

Extrait

Best Practices du Management

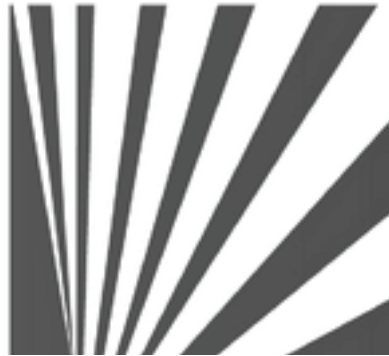
Lutter contre le défaitisme



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710809

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Lutter contre le défaitisme

- . **Comment reconnaître les symptômes du défaitisme**
 - . **Les 3 types de défaitistes**
 - . **Comment se comporter ?**
 - . **Gérer la montée des peurs**
- . **Identifier les causes du découragement général**
 - . **La bonne attitude du manager**
 - . **12 pistes pour agir**

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.

Comment reconnaître les symptômes du défaitisme ?

Le défaitisme constitue l'antinomie de la motivation, une sorte d'anti-motivation qu'il convient de reconnaître, d'isoler puis de traiter. Lorsque le défaitisme se propage, il constitue l'une des plus grandes menaces pour l'entreprise, car il n'affecte pas seulement la productivité mais paralyse aussi la créativité. Le défaitisme concerne surtout les attitudes individuelles. Aussi, dès que l'on identifie au moins 3 symptômes défaitistes chez un salarié, il peut alors devenir «contagieux» vis à vis de ses collègues.

Principaux symptômes du défaitisme :

- . Manque d'enthousiasme dans le travail ;
- . Dénonce sans cesse l'incohérence de l'entreprise, sa gestion, sa stratégie ;
- . Rejette constamment la faute sur ses collègues ou sur les autres services ;
- . Génère une frustration dans les contacts établis avec ses collègues ;
- . Est persuadé que toute nouvelle initiative ne réussira pas mieux que les précédentes ;
- . Croit que ses propres efforts ne changeront pas grand chose au résultat final ;
- . Se demande pourquoi il travaille dans une entreprise qui ne reconnaît pas son travail ;
- . Reporte son propre manque d'amour sur l'entreprise ;
- . Semble malheureux le lundi et se réjouit ouvertement le vendredi ;
- . Repousse à plus tard toutes ses envies d'accomplissement personnel.

LES 3 TYPES DE DÉFAITISTES

En psychologie, il est assez facile de discerner les causes d'insatisfaction chez un homme mal dans sa peau. Par exemple, les gens les plus insignifiants ont toujours besoin de faire du bruit, ceux qui sont les plus critiques ont souvent une mauvaise image d'eux-mêmes ou encore, les plus possessifs sont ceux qui craignent d'être dépossédés. Les 3 grandes catégories de défaitistes recouvrent :

- . **Le critique par vocation** : Il parle toujours des autres et de lui-même en termes dévalorisants ou agressifs. Il prend pour modèle un «ailleurs» inaccessible (entreprise concurrente, le glorieux passé, un autre pays...). Face à ce type de défaitisme, il convient d'affaiblir les thèses développées en montrant que le raisonnement est biaisé.
- . **L'insatisfait permanent** : Il est surmené et se fixe des objectifs trop ambitieux. Si son insatisfaction le pousse à réussir dans son travail, il peut néanmoins devenir dangereux en extériorisant «intelligemment» son pessimisme auprès de ses collègues. Le remède consiste alors à l'encourager à changer de comportement en lui montrant les risques et les dangers pour lui-même comme pour les autres.
- . **L'isolationniste défaitiste** : Il s'isole peu à peu des autres collègues de travail en arguant de critiques permanentes assorties d'un comportement autodestructeur (tabac, alcool...). En réalité, son véritable problème se situe hors de l'entreprise.

Comment se comporter ?

Il est important d'être attentif aux réponses données, aux silences, aux gestes ou aux grimaces sachant que les gens aigris sourient peu, alors que les gens heureux sont souvent gentils. D'une manière générale, il faut éviter de vouloir changer la personnalité de l'autre mais plutôt rechercher à lui faire prendre conscience des conséquences de son comportement.

Quelques conseils de bon sens face à un défaitiste :

- . Chacun de nos comportements jouent sur 2 registres, le raisonnement et les sentiments : avec un défaitiste il est recommandé d'oublier l'affectif !
- . Ne pas se laisser perturber, en considérant qu'il est normal que de tels personnages existent ;
- . Don't take it personal (ne pas le prendre pour soi) ;
- . Eviter les polémiques stériles en raisonnant à long terme ;
- . Interroger directement la personne en lui demandant par exemple «*Que dois-je faire pour que vous cessiez de me critiquer ?*», ou «*Que faut-il concrètement changer dans votre travail pour que vous y trouviez intérêt ?*».

GÉRER LA MONTÉE DES PEURS

En période de crise «*De nombreux salariés ont peur que leur société dépose le bilan ou soit vendue, peur qu'il y ait un plan social, peur d'être dans la charrette... Et ceux qui travaillent dans une entreprise qui s'en sort bien ont peur de ne pas arriver à produire ce qu'on attend d'eux dans un contexte de pression accrue*» confirme Thierry Chavel, coach de dirigeants et cofondateur du cabinet Alter & Coach. Dans le contexte actuel de brouillard économique et social, il est fortement conseillé aux managers de veiller à réduire cette tension anxiogène qui risque, sinon, d'aboutir à une démotivation générale, voire à «*la tétanisation des troupes*». Selon Didier Corpet, directeur de plusieurs sociétés et membre du mouvement EDC (Entrepreneurs et dirigeants chrétiens), «*Vis-à-vis d'un salarié dont le sort dépend de vous, c'est comme vis-à-vis d'un enfant en période de crise, il ne faut surtout pas changer d'attitude. Si notre stress est plus important que d'habitude nous devons éviter de le diffuser*». Même avis pour Caroline Noublanche, présidente de Prylos, pour qui «*Le dirigeant a un rôle de tampon. J'estime que mon boulot est de communiquer aux équipes un stress positif à des moments clés et d'éviter de leur envoyer des signaux parasites chaque fois que j'apprends une mauvaise nouvelle.*»

Identifier les causes du découragement général

Le découragement s'applique davantage à un groupe d'individus en prenant principalement racine dans la mauvaise ambiance générale ou un malaise diffus, dont il est impératif de traiter les causes. Les effets du découragement comme ceux du défaitisme peuvent rapidement contaminer la bonne marche de l'entreprise, faisant ainsi que les idées se tarissent, les produits vieillissent, les solutions se standardisent, l'intérêt aux clients disparaît, les délais de réponses augmentent considérablement, le suivi des affaires génère des erreurs, des retards ou des problèmes constants... En matière de découragement, les différents symptômes sont faciles à reconnaître car ils se cumulent :

- . Les décisions prises même collégalement sont systématiquement critiquées ;
- . Les salariés ne croient plus aux capacités de l'entreprise à inventer de nouveaux produits ou à conquérir de nouvelles parts de marché ;
- . Le départ d'un cadre ou d'un responsable est vécu comme un drame ;
- . Les rumeurs et les bruits de couloir injustifiés se multiplient ;
- . Tout événement dont les conséquences sont mal cernées est vécu avec un a priori défavorable ;
- . Les responsables admirent ouvertement les concurrents.

D'une manière générale, les sources du découragement indiquent l'existence de problèmes liés à un mauvais climat social. La conjoncture économique et la crise peuvent également en être responsables, en masquant d'incertitudes l'horizon personnel et collectif. En ce domaine, les mêmes causes produisent souvent les mêmes effets :

. Il existe un facteur contaminant ayant accès à l'ensemble des services de l'entreprise (salarié isolé ou groupe de personnes) qui devient à lui seul le bureau des pleurs tout en véhiculant les doléances d'un étage à l'autre. Pour régler ce genre de problème, la bonne solution suppose de placer à ce poste un ou des salariés plus équilibrés et enthousiastes.

. Les salariés sont peu ou mal informés, faisant que la rumeur remplace le manque d'information. Devant l'incertitude, la nature humaine est ainsi faite que les individus imaginent toujours le pire. Aussi la meilleure solution consiste à alimenter régulièrement les salariés par une information claire, précise et détaillée.

. Le manque de confiance favorise la rétention d'information, bloquant ainsi le processus d'échange entre personnes et services, ce qui a pour effet d'amplifier la perception des problèmes et des situations. La première solution nécessite de rétablir la confiance en créant de nombreuses occasions d'échanges.

. L'attitude du dirigeant pose problème en n'arrivant pas à motiver ses troupes. Il convient alors soit de changer de responsable, soit d'appliquer à la lettre les Best Practices en matière de motivation !

. La concurrence entre deux services réduit toute forme de coopération. Il peut alors s'agir soit d'un problème de personne entre 2 responsables, soit d'une compétition entre opérateurs, soit d'un problème de gestion «impactant» le niveau d'intéressement aux résultats. La meilleure solution dans le premier cas nécessite une franche tentative de conciliation ou en cas d'insuccès, de changer carrément les responsables de postes. Dans le second cas, il convient de revoir le système d'intéressement.

La bonne attitude du manager

En tout état de cause, la relance puis la dynamique de motivation nécessitent la participation active et volontaire de tous, un engagement clair et offensif de la part de la direction avec le développement de nouveaux projets, afin de pouvoir dessiner des perspectives d'avenir en effaçant les moindres aspects inutiles du passé. Comme le résume Thierry Chavel : «*En ce moment, un patron doit faire son métier avec son cœur et ses tripes !*» confirmant ainsi qu'en période de crise les salariés attendent 3 comportements majeurs de la part de leurs managers :

- . Ils ont besoin que leurs managers leur tiennent un discours de vérité, d'adultes.
- . Ils veulent avoir en face d'eux des patrons «congruents», c'est-à-dire des hommes et des femmes dont les discours sont en phase avec les actes.
- . Ils souhaitent être écoutés et attendent que le dirigeant fasse régulièrement le «tour des popotes» dans une attitude d'écoute et d'humilité.

En fait, chaque collaborateur attend de savoir ce que l'on attend personnellement de lui, tout en étant mis régulièrement au courant des perspectives de l'entreprise. Cela suppose une bien plus grande transparence qu'auparavant de la part des dirigeants et des managers, lesquels doivent montrer un comportement plus ouvert, plus proche et plus disponible.

12 pistes pour agir

1. Informer clairement et précisément sur la situation actuelle de l'entreprise et sur ses perspectives.
2. En cas de problème, informer les salariés sur les conséquences attendues ainsi que sur les moyens mis en oeuvre pour les résoudre.
3. S'il n'y a pas de problème, le dirigeant doit dire ce qu'il va faire pour préserver cette situation.
4. Confirmer, le cas échéant, le rôle et la place de chaque collaborateur au sein de l'entreprise en lui demandant, ou non, d'opérer des changements.
5. Redonner du sens au travail de chaque salarié.
6. Dans le cas d'un licenciement prévisible, traiter le salarié avec respect en le recevant et en lui disant les choses en face.
7. Expliquer toutes les décisions stratégiques en disant pourquoi telle option a été prise et quels sont les résultats attendus.
8. Satisfaire au fort besoin d'échange en créant un blog interne facilitant un lien direct, ouvert et critique entre les collaborateurs et leur dirigeant.
9. Eviter de trop diffuser les nouvelles anxigènes à l'ensemble du personnel mais seulement aux personnes concernées.
10. Ne pas hésiter à dire en cas de difficultés ponctuelles avec un client, fournisseur ou banquier, «qu'on savait que cela allait arriver et que l'on a déjà anticipé la solution pour s'en sortir».
11. En cas d'imprévu jugé très sensible pour le moral de tous il est conseillé de «mentir intelligemment» afin d'éviter de «risquer qu'un simple incident se transforme en incendie».
12. Donner du travail à faire à tous et permettre à chacun d'avoir «beaucoup de pain sur la planche» afin de lutter contre la déprime, le relâchement et la gamberge inutile.