tout, définir de nouveaux moyens pour réduire l'absentéisme, la démotivation et le départ des cadres, les fléaux de l'entreprise moderne*». Pouvoir compter sur des salariés bien dans leur corps et dans leur tête devient donc un facteur clé du succès !