

Extrait

# Best Practices du Management

## Manager positivement son équipe



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700930

1€

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

## Manager positivement son équipe

- . Favoriser les «contributeurs intelligents»
  - . Assouplir la directivité
  - . Comment bien communiquer ?
  - . 4 grandes catégories de manager
  - . L'importance de l'optimisme
    - . La solution 70%
- . 10 conseils pour remonter le moral d'un collaborateur
  - . Responsabiliser ses collaborateurs
- . Faire passer le changement auprès de ses collaborateurs
  - . Comment fidéliser les meilleurs
  - . Les 7 domaines de la cohérence interne

### 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.

## Favoriser les «contributeurs intelligents»

D'après Dave Ulrich, professeur de management à l'université du Michigan, les vrais managers doivent tenir 4 rôles clés auprès de leurs collaborateurs : être un «expert administratif», un «acteur stratégique», le «champion du service» et un «agent de changement». Pour Charles Handy, professeur à la London Business School, le bon manager est également celui qui est capable de renverser les modes traditionnels de pensée dominante dans l'entreprise. Plus encore pour Warren Bennis, professeur au MIT, les 4 facteurs décisifs du leadership sont selon lui : avoir une vision, donner du sens, créer la confiance et déployer sa personnalité. C'est, en fait, la conjugaison de toutes ces qualités qui rend d'ailleurs si difficile l'exercice du rôle de manager. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, *«Les entreprises qui veulent se doter de capacités d'innovation leur permettant d'élaborer des produits complexes en évolution permanente ont besoin d'un mode de management plus sophistiqué. On passe d'un modèle mécaniste où l'organisation est déterminante, à un modèle vivant où ce sont les interactions entre les individus qui produisent la valeur. L'enjeu n'est plus d'avoir des salariés obéissants qui reproduisent ce qu'on leur a montré mais des contributeurs intelligents qui s'adaptent à la diversité des situations rencontrées pour progresser dans un sens qu'ils ont fait leur. Alors qu'on pouvait se contenter (encore récemment) de faire en sorte que chacun soit performant individuellement, on a maintenant besoin que chacun contribue à rendre encore plus performant le système dans lequel il évolue»*. Avec un tel ordre de mission, il est clair que le management moderne a le devoir de tout faire pour utiliser au mieux le gisement de potentiels de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en le débridant et en l'épanouissant toujours davantage.

## Assouplir la directivité

Chaque contexte, circonstance, genre d'équipe à encadrer correspond à un type de manager. Selon Eric Bohn, gérant d'Euro Consulting Partners, lorsque l'on pose la question aux candidats d'un recrutement de savoir *«Avec quel type de manager ils voudraient travailler»*, tous disent rêver d'*«Un chef à leur écoute, charismatique, sachant fixer des objectifs précis et donner les moyens de les atteindre, disponible quand c'est nécessaire, qui délègue, contrôle, entraîne et respecte ses troupes, tranche, prend des décisions...»*. Même si le profil est trop beau pour être vrai, il n'en demeure pas moins que *«Le point saillant qui ressort toujours est l'écoute semblant faire défaut aux managers»*. Il est vrai que les entreprises ont une tendance chronique à recruter des managers aux profils «directifs» en considération directe d'impératifs de rentabilité, de restructuration ou de fusion. Elles veulent à la fois des «autocrates» (monarque absolu dans le service ou le département) et des personnalités qui sachent s'adapter en démontrant du charisme. Ainsi pour Jean-Louis Muller, directeur de la Cegos, le mode directif est nécessaire car *«Dans un monde où les gens vivent inquiets, un chef qui affirme savoir ce qu'il faut faire avec aplomb rassure»*. En réalité, il est tout à fait possible de passer d'un style de management à un autre, c'est même la marque de fabrique du vrai manager qui de directif en temps de crise peut favoriser l'écoute et redevenir disponible en temps normal. Pour J.L Muller, il est évident qu'aujourd'hui les managers *«Doivent apprendre à s'adapter à leurs équipes et aux circonstances, alors que dans les années soixante, les collaborateurs devaient s'adapter à leur patron.»*

## COMMENT BIEN COMMUNIQUER ?

Vaccinés par des années de langue de bois, la plupart des salariés accueillent souvent avec méfiance les mails émanant du sommet. C'est alors la communication réalisée par et avec le management de proximité qui devient cruciale en situation de crise. Sachant que l'information a horreur du vide il faut éviter de laisser le champ libre aux supputations et aux cancans délivrés autour de la machine à café en préférant plutôt :

### . Communiquer en permanence

Eviter un silence prolongé du manager qui devient alors lui-même un sujet de rumeurs. Pour cela, ne pas attendre d'avoir quelque chose d'important à dire pour échanger avec ses collaborateurs en instaurant, s'il le faut, des rituels de partage de l'information à échéances précises.

### . **Faire preuve de volontarisme**

Toujours s'en tenir aux faits en s'appliquant à mettre en valeur les atouts réels dont dispose l'équipe, ou l'entreprise, en fixant à chacun des responsabilités et des objectifs réalistes à atteindre. Il s'agit également de valoriser chaque bonne nouvelle (nouveau contrat) en la diffusant très vite par mail.

### . **Eviter l'optimisme inconsidéré**

Le fait d'annoncer un avenir radieux pour calmer les angoisses des collaborateurs alors que personne n'en sait rien du tout, a toutes les chances, au final, de discréditer de manière irrémédiable le manager.

### . **Savoir dire «je ne sais pas»**

C'est un gage de crédibilité et d'honnêteté intellectuelle bien accepté par l'équipe, à condition toutefois que le manager soit aussi le premier à l'informer clairement dès que la situation évolue ou qu'une solution apparaît.

### . **Lutter contre le désœuvrement**

«Rester actif représente un excellent moyen de lutter contre sa propre peur et celle de son équipe» confirme Pierre Crozier, consultant chez Ascend Partners. C'est même une condition de base pour éviter la démobilisation et la gâchette parmi l'équipe. Toutefois, il ne faut pas occuper les gens uniquement pour tuer le temps mais en faisant en sorte que toutes les actions menées soient cohérentes avec la stratégie du service. Sans cela, la manœuvre risque de devenir inutile voire contre-productive.

### . **Partager les éléments d'analyse**

C'est certainement la meilleure façon de pratiquer avec ses collaborateurs en les aidant à comprendre la situation et à réduire leurs incertitudes. Pour Maurice Thévenet, professeur au Cnam, c'est clair : «Rassurer un collaborateur c'est aussi l'aider à comprendre ce qui se passe».

## **4 grandes catégories de manager**

L'équation managériale est devenue relativement compliquée car le chef doit, à la fois, être à l'écoute, soigner l'ambiance dans son équipe, préserver son autorité et conserver sa capacité à recadrer ses troupes. En fait, il existerait 4 styles de management dominants demandés par les employeurs et les collaborateurs. Dans tous les cas, pour Hélène Lacroix-Sablarolles, d'HEC Executive, il est clair que «Les managers doivent tenir compte des limites de l'humain car quand les marchés sont matures ou en récession, il faut remotiver, redonner confiance, jouer les synergies, pour retrouver du cash, et non dire en caricaturant «Si vous ne faites pas cela, on ferme !». Il faut également selon elle «Des gens qui redressent, pas qui compressent. C'est-à-dire des managers engagés qui coopèrent avec leurs équipes, peuvent faire passer des mesures de changements difficiles en tenant compte de l'humain. Et à qui, lorsque la situation le permet, on laisse le temps de le faire». En résumé, pour elle, «Il ne faut plus d'un management usant» car l'humain a ses limites «Même si lorsque l'on est un jeune manager on est souvent sans recul ni complexe et que l'on attaque ou agresse facilement.»

### . **LE COOPÉRAFFECTIF**

Il travaille avec une équipe plutôt que «pour» quelque chose. Il est dans l'écoute, reste disponible, fait circuler l'information, se montre performant dans les situations inédites et complexes en favorisant des axes de solution dans la coopération. Plus motivé par la confiance réciproque que par le rôle hiérarchique, il laisse ses collaborateurs décider à sa place en sachant fêter leurs succès comme en transformant les erreurs en occasion d'apprentissage.

**Ses points faibles :** Un peu démagogue, il ne veut pas voir les rapports de pouvoir qu'induit la hiérarchie. Son souci de ne pas gâcher l'ambiance le fait faire facilement «copain» avec ses collaborateurs au risque de perdre progressivement son autorité et sa crédibilité.

### . **L'ENGAGÉ**

Souvent jeune, il construit une équipe autour d'un relationnel fort et d'un management relativement avancé. Attentif aux nouveautés, il expérimente volontiers dans son service et se veut efficace dans les situations de changement. Il a une énergie créative mobilisée dans une dynamique de progrès permanent. Pour ce manager qui a besoin d'être aimé et de preuve de reconnaissance, «Il faut rendre à César ce qui appartient à César». Des conditions essentielles qui lui permettent de monter sur tous les créneaux avec son équipe.

**Ses points faibles :** Le manque de projet motivant ou, au contraire, une tendance à croire qu'il a trouvé le Graal peut entraîner chez lui des dysfonctionnements sur le plan du comportement. Il fera, par exemple, beaucoup de bruit pour des résultats quelquefois insignifiants.

#### **. LE PLANIFICATEUR**

Assez froid sans être stressant, ce type de délégué individualiste réussit à faire gérer par d'autres les phases de stabilité et de gestion courante en s'occupant plus volontiers de projets d'avenir plus «intéressants». C'est, en général, un manager au sommet de la pyramide ou «*Un stratège de haut niveau, soit un petit chef ennuyeux*». En fait, pour lui, des directives claires ont été données méticuleusement et individuellement à chaque collaborateur, faisant que chacun sait ce qu'il doit faire et ce que l'on attend de lui. Il n'y a plus qu'à !

**Ses points faibles :** A une tendance à se réfugier derrière les décisions prises, est peu communicant et tend à reporter à plus tard les idées venant de ses collaborateurs. En fait, il n'assume guère l'autorité et ouvre le parapluie dès qu'un problème survient.

### **L'IMPORTANCE DE L'OPTIMISME**

Pour Philippe Korda, PDG du cabinet conseil Korda-Parnters, «*L'optimisme est un état d'esprit sans lequel il ne peut y avoir ni motivation, ni persévérance, ni volonté. Les entreprises ne valorisent pas suffisamment cette qualité pourtant cruciale*». A tout moment, l'individu optimiste reste convaincu qu'il existe une issue favorable et met tout en œuvre pour la trouver. Face à un monde complexe et imparfait, il se révèle finalement extrêmement réaliste et pragmatique dans ses décisions en cherchant systématiquement les bons côtés d'une situation sans se focaliser sur les mauvais. Une expérience menée en 1990 par le chercheur américain Martin Seligman prouve que l'optimisme est un puissant facteur de réussite. En 1988, 4 mois avant les jeux Olympiques de Séoul, ce psychologue a soumis toute l'équipe de natation américaine à un test de personnalité destiné à mesurer notamment leur degré d'optimisme. Quelques semaines plus tard, avec la complicité de leur coach, Seligman les a tous piégés en leur faisant parcourir lors d'un entraînement la même distance que celle du jour J Olympique mais en communiquant à chaque nageur un chrono nettement moins bon que celui que les champions s'attendaient à voir (et avaient réellement effectué). Les nageurs ont été déstabilisés puis ont recommencé un peu plus tard un nouveau chronométrage. Résultat du test : la moitié de l'équipe a nagé moins vite la seconde fois alors que l'autre moitié a amélioré son temps. Parmi ces derniers, ceux qui ont amélioré leur chrono sont aussi ceux dont le questionnaire avait révélé un degré exceptionnel d'optimisme dont celui de Matt Biondi, lequel a battu son record personnel à cette occasion (et plus tard d'autres records lors du championnat du monde en 1991).

#### **. LE TYRANODIRECTOR**

Pour lui la relation hiérarchique est directe et s'impose sans ambiguïté. Il n'a pas peur de prendre des décisions sur la base de critères factuels, précis et axés sur les résultats. C'est un autocrate qui sait s'impliquer personnellement en étant, selon l'expression d'Hélène Lacroix-Sablayrolles, un «*One minute man*» rapide et plus soucieux des objectifs que des moyens.

**Ses points faibles :** Par son comportement autoritaire, il tend à infantiliser ses collaborateurs en manquant d'écoute et de charisme. En voulant paraître fort, il manque d'intuition et de nuance ce qui induit dans son service un turn-over important.

### **La solution 70%**

Dans la marine américaine, les règles de leadership sont souvent bien plus efficaces que celles rencontrées dans un grand nombre d'entreprises. Selon David Freedman, auteur d'ouvrages sur le management, la préparation des commandants de la Navy repose sur un modèle de leadership relativement exemplaire fondé sur le 70% qui préconise en toute occasion :

- . Une solution acceptée par 70% des hommes est préférable à un consensus à 100%.
- . L'indécision doit être évitée à tout prix ; c'est une erreur fatale beaucoup plus grave qu'une mauvaise décision.
- . Les objectifs poursuivis lorsqu'une décision est prise doivent être clairement expliqués en laissant ensuite les subordonnés gérer les points de détails.
- . Les erreurs doivent être tolérées, voire encouragées, lorsqu'elles se traduisent par une amélioration des résultats la fois suivante.
- . Chacun, y compris les personnes en première ligne, doit être préparé à prendre la direction des opérations si nécessaire.

### **Le cas exemplaire du commandant du «Benfold»**

Il est intéressant de sortir du cadre de l'entreprise pour s'inspirer de certaines méthodes militaires de management considérées comme relativement avancées. C'est notamment l'histoire de Michael Abrashoff, aujourd'hui promu à un poste de premier plan au commandement aéronaval de l'US Navy, et qui a été nommé à 38 ans commandant de la pièce maîtresse de la flotte américaine du pacifique «le Benfold». Un monstre de 8 300 tonnes d'acier doté d'un système d'armement parmi les plus perfectionnés au monde avec un équipage d'élite de 300 hommes. Ce commandant est le précurseur d'un modèle de management considéré comme exemplaire en temps de paix comme en temps de crise. D'abord sur les principes, il avoue dès sa prise de commandement que son but est de *«Donner la priorité aux objectifs plutôt qu'aux procédures, à la performance plus qu'à l'obéissance»*. Selon lui, *«Il n'y avait là rien de magique. Aujourd'hui, dans la plupart des structures, les idées viennent encore du sommet. Peu après avoir pris mon commandement, j'ai constaté que les jeunes sur ce bateau étaient intelligents et bourrés de talent. J'ai alors compris que mon job était de les écouter, de profiter de leurs idées pour améliorer le fonctionnement du navire. Le plus important pour un commandant, c'est de tenir compte du point de vue de l'équipage»*. Le style de commandement d'Abrashoff se fonde sur le postulat qu'il faut bien *«Connaître ses hommes et leur cadre de travail»* considérant que *«Quand on rend les gens responsables de leur job, la motivation devient contagieuse»* forcément !

### **Comportements managériaux appliqués sur un navire de guerre américain :**

. *«Plus la vie à bord est agréable, plus les gens apprécient ce qu'ils font et meilleurs sont les résultats»*. Par exemple, en descendant dans les cuisines, Abrashoff a abandonné les produits spécialisés et coûteux fournis par la Marine en préférant des marques plus classiques et moins chères. Avec les économies réalisées, il a pu envoyer 5 des 15 cuisiniers suivre des cours de cuisine. Résultat avec le même budget, le Benfold est devenu l'une des cantines favorites des équipages basés à San Diego en Californie. En pratiquant de la sorte dans d'autres domaines de vie du navire (peinture, tâches avec et sans valeur ajoutée...), il a réussi à économiser 1/4 de son budget annuel de fonctionnement.

**Résultat :** le plus faible taux d'incidents matériels pendant les missions et les meilleurs scores de tir de toute la flotte du Pacifique.

. Face à des hommes confrontés au risque, *«La règle est de disposer non seulement du meilleur matériel mais aussi d'un entraînement parfait et d'une organisation sans faille.»* Pour cela, après l'arrivée à bord des nouvelles recrues, Abrashoff les reçoit personnellement afin d'en apprendre davantage sur eux : pourquoi sont-ils entrés dans la Navy ? Quelle est leur situation de famille ? Quelles sont leurs ambitions pendant leur service, et après ? Comment puis-je les aider à penser leur avenir ?

**Résultat :** le fait de connaître chaque membre par son nom, son origine, différents détails de son parcours personnel et ce que chacun veut faire dans sa vie, a favorisé une relation très rapide de respect mutuel permettant de s'affranchir des règles protocolaires d'autorité.

## **10 CONSEILS POUR REMONTER LE MORAL D'UN COLLABORATEUR**

- . Le laisser parler sans le bousculer ni le contrarier
- . L'inviter à déjeuner pour le décoincer

- . Oser la complicité et le ton de la confiance
- . Le questionner pour lui montrer que l'on s'intéresse à lui
- . Le responsabiliser davantage en définissant avec lui des objectifs clairs
- . Expliquer en quoi sa présence et son action sont indispensables pour l'entreprise
- . Désamorcer les éventuels conflits en cours avec ses collègues
- . Faire un petit cadeau, un geste de reconnaissance pour regonfler son moral
- . Améliorer son cadre de travail
- . Utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère

. Pour connaître les motivations et les idées de tout l'équipage, la méthode est également centrée sur «*L'écoute individuelle sans aucune idée préconçue et dans le cadre d'une invitation sincère dans le bureau du commandant*». Pour cela Abrashoff a mis au point, dès le début de sa prise de fonction, un programme de 5 interviews par jour avec 3 questions posées à chacun et ce, auprès de tout son équipage : «*Qu'est-ce qui vous plaît le plus sur le Benfold ?*» ; «*Qu'est-ce qui vous plaît le moins ?*» ; «*Que changeriez-vous si vous le pouviez ?*».

**Résultat :** de nombreux micro changements réalisés à l'initiative des hommes ayant amélioré les conditions de vie de l'ensemble de l'équipage mais aussi le fait que 100% des marins de carrière du Benfold ont rempli alors que la moyenne dans la Navy est seulement de 54%.

. Ce qui compte avant tout pour ce commandant c'est l'équipage, avouant que «*Pour moi, l'important c'est de responsabiliser. Dans de nombreuses unités et d'entreprises, on perd beaucoup de temps à entourer le type au sommet. Tout le monde vous dira que sur mon bateau je demande un minimum d'attention. Ces premiers entretiens ont donné le ton : dans ma chaîne de commandement, le vrai patron c'est le résultat. Mes hommes ne sont pas là pour me dire ce que j'ai envie d'entendre ; ils me disent la vérité sur ce qui se passe à bord ; Ils n'attendent pas une inspection officielle ni l'accord de toute la hiérarchie : ils passent simplement à l'action*».

**Résultat :** «*Sur mon passage, les hommes se mettent au garde-à-vous. Ils respectent la fonction mais savent que je me fiche des paillettes. C'est la substance qui m'intéresse et la substance, c'est la préparation au combat, le bonheur des matelots dans leur boulot et le respect avec lequel ils doivent être traités.*»

. Comme dans une entreprise, le rôle du commandant de navire est de lutter contre le turn-over en s'obligeant à former constamment de nouveaux marins et de jeunes officiers, tout en préparant les hommes de plus haut niveau à assumer des tâches de commandement. Aussi, selon Abrashoff «*Si vous vous bornez à donner des ordres, vous n'aurez en face de vous que des bœni-oui-oui. Nous avons besoin de vrais décideurs pas de somnambules qui suivent les manuels à la lettre. Il faut du temps pour apprendre. En éliminant une bonne partie des tâches annexes, nous avons pu consacrer du temps à l'apprentissage des techniques sophistiquées de notre système d'armement et aux «jeux de guerre» informatisés.*»

**Résultat :** Un taux de promotion interne inégalé pour 1/3 de l'équipage considérant que «*La mission du chef est de créer un environnement dans lequel non seulement les gens font bien, mais aussi où ils ont envie de bien faire.*»

. A l'instar de toute société, les bâtiments de la Navy reflètent généralement la personnalité de leur commandant. Sur le Benfold «*Ni mon équipage ni moi-même ne nous inquiétons de ce qui va se passer maintenant que j'ai pris un autre commandement. Nous avons créé ensemble un cercle vertueux qui permet à chacun de savoir que l'on compte sur lui. Une fois la perestroïka installée, vous ne pouvez plus l'arrêter. Les hommes sur ce bateau sont conscients des résultats obtenus et ils ont le courage de lever la main et de se faire entendre. C'est irréversible.*»

**Résultat :** «*Quand les gens que vous chargez d'une mission savent qu'ils peuvent bousculer les règlements et les procédures, les innovations fleurissent !*» dit le commandant Michael Abrashoff.

## Responsabiliser les collaborateurs

Le concept de responsabilisation personnelle part du principe que les collaborateurs, quel que soit le poste qu'ils occupent dans l'entreprise, sont responsables de leurs actions. Pour cela, il est nécessaire de donner le pouvoir aux salariés leur permettant ainsi de prendre des décisions concernant leur propre travail (délégation d'autorité). En ayant l'impression d'être maître à son poste de travail, chacun s'acquitte spontanément mieux de sa tâche, satisfait davantage les demandes des clients et participe activement à la vie de l'organisation. Le principe consiste à concéder à chaque collaborateur «*Toutes les décisions jugées par lui comme appropriées à prendre à un instant donné*». Au niveau de la direction, la mise en place de la responsabilisation ne résulte pas forcément du souhait de satisfaire les salariés en vue d'améliorer leur productivité personnelle mais plutôt de favoriser la recherche pragmatique d'une meilleure efficacité globale pour :

- . Un meilleur service à la clientèle en satisfaisant rapidement les demandes des clients ;
- . Créer des liens transversaux solides entre les multiples niveaux de l'entreprise ;
- . Une plus grande flexibilité dans les temps de réponses comme à saisir les opportunités ;
- . Un meilleur moral et engagement à la tâche favorable à l'ambiance générale ;
- . Une compensation gratifiante dans le cas où la promotion interne et/ou les augmentations de salaire restent limitées.

## Faire passer le changement auprès de ses collaborateurs

Faire accepter le changement et/ou une réorganisation interne à ses collaborateurs n'est pas chose facile. Mais lorsqu'il s'agit de faire en sorte que ceux-ci s'approprient le changement et en deviennent les acteurs et non les victimes, alors là c'est du grand art ! Pour faciliter de manière positive la transition dans un contexte de changement, il est recommandé de pratiquer de la manière suivante :

### . Evaluer sa marge de manœuvre

Pour cela, il est d'abord nécessaire de valider certains points auprès de la direction générale ou d'un collègue expert en leur posant des questions afin de dessiner peu à peu les réponses les plus pertinentes. Exemples de questions : Quel est l'objectif poursuivi ? En quoi répond-il aux attentes de l'entreprise ? L'équipe a-t-elle déjà vécu une expérience similaire ?... L'objectif des questions-réponses est de pouvoir présenter, au final, le projet de façon positive à ses collaborateurs.

## COMMENT FIDÉLISER LES MEILLEURS ?

Selon Gordon Binder, ex-PDG d'Amgen leader mondial des biotechs, «*Des cadres auxquels on permet de progresser ne se laissent pas séduire par les sirènes de la concurrence*». Dans son dernier ouvrage intitulé Science Lessons paru aux Ed. Harvard Business Press, il préconise un triangle «miracle» destiné à fidéliser ses managers et les motiver, un recueil de conseils valables pour toutes les entreprises et qui repose principalement sur :

1. L'autonomie de décision permettant à chacun de trancher dans sa propre sphère d'activité
2. La qualité des locaux et des équipements dans un environnement soigné comme clé du succès
3. La possibilité de formation permanente afin de pousser les meilleurs à s'améliorer toujours plus.

### Il conseille également de :

- . Pratiquer le 360° pour emboucher le bon profil jusqu'à faire venir 10 à 12 fois chaque candidat retenu dans le cadre d'entretiens approfondis
- . Privilégier le talent plutôt que l'expérience
- . Faire de ses propres collaborateurs des chasseurs de tête dans l'entourage
- . Régler les «petites misères» des collaborateurs afin de se faire adorer !!!



### **. Anticiper les éventuels blocages**

Selon le principe qu'un problème prévu est déjà à moitié réglé, il convient de se mettre dans la peau de ses collaborateurs afin d'anticiper leur première réaction et trouver à chaque fois un argument adapté. Le but du jeu est de les rassurer, en particulier ceux qui se montrent les plus hostiles au changement du fait de leur personnalité, de leur ancienneté au poste, de leur âge... Il est alors nécessaire de prévoir avec eux une communication spécifique de type tête à tête, délivrance d'informations privilégiées, etc.

### **. Maîtriser sa communication**

Si jusqu'au dernier moment du bouclage du projet il faut résister à la tentation d'en parler, dès que celui-ci est fin prêt il est absolument nécessaire que chacun puisse apprendre de la propre bouche du manager ce qui va lui arriver. Le pire de tout, c'est quand l'équipe se braque en apprenant la nouvelle par «radio moquette».

### **. Permettre à l'équipe de s'exprimer**

Pour cela, le mieux consiste à réunir les membres de son équipe en leur donnant un maximum d'informations factuelles sur les enjeux, les résultats à atteindre, le calendrier, les outils et la méthodologie à suivre. Il est conseillé de faire de cette entrevue un espace de dialogue en encourageant l'expression directe des craintes et des réticences. Face aux objections et humeurs manifestées durant cette première phase, il faut se contenter de dire que l'on comprend bien les réactions exprimées et que l'on répondra volontiers dans la mesure de ses moyens.

### **. Repérer l'hostilité latente**

En général, il existe 3 types de réactions face à la découverte d'un projet de changement : l'enthousiasme, l'indifférence et l'hostilité. La méthode consiste alors à s'appuyer sur les enthousiastes favorables au projet mais minoritaires, garder un œil sur les indifférents ou attentistes et surtout se concentrer sur les hostiles et opposants afin de les convaincre. Avec eux, il ne faut pas confondre l'hostilité passagère qui se manifeste par un mouvement d'humeur et l'hostilité profonde qui ne se manifeste pas tout de suite mais survient après une phase d'inhibition durant laquelle la personne ne réagit pas. De la même manière, il ne faut pas confondre ce type d'inhibition avec une acceptation passive de la situation.

### **. Ne pas masquer les difficultés**

En aucun cas il ne faut cacher les obstacles et les difficultés à venir en s'adressant de manière claire et précise. Toute la crédibilité du projet passe par la conviction à vouloir affronter les éventuelles difficultés à venir et à ne pas faire l'impasse sur les risques et problèmes possibles. Dans le même temps, il est important d'argumenter sur les objectifs à atteindre et naturellement sur l'intérêt de la méthode utilisée et de ses solutions.

### **. Recourir à un tiers extérieur**

Une argumentation ou une opinion apparaît toujours plus crédible lorsqu'elle est formulée par un tiers indépendant au projet. Son analyse objective de la situation passe beaucoup mieux si ce dernier est déjà auréolé d'une compétence en la matière et ce, d'autant plus, qu'il sait faire face aisément aux questions et aux inévitables critiques.

### **. Verrouiller la mise en œuvre**

Bien plus que l'annonce du projet et son acceptation de principe, le plus difficile reste dans la réalisation effective de celui-ci. Pour cela, il faut prévoir un suivi très serré dans la mise en œuvre (reporting, réunions d'étapes, tableaux de suivi...) afin de maintenir l'enthousiasme du début. Il faut également laisser chaque collaborateur s'exprimer régulièrement sur les difficultés rencontrées afin d'éviter chez lui le découragement et le retour de la routine. Lorsque, en cours de chemin, des modifications imprévues sont apportées dans le plan initial, il est alors nécessaire de faire bien comprendre que *«C'est l'itinéraire qui est changé et non la destination finale.»*

### **. Stimuler régulièrement**

En cours d'accomplissement du projet, il est judicieux de prévoir des étapes stimulantes (pots, primes, promotions...) afin que chacun puisse mesurer de manière effective les efforts accomplis. Pour cela, il

est recommandé de quantifier précisément les objectifs intermédiaires (délai tenu, budget respecté..) et surtout les fractionner afin de multiplier les occasions de mesurer le chemin parcouru.

### **LES 7 DOMAINES DE LA COHÉRENCE INTERNE**

Afin de dynamiser les personnes, renouveler les idées et optimiser les résultats, tout dirigeant doit créer un système cohérent au service des hommes et au bénéfice de la performance. Il ne peut y avoir de motivation ou de contribution individuelle et collective positive sans un fort sentiment de cohérence dans l'entreprise reposant sur 7 piliers :

- . Un recrutement de qualité
- . Un système de promotion
- . Un style managérial
- . De bonnes structures et une bonne organisation
- . Une évolution des compétences
- . Un consensus et une vision partagée
- . Une bonne gestion des crises et des séparations