

Extrait

Best Practices du Management

Faire face aux situations délicates



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700855

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Faire face aux situations délicates

- . **Se défendre contre les «serpents à deux têtes»**
 - . **L'économie est un match permanent**
 - . **Courage fuyons !**
 - . **Piloter par temps de crise**
 - . **Du tact et de la diplomatie**
 - . **Miser sur la capacité d'initiative du cadre**

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.

Se défendre contre les «serpents à deux têtes»

Cette expression est celle utilisée par le Dr Gary Namie, auteur de *The Bully at Work* (Les Tyrans au bureau) pour désigner les faux jetons, les prétendus «amis» et/ou les chefs de service faussement sympas qui frappent dans le dos de leurs collègues ou subalternes. Le plus souvent récidivistes, ces individus n'ont en général aucun scrupule à passer d'un côté, la main dans le dos et de l'autre, critiquer ou laisser courir des rumeurs néfastes sur leur victime. Parmi les précautions à prendre pour éviter les coups de poignard dans le dos, des spécialistes du coaching et des relations dans l'entreprise livrent leurs conseils éclairés :

- . Eviter les endroits fréquentés par ce type d'individu en veillant à ne jamais le provoquer ;
- . Ne confier à personne ce que vous ne souhaitez pas entendre répéter ou ce qui pourrait être utilisé contre vous (vie privée, opinion...) ;
- . Décoder les signes suspects (amicalité soudaine, compliment, service rendu, sourire engageant). Les spécialistes ont remarqué chez les Chimpanzés, qu'un comportement «altruiste» est le signe d'une profonde agitation. En réalité, l'animal se prépare à défendre son territoire et à affirmer son pouvoir ;
- . Avoir une attitude froide, très professionnelle en fuyant le terrain émotionnel ;
- . Faire savoir aux amis que les bruits de couloir vous intéressent surtout ceux vous concernant directement ;
- . N'affronter jamais l'agresseur sans préparation. Etre très clair sur le type de soutien que l'on attend de ses alliés éventuels ;
- . Savoir anticiper le fait, que l'autre utilisera toujours des dénégations mensongères lorsqu'il sera mis devant le fait accompli. Il aura d'abord tendance à nier mordicus jouer un rôle quelconque. Il se fera ensuite passer pour l'outragé, en s'indignant des reproches qui peuvent lui être faits. Il menacera enfin de représailles ;
- . En cas d'affrontement, ne jamais perdre des yeux l'objectif principal, c'est à dire que votre nom ne soit plus mêlé aux racontars ;
- . Préférer un affrontement en public devant témoin, afin que les turpitudes de l'adversaire soient exposées au grand jour. Selon le Dr Gary Namie «*Les serpents sont en général obsédés par l'apparence, ils veulent donner une impression d'assurance et de maîtrise de soi*» ;
- . Garder le contrôle de ses émotions devant les tiers, contraint l'autre à ne pas mordre en leur présence ;
- . Demander sans attendre un rendez-vous à votre supérieur, si vous apprenez que le «tordu» a dit du mal de vous ;
- . Devant la hiérarchie, ne pas en faire une affaire personnelle entre vous et le diffamateur ;
- . Organiser sa défense en la présentant calmement, rationnellement en fournissant des preuves ;
- . Ne pas trop compter sur le soutien de la hiérarchie dans ce genre de situation ;
- . Si le diffamateur est votre patron, demander des éclaircissements sur les méthodes et les résultats attendus de vous, afin de les comparer aux standards de performance utilisés pour votre évaluation personnelle ;
- . En toute occasion, parler clairement met généralement fin à la confusion.

L'ÉCONOMIE EST UN MATCH PERMANENT

D'après Jack Welch, PDG charismatique pendant près de 20 ans du géant américain General Electric, la clé du succès en matière de management se concentre surtout dans le choix des hommes car selon lui : «*L'économie est un match et l'équipe gagnante est celle qui aligne les meilleurs joueurs*». Il en déduit que les bons dirigeants sont ceux qui font «*La promotion des meilleurs cadres et l'éviction sans états d'âme des moins bons*». 7 conseils s'adressant aux managers et aux dirigeants, contenus dans l'ouvrage *74 réponses iconoclastes pour réussir* paru aux éditions Village Mondial :

- . Se forger la mentalité d'un vrai leader en ayant une énergie positive, c'est à dire la capacité d'aller toujours de l'avant avec une saine vigueur et une attitude optimiste dans les bons comme dans les mauvais moments.

- . Savoir se séparer d'un collaborateur malgré le fait que licencier est pénible notamment dans les petites entreprises. Il faut toujours laisser une chance à ceux qui font preuve de franchise et de réactivité face aux clients.
- . Vaincre les résistances au changement sachant que si 10% des salariés sont des «agents du changement» innés, 75% des collaborateurs deviennent, une fois persuadés, des acteurs actifs même sans états d'âme. Les derniers 15% sont des résistants négatifs à sortir rapidement du jeu.
- . Gagner la confiance de ses équipes en évitant absolument la langue de bois et/ou mentir. Le pire de tout pour un dirigeant est de dire une chose et en faire une autre.
- . Replacer les ressources humaines au premier plan tout en privilégiant les unités opérationnelles.
- . Repérer les commerciaux dignes de confiance, ceux qui sont capables d'empathie et qui excellent à équilibrer les intérêts de l'entreprise en même temps que ceux de leurs clients. Ils se reconnaissent par le fait que leur parole est loyale et leur poignée de main franche tout en étant animé par un cocktail d'énergie, de courage et de confiance en soi.
- . Surveiller les 3 meilleurs indicateurs de la performance concernant celui de la motivation du personnel, celui de la satisfaction du client et celui du cash-flow, c'est-à-dire l'autofinancement disponible pour l'entreprise, lequel ne peut en aucun cas être arrangé de manière comptable.

Courage fuyons !

La lâcheté dans l'entreprise est une valeur-refuge qui offre certains avantages et pas mal de méfaits. Avec le repli de la nouvelle économie, la politique de la «fesse lourde» et de la structure pyramidale font de plus en plus d'adeptes, même avec l'arrivée des jeunes patrons fringants. D'après l'enquête menée par le magazine L'Entreprise, 4 types de lâcheté sont le plus couramment utilisés en entreprise :

. La lâcheté sourire

Elle consiste à privilégier la souplesse plutôt que de mettre les points sur les «i». Utile et sans grand danger, elle est d'autant plus pratiquée que ses conséquences sont rarement graves.

. La lâcheté bouche cousue

C'est l'une des formes les plus répandues. Elle s'inspire de la technique des 3 petits singes dont l'un se bouche les oreilles, l'autre se cache les yeux et le dernier se couvre la bouche. Ils symbolisent à l'origine dans le Japon du XI^e siècle le fait de ne rien voir, de ne rien dire et de rien entendre... qui soit «mal» au sens religieux (ce sont aussi les 3 premiers commandements du Bouddhisme pour accéder au bonheur). Cette forme de lâcheté dans l'entreprise à ne pas s'investir ou s'exposer traduit, en fait, une manière commode d'éviter de subir la réaction des autres ou de ses collaborateurs.

. La lâcheté stratégie

Le plus souvent cynique, cette forme de lâcheté vise à protéger son poste et, accessoirement, celui de ses collaborateurs. Elle peut également avoir pour objectif de «dégommer» les salariés en utilisant l'opportunité des circonstances, la présence de «consultants-parapluies» ou la pratique de «séminaires-paratonnerres». Le principe de base est qu'il n'est pas de problème dont une absence de solution ne finisse par venir à bout, ou à l'inverse, en en créant artificiellement !

. La lâcheté abandon

La forme la plus pernicieuse de lâcheté est sans doute celle qui consiste à ne rien faire du tout, à laisser faire ou à botter en touche. La règle est ici celle «du chacun pour soi», d'autant plus, que celle-ci reste entretenue par un système favorisant les rituels, les codes ou un droit coutumier. La lâcheté abandon s'apparente à une forme de bombe à retardement qui tue à petit feu ses victimes, lorsque les problèmes psychologiques s'en mêlent.

Piloter par temps de crise

Pour éviter en interne l'effondrement de la confiance, la plupart des entreprises doivent «opportunistiser» la situation afin de revoir leur mode de management productiviste. Elles doivent intégrer 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, les congés individuels ou 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

DÉLÉGATION UN ART DIFFICILE

La délégation est un outil fantastique de management destiné à accroître la motivation et la compétence des collaborateurs, tout en permettant de dégager du temps pour être encore plus efficace. Cependant déléguer est un art difficile dans lequel il est nécessaire de renoncer aux attributs traditionnels du pouvoir, en prenant le risque de confier à d'autres l'expertise de la situation, tout en gardant la responsabilité des décisions prises. Il est donc recommandé de construire une relation de confiance étape par étape, en exerçant un contrôle souple mais rigoureux dans le but de maîtriser la circulation et la remontée des informations importantes.

Du tact et de la diplomatie

Dans un arrêt du 27 novembre 2001, la Cour de Cassation a rappelé qu'un employeur ne peut reprocher ouvertement à un salarié de ne pas s'entendre avec un de ses collègues, sauf si cette mésentente repose sur des faits qui lui sont imputables et matériellement vérifiables comme par exemple : la tenue de propos outranciers, sexistes, racistes ou vulgaires ou encore, des attitudes non professionnelles comme l'agressivité ou l'impudeur. Dans le même esprit, une Cour d'appel vient de statuer sur le fait qu'un employeur ou qu'un manager ne doit en aucun cas utiliser de formules inutilement blessantes ou vexatoires à l'encontre d'un salarié, si celles-ci sont de nature à atteindre légitimement sa sensibilité. Pour Olivier Bluche, avocat, «*tous les : tu pues ; t'es nul ; ma pauvre si tu te voyais ; et toutes les phrases à la hussarde sont punissables par la loi*».

Ce qu'il est possible de faire par le manager :

- . Mettre la pression à toute l'équipe à partir d'objectifs préalablement identifiés
- . Hausser le ton ponctuellement contre un collaborateur dont le travail est insuffisant, preuves à l'appui et sans propos déplacés
- . Evoquer un manque de performance au cours d'un entretien tout en proposant des solutions

Ce qui est interdit par la loi :

- . S'acharner sur un seul collaborateur pour qu'il tienne les délais
- . Etre sur son dos continuellement
- . Se moquer d'un salarié de manière régulière devant ses collègues, soit en raillant son travail ou en insistant sur un détail de son physique.
- . Traiter de bon à rien un collaborateur durant un entretien et multiplier les propos humiliants sur sa personne et non sur son travail

LES 7 RAISONS SUBJECTIVES QUI EMPÊCHENT DE DÉLÉGUER

1. J'aurai beaucoup plus vite fait par moi-même
2. Je suis le seul et le mieux placé pour réussir et mener à bien le projet
3. Sans moi, le risque possible d'erreurs ou de problèmes est trop grand
4. Déléguer va m'obliger à passer deux fois plus de temps que nécessaire
5. Mes collaborateurs n'ont pas selon moi les qualités et l'expérience nécessaires
6. Je suis toujours obligé de «repasser» derrière ce qui me fait perdre beaucoup de temps
7. Personne ne se bouscule vraiment pour prendre des responsabilités

Miser sur la capacité d'initiative du cadre

Pour Jean-Marie le Goff, il est rare que l'on récompense «*La brebis qui se fond dans le troupeau*», mais qu'au contraire «*Pour avoir de l'influence, vous devez faire partie de ceux qui ont le pouvoir de modifier le cap du bateau. La reconnaissance d'une personne par sa hiérarchie est liée au degré de liberté qu'elle s'accorde*». Une position intégralement partagée par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui affirme, dans son livre *N'obéissez plus !* paru aux Editions d'Organisation, que «*L'entreprise vit encore trop souvent sur des relations héritées d'un modèle taylorien où chacun exécute une partie d'un plan défini. Mais ce modèle est dépassé. C'est sur sa capacité d'initiative qu'un cadre est évalué aujourd'hui.*»

Les règles de la contestation :

- . Bien choisir son moment, c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard. C'est au moment de la réflexion et avant la prise de décision que l'on doit ouvrir le débat mais jamais durant l'exécution, car toute résistance à ce moment-là peut s'apparenter à du sabotage.
- . Afficher clairement ses divergences de point de vue tout en marquant nettement son désaccord, non par un raisonnement contraire, mais par des arguments, des solutions et/ou une contre-proposition devant amener à un compromis.
- . Dépersonnaliser le sujet de discorde en revenant aux faits et en évitant les jugements de valeur. Le mieux est de souligner les incohérences en faisant preuve de pédagogie.

LES 5 CONDITIONS QUI MOTIVENT LA DÉLÉGATION

1. Déléguer, c'est se donner plus de temps pour faire autre chose.
2. Déléguer, c'est faire confiance en donnant aux autres la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités formatrices.
3. Déléguer, c'est favoriser une prise d'initiatives et une vision différente capable d'enrichir le traitement du sujet.
4. Déléguer, c'est accepter une perte de paternité destinée à valoriser en retour l'action en équipe ou collective.
5. Déléguer, c'est relativiser sa propre compétence en donnant un signe fort sur ses propres qualités.