10 erreurs à éviter pour motiver ses équipes

Que nous soyons un futur manager, un manager débutant ou plus expérimenté, certains fondamentaux du management sont incontournables.

En effet, ils sont le 80/20 (principe de Pareto) des actions à mener. En d'autres termes, les fondamentaux du management sont les 20% d'actions qui nous permettent d'obtenir 80% de nos résultats en termes de management.

Ils peuvent souvent sonner comme étant trop basiques pour autant, même expérimentés, nous n'en finissons jamais de travailler sur ces 10 points.

Avant d'essayer de « grandes » méthodes de management qui peuvent nous prendre 80% de notre énergie pour simplement 20% de nos résultats (tout l'inverse), éviter certaines erreurs de management va déjà beaucoup nous aider.

Voyons les 10 erreurs que nous ne devons jamais oublier pour garder nos équipes motivées.

1.

Ne pas se libérer de temps

La gestion du temps et des priorités au travail repose sur 3 étapes essentielles. Avant cela, n'oublions pas l'importance de simplifier et de réduire toutes nos tâches. En effet, chercher à supprimer les tâches inutiles est la base pour développer ses capacités organisationnelles.

À l'image de quelqu'un qui voudrait faire des économies d'eau en optimisant ses douches, machines à laver et lave-vaisselle, si les tuyaux sont en mauvais état et fuient, les économies d'eau ne seront pas optimisées. Nous devons donc poursuivre les fuites de temps et tâches inutiles avant de passer à la suite.

Une fois que nous avons réduit nos tâches, il est temps de passer à la gestion de temps et des priorités au travail. Pour cela, il est important de savoir dans quel ordre nous allons devoir les traiter, car l'ordre a un impact fort sur notre efficacité professionnelle.

Gérer son temps et ses priorités de manière optimale permet de mettre fin à la procrastination. De plus, maîtriser son temps a un impact direct sur notre stress au travail, sur notre productivité et donc sur la réalisation de nos objectifs.

Cela passe par l'organisation et la priorisation de nos tâches ainsi que la planification de nos tâches selon notre énergie du moment.

Voici en détail les 3 étapes qui vous garantiront une meilleure gestion du temps et des priorités dans votre vie professionnelle et votre vie courante.

1 - Gestion du temps rime avec prise de notes!

Dans la gestion du temps et des priorités au travail ou en dehors, la mise en place d'un système de notes est impérative. Gérer ses priorités n'est pas seulement une question de déterminer dans quel ordre nous allons traiter les tâches. C'est aussi une question de connaître les tâches à prioriser. Et même si cette idée semble très simple, dans les faits, c'est plus compliqué.

Je préconise d'utiliser un système de note sur téléphone portable. Ainsi, nous pouvons toujours

l'avoir sur nous. Ensuite, je pense qu'il est important de le connecter avec son ordinateur ainsi que sa tablette (système de cloud, système de note Apple ou Google). Cela nous permet de consulter les mêmes notes sur tous les supports que nous avons. Nous avons donc un peu plus de confort et pouvons passer d'un support à une autre sans perdre les informations.

a - Prendre des notes pour recenser les tâches

Le premier avantage d'un système de note est qu'il nous permet de recenser tout ce que nous avons à faire au fur et à mesure que les projets et idées surviennent. Ainsi, tout est regroupé au même endroit, comme dans un planning. Lorsque nous prenons le temps de faire un point sur notre agenda, il ne nous reste qu'à ouvrir nos notes pour venir nous organiser.

Toutes les tâches étant au même endroit, nous sommes plus efficaces. Nous n'avons pas besoin de consulter notre cahier, notre carnet, notre téléphone, notre bannette et nos post-it pour connaître les tâches en cours et organiser notre emploi du temps. Regrouper ses notes en un seul et même endroit n'est qu'une question d'habitudes et de réflexes. Cela ne consomme pas plus de temps. Au contraire, c'est même beaucoup plus facile et cela nous permet de gagner du temps. C'est donc une action 100% efficace.

b - Noter pour ne rien oublier

Le deuxième avantage du système de note c'est qu'il permet de ne rien oublier. J'ai souvent entendu « La mémoire est dans le poignet». Personnellement, je suis d'accord. Nous pouvons facilement oublier ce qui vient d'être dit et donc perdre du temps à retrouver les

informations. Mais si nous le notons, il est certain que nous ne pourrons pas l'oublier.

J'insiste, mais pour pouvoir gérer le temps et définir les priorités, il y a un aspect essentiel : connaître toutes les tâches en cours. Nous avons tous oublié, au moins une fois, que nous avions un examen. Si nous nous en étions souvenus, il est certain que nous en aurions fait une priorité. Mais le fait de l'avoir oublié nous a conduits à l'ignorer. Bien gérer ses priorités c'est aussi ne rien oublier.

c - Écrire pour faire évoluer notre organisation

Enfin, le troisième avantage du système de notes dans la gestion du temps de travail, c'est que nous pouvons travailler sur nos tâches et faire évoluer nos organisations. Les priorités d'hier ne sont pas forcément les priorités d'aujourd'hui. Nous devons régulièrement revoir nos priorités, car notre environnement est changeant.

Nous pouvons aussi faire évoluer nos organisations, car les organisations d'hier ne conviennent plus forcément aux organisations de demain. Elles ont peut-être besoin d'évoluer et le système de note, surtout s'il est informatique, va évoluer dans le même sens.

Par exemple, nous pouvions avoir une note « Vrac » où nous notions la liste des tâches à faire avant de les traiter. Avec le temps, nous pourrions adapter nos notes en fonction de thématique « marketing », « commerce », « économique », « feedback client », « feedbacks équipes », etc. Plus nos notes évoluent en fonction de nos besoins, plus nous pourrons être efficaces.

De plus, les notes informatiques peuvent aussi être partagées. Plusieurs personnes concernées par la note peuvent interagir dessus pour la faire évoluer. Cela maximise les chances qu'elles soient mieux adaptées, mais aussi de ne rien oublier et de tout recenser.

Ce système non figé et évolutif est primordial dans la gestion de projet.

2 - Gestion des priorités : un équilibre entre nos 4 sphères de vie

a - Les différents styles de priorité

Le premier point intéressant est de revenir sur nos 4 sphères de vie :

i - la sphère personnelle (santé, ce que nous faisons pour nous : loisirs, sport, etc.);
ii - la sphère familiale (conjoint, enfants, famille proche);
iii - la sphère sociale (amis, relations lors de nos activités, vie associative, les personnes que nous connaissons);
iv - la sphère professionnelle (tout ce qui touche au travail).

Il est donc essentiel de savoir ce qui est important. Mais, nous devons tout de même prendre conscience d'une chose : nous avons besoin d'activer les 4 sphères de notre vie pour avoir un bon équilibre. Nous ne pouvons avoir seulement 1, 2 ou 3 sphères actives, car le risque est de sentir un manque.

De plus, ces sphères évoluent régulièrement dans notre vie. Si nous en perdons une, nous pouvons nous reposer sur les autres en attendant de la reconstruire. Si nous n'en avions qu'une seule et que nous la perdons, le risque est très grand et la reconstruction peut être beaucoup plus difficile.

Par exemple, si nous perdons notre travail, nous pourrons nous appuyer un peu plus sur les amis pour maintenir notre équilibre et notre motivation. Si nous perdons notre travail et qu'il était la seule sphère de notre vie, nous risquons de nous sentir seuls et démunis.

Nous prenons donc conscience que la gestion des priorités ne concerne pas que le travail, mais bien 3 autres aspects.

b - L'importance de gérer les priorités en premier

Autre apprentissage sur la gestion de temps de travail, c'est qu'il est important de mettre les priorités en premier sous peine de ne pas avoir assez de temps dans sa vie pour les faire. La mise en place

d'échéances est nécessaire dans une bonne organisation du travail et respecter les limites de temps passe par la priorisation des tâches.

En effet, le temps a une fin. Les journées durent 24 heures et pas plus. Nous devons donc déterminer ce que nous souhaitons faire de nos journées. Il est tout à fait possible de remplir ces journées avec du sable et dons des tâches sans impact sur notre travail ou sur notre vie. Nous pouvons aussi les remplir par des tâches plus importantes avec une vraie création de valeurs.

c - La nécessité d'être séquentiel

Enfin, un autre apprentissage important pour la gestion du temps et des priorités au travail est que nous ne pouvons pas tout faire en même temps. Nous ne pouvons pas mettre les gros cailloux, les moyens, les petits et le sable à la fois, car cela pourrait déborder. En d'autres termes, nous ne serions pas maîtres de ce qui pourrait rester dans le pot et de ce qui pourrait en sortir. Nous serions ainsi en train de subir notre vie et les décisions qui la rythment.

Nous avons aussi vu que nous fonctionnons de manière séquentielle, nous pouvons optimiser le remplissage du pot et de notre vie. Mettre en premier les gros cailloux, puis les moyens, ensuite les petits et enfin le sable et l'eau nous permettent d'optimiser le remplissage de nos vies. Pour cela, l'utilisation de plannings et un bon moyen de gérer son temps.

3 - Les différentes méthodes de gestion du temps et des priorités

Je pense que savoir s'adapter est la meilleure forme de gestion du temps et des priorités au travail. Être

psychorigide sur sa manière de travail n'est pas forcément bon. En effet, pour s'améliorer et être efficace, il faut savoir sortir de sa zone de confort et tester de nouvelles manières de faire.

Je pense qu'il en est de même dans la gestion des priorités. Pour cette raison, je vais vous proposer plusieurs méthodes de gestion des priorités. La référence est la matrice Eisenhower, mais les autres sont de bons compléments. En effet, si nous avons une tâche importante et urgente (matrice Eisenhower), nous allons la faire en priorité.

Cependant, si ce que nous avons à faire n'a pas une importance capitale ni d'urgences particulières, nous pourrions tester la troisième méthode. Ainsi nous réaliserions les tâches que nous avons l'énergie de faire. C'est très efficace de gérer ses mails lorsque nous sentons que nous avons l'énergie de rester derrière un ordinateur à lire et cirer. À l'inverse, si nous avons l'énergie pour communiquer avec les autres, nous pourrions faire de la prospection, de rencontrer un collègue ou appeler un client.

a - La matrice Eisenhower dans la gestion du temps de travail

La matrice Eisenhower nous invite à classifier les tâches que nous avons à faire en fonction de 4 grandes priorités :

i - ce qui est important et urgent;
ii - les tâches qui sont importantes et non urgentes;
iii - les tâches non importantes et urgentes;
iv - ce qui est non important et non urgent.

En fonction de la classification de notre tâche, nous allons appliquer un mode de traitement différent.

Si nous sommes dans le premier cas avec des tâches importantes et urgentes, nous allons alors les faire immédiatement. Ce sont nos tâches les plus prioritaires.

Dans le second cas, nous sommes confrontés à des tâches importantes et non urgentes. Nous avons donc du temps avant de devoir les faire. Nous devons donc les planifier et pouvons les faire plus tard.

Ensuite, avec les tâches non importantes et urgentes, nous avons moins de temps. Le degré d'importance étant moins haut, nous pouvons les déléguer. Ainsi, elles seront faites rapidement tout en nous libérant du temps de travail. S'il n'est pas possible de les déléguer, car personne dans nos équipes n'a la compétence ou que nous n'avons pas d'équipe, elles devront être faites après les tâches importantes et urgentes. Nous devrons tout de même nous assurer de respecter les créneaux horaires des tâches importantes, mais non urgentes. Car nous ne devons pas oublier que nos priorités doivent se centrer sur les points importants. En effet, les tâches importantes sont celles qui créent le plus de valeur ajoutée.

Enfin, concernant les tâches non importantes et non urgentes, nous pourrons les reporter ou les supprimer. Nous pourrions créer une note spéciale qui recenserait toutes les tâches non importantes et non urgentes. Lorsque nous aurons toutes les autres actions, s'il nous reste du temps, nous pourrons alors les réaliser.

b - Les tâches de moins de 2 minutes

En complément sur la gestion du temps de travail, nous avons d'autres méthodes d'action. Si nous avons beaucoup de tâches à réaliser et qu'il est difficile d'y voir clair, nous pourrions faire le tri en faisant immédiatement toutes les tâches qui durent moins de 2 minutes.

Ainsi, nous supprimerions beaucoup de tâches de nos notes, de notre esprit ou de notre agenda sans que cela nous prenne trop de temps. Certes, la matrice Eisenhower reste une méthode efficace. Mais, certaines fois, nous avons besoin de « passer un coup de balai » pour y voir plus clair, pour nous rassurer ou encore pour nous mettre en dynamique. Cette méthode est tout à fait adaptée.

c - La gestion de temps et l'énergie du moment

Ensuite, nous n'avons pas tous les jours la même énergie. Certaines fois, le degré d'importance et d'urgence d'une tâche nous obligera à la faire immédiatement. Mais, si nous ne sommes pas dans

cette situation, nous pourrions envisager de mener des actions en fonction de notre énergie du moment.

Si nous sommes d'une humeur à communiquer avec les autres, il pourrait être judicieux de se concentrer sur les tâches nécessitant des interactions avec les autres. À l'inverse, si nous sommes plus dans un moment solitaire, se mettre à jour sur ses mails peut se révéler plus efficace.

Les jours où notre motivation est forte peuvent nous conduire à mener de gros projets lourds et complexes nécessitant une implication et une concentration forte.

En effet, nous avons tendance à être plus efficaces au début de nos activités. Alors qu'en fin de journée, nous avons déjà dépensé beaucoup d'énergie. Nous pourrions donc avoir un manque d'énergie à nous mettre à travailler sur des tâches que nous n'aimons pas ou qui seraient difficiles.

d - Le plus dur en premier

Enfin, une dernière méthode qui peut nous aider à trouver nos priorités est de faire le plus dur en premier. Si nous avons plusieurs tâches importantes et urgentes à traiter, commencer par la plus difficile ou celle que nous aimons le moins nous permettra d'être plus efficaces.

2.

Ne pas travailler sur son charisme

Le charisme n'est pas inné. Ce n'est pas une question de prédisposition génétique. On ne nait pas charismatique. De plus, notre apparence physique ne joue que très peu et à court terme. Pour ces raisons, nous savons qu'il est possible de développer son charisme.

De plus, nous pouvons avoir différents niveaux de charisme en fonction des situations. Certaines fois, nous sommes à l'aise et en confiance parce que nous avons déjà travaillé sur notre charisme. Dans d'autres situations, nous sommes débutants ou manquons d'expérience. Nous allons donc manquer de charisme.

En parcourant la littérature sur ce sujet, j'aurai tendance à regrouper les différents styles de charisme en 6 catégories :

i - Le charisme de présence : nous sommes attentifs aux personnes et aux éléments qui nous entourent. Nous sommes dans l'instant présent et très lucide.
ii - Le charisme des idées (de la vision) : nous inspirons les autres avec notre vision et nos convictions profondes. Ils ont envie de nous suivre, car ils se sont projetés dans nos idées.
iii - Le charisme émotionnel : nous sommes dans la chaleur humaine et la relation avec l'autre. Les gens sont bien avec nous et partagent du temps.
iv - Le charisme autoritaire : ce sera toute notre capacité à persuader les autres. Nous allons donc les « dominer» et ils obéiront à notre autorité.
v - Le charisme exemplaire : parce que nous avons fait et atteint des objectifs, les autres croient en nous et nous font confiance. Ils savent qu'ils vont réussir parce que vous avez réussi avant eux.
vi - Le charisme des valeurs : parce que nous représentons certaines valeurs que les autres partagent, ils nous font donc confiance et nous reconnaissent un charisme certain

Ces 6 charismes nous donnent des pistes pour apprendre à développer son charisme. Voici, selon moi, 10 actions à mener.

1 - Incarner l'énergie pour développer son charisme

Développer son charisme c'est travailler sur son attitude. En effet, nos gestes mais surtout notre énergie montrent notre degré de motivation et la force

de nos convictions. Nous devons le transmettre aux personnes qui nous entourent.

L'objectif est que les personnes autour de nous se mettent en dynamique. Nous devons donc nous-mêmes nous mettre en dynamique et envoyer une image énergique.

Cette énergie est aussi très saine. Elle montre que tout va bien et que nous sommes très heureux de faire ainsi. Ce qui va donner envie aux autres de nous suivre.

2 - Ne pas baisser la tête

Le regard et la position de notre tête sont très importants. Le menton, tourné vers le bas, peut envoyer un signal de manque de confiance en soi. C'est l'image d'une personne qui regarde le sol et prise dans ses pensées. Elle n'est donc pas tournée vers les autres. Or, développer son charisme c'est entrer en relation avec l'autre.

Ensuite, attention à ne pas avoir le menton trop haut. En effet, il peut être le signe d'une volonté de domination et pourrait faire fuir les personnes qui nous entourent. Nous devons donc nous tenir droits avec la tête droite pour nous tourner pleinement vers l'autre.

3 - Assumer ses erreurs

Développer son charisme, ce n'est pas montrer que nous sommes parfaits. En effet, cela pourrait faire peur, mais surtout ne pas être compris. Personne n'est

parfait. Nous serions donc en train d'envoyer une image fausse et nous pourrions générer de la suspicion.

Par contre, savoir reconnaitre ses erreurs et les assumer envoie un message fort. Nous montrons que nous sommes fidèles à nos convictions et valeurs et que nous sommes capables de reconnaitre lorsque nous nous en écartons. Mieux, nous sommes capables de les avouer et de corriger nos actions en cas de divergence.

Nous envoyons donc un message de force en assumant nos faiblesses et en ajustant nos actions.

4 - Prendre ses responsabilités

Dans la suite logique de ce que nous venons de voir, développer son charisme, c'est assumer ses responsabilités. Elles peuvent être de divers ordres comme juridiques, prendre la parole en public ou agir dans le respect de ses convictions.

De nombreux grands leaders ont été incarcérés au nom de leurs idées. Ils ont assumé leurs actions, au nom de leurs idées. Ils ont été respectés pour cela et ils ont développé leur charisme. Sans aller jusque là, il est simplement important de prendre conscience qu'assumer ses idées aura des conséquences. En les assumant, nous donnerons du poids à nos convictions et serons suivis par les autres.

Ainsi, pourrions-nous aussi entrer en conflit avec d'autres personnes. Il faudrait donc assumer cette situation et savoir convaincre pour développer son charisme.

5 - Vivre l'instant présent pour développer son charisme

Le charisme peut nécessiter que nous soyons visionnaires et d'avoir des convictions fortes. Pour autant, nous ne devons jamais perdre de vue que c'est l'instant présent qui existe. C'est ce moment où nous sommes en relation avec les autres et où nous pouvons agir.

À trop vouloir rester dans le monde des idées, nous risquerions de nous couper des autres et de notre possibilité de communiquer avec eux. Nous pourrions aussi être dans l'inaction. À trop réfléchir, nous pourrions ne pas agir. Nous devons donc régulièrement nous recentrer sur le moment présent.

6 - Trouver son mentor

Développer son charisme, c'est aussi savoir ce que nous voulons ainsi qu'où nous souhaitons aller. Pour nous aider, nous pouvons observer les personnes qui nous inspirent aujourd'hui.

Ainsi, demandons-nous pourquoi ces personnes nous inspirent ? Leurs idées, leur énergie, leur façon d'être, leur vision, etc. ? Nous en apprendrons plus sur nous-mêmes. Car ce que nous voyons chez l'autre est aussi présent chez nous.

Nous découvrirons les directions que nous souhaitons prendre et surtout, nous aurons des exemples qui nous aideront à développer notre charisme pour y arriver.

7 - S'aligner avec soi-même

Maintenant que nous avons trouvé nos mentors, nous nous connaissons mieux, nous connaissons mieux la direction que nous souhaitons prendre et avons un exemple qui nous aide pour y arriver.

Pour autant, il est essentiel de rester fidèle à nous-mêmes et à notre singularité. C'est ce que j'entends par « s'aligner avec soi-même ». Pour développer son charisme et gagner en leadership, il est plus convaincant de défendre précisément ses idées, sa vision, son attitude, ses objectifs, etc. que celui des autres.

S'aligner, c'est être convaincu de ce que nous faisons. Ainsi, nous gagnerons en force. Si nous ne faisons que relayer les propos de nos mentors ou de d'autres, le risque serait de ne pas être parfaitement aligné et donc pas parfaitement convaincu.

8 - Savoir écouter pour développer son charisme

Développer son charisme, c'est aussi communiquer avec l'autre. Lorsque nous sommes alignés avec nous-mêmes, nous sommes plus sereins par rapport à qui nous sommes et nous pouvons nous tourner vers l'autre.

Le point essentiel sera de savoir l'écouter. Ainsi, il pourra se confier et nous pourrons apprendre à mieux le connaître. Il nous sera reconnaissant, car nous avons le besoin de partager ce qui nous tient à cœur, le bon et le moins.

Ensuite, être écouté, nous donne le sentiment d'exister. Parce que l'autre nous a entendus et a pris le temps de nous comprendre, alors nous ne nous sentons plus seuls. Oui, nous ne sommes pas fous, car l'autre comprend ce que nous lui disons.

De ce fait, nous donnons du poids à l'existence de l'autre. Développer son charisme, c'est aussi savoir faire exister l'autre.

9 - Faire preuve d'intelligence émotionnelle

Au-delà de l'écoute, l'intelligence émotionnelle nous permettra d'aller plus en profondeur dans notre relation avec l'autre. Comprendre ses idées et ce qu'il vit est une chose, comprendre ce qu'il ressent en est une autre.

Ainsi, savoir écouter plus loin en décelant les émotions de l'autre nous permettra de mieux le comprendre et d'agir en conséquence.

S’il ressent de la peur, c’est qu’il perçoit un danger. Nous devrions donc chercher à le rassurer.

S’il ressent de la tristesse, c’est qu’il éprouve un manque. Peut-être pourrions-nous l’aider dans son deuil ou simplement lui montrer que nous sommes là en cas de besoin.

Ensuite, s’il ressent de la colère, c’est qu’il ne se sent pas respecté ou que ses valeurs sont bafouées. Nous pourrions peut-être plus le respecter ou comprendre d’où vient le manque de respect.

Enfin, s’il est d’humeur joyeuse, c’est qu’un besoin est satisfait. Nous pourrions comprendre lequel pour le reproduire.

10 - Donner une place à chacun

Enfin, le dernier grand point, selon moi, pour développer son charisme, c’est de savoir donner une place à chacun. Avoir du charisme c’est savoir impliquer les autres dans sa «cause». Si nous prenons toutes les responsabilités et souhaitons faire tout seuls, personne ne souhaitera nous rejoindre.

Savoir donner la liberté aux autres pour qu’ils agissent dans le respect de ce qui est défendu sera primordial. Nous devrons donc faire confiance. Lorsque nous faisons confiance aux autres, nous leur donnons un rôle à jouer. Car c’est parce que chacun aura une place et se sentira donc utile que les personnes continueront à nous suivre et nous trouverons du charisme.

En termes de management, le management participatif, parce qu’il fait participer chacun permet de développer plus fortement son charisme.

3.

Ne pas comprendre l’autre à travers l’intelligence émotionnelle

Nous avons tous entendu parler de l'intelligence émotionnelle. C'est un terme très à la mode, mais en définitive, que signifie-t-il ? De plus, au-delà de sa signification, comment pouvons-nous utiliser l'intelligence émotionnelle au travail ? Je vais me baser sur le livre de Daniel Goleman « L'intelligence émotionnelle».

Nous connaissons très bien le quotient intellectuel, le QI. Beaucoup de tests existent sur ce sujet. Plus nous avons un QI élevé, plus nous sommes censés être intelligents. Cependant, Daniel Goleman nous explique dans son livre que ce n'est pas tout à fait exact. En effet, les personnes qui atteignent de hautes fonctions ou qui connaissent une réussite professionnelle sont plutôt des personnes faisant preuve d'intelligence émotionnelle.

En effet, pour réussir en tant qu'animal social, il faut savoir s'entourer. Notre QI ne nous connecte pas aux autres. Par contre, notre quotient émotionnel, notre QE, lui, nous connecte. Plus nous sommes connectés, plus nous avons de relations, plus il sera facile d'évoluer, de réussir nos projets professionnels et donc d'atteindre des objectifs.

Savoir faire preuve d'intelligence émotionnelle au travail nous permettra de bien nous entourer et de garder nos équipes motivées. Ainsi, avec des talents motivés autour de nous, nous serons plus efficaces et plus créatifs. Nous atteindrons donc nos objectifs. Voici les 5 points essentiels de l'intelligence émotionnelle au travail. Nous verrons aussi comment les adapter dans le milieu professionnel.

1 - La connaissance des émotions

Le premier point pour mettre en place l'intelligence émotionnelle au travail est de connaître les émotions et leur signification. Nous pouvons en distinguer 4 principales.

i - La peur : elle nous indique lorsqu'un danger est là.
ii - La colère : elle nous indique que nous ne nous sentons pas respectés.
iii - La tristesse : elle nous indique un manque
iv - La joie : elle nous indique la satisfaction d'un besoin

Mais dans cette première étape, connaître les principales émotions ne suffit pas. Il faut aussi être capable d'en avoir conscience lorsqu'elles sont là. Il faut être capable d'identifier nos émotions lorsqu'elles sont présentes en nous dans le monde professionnel pour faire preuve d'intelligence émotionnelle au travail.

En d'autres termes, si nous sommes en colère au travail, faire preuve d'intelligence émotionnelle au travail sera d'en avoir conscience et d'être capable de se dire « je suis en colère ». Il en est de même pour la tristesse, la peur ou la joie. Et ce n'est pas aussi simple. C'est bien pour cela que nous parlons d'intelligence émotionnelle. Nous devons donc savoir reconnaitre notre émotion lorsqu'elle est là et être capables de la nommer.

En effet, nous avons tendance à vivre nos émotions spontanément. Nous réagissons et agissons en fonction d'elles. Elles nous gouvernent. En prendre conscience est donc une forme d'intelligence puisque nous pouvons mieux comprendre ce qui se passe (Danger ? Problème de respect ? Manque ? Satisfaction d'un besoin ?). C'est la première étape afin de pouvoir apprendre à les maîtriser.

2 - La maitrise de ses émotions

Ensuite, pour utiliser l'intelligence émotionnelle au travail, il faut savoir maîtriser nos émotions. En effet, une fois que nous avons pris conscience qu'une émotion était présente en nous, il faudra apprendre à la gérer.

a - la peur

Lorsqu'il y a un danger. Les 3 relations instinctives sont la fuite, l'attente (souvent, nous nous figeons), et l'affrontement du danger. La bonne réaction, une fois que nous avons pris conscience que le danger est là, est d'identifier le danger. De quoi avons-nous peur ? Une fois le danger identifié, nous pourrons adapter notre rection : fuir, se figer ou affronter. Souvent, nos peurs étant imaginaires, en prenant conscience de la source de la peur, elle disparaitra.

b - la colère

Lorsque nos valeurs ne sont pas présentes ou que nous ne nous sentons pas respectés. Il faudra dans un premier temps apprendre à gérer la colère. Pour rappel, ce sont des pensées présentes en nous qui nous mettent en colère, même si l'événement nous est extérieur. Dans la colère, les pensées fonctionnent de manière ascendante. La solution pour se calmer est de casser ses pensées. Pour cela, il faut en prendre conscience et ensuite s'obliger à penser à autre chose. À chaque fois que les pensées reviennent, il faut s'obliger à penser à autre chose de positif comme à sa famille, ses amis, son dernier voyage, etc.

Ensuite, il faudra faire face à la personne qui nous a mis en colère ou à la situation qui nous a mis en colère. Communiquer avec la personne pour lui exprimer le problème, son ressenti, son besoin et lui faire une demande claire (Communication Non Violente) sera un très bon moyen de regagner le respect. Dans le cas d'une situation, ne pas la reproduire est aussi une solution. En tout cas, il faudra aussi identifier notre corde sensible (manque de confiance en soi ? autre ?) et travailler dessus.

c - la tristesse

Lorsque nous avons un manque. Soit, nous pouvons satisfaire ce manque. Je vais prendre un exemple simple : j'ai faim et je vais acheter à manger. Mais souvent, la tristesse provient de sujet plus sensible comme par exemple un changement du travail ou certaines tâches ou certains collègues nous manquent. Cela peut aussi être le cas d'un proche. Il n'est donc pas possible de pouvoir satisfaire ce manque. Dans ce cas, il faudra prendre conscience de sa tristesse et respecter les différentes étapes incontournables du

deuil. En effet, accepter la nouvelle situation et s'y adapter sera essentiel.

d - la joie

C'est la satisfaction d'un besoin. Il faudra bien retenir la manière dont nous avons réussi à satisfaire ce besoin. En effet, la méthode a l'air efficace. Il sera donc intéressant de la reproduire.

3 - L'automotivation

L'idée pour utiliser l'intelligence émotionnelle au travail va aussi consister à être capable de se motiver. En effet, certaines fois, nos émotions nous bloquent et nous ne trouvons pas la motivation. C'est le cas où nous avons un manque et donc un besoin à satisfaire ou une pulsion de colère qui monte en nous et nous détourne de ce que nous devons réellement faire.

Encore une fois, je vais prendre un exemple simple : nous avons faim, car nous n'avions pas pris le temps de manger et nous devons assister à une réunion. Si nous sommes à la merci de nos émotions, nous pourrons être tristes, car nous avons un manque ou en colère parce que nous n'avons pas pris le temps de manger et que nous ne nous sommes pas respectés. Ces émotions vont nous détourner de la réunion. Nous ne serons pas concentrés et motivés. La réunion nous sera inutile ou peut-être que nous passerons à côté d'informations ou de décisions importantes.

Être capable de passer outre et de se motiver malgré les émotions est essentiel. Daniel Goleman donne deux qualités qu'il a pu constater dans ses études : la capacité à rester enthousiaste et persévérant même dans les situations difficiles. Les individus ayant développé ces 2 caractéristiques ont l'air de faire la course en tête.

4 - La perception des émotions d'autrui

Autre point essentiel pour savoir utiliser l'intelligence émotionnelle au travail : savoir détecter chez l'autre ses émotions. Daniel Goleman nous précise que savoir faire preuve d'empathie est une qualité requise. En

effet, chaque personne envoie des signaux verbaux à travers ses mots, mais aussi des signaux non verbaux.

Notre corps parle pour nous à travers nos mains ou encore nos mouvements. Nos émotions en disent long aussi. C'est une autre forme de signal non verbal. Les personnes emphatiques y sont plus réceptives. Savoir capter les émotions de l'autre nous permet de mieux le comprendre et donc d'agir de manière plus appropriée.

Comme nous l'avons lors du premier point, nous devons nous demander quelles émotions je ressens. C'est la base. Nous pouvons en faire de même avec un collaborateur qui vient nous parler. Nous pouvons nous demander : « que ressent-il ? » Imaginons les informations que la réponse à cette question va nous fournir. En effet, si j'ai le sentiment que mon collaborateur a de :

a - la peur

C'est qu'il y a un danger pour lui. Nous pouvons donc l'aider en lui en faisant prendre conscience et en l'accompagnant pour faire disparaitre le danger. De plus, le collaborateur se sentira d'autant plus compris.

b - la colère

Il ne se sent pas respecté. Nous pourrons alors avoir la bonne attitude en le respectant et en l'accompagnant à retrouver le respect. Souvent, une personne qui s'énerve peut énerver les autres. Le danger est que chacun s'agresse. Le manque de respect entraine le

manque de respect. La colère peut donc être contagieuse.

c - la tristesse

C'est que le collaborateur éprouve un manque. Nous pouvons donc l'aider à combler son manque ou à faire son deuil.

d - la joie

Nous pouvons la partager avec lui et l'aider à faire le bilan de ce qu'il a fait pour satisfaire son besoin.

Dans tous les cas, comprendre l'émotion de l'autre c'est le comprendre plus en profondeur. Il est certain que cela le touchera. Beaucoup plus que de simplement comprendre la situation qu'il a vécue. En effet, une situation est relativement objective. Par contre, le ressenti est complètement subjectif. Nous comprendrons donc précisément la personne. Cela créera du lien.

5 - La maitrise des relations humaines

Enfin, le dernier point pour faire preuve d'intelligence émotionnelle au travail est de savoir entretenir de bonnes relations avec les autres. Daniel Goleman nous explique que les émotions sont contagieuses. Ainsi, comme nous venons de le voir, si nous nous mettons en colère, nous risquons de la propager à l'autre. Si nous propageons toute notre colère à notre équipe, elle sera à son tour en colère. Nous risquons donc de générer des tensions et des conflits.

a - Les émotions sont contagieuses

Il est donc essentiel de maîtriser ses propres émotions pour éviter l'effet de contagions. Imaginons que si nous sommes tristes, nous risquons de couper l'énergie de notre équipe rapidement. En tant que managers, nous sommes des êtres humains et de ce fait, nous avons des émotions. Nous pouvons difficilement les cacher, mais les gérer au mieux comme nous l'avons est essentiel.

Il faut donc aussi être capable de gérer les émotions des autres personnes. Celles-ci pourraient se propager à leur tour au reste de l'équipe. Finalement, le métier de manager, pour créer de la cohésion d'équipe, va être de gérer au mieux les émotions pour permettre de bonnes relations entre les personnes. Certaines fois, il pourrait être judicieux de dissimuler des émotions qui pourraient blesser.

b - Influencer grâce aux émotions

Mais nous pouvons jouer avec nos émotions. En effet, en cas de mauvais résultats, face à une situation qui ne bouge pas et des équipes immobiles, la colère qui est l'énergie du changement peut être utilisée. D'autres fois, pour marquer un changement et la perte de certaines choses, la tristesse peut être utile. Il en est de même pour la peur. Certaines fois, la peur peut rendre aussi nos équipes plus vigilantes. Toujours est-il qu'il faut utiliser ces émotions de manière consciente. Enfin, pour surfer sur la vague du succès, propager la joie est une très bonne idée. Nous pouvons donc utiliser l'émotion pour influencer les autres.

Enfin, sachez que la puissance d'un orateur provient de sa capacité à nous faire part d'une émotion. C'est une sorte de domination par l'émotion. C'est la capacité à nous toucher plus profondément que par les mots.

4.

Ne pas bien recruter

Le recrutement est un moment essentiel. En effet, savoir comment recruter c'est savoir comment décider de qui va constituer ou intégrer l'équipe. Cette nouvelle personne va avoir un impact sur le groupe. Si nous nous trompons, nous pouvons perdre en cohésion d'équipe et en efficacité. À l'inverse, si nous sélectionnons la bonne personne, notre collectif s'enrichit, nous créons et développons de la cohésion d'équipe et tout devient plus facile pour atteindre les objectifs. Recruter efficacement est donc essentiel. C'est le début du processus et nous ne devons donc pas nous rater.

Mais, nous ne pouvons jamais savoir ce que sont réellement les personnes que nous avons en face de nous. Nous le savons, un, deux ou trois entretiens réalisés par plusieurs personnes peuvent laisser passer des personnes qui savent « se vendre », mais qui, finalement, ne sont pas adaptées au travail qui va leur être demandé.

Cependant, il existe 7 astuces, selon moi, qui permettent de réduire les risques et de s'assurer au maximum que la personne va convenir à notre équipe et au travail demandé. Voici donc les 7 astuces pour savoir comment recruter efficacement.

1 - Bien définir le profil dont nous avons besoin

Dans cette première astuce, nous retrouvons un point classique. En effet, toute mise en mouvement nécessite un objectif. Ici, l'objectif est savoir clairement le type de candidat que nous souhaitons. Nous devons donc définir les compétences et les valeurs que le candidat devra avoir.

Plus nous saurons précisément le type de candidat que nous voulons, plus nous serons précis dans nos recherches et aurons des profils adaptés. Ainsi, nous saurons mieux qui choisir et donc comment recruter.

2 - Adapter l'annonce, mais aussi l'entretien en fonction du profil

Une fois l'objectif et le profil du candidat définis, savoir comment recruter efficacement c'est savoir adapter

notre façon de le recruter. En effet, si je devais caricaturer, nous pourrions :

i - faire des entretiens classiques « dans un bureau » si nous recherchons des personnes conservatrices et respectant les règles
ii - faire des entretiens moins classiques, dans un bar par exemple, si nous recherchons des personnes sachant s'adapter ou plus créatrices
En effet, mettre les personnes en situation nous permettra de voir comment elles réagissent et si elles sont adaptées au profil qui nous recherchons.

Il faudra aussi ne pas oublier de bien préparer l'entretien.

Un exemple

Nous avons un bon exemple dans le film « The social network ». Ce film parle de la naissance de Facebook. Je n'ai pas réussi à savoir si l'histoire est vraie, mais l'exemple est intéressant. Mark Zuckerberg cherche des programmeurs capables de ne jamais s'arrêter et de travailler dans toute les situations. En effet, l'idée de Facebook est née et fonctionne parfaitement. Désormais, il n'y a plus qu'un seul mot d'ordre « Programmer!»

Les entretiens de recrutement mettent donc en compétitions plusieurs candidats. Ils doivent programmer sans s'arrêter tout en buvant régulièrement de l'alcool (attention, l'abus d'alcool est dangereux pour la santé !). Le dernier candidat à s'arrêter sera recruté.

Je ne dis pas qu'il faut faire boire les candidats lors de l'entretien, :) mais nous avons ici un bel exemple d'adaptation de recrutement. L'objectif est de trouver les programmeurs les plus acharnés. Peu importe les valeurs ou le reste. L'entretien est donc réduit à l'essentiel : tester la capacité de résistance et de persévérance du candidat dans des situations extrêmes.

Voici quelques questions que nous pouvons nous poser. Si nous cherchons des créatifs, comment pouvons-nous nous assurer qu'ils le sont ? Si nous cherchons des personnes rigoureuses, comment pouvons-nous les mettre en situation pour les tester ? Si la valeur solidarité est importante pour nous, comment la vérifier chez le candidat?

3 - Impliquer les collaborateurs

La personne que nous allons recruter va devoir s'intégrer au sein d'une équipe. Nous pouvons faciliter cette intégration en impliquant les équipes dès le recrutement. Savoir comment recruter efficacement c'est savoir comment impliquer notre équipe. En effet, si les équipes ont rencontré le candidat et l'ont validé, alors elles auront l'envie de réussir l'intégration. Si le candidat leur a plu, elles souhaiteront le garder et donc l'intégrer au mieux. C'est une manière de responsabiliser au mieux nos équipes et de s'assurer de recruter efficacement. De plus, cette responsabilité supplémentaire motivera fortement les équipes.

4 - Relation +/+

Il faut mettre en confiance la personne que nous avons en face de nous. Pour cela, il ne faudra pas se positionner au-dessus ou en dessous de celle-ci.

L'idée est de se positionner d'égal à égal pour que le candidat se sente bien et en confiance. Ainsi, pourra-t-il évoquer avec plus de transparence ses compétences et ses valeurs. Nous saurons donc plus précisément ce qu'il est. À l'inverse, si le candidat est mal à l'aise, il pourrait ne pas suffisamment développer.

5 - Vérifier les compétences

Lors d'un entretien de recrutement, le candidat peut nous raconter ce qu'il souhaite. Je pense donc qu'il est important de vérifier ce que nous pouvons pour recruter efficacement.

L'idée est de contacter les anciens managers de cette personne pour s'assurer qu'elle a bien les compétences et les valeurs que nous souhaitons et que nous avons entendues lors de l'entretien.

Je prône un management où la confiance règne. Pour autant, lors du processus de recrutement, nous ne connaissons pas la personne. Donner sa confiance n'est pas un acte anodin. Vérifier les dires de quelqu'un dès le début nous permettra de nous assurer d'avoir donné notre confiance à la bonne personne.

Une fois la confiance donnée, si nous commençons à avoir des doutes et souhaitons nous renseigner sur la personne, nous allons « tendre » la relation en mettant en place des plans d'action lourds.

6 - Attention aux passions

Je pense que pour savoir comment recruter efficacement, il ne faut pas prendre trop sérieusement les passions des candidats. En effet, nous pourrions nous dire que si une personne fait un sport collectif, alors elle sait parfaitement s'intégrer dans un collectif. Ce qui est valable dans le sport pour cette personne n'est peut-être pas valable dans sa vie professionnelle.

À l'inverse, quelqu'un qui pratique une activité individuelle peut tout à fait être très collectif dans la vie professionnelle. C'est tout à fait possible d'être très collectif au travail et pour trouver un équilibre dans notre vie, nous faisons un sport individuel. Pour moi, les passions ne signifient pas beaucoup de choses. Je pense que nous ne devons pas faire attention à cette rubrique lors d'un entretien.

La seule raison pour laquelle nous pourrions nous y intéresser serait par exemple qu'il soit essentiel d'avoir une passion particulière pour exercer un métier. Si nous devons vendre des bateaux, il vaut mieux être passionné par la navigation. Mais finalement, cette passion est plus une compétence requise.

7 - Privilégier le savoir-être

Pour savoir comment recruter efficacement, n'oublions pas que nous pouvons développer de la compétence « technique » grâce à des formations. Par contre, développer des valeurs chez un individu est très compliqué. Celles-ci proviennent de son histoire et elles sont donc profondément ancrées en lui.

Le développement personnel nous permet d'évoluer. Pour autant, nos valeurs sont fortement accrochées en nous. Pour cette raison, je pense qu'il faut prioriser le recrutement d'un candidat qui aura les valeurs que nous cherchons et les valeurs de l'entreprise plus que les compétences requises.

Nous pouvons faire évoluer et développer facilement ses compétences. Ce sera beaucoup plus difficile de le faire pour son attitude et ses valeurs.

5.

Ne pas bien intégrer

Après avoir choisi le candidat qui rejoindra notre équipe et notre entreprise, l'intégrer est une étape clé. En effet, bien intégrer un nouvel embauché, permettra de «mettre sur orbite» notre nouveau collaborateur.

Cela contribuera fortement à ce qu'il se sente bien et donc à sa réussite professionnelle ainsi qu'à celle de l'entreprise. À l'inverse, mal intégrer un nouveau collaborateur pourra faire qu'il se sente mal et nuira à son travail. Les chances qu'il puisse partir seront plus grandes.

Voici, selon moi, les 6 clés d'une intégration d'un nouvel embauché réussie + 1 bonus pour aller plus loin.

1 - Préparer sa venue

Le premier point pour bien intégrer un nouvel embauché est de préparer sa venue. Il doit sentir immédiatement qu'il va pouvoir travailler dans de bonnes conditions. Ainsi, est-il important de mettre à sa disposition immédiatement tout le matériel et les outils dont il aura besoin. Son ordinateur doit être prêt. Sa boite mail doit déjà être en service ainsi que tous les logiciels dont il aura besoin. S'il doit avoir un téléphone, celui-ci doit être activé et doit pouvoir fonctionner immédiatement. Son bureau ou son espace de travail doivent clairement être libres et aménagés pour que le collaborateur puisse s'y installer dès que possible.

Non seulement le collaborateur sentira qu'il existe, mais en plus, nous lui enverrons une image de professionnalisme qui le rassura et qui montrera aussi notre niveau d'exigence. En effet, avoir organisé de manière professionnelle l'arrivée d'un nouveau collaborateur ne pourra que l'inciter à se comporter lui-même en professionnel.

2 - Annoncer l'arrivée du collaborateur

Ensuite, il est essentiel de prévenir toute l'équipe de l'arrivée d'un nouvel embauché. Il n'y aurait rien de plus gênant que de le présenter à des collègues qui ignoreraient qu'un nouveau collaborateur arrive. Au lieu de se montrer chaleureux, ils se montreraient surpris.

En effet, les premiers instants d'une rencontre sont importants. Si chacun est informé de l'arrivée d'un nouvel embauché, les premiers échanges seront plus humains et constructifs. De plus, le collaborateur se sentira flatté et sentira réellement qu'il est attendu. Il prendra donc ses marques beaucoup plus facilement et sera beaucoup plus en confiance.

Un mail avec une photo et un descriptif du nouveau collaborateur peut être envoyé à toute l'entreprise quelques jours avant son arrivée. Ainsi, chacun aura eu le temps d'en prendre connaissance et de savoir qu'un nouveau collaborateur arrive.

Si un endroit central existe, comme une salle de pause ou un passage obligé, il pourrait être très conviviale d'y inscrire sur un tableau « Bienvenue à » pour signaler à tout le monde l'arrivée du collaborateur. Ce dernier ne devrait d'ailleurs pas rester insensible à la démarche.

Enfin, un petit cadeau personnalisé, comme une tasse portant les couleurs de l'entreprise et le prénom du collaborateur, sera du plus grand effet pour donner un esprit corporate et sceller l'arrivée du nouveau venu.

3 - Être disponible pour intégrer

Bien évidemment, il faudra prévoir du temps pour intégrer le nouvel embauché. Il ne s'agira pas de lui consacrer une heure et de nous éclipser. En effet, il faut mettre en place la relation et créer du lien.

Il faudra se présenter une nouvelle fois et le laisser en faire de même. Nous pourrons lui présenter l'entreprise, ses nouveaux collègues et ses missions. Cela peut aussi être le moment d'expliquer les modes de fonctionnement et nos attentes. Les sujets sont

donc très larges. Cela peut se faire autour d'un café ou à table.

Ainsi, prendre le temps au début d'expliquer toutes les nouveautés est essentiel. En effet, lorsque le collaborateur aura commencé à travailler, le temps manquera et nous serons à nouveau pris dans notre quotidien.

4 - Lancer sa formation

Même si le candidat a une période d'essai, il est bon de lancer son programme de formation. En effet, nous pourrions être tentés d'attendre la fin de sa période de probation pour lancer les formations couteuses.

Cependant, former le candidat rapidement montrera que nous lui faisons vraiment confiance, lui donnera la culture d'entreprise, l'impliquera au maximum et développera ses compétences. Ces 4 points le fidéliseront et l'aideront à s'adapter à l'entreprise. Ainsi, ces formations sont comme un investissement pour garantir le succès du collaborateur.

Ces premières formations n'ont pas l'obligation d'être profondément techniques. En effet, nous pouvons nous laisser du temps pour observer ce dont le collaborateur a vraiment besoin. Par contre, ces formations doivent parler de la culture d'entreprise, des modes de collaboration, du type de management utilisé, de la mission ou encore de la vision de l'entreprise. Le candidat doit être très rapidement immergé dans la culture de l'entreprise. Il pourra ainsi mieux la comprendre et s'y adapter au mieux.

Ensuite, des formations managériales, de coopération entre les individus, de communication ou encore de gestion des conflits et adaptées à la culture de l'entreprise peuvent être mises en place rapidement afin de s'assurer des bonnes relations entre chacun dans le respect des valeurs de l'entreprise.

5 - Lui donner la possibilité de s'intégrer auprès de ses collègues

Les relations entre les personnes et surtout ses collègues étant essentielles pour bien intégrer un nouvel embauché, il faudra lui en donner le temps. Il

faudra lui permettre de passer quelques heures ou quelques jours avec chacun de ses collègues pour qu'ils créent des liens en apprenant à mieux se connaître professionnellement, mais aussi personnellement.

Ce sera aussi l'occasion d'impliquer et de responsabiliser ses collègues dans le succès de son intégration. Nous pourrons les laisser le former et l'accompagner. Ils se sentiront valorisés et reconnus à leur juste valeur. Parallèlement, ils lui montreront comment ils travaillent et pourront lui exprimer leurs attentes. Cela facilitera les relations et les chances de succès. En cas de difficultés, il leur sera plus facile de venir le voir pour ajuster la coopération.

6 - Lui demander un rapport d'étonnement

Enfin, intégrer un nouvel embauché c'est aussi faire venir un regard neuf et extérieur au sein de son équipe et de son entreprise. Il est bon de connaître son point de vue sur l'entreprise pour nous améliorer. Dès l'arrivée du collaborateur, nous devons lui expliquer que dans 6 ou 9 mois, nous lui demanderons de remplir un « rapport d'étonnement » afin de connaître son avis sur l'entreprise.

Ainsi, responsabiliserons-nous notre collaborateur, mais aurons-nous aussi un feedback nourrissant pour découvrir ou confirmer nos axes de progrès ainsi que nos forces

Un exemple pour aller plus loin

Patagonia, permet à ses employés de passer plusieurs mois au sein d'une association. L'employé est toujours payé. L'objectif est qu'il puisse découvrir de nouveaux horizons afin de se sensibiliser sur de nouveaux sujets. Généralement, les employés partent dans des associations de protection de l'environnement. Ils sont ainsi directement sensibilisés et développent une culture d'entreprise commune ou la renforcent. En effet, Patagonia est une entreprise libérée et fortement impliquée dans une démarche environnementale.

Ainsi, est-il possible de prévoir quelques mois pour permettre à nos employés de vivre une expérience supplémentaire. Elle contribuera fortement à

l’expérience du collaborateur en matière de développement des compétences et du savoir-être. Cela augmentera aussi sa fidélité envers son entreprise.

6.

Ne pas développer la relation de confiance

La confiance est un des sujets qui apparait le plus fréquemment dans les articles ou les livres sur le management. En effet, pour s'assurer d'entretenir de bonnes relations, mais aussi pour avoir des équipes motivées, la relation de confiance est une des bases fondamentales. La confiance renvoie aux notions de sécurité et de fiabilité. Avoir confiance en quelqu'un, c'est savoir que nous pouvons compter sur elle. Nous pouvons nous fier à elle.

Cependant, bien que nous ayons tous connaissance de cette notion de confiance et de son importance, elle n'est pas pleinement exploitée. En effet, nous savons depuis les études Gallup que seulement 9 % des employés sont engagés en France. Selon l'étude « Regards croisés sur la confiance en entreprise » de Malakoff Médéric, en date du mardi 29 août 2017, 55 % des salariés disent avoir confiance en leur patron. 62 % disent avoir confiance en leur supérieur hiérarchique. Les statistiques sont meilleures qu'aux débuts des années 2010. Cependant, nous pouvons noter qu'il y a du potentiel.

La relation de confiance peut se mettre en place rapidement. En effet, le temps est un facteur, mais c'est surtout l'attitude que nous allons avoir qui va déterminer la qualité et la durabilité de la relation de confiance. Si nous y arrivons, la relation de confiance permettra de mettre du liant dans les relations entre nous et nos équipes, mais aussi entre les équipes. Plus la confiance sera présente, plus les relations seront efficaces et plus les projets et le quotidien pourront se dérouler de manière fluide. En effet, la confiance réduit le contrôle et permet de commencer à avancer simplement sur la parole de nos collègues ou du manager.

Voici les 5 facteurs qui, selon moi, permettent de mettre en place rapidement et efficacement la relation de confiance.

1 - Être exemplaire

Je pense qu'il est clair pour tout le monde que l'exemplarité est sûrement l'acte managérial le plus influent. Une des raisons est qu'il contribue profondément à mettre en place la relation de confiance avec ses équipes. En effet, l'exemplarité c'est s'appliquer à soi-même ce qui a été décidé ou ce

que nous souhaitons que les autres appliquent. De ce fait, nous avons une attitude qui peut servir d'exemple, mais aussi, nous montrons que nous ne sommes pas « au-dessus des lois».

Car l'exemplarité permet effectivement de montrer le chemin et la manière dont nous aimerions que les choses soient faites. Mais elle permet aussi d'envoyer un autre signal. Est-ce que la manager respecte ce qu'il demande à ses employés ou ce qui a été décidé? Si oui, alors il fait partie de l'équipe et se place au même niveau que tout le monde. Sinon, alors il se place au-dessus des lois et donc au-dessus de tout le monde.

Par conséquent, si le manager se place au-dessus de la mêlée, il se placera au-dessus de l'équipe. Celle-ci saura que le manager peut à tout moment ne pas respecter certaines règles. Ainsi, il sera difficile de savoir quand elle pourra compter sur lui ou pas. Cela pose donc un problème de fiabilité et donc de confiance. À l'inverse, un manager exemplaire montrera sa fiabilité et sera digne de confiance. Mais être exemplaire est difficile à maintenir en tout temps. Heureusement, le point numéro 5 va nous aider lorsque nous ne pourrons pas être exemplaires.

2 - Tenir ses engagements

Le deuxième point essentiel pour développer la relation de confiance avec ses équipes est de tenir ses engagements. En effet, si nous promettons quelque chose, mais que nous ne tenons pas parole, alors les équipes sauront que ce que nous disons n'est pas forcément vrai. Cela crée donc un doute dans la tête

des équipes. Elles se poseront alors la question de savoir si ce que nous disons est vrai.

Ce doute n'est pas bon pour la relation de confiance. En effet, si nous voulons que cette relation soit solide est durable, il ne doit pas y avoir de doute. Ainsi, je pense qu'il vaut mieux ne pas s'engager lorsque nous ne sommes pas sûrs. Mieux vaut attendre que les choses se produisent pour les annoncer plutôt que d'annoncer des événements qui ne se sont pas encore produits.

On parle souvent dans le jargon de « vendre du rêve ». En effet, nous pouvons par exemple facilement motiver une personne en lui vendant le rêve d'une évolution de carrière. Mais si nous ne tenons pas nos engagements, la démotivation de cette personne sera très profonde. Pour cette raison, il est essentiel de tenir ses engagements et de ne pas vendre de rêves. Si malgré toute notre bonne volonté, nous tombons dans le piège, le point numéro 5 pourra nous aider à retomber sur nos pattes.

3 - Garder la confidentialité

Nous aurons souvent l'occasion d'avoir des échanges avec nos équipes en collectif ou en individuel avec certains collaborateurs. Certains échanges seront riches et profonds. Lorsque la relation de confiance se mettra en œuvre, les équipes se confieront à nous. Elles nous feront part de leurs ressentis et de leurs points de vue sur certaines situations, décisions ou directions que peut prendre l'entreprise par exemple.

Cependant, elles peuvent nous « livrer » des ressentis ou points de vue qui doivent être gardés entre nous. En effet, sur le moment, elles auront peu envie de nous en dire un peu plus. Il s'agira de garder pour nous ces moments d'échanges, car ils font partie du ciment qui construit la relation de confiance entre nous et nos équipes.

Bien sûr, si par exemple certains propos renvoient à des mal-être, nous pourrons en parler à nos spécialistes RH pour mettre en place des accompagnements. Mais aucune personne ne devra être citée. Cela sera sous couvert d'anonymat. Ainsi, les équipes prendront conscience qu'elles peuvent tout

dire sans que cela se retourne contre elles. Elles auront donc toute confiance en leur manager.

4 - S'intéresser sincèrement à l'autre

La relation de confiance se passe entre nous et l'autre. Montrer que nous nous intéressons sincèrement et réellement à l'autre enverra un message fort. Celui que notre égo et notre personne ne sont pas les seuls à compter. Pour que l'autre ait confiance, il faut qu'il sache que les actions de son manager ne sont pas intéressées et qu'il est quelqu'un d'important.

En effet, si nos actions ne se tournent que vers nous et si nous ne cherchons que notre propre intérêt dans la relation, alors cette dernière ne fonctionne pas. Nous devons chercher à comprendre qui sont nos équipes en tant que personnes et pas simplement en tant qu'employés. S'intéresser à l'autre signifie chercher à comprendre ce qu'il ressent, ce qu'il vit. Le domaine des émotions est extrêmement important. Comprendre les peurs, les colères, les tristesses et les joies seront les moyens d'aller plus en profondeur.

Nous pourrons aussi nous livrer un peu plus et exprimer nos propres ressentis. Car comprendre l'autre est essentiel, mais lui donner les moyens de nous comprendre le sera d'autant plus. Nous pourrons ainsi mettre en place des relations plus profondes. Ce seront des relations de personnes à personnes. Cette relation permettra de développer la relation de confiance sur des bases solides, profondes et pérennes.

5 - Reconnaitre ses torts

Les relations hiérarchiques sont en train de changer. Nous parlons de plus en plus de bien-être au travail ou de qualité de vie au travail. Le manager doit humaniser de plus en plus son management. Il est désormais question de mieux comprendre ses équipes, de les responsabiliser et de leur donner toujours plus d'autonomie.

Mais ce changement d'attitude que le manager doit désormais appréhender est aussi valable pour lui. Le manager n'a plus l'obligation de tout savoir et de traiter tous les problèmes. Il n'assume plus à 100 %

l'intégralité des responsabilités. La répartition de cette charge à la fois « physique », mais aussi « mentale » se fait sur toute l'équipe. Le manager n'a plus besoin d'être un «roc indestructible» qui porte tout le poids du monde.

Bien au contraire, dans un management qui tend à considérer l'aspect humain de chacun, le manager peut et doit désormais s'ouvrir un peu plus. Un des nombreux avantages que cela lui procure est qu'il a désormais, lui aussi, le droit à l'erreur, tout comme ses équipes. Mais pour utiliser ce droit au maximum, il doit savoir prendre la parole pour s'excuser et reconnaitre ses torts. Pas besoin de se faire « hara-kiri ». Il suffit de reconnaitre et de s'excuser simplement. Les équipes comprendront et apprécieront.

En effet, il n'est pas possible d'être tout le temps exemplaire et de tenir tout le temps ses engagements. Si nous savons reconnaitre nos torts, tout le monde le comprendra et la relation de confiance perdurera.

7.

Ne pas communiquer

Une bonne communication managériale est synonyme d'équipes motivées et de travail efficace. En effet, le management est une question de relations humaines dans le domaine professionnelle. Cependant, il y a une nuance importante : la relation hiérarchique.

Je prône le respect de relations simples entre les personnes à tous les niveaux hiérarchiques. Mais, la relation managériale qui lie un employé à son manager nécessite tout de même le respect de certaines règles. Ces grands principes s'appliquent dans la communication utilisée par le manager. Il devra respecter certains points fondamentaux afin de s'assurer de bien s'exprimer et d'être bien compris.

En effet, certaines fois, nous pouvons constater que nos équipes n'ont pas envie, sont mal organisées ou encore ne respectent pas ce qui a été défini. La communication étant centrale dans les relations entre les personnes, il ne serait pas surprenant que ces comportements viennent d'elle. Selon moi, il existe 6 leviers pour assurer une bonne communication en tant que manager.

1 - Écouter pour une bonne communication managériale

Le premier point d'une bonne communication managériale concerne la capacité d'écoute du manager. En effet, communiquer c'est aussi comprendre l'autre pour parler de ses problèmes et non pas de la projection de nos propres problèmes sur l'autre. La nuance est importante, mais il est tellement facile de croire que l'autre a les mêmes problèmes que nous. L'écouter sincèrement nous permettra de bien cerner ses problématiques.

De plus, cela lui donnera une réelle existence. Écouter ce que nos collaborateurs ont à nous dire, c'est reconnaitre qu'ils existent. C'est donc aussi extrêmement motivant. Ils auront pu s'exprimer, ce qui donne un sentiment de bien-être. Mais au-delà de ce point, ils auront aussi eu le sentiment d'avoir été compris.

Nous devrons donc bien nous centrer sur l'autre en coupant notre téléphone et boite email. Le plus dur s'avère de « couper » notre cerveau pour qu'il soit concentré uniquement sur notre collaborateur. Nous

pourrons hocher de la tête, dire «oui» et regarder dans les yeux pour montrer que nous écoutons. Nous serons ainsi dans une écoute active. En répétant ce qui vient d'être dit, nous pourrons obtenir des précisions et nous assurer que nous avons bien compris. Prendre des notes nous permettra de ne rien oublier et enverra le message que nous sommes centrés sur ce que dit l'autre.

2 - Empathie et intelligence émotionnelle

Nous devrons aussi faire preuve d'empathie. Cependant, nous ne devrons pas tomber dans l'empathie mouillée. Celle-ci consiste à fusionner avec notre interlocuteur et à prendre ses problèmes sur notre dos. Nous devrons donc bien garder de la distance entre nous et lui. C'est ce que nous appelons l'empathie sèche, à savoir comprendre ce que dit et vit l'autre sans en faire notre propre problème.

Enfin, nous ne devons pas oublier d'écouter les ressentis de nos collaborateurs. L'intelligence émotionnelle permet d'en savoir long sur nos équipes. Au-delà de la situation, c'est bien la manière émotionnelle dont les situations sont vécues qui est importante. C'est ce qui fait que chacun est singulier. Comprendre l'autre c'est comprendre sa singularité.

Les différentes émotions nous en disent long sur l'état d'esprit du collaborateur :

- La colère : ses valeurs sont bafouées ou il ne se sent pas respecté
- La peur : il sent un danger
- La tristesse : c'est l'expression d'un manque
- La joie : un besoin est satisfait

3 - La CNV

Ensuite, après avoir écouté, notre communication managériale nous amènera à prendre la parole. Pour nous exprimer au mieux, le protocole de Communication Non Violente (CNV) semble être le plus adapté.

Il se compose de 4 étapes toutes incontournables :

i - Exprimer la situation : en effet, nous devrons dans un premier temps exprimer la situation et donc le contexte de nos propos.
ii - Faire part de son ressenti : Nous poursuivrons en faisant part de notre ressenti par rapport à cette situation. Nous pourrons donc livrer la manière dont nous l'avons vécu.
iii - Faire connaître son besoin : nous continuerons en exprimant notre besoin. Nous évoquons rarement ce point lorsque nous prenons la parole, mais il permet d'en dire encore plus sur notre mode de fonctionnement pour mieux se faire comprendre.
iv - Énoncer une demande : enfin, nous ferons une demande claire et nette à nos interlocuteurs. Ainsi, ils sauront précisément ce que nous attendons d'eux.

4 - Choisir le bon support pour une bonne communication managériale

Plusieurs supports de communication peuvent exister et permettent d'avoir une bonne communication managériale.

Le mail s'avère idéal pour transmettre des documents de manière descendante et échanger succinctement. Le risque est de mal interpréter ce qui est dit, car le ton et le faciès de la personne ne sont pas présents.

En cas de doute, il ne faut pas hésiter à passer un coup de téléphone. Ce mode de communication est plus intrusif, mais permet d'échanger directement. Nous pourrons donc avoir des réponses plus rapidement et mieux interpréter les propos de nos interlocuteurs.

Les réseaux sociaux et les intranets sont très faciles à utiliser et permettent même d'échanger des documents. Ils peuvent aussi être très intrusifs, car accessibles par notification sur le téléphone portable. Ils peuvent aussi déraper. Nous avons tous connu des moments très drôles entre collègues sur des groupes

comme WhatsApp. Le manager pourra cadrer l'utilisation de ces réseaux sociaux pour s'assurer d'une vraie convivialité, mais aussi de leur efficacité.

L'affichage est aussi un moyen de bien communiquer. D'un côté, il est obligatoire d'afficher certains documents. De l'autre, nous pouvons en rajouter pour rappeler certains points. Un affichage positionné à un endroit de grand passage permettra d'être visible. Attention à ne pas surcharger ces panneaux. En effet, les collaborateurs pourraient ne plus rien voir.

Enfin, dernier point, il est aussi incontournable de se voir physiquement. Parlons-en dans le point numéro 5.

5 - Les rythmes managériaux

Une bonne communication managériale passe par des rencontres régulières entre le manager et ses équipes. C'est ce que nous appelons les rythmes managériaux.

Les rythmes managériaux peuvent être collectifs. Ce sont les briefings du matin qui permettent de bien lancer la journée. Cela concerne aussi les réunions collectives pour redescendre et faire remonter l'information ou encore définir les objectifs et les plans d'action.

Les rythmes managériaux peuvent être individuels comme les rencontres hebdomadaires ou mensuelles avec un seul collaborateur. Les entretiens annuels en sont un parfait exemple.

Parce qu'ils sont une rencontre « physique », ils permettent d'aller plus loin dans la relation de confiance. Nous pouvons pleinement nous exprimer avec nos gestes, nos attitudes et nos expressions du visage. Nous pouvons mieux nous faire comprendre. De plus, nous voyons directement la réaction de nos interlocuteurs. Nous pouvons donc ajuster, poser des questions, donner plus de sens ou reformuler.

Ces rencontres permettent donc d'aller dans le détail pour s'exprimer, mais aussi pour travailler ensemble. Ainsi, pourrons-nous évoquer des sujets importants et prioritaires pour les mettre autour de la table. Un travail participatif permettra à chacun de prendre la parole et de construire l'objectif et le plan d'action

collectivement pour toujours plus d'implication et de délégation.

6 - Répéter plusieurs fois

Enfin, pour une bonne communication managériale, il ne faudra jamais hésiter à répéter plusieurs fois les messages forts que nous voulons passer. En effet, croire que l'être humain va comprendre, assimiler et agir après avoir entendu une seule fois le message est utopique.

Bien évidemment, certaines fois le message pourrait passer correctement dès le premier coup. Mais, nous ne devons pas oublier que nos parents ont dû nous répéter plusieurs de fois de bien regarder avant de traverser.

En effet, il ne faudrait pas non plus croire que notre message s'avère évident pour l'autre. Nous pouvons avoir compris des choses sans que cela soit le cas pour l'autre. N'oublions pas que l'inverse est vrai. Nous pouvons ne pas avoir compris certains points alors que d'autres les ont déjà intégrés.

8.

Ne pas gérer les conflits

Un des sujets les plus délicats lorsque nous sommes un leader est la gestion de conflit en entreprise. Personne n'aime les conflits et les gérer peut entrainer des situations explosives. C'est donc très souvent que les conflits ne sont pas traités.

Ainsi, lorsqu'un conflit éclate, des personnes se sont opposées sur des idées ou des perceptions. Elles peuvent aussi avoir été agressives dans le fond ou dans la forme. Il peut donc y avoir de moins bonnes relations entre les personnes.

Mais, le problème n'est pas le conflit en entreprise. En effet, il a le mérite d'avoir permis aux personnes de s'exprimer. Ce qu'il faut, c'est savoir gérer le conflit pour que les relations entre les personnes s'améliorent.

En effet, ces conflits ralentissent le travail des personnes concernées. De plus, la moindre étincelle peut raviver les tensions et nuire au travail de tout un groupe. Sans parler de l'ambiance au travail qui peut être désastreuse et la motivation des personnes à zéro. Pire, nous pouvons avoir des départs, car les relations se sont trop dégradées et il n'est plus possible de les réparer.

En conclusion, un conflit non géré ou mal géré à des répercussions graves sur une période plutôt longue. Voici, selon moi, les 3 étapes à prendre en considération pour bien gérer un conflit.

1 - Prévoir des moments pour échanger sur les tensions ou les conflits

En cas de gestion de conflit en entreprise, l'objectif est de prévoir des moments d'échanges réguliers où chacun pourra s'exprimer en toute sécurité. L'idée est de prévenir les conflits pour éviter qu'ils ne surviennent.

Chacun sait que ces moments sont prévus régulièrement dans l'agenda, chacun sait qu'il aura un moment où il pourra écouter et être écouté. Ainsi, chacun sait donc qu'il pourra exprimer un mal-être facilement et écouter celui de ses collègues facilement.

Ces réunions ont 3 avantages

Prévenir de futurs conflits : avant même l'apparition du conflit, les personnes peuvent s'exprimer et remettre les désaccords à plat.
Sortir des conflits : si un conflit a réussi à éclater, cette réunion sera parfaite pour discuter et chercher un moyen de sortir du conflit.
Évaluer le climat social de l'entreprise : en fonction des sujets évoqués et de la manière dont ils sont évoqués, ces moments permettront de connaître l'état d'esprit et le niveau de motivation des personnes.

Exemples de réunions de prévention des conflits

Frédéric Laloux dans « Reinventing Organizations » nous présente 3 exemples :

Le lycée ESBZ prévoit que chaque classe se réunisse une fois par mois pour échanger. Lors de ces réunions, un facilitateur est choisi pour permettre à chacun de s'exprimer en toute sécurité.
Au sein de l'entreprise Heiligenfeld, les personnes évaluent une fois par an leur relation avec les autres personnes. Ainsi, la gestion de conflit en entreprise est plus facile, car nous connaissons la qualité des relations et savons s'il y a des problèmes ou non.
RHD organise une réunion une fois tous les 2 mois pour évoquer tous les problèmes se terminant en « -isme » (par exemple le sexisme) afin d'éviter que de nouvelles tensions arrivent.

Ainsi, pourrions-nous imaginer mettre en œuvre une réunion tous les mois ou tous les 2 ou 3 mois. À chaque fois, un médiateur serait nommé ou se proposerait pour s'assurer que tout se passe en toute

sécurité afin de prévenir et de régler des tensions ou des conflits en entreprise.

De cette manière, chacun saurait qu'un moment d'échange régulier est prévu où il pourra écouter et être écouté. Cela rassurera donc chaque personne au quotidien et permettra de gérer efficacement les tensions.

2 - Mettre en place un processus formel pour une bonne gestion de conflit en entreprise

Lorsque je lisais « Reinventing Organisations » de Frédéric Laloux sur les nouveaux modes de fonctionnement des entreprises, la partie consacrée à la gestion des conflits en entreprise m'a interpellé.

Quelle procédure existe-t-il au sein de mon entreprise si un conflit éclate ?

En effet, les entreprises innovantes dans le domaine du management, dites « Organiques » ou « Opales », se sont dotées de procédures de gestion de conflit en entreprise!

Souvent, dans les entreprises classiques, les conflits sont passés sous silence. Au mieux, une rencontre est organisée entre les protagonistes en conflit. Souvent, cette rencontre ne respecte pas certaines règles.

Ainsi, rien n'est clairement organisé et ces réunions ainsi que leurs déroulements sont souvent informels. À la lecture de ce livre et de l'expérience de ces entreprises, une question nous saute aux yeux :

Lorsqu'une procédure existe au sein de notre entreprise alors qu'un conflit éclate, nous ne sommes plus pris au dépourvu et nous savons quoi faire et comment réagir.

Un conflit = Mise en œuvre de la procédure

Le terme procédure peut paraitre archaïque lorsque nous parlons de nouveaux styles de management. Effectivement, les entreprises libérées ont tendance à réduire les procédures. Cependant, certaines fois, elles sont inévitables et bénéfiques. Le cas de la gestion de conflit en entreprise en fait partie.

Le management moderne veut ouvrir les yeux en cas de conflit en prévoyant un mode opératoire. Il nous rassurera et nous permettra d'en sortir gagnants.

En conclusion, c'est parce que nous avons un mode opératoire que nous n'avons plus peur et savons comment réagir. Ainsi, nous gardons les yeux ouverts en cas de conflit en entreprise.

Exemple de procédure avec l'entreprise Morning Star

Frédéric Laloux nous parle aussi de Morning Star. Cette entreprise met en place une procédure en plusieurs étapes. La première étape consiste à ce que les deux personnes en conflit se rencontrent. En effet, celui qui a provoqué la rencontre doit faire une demande claire.

Ensuite, si aucune solution n'apparait à l'issue de la rencontre, une 2e rencontre se met en place ou cette fois-ci un médiateur participe pour aider à trouver une solution. Un collègue de confiance joue le rôle de médiateur.

Après cela, si cela ne suffit pas, une 3e réunion a lieu ou cette fois-ci, plusieurs collègues concernés de près ou de loin par ce conflit aident à trouver une solution.

En cas de besoin, une dernière réunion consiste à inviter le garant de l'autorité morale de l'entreprise (DG/DRH/Fondateur) pour donner encore plus de poids.

Il y a 4 réunions pour la gestion de conflit en entreprise.

1re réunion : Les 2 protagonistes cherchent ensemble une solution
2e réunion : Un médiateur (un collègue de confiance) participe pour aider
3e réunion : Un jury (des collègues concernés) est invité
4e réunion : Le garant de l'autorité morale se joint au jury
Ce processus étant très simple, il suffit de l'expliquer à ses équipes. Dès qu'un conflit apparait, le processus doit s'enclencher.

3 - Former ses équipes aux relations interpersonnelles

Les personnes formées aux relations interpersonnelles au sein d'une entreprise sont généralement peu nombreuses. Il n'est donc pas étonnant que des conflits éclatent.

En effet, les communications entre les personnes devraient respecter certaines règles, surtout sur des sujets où les personnes ne sont pas en accord. Cel permettra une meilleure gestion de conflit en entreprise.

Le protocole le plus connu est celui de la Communication Non Violente

Le site web de la communication non violente (http://nvc-europe.org étant extrêmement clair dans sa manière d'expliquer le protocole CNV, je vous mets ci-dessous leur exemple.

Pour retrouver cet exemple au format PDF, cliquez à cette adresse : http://nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/Protocole_des_4_etapes.pdf.

C'est grâce à ce site web que j'ai pu me former sur la CNV et comprendre facilement comment ce protocole fonctionne. Ainsi, il vous suffit de l'expliquer à vos équipes pour la gestion de conflit en entreprise.

Prenons l'exemple de deux amis qui se sont donné rendez-vous. Le premier est arrivé très en avance et le deuxième très en retard.

Réaction naturelle ne suivant pas le protocole de la communication non violente

Réaction naturelle « Non, mais tu as vu à quelle heure tu arrives? Tu aurais pu me prévenir au moins!»
C'est une réaction qui défoule, mais nous allons voir pourquoi elle «jette un froid».

Réaction dans l'esprit de la communication non violente

Observation

« Nous avions rendez-vous ici il y a quarante minutes, cela fait une heure que je suis ici.»

Il convient ici de faire très attention à la communication non verbale (soupirs, intonation de voix) afin de rester le plus neutre possible dans l'énonciation.

Sentiment

«Je suis en colère d'avoir attendu comme cela, car...»

Commencez la phrase par « Je » afin de prendre la responsabilité de vos sentiments et de ne pas accuser l'autre de ce que vous pouvez ressentir.

Besoin

«... J'ai besoin de sentir que je peux te faire confiance.»

Trouvez le besoin qui est à l'origine du sentiment que vous éprouvez pour une bonne gestion de conflit en entreprise

Demande

« Acceptes-tu me prévenir la prochaine fois que tu auras du retard?»

Concluez par une demande concrète, et négociable.

Les conséquences d'une étape oubliée sur la gestion de conflit en entreprise

Par extension, les personnes pratiquant la communication non violente entendent par violente toute réaction ne suivant pas ce protocole.

Dans un premier temps, s'il manque l'Observation, l'interlocuteur se sentira agressé et s'attachera à nier les faits reprochés plutôt que d'adopter une démarche de dialogue.
Ensuite, s'il manque le Sentiment, votre interlocuteur n'aura aucune information sur l'état d'esprit actuel dans lequel vous vous trouvez actuellement, et ne cherchera pas à faire la démarche de vous comprendre.
De plus, si c'est le Besoin qui manque, vous ne parviendrez pas à faire comprendre rationnellement ce qui vous a mis mal à l'aise dans son attitude et a pu déclencher le conflit.
Enfin, si la Demande manque ou bien si elle n'est pas concrète, il sera impossible pour l'interlocuteur de comprendre comment il peut faire afin d'éviter que ça se reproduise. Et si elle n'est pas négociable, vous ne donnerez pas place au dialogue et vous donnerez l'impression à votre interlocuteur qu'il n'est pas libre.

9.

Ne pas comprendre les 4 styles de management

Pour développer ses compétences managériales, un apport théorique est essentiel. Nous étudions donc les différents styles de management afin de structurer notre esprit. Cela doit nous aider à mieux gérer notre management au quotidien. Cependant, le risque est que cette théorie soit trop déconnectée de la réalité. Dans ce cas, nous pourrions devenir moins pertinents et rester dans nos problématiques sans pouvoir avancer efficacement.

Certes, nous devons adapter notre management en fonction de chacun. Cependant, les personnes ont des besoins semblables. En effet, la théorie de Maslow est valable pour tout le monde. Mais, nous pouvons être plus concernés par certains besoins plutôt que d'autres. Nous avons plus ou moins besoin de sécurité ou d'appartenance, mais nous avons tous besoin de sécurité et d'appartenance. Nous voyons donc qu'il est plus question d'actionner plus ou moins certains leviers plutôt que d'actionner ou pas certains leviers.

Selon moi, imaginer les différents styles de management représente un danger. Cela signifie que nous allons utiliser certains aspects managériaux avec certaines personnes et pas avec d'autres. Personnellement, je pense que nous devons utiliser tous les leviers, mais dans des intensités différentes. La théorie concernant les différents styles de management a tendance à trop cloisonner.

L'objectif en termes de management reste le même : développer les compétences (donneur de sens) et la motivation de nos équipes (participatif) pour les conduire vers la responsabilisation et l'autonomie (délégatif). Ces ingrédients seront les mêmes pour chacun. Mais, suivant les personnes, nous allons insister plus ou moins sur certains points. Tout dépendra du degré de compétence ou de motivation de la personne.

Je pense que les ingrédients sont toujours les mêmes. Tout est question de degré et de niveau de maturité du collaborateur. Je m'explique.

1 - La théorie des différents styles de management

Généralement, nous prenons en compte deux types d'indicateurs : le niveau de compétence et le niveau de

motivation. Nous avons donc 4 types de collaborateurs face à nous :

Ni motivé, ni compétent
Motivé, mais pas compétent
Pas motivé, mais compétent
Motivé et compétent

a - Le management directif

Dans la théorie concernant les différents styles de management, face à un collaborateur qui n'est pas compétent et qui n'est pas motivé nous allons avoir un style managérial directif.

Nous allons imposer à notre collaborateur ce qu'il a à faire. D'un point de vue théorique, cela fonctionne. N'étant ni compétent, ni motivé, il ne saura pas faire et n'aura pas envie de le faire. Être directif sur la manière de faire et lui imposer, l'obligera à faire suivant nos consignes.

b - Le management donneur de sens

Ensuite, face à un collaborateur qui est motivé, mais pas compétent, il faudra donner beaucoup de sens et passer du temps à lui expliquer ce qu'il doit faire et comment le faire. En effet, il va devoir comprendre ce qu'il a à faire et comment le faire. La motivation étant là, nous estimons qu'une fois qu'il saura comment faire, naturellement il se mettra au travail et pourra faire. Cela fonctionne aussi très bien en théorie.

c - Le management participatif

Dans les différents styles de management, le 3e consiste à faire participer les personnes. En effet, dans ce cas, elles sont compétentes, mais pas motivées. Elles savent donc ce qu'elles ont à faire et comment le faire. Le problème, ici, est qu'elles n'ont pas envie de le faire. Il va donc falloir apprendre à les mettre en dynamique et développer leur motivation.

Pour cela, les faire participer pleinement dans les projets favorisera leurs implications et aura de fortes chances de les motiver. En effet, elles seront motrices, dès le début, des projets. Elles participeront aux prises de décisions et à l'élaboration des plans d'action. Ceux-ci seront plus proches de leurs attentes et besoins ce qui développera leur motivation. Encore une fois, cela fonctionne en théorie.

d - Le management délégatif

Ici, nous sommes face à un collaborateur qui est motivé et compétent. Il a donc envie de faire et il sait comment faire. Nous devons donc le laisser faire puisqu'il a toute l'autonomie nécessaire pour mener à bien le projet.

2 - Le hic!

Mais concernant les différents styles de management, dans la pratique, ce n'est pas aussi simple. En effet, cloisonner les managements créera des lacunes. Quant au management directif, je préfère m'en méfier.

a - Exemple du management directif

Personnellement, j'ai des difficultés à croire qu'en étant directif avec un collaborateur, ni motivé, ni compétent, j'obtiendrai des résultats. Pourquoi ? Parce que si j'impose à mon collaborateur ce qu'il doit faire et comment il doit le faire, il risque de freiner des deux pieds. Pire, je pourrais être face à un de ces fameux 3% qui ralentissent la bonne mise en œuvre du projet.

En effet, nous pouvons donner un ordre à une personne. Celle-ci peut très bien faire l'inverse. L'homme n'est pas une machine qui exécute

précisément ce que nous lui demandons. Le directif est donc très limité. Croire qu'il suffit de donner un ordre pour manager et que notre collaborateur exécutera représente une erreur classique.

Managérialement parlant, j'aurai plutôt tendance à rencontrer séparément ce collaborateur et à échanger avec lui. Je chercherai à comprendre quelle est la situation bloquante. Je voudrais aussi comprendre l'émotion qui s'y rattache pour travailler dessus et débloquer la situation. Être directif ne débloque pas la situation et cela peut même l'envenimer. En effet, le collaborateur sera de plus en plus réticent à travailler, car il est exclu de toute participation.

b - Des besoins communs dans toutes les situations

Autre problème, selon moi dans les différents styles de motivation est que peu importe le niveau de motivation du collaborateur, il faut toujours travailler sur sa motivation. En d'autres termes, si le collaborateur est motivé, il faudra entretenir sa motivation. Si le collaborateur n'est pas motivé, il faudra développer sa motivation. Ainsi, si nous sommes dans le management donneur de sens ou délégatif, il faudra tout de même travailler sur la motivation, et donc l'implication des collaborateurs, pour nous assurer qu'ils ne perdent pas leur enthousiasme.

Autre aspect, celui de donner du sens et d'expliquer. Que nous le souhaitions ou non, nous sommes dans des entreprises hiérarchiques. Le manager détient donc forcément, à un moment, des informations que n'ont pas ses équipes. Il devra donc les partager, donner du sens, expliquer. Il faudra donc utiliser un management « donneur de sens » dans toutes les situations. Même si le collaborateur a de la motivation et de la compétence, il lui manquera des informations que nous devrons lui apporter pour déléguer.

3 - Un management universel?

Bien évidemment, nous pourrions penser que les différents styles de management doivent nous aider à structurer notre esprit. Mais en réalité, je trouve qu'il nous mène sur le mauvais chemin. Il ne peut pas y avoir différents styles de management, car donner du sens et faire participer sont indissociables. Nous

devons constamment utiliser ces 2 aspects, car nous devons constamment entretenir ou développer les compétentes et nous devons constamment entretenir ou développer la motivation.

a - Illustration

Par exemple, si la personne est motivée et pas compétente, nous devons utiliser le mode donneur de sens. Nous allons expliquer et montrer comment faire pour développer la compétence de notre collaborateur. Mais, si nous abandonnons le mode participatif, nous risquons de voir baisser la motivation, car c'est une attitude que nous devons entretenir. Nous devrons donc utiliser le mode participatif en complément du mode donneur de sens.

Dans les différents styles de management, faire du « donneur de sens » ne développe pas complètement la motivation. De l'autre côté, utiliser le management participatif ne développe pas forcément la compétence. Enfin, si nous faisons du délégatif, nous devrons tout de même nous assurer que nos équipes aient bien la compétence et la motivation. Si c'est bien le cas, nous devrons nous assurer qu'elles conservent bien leur motivation et leur compétence. Utiliser le donneur de sens et le participatif sera donc tout de même nécessaire même si nous devrons l'utiliser plus légèrement.

b - Le directif, un style de management?

Dans les différents styles de management, le directif est trop binaire pour s'adresser aux êtres humains. Nous parlons aujourd'hui qu'il faut s'adresser à la tête,

au cœur et aux tripes de nos équipes. Si un collaborateur ne sait pas faire et n'a pas de motivation, utiliser une méthode aussi binaire que la directivité ne va pas nous conduire bien loin.

En effet, je me mets dans la peau d'un collaborateur qui ne sait pas faire et qui n'est pas motivé. Si mon manager, même de manière bienveillante, m'oblige à exécuter une tâche sans me donner du sens et sans me faire participer, je ne retrouverai aucune motivation. Et si je ne comprends pas ce que je fais, je ne développerai pas ma compétence. Je pense donc que j'aurai des difficultés à me mettre en dynamique.

Personnellement, face à un collaborateur sans compétence et sans motivation, je me mets à échanger avec lui pour comprendre ce qui se passe :

Quels sont les faits qui posent problème
Quel est le ressenti du collaborateur par rapport à ses faits (peur, colère, tristesse)
Définition d'un objectif
Définition du plan d'action pour atteindre l'objectif
Si rien ne change malgré la mise en dynamique vers un objectif avec un plan d'action, je fais preuve de « courage managérial » et accompagne mon collaborateur vers un nouveau métier, un nouveau service ou une nouvelle entreprise plus adaptés à ses besoins.

Pour préciser mes propos, je dis que le directif s'adapte dans des situations d'urgence (nous n'avons plus le temps d'échanger), mais n'apparait pas comme une solution pérenne.

c - Le management universel

Nous prenons donc conscience qu'il n'y a pas plusieurs styles de management, mais bien plusieurs ingrédients à intégrer dans un seul et unique management : donner du sens et faire participer pour enfin pouvoir déléguer. Mais tous ces ingrédients sont bien liés. La délégation ne sera pas possible si nous ne donnons pas du sens ou si nous ne faisons pas participer les personnes.

En d'autres termes, déléguer c'est donner du sens et faire participer. Il n'y a donc pas plusieurs styles de management efficaces, mais un seul qui se compose

de plusieurs ingrédients. De cette manière, nous attendrons l'objectif de développer ou entretenir les compétences et de développer ou entretenir la motivation. En d'autres termes, nous développerons l'autonomie de nos équipes.

Même si la théorie des 4 styles de management n'oppose pas les managements, elle pourrait signifier que nous devrions en utiliser un seul suivant les situations. Je pense qu'ils font partie d'un management plus global. Je précise que le directif se situe à part et ne doit s'utiliser que dans certaines situations.

Manager, ce n'est pas changer la recette en fonction des situations. Pour moi, manager, c'est adapter la recette en fonction des situations. Mais, les ingrédients de cette recette restent les mêmes.

10.

Ne pas déléguer

Savoir déléguer consiste à responsabiliser. L'art de responsabiliser ses équipes serait l'art de les rendre conscientes de leurs obligations ou nécessités morales, d'y répondre et de s'en porter garant. En d'autres termes, ce serait d'amener ses équipes à faire ce qu'elles ont à faire par elles-mêmes.

C'est une des clés de notre rôle de manager. Nous ne pouvons pas tout assumer. Nous devons donc savoir déléguer ou amener nos équipes à se responsabiliser par elles-mêmes. Des équipes responsables soulageront notre charge de travail. De plus, elles seront plus motivées, car elles auront le sentiment d'avoir de l'impact sur leur environnement tout en se sentant importantes. Responsabiliser ses équipes c'est donc gagner du temps tout en les motivant.

Pour responsabiliser ses équipes et savoir déléguer, nous avons quelques actions à mettre en œuvre. Selon moi, il y a 4 étapes essentielles.

1 - Mettre en place une relation de travail +/+

Le premier point pour responsabiliser ses équipes et savoir déléguer est de mettre en place une relation de travail +/+ ou d'adulte à adulte. En d'autres termes, il faut mettre notre collaborateur au même niveau que nous.

a - Plusieurs types de relations

La relation manager/employé peut déséquilibrer la relation. Le manager peut être un peu comme le père de famille et l'employé comme son enfant. Nous sommes donc dans une relation déséquilibrée que l'on appelle adulte/enfant ou que l'on symbolise par +/-. D'autres fois, si le manager manque de confiance face à un employé, nous pouvons être dans une relation — / +. Enfin, si les 2 personnes sont dans un manque de confiance, nous sommes dans une relation -/-.

+/-, -/+, -/-, sont 3 relations déséquilibrées et il est essentiel de sortir de ces fonctionnements. La position +/+ est la plus profitable pour tous. C'est un prérequis pour la mise en place de la responsabilisation. En effet,

chacun se comporte en adulte et chacun a confiance en soi.

b - Comment mettre en place le +/+

Pour cela, le manager jouera un rôle essentiel. Il devra mettre de côté son égo qui pourrait écraser le collaborateur et faire basculer la relation dans le +/-. Le plus important sera de considérer ses équipes comme des adultes et les mettre en confiance pour qu'elles soient en +. Il devra aussi gérer les égos des autres pour qu'ils ne soient pas trop forts. Si tel était le cas, une rencontre en individuel permettra de poser la problématique et d'expliquer ses attentes. Si cela n'entraine pas une baisse de l'égo de l'autre, des formations de développement personnel pourront l'aider.

Il faudra aussi former les équipes à la gestion des conflits et la Communication Non Violente pour que les relations puissent se passer en bons termes. Elles ne doivent pas faire -/+, +/- continuellement.

Une fois le positionnement adulte/adulte mis en place, chacun est dans la bonne posture et la relation est optimale pour que chaque individu soit en mesure de prendre ses responsabilités. En effet, c'est bien le comportement adulte qui est responsable.

2 - Mettre en place la confiance

Afin de responsabiliser ses équipes et savoir déléguer, il faudra aussi une relation de confiance entre le manager et les équipes. En effet, prendre ses

responsabilités, c'est répondre à ses obligations et les assumer. Nos équipes doivent donc être dans une situation où elles se sentiront en confiance pour agir et assumer leur responsabilité.

Pour cela, il faut travailler sur la relation. En tant que managers, nous devons bien comprendre nos équipes. Si elles se sentent comprises et acceptées, elles se sentiront plus en confiance. Mieux comprendre les émotions et comment réagir nous permettra de mieux comprendre nos équipes. Il faudra aussi prendre le temps de les rencontrer en individuel de manière formelle et moins formelle pour prendre le temps de les écouter.

Agir de manière exemplaire sera aussi incontournable. En effet, nous montrerons la voie et les bons comportements. Les équipes pourront donc se baser sur nos attitudes pour savoir comment agir et réagir suivant les situations. Le manager agit souvent comme un phare dans le brouillard.

Mettre en place un cadre de confiance renvoie aussi à la notion de cohésion d'équipe. En effet, la cohésion d'équipe est présente lorsque la confiance est présente. Créer et développer la cohésion d'équipe c'est créer et développer de la confiance.

3 - Faire définir les objectifs par ses équipes

Les relations sont d'adulte à adulte et la confiance est en place. Maintenant, pour responsabiliser ses équipes et savoir déléguer il va falloir les amener à s'engager sur des objectifs. Pour cela, rien de mieux qu'une bonne séance de coaching pour mettre nos équipes en dynamique!

Notre objectif est que chaque individu ou que le groupe se fixe par lui-même ses propres objectifs. De cette manière, l'implication et la responsabilisation seront totales. Si nous imposons les objectifs, le groupe ou l'individu pourrait ne pas être en accord et finalement, les accepter uniquement par ce qu'ils n'ont pas le choix.

a - L'objectif ne nous appartient pas

Cela signifie que le groupe ou l'individu pourraient choisir des objectifs différents de ce à quoi nous

avions pensé. Il faudra donc l'accepter surtout que cela n'est pas une mauvaise chose :

Le groupe ou l'individu sont plus proches de leurs problématiques que nous. Si la responsabilisation porte bien sur leurs domaines, ils connaîtront mieux que nous les problèmes et donc les solutions. Leurs solutions peuvent donc être meilleures.
Le manager ne sait pas tout sur tout. Sa solution n'est pas forcément la plus adaptée.
Il est préférable d'avoir une équipe complètement impliquée et responsabilisée sur un objectif différent ou incomplet que pas motivée du tout sur le bon objectif (encore une fois, il n'est pas certain que notre objectif soit le bon). Si nous pensons vraiment que l'objectif fixé est incohérent, nous pouvons l'évoquer auprès des équipes en toute bienveillance.
L'erreur fait partie de l'expérience et de la montée en compétence. Au pire, l'équipe aura appris de cette expérience.

b - Comment faire définir l'objectif par ses équipes?
Pour rappel, les grandes étapes sont :

L'équipe ou l'individu exprime la problématique = comprendre la situation.
L'équipe ou l'individu exprime leurs ressentis (leurs émotions) = comprendre l'état d'esprit des individus et ce qui peut les bloquer (voir les émotions et comment y réagit)
Reformuler le constat et les ressentis pour s'assurer avoir bien compris = donne le sentiment d'avoir été compris ou la possibilité de s'exprimer à nouveau
Demander : «et maintenant, que comptez-vous faire?», «et maintenant, que comptes-tu faire?»
Laisser le temps à l'équipe ou à l'individu de réfléchir et de déterminer un objectif = étape importante dans la responsabilisation. Si les équipes ou l'individu ne trouvent pas tout de suite, il est possible de leur laisser plusieurs jours pour réfléchir et organiser une nouvelle rencontre.
Une fois l'objectif ou les objectifs définis, il faudra échanger pour envisager les différentes pistes et réflexions à mener pour atteindre les objectifs.

4 - Normaliser les responsabilités

Enfin, selon moi, la dernière étape pour responsabiliser ses équipes et savoir déléguer est de normaliser les comportements responsables. En effet, si à chaque fois que le groupe ou qu'un individu prend ses responsabilités nous lui donnons de la reconnaissance, le félicitons ou le mettons en avant, cela aura pour effet de rendre la responsabilisation exceptionnelle.

À long terme, avoir des équipes responsables doit être quelque chose de normal. Sinon, le risque serait de rendre la responsabilisation comme exceptionnelle et donc comme une action qui n'est pas obligatoire. Ce comportement, en le normalisant, devient incontournable et quotidien.

C'est l'exemple de l'entreprise FAVI. Une personne devait venir, mais sans nouvelles de sa part, tout le monde a fini par rentrer chez soi. Le téléphone sonna et la femme de ménage, unique personne sur place, décrocha. C'était la personne en question qui avait eu un contretemps et qui attendait à l'aéroport. La femme de ménage prit les clés d'une voiture de l'entreprise pour aller chercher cette personne. Elle n'en dit jamais rien au point que le directeur de l'usine mit très longtemps à savoir qui était allé chercher l'invité. Il ne la remercia jamais et elle n'attendait rien. Dans une entreprise libérée, où responsabiliser ses équipes est un acte fort, c'est normal et quotidien.

Ainsi, pour encourager, il sera essentiel de donner de la reconnaissance au début. Progressivement, il faudra en donner de moins en moins pour rendre la responsabilisation normale.

À propos de l'auteur :

Double diplômé en France et au Canada d'un **master** en gestion et management, Julien **a accompagné de nombreux employés, managers et directeurs** sur différents aspects, dont le management et la gestion du temps et des priorités.

Après une expérience réussie en tant que **manager**, **directeur de magasin** puis **directeur régional** dans la grande distribution en **France** puis en **Russie**, Julien a décidé de mettre toute son énergie dans l'accompagnement des personnes sur les thématiques de l'organisation et du management.

Fondateur du blog « Reussir-Son-Management.com », Julien est **auteur d'eBooks** et de **formations** en ligne. **Coach** sur le management et l'organisation, il publie régulièrement des articles et vidéos.

Vous pourrez ainsi **mieux déléguer**, retrouver des **équipes motivées, responsabilisées** et **impliquées**, retrouver un **équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle** ou encore **réduire votre stress**.