

L'amabilité: une valeur sûre!

Il ne suffit certes pas d'être aimable pour être un chef efficace et apprécié. Mais l'amabilité rend le quotidien plus agréable et contribue à instaurer une bonne ambiance sur le lieu de travail.

Un sondage non représentatif dans l'entourage de l'auteur de cet article a révélé que les employés ne sont pas très exigeants envers leurs supérieurs. Les 20 «sondés» souhaitent avant tout être pris au sérieux par leur supérieur et pouvoir s'impliquer dans leur travail. Sylvia Michel, coach dipl. SCA de Winterthour, résume ainsi les résultats du sondage: «Un bon chef anime son équipe et félicite ses collaborateurs.» Si les employés chuchotent «Attention, le chef arrive» et décampent à l'approche de leur supérieur, c'est peu flatteur pour le chef et révélateur d'une ambiance pour le moins délétère. «Mais on demande aussi souvent presque l'impossible aux supérieurs», constate Sylvia Michel.

Equité, maîtrise de soi, ouverture à la critique, capacités décisionnelles, assurance, courage, résistance, franchise, honnêteté, fermeté, volonté et capacité d'analyse – il serait illusoire de croire qu'une seule et même personne peut réunir toutes ces qualités. Il serait peut-être temps d'arrêter de rêver du chef idéal, du leader génial, du super boss, de la sommité professionnelle, de l'intégrateur charismatique. Pourtant, même la littérature consacrée au management ne cesse de citer et d'enseigner ces facultés. «On oublie volontiers que le chef est aussi un être humain, avec ses forces et ses faiblesses», souligne la coach. L'expérience montre cependant que la direction ne dépend pas forcément de la personnalité du chef. Au contraire – c'est souvent plus simple pour les supérieurs et les collaborateurs d'opter pour un style de direction pragmatique, avec des structures et des procédures clairement définies qui permettent à chacun de travailler simplement. Un système de direction qui ne se base pas sur la personnalité du chef, mais sur des procédures, des outils et des principes qu'il doit maîtriser et intérioriser.

La bonne personne au bon endroit

«Si l'argent était vraiment notre motivation principale, nous serions tous des braqueurs de banque», note Sang H. Kim dans son ouvrage «1001 maximes de motivation». Les employeurs qui pensent que seul l'argent – ou d'autres récompenses – peut motiver leurs employés risquent fort d'être surpris! La motivation n'est qu'un aspect – et en encore, la motivation vient rarement de l'extérieur. «La disponibilité, les capacités et les possibilités productives individuelles de chaque collaborateur sont des éléments beaucoup plus importants», assure Sylvia Michel. Cela signifie que les supérieurs doivent dès

l'entretien d'embauche d'un éventuel nouveau collaborateur se demander s'il s'agit là de la personne adéquate pour le poste à repourvoir. Il est important durant cet entretien initial de se poser des questions telles que «De quelles aptitudes avons-nous besoin dans l'entreprise?», «Quelles capacités la personne doit-elle avoir pour occuper ce poste?» «Il faut certainement aussi veiller à ce que la personne ait les certificats nécessaires. Enfin, l'entretien doit permettre d'en apprendre le plus possible sur la personnalité et les autres compétences du candidat», précise la spécialiste. C'est le meilleur moyen d'avoir de personnel motivé. Et les employés peuvent naturellement aussi se demander si leurs capacités correspondent vraiment à l'entreprise, au département, au poste de travail. «Si les collaborateurs peuvent dire avec assurance <Oui, je peux exprimer mon talent et je suis au bon endroit>, alors il ne devrait pas y avoir de problème de motivation.» Mais si les collaborateurs remarquent que leurs possibilités sont limitées ou qu'ils ne sont pas pris au sérieux, ils seront généralement moins productifs. Un supérieur ne peut tout simplement pas presser sur un bouton et dire: «Voilà, maintenant vous êtes motivés.»

Outils pour motiver les collaborateurs

Veillez à ce que le climat de travail soit tolérant et sans préjugés.

Définissez des règles fermes que tous doivent respecter.

Excusez-vous si vous avez commis une erreur.

Demandez-vous à quoi votre «entreprise idéale» pourrait ressembler et essayez de transmettre cette vision à vos collaborateurs.

Mettez du temps à disposition de vos employés pour qu'ils puissent s'occuper de projets intéressants ou profiter de formations continues.

Montrez que vous êtes disposé à mettre en pratique les idées et propositions d'amélioration de vos collaborateurs.

Essayez de dissiper par l'humour les tensions qui peuvent survenir au sein de l'équipe.

Rappelez-vous que les gens s'engagent plus quand ils peuvent exprimer leur talent.

Relevez les erreurs sans désigner de responsable.

Récompenser les performances? Un non-sens!

Organiser des sorties d'entreprise ou remettre des diplômes de «Meilleur employé du mois» aux colla-

borateurs ne sont pas des mesures très efficaces pour motiver les équipes. «C'est naturellement important de faire des activités communes. Mais moins pour motiver les gens que pour stimuler l'esprit d'équipe», souligne la coach. Quant à récompenser les employés performants, c'est plutôt un geste qui démotive les collaborateurs – surtout ceux qui ne reçoivent rien. L'écrivain Reinhard K. Sprenger l'exprime ainsi: «Les parents savent bien que s'ils donnent toujours des récompenses à leur enfant, la récompense devient peu à peu plus importante que l'action. On appelle ça un effet de remplacement.» La même chose est valable dans les entreprises: plus la direction distribue des récompenses pour des actions qui ont été effectuées volontairement, plus elle réprime les initiatives personnelles. Les récompenses ne favorisent pas la collaboration; au contraire, elles la détruisent. Les chefs qui veulent absolument ouvrir le porte-monnaie pour motiver leurs collaborateurs devraient les faire participer aux bénéfices de l'entreprise. Reinhard K. Sprenger: «C'est une solution judicieuse. Si nous avons obtenu de bons résultats, c'est que nous avons tous bien travaillé. Donc nous devrions aussi tous participer au bénéfice de l'entreprise.» L'écrivain est persuadé qu'on ne peut pas influencer la motivation de l'extérieur. Mais il est important de laisser les collaborateurs participer au succès de l'entreprise.

Sylvia Michel considère pour sa part qu'il est important d'exprimer son intérêt pour les employés: «En tant que chef, j'estime qu'il est important que je montre à mes collaborateurs que je suis là pour eux.» Un simple «Comment ça va aujourd'hui?» ou apporter des croissants pour la pause est souvent beaucoup plus efficace que d'interminables entretiens en tête-à-tête. «En se rapprochant de ses collaborateurs, on leur signale qu'on est disposé à leur prêter une oreille attentive», rappelle Sylvia Michel. Qui ajoute: «Mais les employés ont aussi une sorte de devoir d'informer.» Autrement dit, ils doivent aussi avoir le courage d'exprimer leurs questions ou leurs problèmes à leur patron. «Confronté au stress quotidien, le chef ne peut pas percevoir tout ce qui se passe autour de lui.» Mais si le chef a réussi à instaurer une bonne atmosphère, basée sur la confiance, les collaborateurs oseront beaucoup plus facilement lui parler de leurs problèmes.

Conseils pour bien diriger

Engagez des collaborateurs adaptés à vos besoins.
Placez les bonnes personnes aux bons postes.
Dites clairement à vos collaborateurs ce qu'ils doivent faire.
Expliquez aux collaborateurs pourquoi il faut faire telle chose.
Confiez les tâches aux personnes que vous avez sélectionnées pour cela.
Veillez à ce que vos collaborateurs suivent des cours de perfectionnement.

Ecoutez vos collaborateurs.

Essayez de supprimer les frustrations et les obstacles qui entravent vos collaborateurs.

Contrôlez les progrès.

Remerciez vos collaborateurs pour le travail fourni.

Diriger avec humour

Le rire est devenu un très sérieux objet d'études scientifiques. Pourtant, on rit de moins en moins souvent dans notre société. Ce manque d'humour a des effets négatifs sur le quotidien professionnel: stress, maladies, conflits latents et ouverts, démotivation, baisse des performances. Cette évolution est préoccupante pour les entreprises car cela pèse sur leur bien principal, à savoir le travail. Selon Sylvia Michel, qui est aussi membre de HumorCare Schweiz (société pour la promotion de l'humour dans la thérapie, les soins et les consultations) il est donc impensable de bannir l'humour du travail. L'humour serait même un excellent instrument de direction pour tous ceux qui veulent de temps en temps mettre en évidence le côté plaisant des choses sérieuses. Mais: «Diriger avec humour ne signifie pas rire aux dépens des collègues ou des collaborateurs.» Les plaisanteries de mauvais goût sur les employés ne font qu'augmenter le stress et empoisonnent le climat de travail. «Rire ensemble peut en revanche désamorcer une situation tendue, atténuer des sensations de peur ou de stress, créer un climat de confiance, faciliter la gestion des conflits et donc améliorer l'ambiance générale», assure Sylvia Michel. Le psychanalyste Sigmund Freud (1856 – 1939) avait déjà compris que l'humour est une manifestation maternelle et réhabilitante du sur-moi. Il avait constaté que la plaisanterie et l'humour sont des outils à l'utilité avérée pour se distancier des crises du quotidien et réduire les pressions psychiques. Avoir de l'humour ne consiste cependant pas à afficher une gaieté forcée. «Il s'agit plutôt de mieux se connaître soi-même et de pouvoir rire de ses petits travers», précise Sylvia Michel. Dans le quotidien professionnel, les effets positifs de l'humour se manifestent par des rapports plus sympathiques entre tous les collaborateurs et avec la clientèle. «On constate également que dans cette bonne ambiance de travail, les collaborateurs s'identifient plus à l'entreprise, ils sont aussi plus motivés et plus performants.» Enfin, ceux qui travaillent avec plaisir et s'engagent avec passion sont généralement aussi moins souvent malades...

L'art de la critique

Quand les relations entre supérieurs et collaborateurs sont bonnes, quand les uns comme les autres peuvent rire de leurs erreurs, alors il est aussi plus facile d'émettre et d'accepter des critiques. Une bonne ambiance est donc une bonne «condition préalable aux critiques». Pour utiliser la critique à bon escient, il faut encore tenir compte des points suivants:

Ne mettez pas seulement les lacunes en évidence: soulignez aussi les aspects positifs.

Ne portez pas d'accusation: utilisez la forme «je» plutôt que «vous avez...»

Ne faites pas de généralités: citez des objets concrets de critique.

Votre interlocuteur ne doit pas perdre la face: proposez-lui votre aide pour résoudre le problème.

Ne vous emportez pas: réfléchissez d'abord à la situation – mais ne tardez pas trop pour aborder le problème.

Ne faites pas de transferts de conflits: n'utilisez pas la critique comme une soupape pour évacuer la pression.

Convenez d'un entretien: ne discutez pas des problèmes sur le pas de la porte.

Entre quatre yeux: évitez de critiquer un collaborateur en présence d'un tiers (sauf s'il s'agit d'une discussion spécialisée).

Ne rapportez pas tout à vous-même: si quelque chose ne va pas dans la communication, demandez-vous ce qui peut déranger votre interlocuteur, pourquoi il agit de telle manière et non autrement.

Appréciez les critiques: considérez les critiques comme quelque chose de positif, quelque chose qui peut vous faire avancer et peut faire progresser l'entreprise.

Christa Friedli Müller / trad: cs