

# *Le guide du manager*



**Préparé par**

**Adnan La Houiou**

Le blog du management et leadership :  
[art-de-manager.com](http://art-de-manager.com)

# Préface

Le guide du manager est adapté aux différents niveaux de managers : futurs managers, débutants et expérimentés.

Il contient tout ce qu'il faut pour réussir son métier en tant que manager. Et vous, les expérimentés, vous serez appelés à vous ouvrir de nouvelles perspectives et à porter une nouvelle vision sur votre façon de réfléchir et vos techniques de management.

Guide complet et facile à parcourir : on apprend avec plaisir, en dévoilant les secrets du management.

Et il est temps, dans cette complexité de l'état économique mondial et sa rapidité d'évolution.

# Sommaire

01

Préface

02

Introduction

03

Première partie : Comment devenir manager ?

Chapitre 1 – Par où commencer au management ?

Chapitre 2 – Déléguer facilement

Chapitre 3 – Devenir un leader

Deuxième partie : Diriger les autres

Chapitre 1 – Comment recruter ?

Chapitre 2 – Comment motiver ses salariés ?

Chapitre 3 – Vous voulez être un bon coach ?

05

06

Troisième partie : Avoir des bons résultats

Chapitre 1 – Comment bien fixer ses objectifs ?

Chapitre 2 – Comment faire un suivi des performances ?

Chapitre 3 – Comment évaluer les performances ?

Quatrième partie : Travail collaboratif

Chapitre 1 – Passez votre message

Chapitre 2 – Travail en équipe

Chapitre 3 – Gestion des employés en télétravail

Chapitre 4 – Éthique et politique au travail

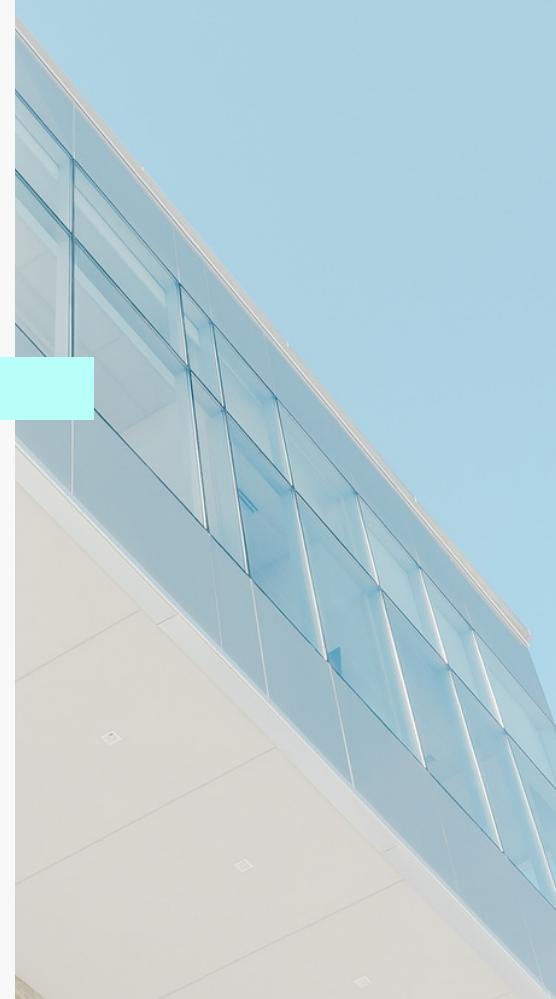
07

Cinquième partie : Gestion quotidienne et défis

Chapitre 1 – Gestion de changement

Chapitre 2 – Comment discipliner ses employés ?

Chapitre 3 – La résiliation du contrat de travail



# Introduction

Félicitations ! Vous venez de faire une bonne décision car vous allez trouver une nouvelle philosophie de management.

Si vous avez déjà lu des livres sur cette thématique, vous allez certainement remarquer une grande différence.

Dans ce livre, cette nouvelle approche reflète ma conviction que le management n'est pas forcément rébarbatif. Il n'est pas impossible de travailler en s'amusant. Toutefois, nous vous poussons même à garder le sens de l'humour face aux différentes contraintes auxquelles tous les managers sont plus ou moins confrontés. Bien évidemment, vous risquez d'être mis à l'épreuve et de devoir élargir vos limites.

C'est à dire, généralement, les joies du management (améliorer les compétences des collaborateurs, contribuer à apporter un nouveau client, achever une tâche importante...) vous fourniront un sentiment d'accomplissement inattendu.

On peut dire que les livres concernant le management semblent avoir une durée de validité éphémère et de toute façon, plusieurs managers s'influencent par la tendance du moment. Or, dans ce livre, nous surmontons la notion de mode pour proposer des solutions valides à des problèmes souvent rencontrés par les acteurs du métier :

des solutions indépendantes du temps et de l'adversité. Pas de jargon complexe mais plutôt des solutions pratiques pour des problèmes quotidiens.

Cet ouvrage redéfinit les règles en offrant un panorama complet sur les règles fondamentales du management de façon amusante et intéressante. Les nouveaux managers, notamment ceux qui sont arrivés à ce niveau pour leur expertise technique, ne savent généralement pas ce qu'il faut faire exactement. Il n'y a pas de souci ! calmez-vous. Vous avez de l'assistance entre les mains.

Pour devenir manager, vous devez apprendre l'usage d'un large éventail d'outils et de techniques dont ce livre va vous aider à les découvrir davantage.

# Première partie : Comment devenir manager ?

Pour devenir un manager excellent, il faut maîtriser quelques techniques de base. Dans cette section, vous allez découvrir les principales compétences que doit avoir le manager, telles que la délégation et le leadership.

## Chapitre 1 : Les différents styles du management

On peut dire que le management représente la capacité à faire faire le travail par d'autres collaborateurs chacun dans sa spécialité et champs d'intervention.

Plus précisément, on peut dire qu'il s'agit de concrétiser un projet dans un secteur d'activité quelconque en utilisant les ressources disponibles.

On peut sentir que c'est assez simple mais pourquoi pas mal de personnes intelligentes et compétentes rencontrent-elles des difficultés à réaliser leurs tâches de management ? Et pourquoi tant d'entreprises utilisent les formations continues comme les Kleenex ? Combien de fois avez-vous croisé un tout nouveau concept de management qui doit faire tourner l'entreprise tout seul et devenu obsolète au bout de quelques mois ?

Bien entendu, dès qu'un programme se démode, un autre apparaîtra pour le remplacer. Le management efficace est malheureusement une perle rare, précieuse et passagère.

Malgré la grande évolution des principes de management et l'irruption des multiples modes dans ce domaine, plusieurs employés (et managers) adoptent une vision incorrecte vis-à-vis le management et son exécution.

Plusieurs managers ne savent pas ce qu'ils doivent faire exactement. Et, bien évidemment, la confusion des pensées a des impacts sur tous les niveaux au sein de l'entreprise.

---

Peut être vous avez déjà entendu les idées suivantes dans votre lieu de travail :

- Nous ne sommes pas suffisamment compétents pour cette prise décision.
- C'est lui le responsable, c'est à lui de résoudre ce problème, pas à nous.
- Pourquoi n'arrêtent-ils pas de nous demander notre avis alors qu'ils ne l'appliquent pas concrètement ?
- Je regrette mais c'est la politique de la société. Nous ne sommes pas en mesure de faire l'exception. Si mon chef d'équipe s'en fiche, alors pourquoi pas moi aussi ?
- Travailler dur ne permet pas de franchir les échelons plus rapidement.
- On ne peut pas faire confiance aux employés, ils ne peuvent penser qu'à tirer au flanc.

Quand vous entendez ce type d'attitudes dans les couloirs ou dans les toilettes, après une réunion ou à la fin de la journée, vous devez nécessairement le prendre en compte. Cela veut dire beaucoup de choses :

que les managers et les collaborateurs ne communiquent pas correctement et que les employés n'ont pas confiance en leurs managers. Si vous êtes chanceux, on vous informera de ces affirmations pendant que vous pouvez encore les traiter. Sinon, vous n'en saurez jamais rien et vous allez continuer à commettre les mêmes fautes.

Les employés arrivent au travail avec des attentes et des implications qui dépendent majoritairement de la façon dont leur manager les traite.

Voici les principaux styles de management. Connaissez-vous le vôtre ?

## ① Le management à la dure

Il y a des gens qui voient le management comme une pratique à faire aux autres, et non avec les autres.

---

---

Ce style de management est basé sur la Théorie X, qui part du principe que les employés sont paresseux par nature et on doit les stimuler pour être performants.

Le management qui repose sur la peur et l'intimidation peut générer des résultats. Mais est-ce qu'elles sont des résultats que vous voulez réellement obtenir ? Absolument Non !

Lorsque vous contrôlez les employés de près, vous n'obtenez qu'une observance de courte durée et vous ne pourrez plus tirer le meilleur parti de vos collaborateurs par l'allumage du feu sous leur chaise mais plutôt en l'allumant dans leur cœur.

Quelquefois, les managers se sentent obligés de prendre le contrôle. Si un feu s'allume brusquement dans votre bâtiment, par exemple, vous n'allez certainement pas planifier une réunion pour désigner la personne qui va l'éteindre, chercher un créneau dans l'emploi du temps de tout le personnel, va aboutir à rendre le bâtiment une carcasse de cendres.

Dans la même optique, si un colis express doit être envoyé dans un délai d'une heure et si le client vous informe de grands changements inattendus, vous devez vous assurer que les bonnes personnes vont prendre en charge cette mission, si vous voulez garder votre client.

## ② Le management laxiste

D'autres se placent à l'autre bout et préfèrent la Théorie Y. Cette théorie consiste à définir que les employés veulent à peu près faire un bon travail. Les puristes sont ainsi à l'écoute des sentiments de leurs collaborateurs et essayent de ne pas prendre d'initiatives capables de menacer leur tranquillité ou de les dévaloriser.

Par exemple : il y a une petite erreur dans votre rapport, les chiffres ne sont pas corrects. Ne le prenez pas comme personnel, mais nous devons trouver une solution pour que ce type d'erreur ne se répète pas prochainement. Là-dessus, l'approche peut donner des résultats (à moins que le manager finisse par réaliser le travail tout seul), mais ce n'est pas la panacée. Les employés peuvent profiter de ça.

### ③ Le compromis idéal

Le bon manager a compris qu'il n'a pas besoin d'être toujours dur et que les laxistes ne font pas beaucoup carrière.

Si vos collaborateurs exécutent leurs tâches avec application et si aucune urgence ne demande une intervention immédiate de votre part, gardez vos distances.

Vous n'allez pas seulement responsabiliser vos salariés, mais vous pourrez concentrer vos efforts sur ce qui compte le plus pour faire réussir l'entreprise.

Le bon manager doit donner aux employés l'envie de donner leur mieux et créer une ambiance de travail qui les aide à faire de leur mieux. Les meilleurs managers veillent à supprimer les obstacles qui empêchent les salariés de réaliser leur travail avec efficacité.

Les mauvaises analyses ainsi que les politiques, procédures ou systèmes défaillants sont des défauts que le manager doit savoir identifier, réparer ou remplacer.

Lorsqu'on donne à l'employé l'opportunité de succès, les employés de tous les types d'entreprises confirment cette règle. Si ce n'est pas le cas dans votre entreprise, vous accusez peut-être vos collaborateurs.

Cessez de les harceler et combattez ainsi les systèmes en place. Ils souhaitent davantage réussir et votre établissement va devenir plus performant. Et peut-être même qu'ils vont cesser de se cacher lorsqu'ils vous verront marcher sur le même chemin.

Il est plus facile de rejeter les fautes sur les salariés que de vérifier les systèmes complexes et de couper avec les anciennes habitudes bureaucratiques qui ont trouvé de place dans votre entreprise.

---

Vous voulez peut être crier : "C'est de votre faute si notre service n'a pas atteint ses objectifs". Néanmoins, ce type d'accusation ne peut plus résoudre un problème. En créant de la pression, vous pouvez avoir une réaction rapide et éphémère, mais vous n'arriverez jamais à résoudre des véritables problèmes.



## ④ Les rafistolages de dernière minute ne tiennent pas

Contrairement à ce qu'on veut vous faire parfois croire, le management refuse les solutions spontanées et rapides.

Être manager n'est pas facile. Si vraiment les meilleures solutions se basent sur le bon sens, il ne sera plus facile de mettre le bon sens en œuvre.

Le management est un choix et un style de vie. C'est une véritable attitude de travailler avec les autres et de les accompagner pour réussir afin de développer la performance de l'entreprise.

Le management est un processus d'apprentissage, qui ne dure pas une ou quelques heures mais dure des années.

Le management est une affaire interpersonnelle, si vous ne souhaitez pas travailler avec les autres (les aider, les écouter et les encourager) vous ne pouvez pas réussir en tant que manager.

La formation a généralement comme objectif l'apport direct d'une satisfaction aux candidats, ce qui représente un vrai défi pour le management.

Il y en a plusieurs qui ont payé une fortune pour assister à une simple session de formation : "Offrons-leur beaucoup d'informations. Et puis, ce sera de leur faute s'ils ne s'en servent plus".



## Le défi du management

Au delà du management, une tâche peut se réaliser simplement et directement. Les résultats rapides valent vraiment le coût des efforts fournis.

Pour exécuter cette tâche, vous la traitez, vous définissez le meilleur moyen de vous en acquitter, puis vous créez un calendrier.

Si vous pouvez accéder aux outils et aux moyens qu'il faut pour le finaliser, vous agissez de façon rapide et aisée. Vous êtes compétent, intelligent, motivé et vous faites votre travail comme vous le souhaitez.

Cependant, si vous êtes dans un poste de management, vous avez peut être été choisi pour votre expertise dont vous êtes désormais responsable.

Vous utilisez des compétences totalement différentes selon que vous faites quelque chose vous-même ou que vous la faites faire par un autre collaborateur.

Dès lors que vous commutez la tâche à un autre employé, vous mettez une variable interpersonnelle dans l'équation. Mais non ! Vous voulez dire que je dois vraiment collaborer avec les autres ?

Être un salarié qualifié n'est pas suffisant. Vous devez également être compétent en terme de planification, de leadership et de supervision.

Vous devez non seulement être qualifié, mais aussi un bon manager des qualifiés.

## **Les anciennes règles ne s'appliquent plus**

Tant que ce défi lancé n'était pas assez intéressant, les managers à nos jours doivent relever un autre, qui a chamboulé les règles fondamentales mêmes de l'entreprise d'aujourd'hui : le partenariat entre managers et employés.

L'ancien modèle que suivait l'entreprise comprend 2 catégories : les managers et les autres employés.

Le management n'était alors pas assez compliqué. Le rôle du manager consistait à fragmenter l'activité en plusieurs tâches, à affecter chaque tâche à un seul salarié et à suivre les performances tout en respectant les délais et les limites du budget.

Ce modèle reposait sur la peur, l'intimidation et le pouvoir d'obliger les autres à atteindre les objectifs prédéfinis.

Si on n'a pas respecté le plan, le manager donnait l'ordre de résolution du problème de façon impérative.

## **Le nouvel environnement économique**

Ce qui se déroule à l'intérieur est à l'issue de ce qui se déroule à l'extérieur de l'entreprise. Il y a des facteurs qui favorisent l'évolution rapide et continue de l'environnement économique :

- ➡ La croissance de la globalisation.
- ➡ L'évolution de la technologie et de l'innovation.
- ➡ L'équilibre aboutissant au nivellation hiérarchique.

→ La réduction du personnel, de la restructuration et des licenciements généralisées.

→ L'augmentation du nombre des PME.

→ L'évolution au niveau des valeurs des employés.

→ La croissance des exigences en terme d'amélioration du service clients.

Bien évidemment, les managers doivent fragmenter et distribuer les tâches, mais les employés assument plus de responsabilités.

Plus intéressant aussi, les managers sont conscients du fait qu'ils ne peuvent pas obliger leurs collaborateurs à faire de leur mieux.

Ils doivent mettre en place une ambiance qui les aide à faire de leur mieux. La coopération entre managers et salariés est donc avérée une réalité.

## Les nouvelles fonctions du manager

Vous connaissez les 4 fonctions classiques du manager (planifier, organiser, diriger et contrôler) ?

Ces fonctions représentent la base du management. Toutefois, bien qu'on peut les appliquer dans la plupart des activités quotidiennes, elles ne représentent pas la réalité qu'est le coopération managers-employés. D'autres nouvelles fonctions doivent donc être ajoutées aux 4 fonctions classiques.

Dans les parties qui suivent, nous allons voir les fonctions managériales du XXI<sup>e</sup> siècle.

## Donner de l'énergie

Les managers à nos jours jouent le rôle de "catalyseur". Quand ils veulent anticiper quelque chose, ils le déclenchent.

Regardez les bons managers que vous connaissez. Quelles qualités les distinguent ? L'organisation, l'équité, ou plutôt la compétence technique ? À moins que ce ne soit leur attitude de déléguer ou de quitter le travail trop tard le soir.

Si toutes ces qualités sont concrètement déterminantes dans le succès du manager, elles ne font pas réellement la différence.

La plus importante est certainement la capacité à inspirer les autres.

Même si vous êtes capable d'analyser de la façon la plus meilleure du monde, un cadre bien organisé et un patron vraiment irréprochable, si vous n'êtes pas l'étincelle qui enflamme les esprits, vos efforts pour fonder une société assez performante seront vains.

Un bon manager génère de l'énergie plus qu'il en utilise. A la place de consommer l'énergie de l'entreprise, il fait sa canalisation et son amplification.

Dans toutes ses activités, il reçoit l'énergie ordinaire de ses collaborateurs et la fait développer de telle façon que ceux-ci en aient davantage qu'au début de l'interaction.

Le management s'avère une procédure de diffusion de passion qu'il a pour l'entreprise de telle sorte que les employés comprennent et apprécient.

Ces derniers deviennent ainsi tout aussi passionnés que lui et il lui est suffisant de laisser agir leur énergie.

---

On peut dire parfois qu'une image a plus de poids que mille mots : Cette règle s'applique aussi bien aux images que vous imaginez des autres qu'à celles que l'on regarde dans les magazines.

Un manager performant crée une vision attrayante (l'image d'une entreprise qui donne envie d'être le plus efficace possible).

### Pratiquer l'empowerment

Est-ce que vous avez déjà eu l'occasion de travailler avec une personne qui ne vous laisse pas accomplir votre tâche sans discuter votre décision à chaque fois ?

vous avez peut être passé le weekend à réaliser un projet pour être rejeté par votre chef en fin du compte ! "À quoi pensez-vous ?

Nos clients ne seront plus sensibles à cette idée !" Peut-être même vous avez fait de gros efforts pour servir un client, en reprenant un article bien que cette décision s'oppose à la politique de l'entreprise. "À quoi ça sert de mettre en place une politique ?

Vous croyez qu'on fait l'impression juste pour le plaisir d'abattre des arbres ! Si on donnait des services exceptionnels à tout le monde, on risque de faire faillite !"

\* **Faire des réunions** : car ils représentent un grand atout pour le management. Plus vous gravissez les échelons de l'entreprise, plus vous aurez besoin de temps pour les réunions.

Au lieu de réaliser un travail productif, vous passerez tout le temps à assister à des présentations qui n'ont aucune relation avec votre activité, à boire des cafés et à regarder votre montre au moment de dépassement de la durée fixée pour la réunion.

\* **Sanctionner** : plusieurs employés n'en faisant qu'à leur tête. Ainsi, la sanction a l'avantage de montrer à vos managers que vous ne couvrirez pas les aberrations de vos collaborateurs.

\* **Faire obstruction** : si vous dites à un supérieur quelle est la réalisation dont il est le plus fier, il vous apportera certainement une charte aussi épaisse que les Pages jaunes, rigoureusement réalisée dans plusieurs années de réflexion.

Une analyse approfondie vous révélera tout un ensemble de règles soigneusement rédigées, qui empêchent davantage la satisfaction des clients qu'elles ne la favorisent.

\* **Dissimuler** : les managers sont artistes en dissimulation. Aucune personne ne connaît plus que les manager que le détenteur de l'information détient le pouvoir et que celui qui ne l'a pas se perdra.

Avec tous les ennemis autour de vous, pourquoi donner à autrui l'opportunité de prendre l'avantage sur vous ?

Au contraire de quelques rumeurs, l'empowerment n'a été jamais contre le management. C'est un autre style de management.

Le manager établit une vision, fixe des objectifs et définit certaines valeurs communes. Mais il doit mettre en place une infrastructure qui favorise l'empowerment.

Les premiers pas vers la fonction de manager, chaque manager peut rencontrer le problème qui se pose : comment savoir ce que l'on attend d'un manager ?

Aussi incroyable de le rencontrer, plusieurs managers ne reçoivent plus de formation spécifique. Pour la majorité, le management est juste un statut ajouté à leur profil.

Si vous êtes débutant ou futur manager, vous pouvez exploiter les suggestions suivantes (ça ne veut pas dire qu'elles sont toutes complètement idéales) :

---

\* **Observez et écoutez** : Si vous arrivez en tant que manager à avoir un mentor (qui vous prend sous son aile), vous aurez l'opportunité de suivre une formation tout aussi utile que celle d'une grande école par exemple.

Généralement, les mauvais exemples sont encore plus nombreux que les bons. Savez-vous de quoi je veux parler ?

Je parle également du manager qui ne veut pas prendre des décisions et laisse les employés et les clients attendre pour rien que ce soit un patron qui ne délègue aucune tâche ou bien un supérieur qui gère chaque élément du service.

Cependant, vous pouvez comprendre le comportement du mauvais manager.

L'indécision au niveau hiérarchique le plus supérieur se répercute de manière inévitable au sein de l'entreprise (surtout si les employés se trouvent menacés d'être sanctionnés en cas de remplissage du vide laissé par le manager indécis).

Les employés deviennent en confusion complète et les clients sont impactés de la dérive de l'entreprise.

Il y en a certainement de bonnes leçons à conclure à partir de ce type de comportement.

### **Agissez et apprenez**

Probablement vous connaissez le vieil adage attribué à Lao-tseu : "Donnez à un homme un poisson, il pourra se nourrir pour une journée; apprenez à un homme à pêcher, et il pourra se nourrir toute sa vie".

Cet adage résume l'esprit du management. Si vous prenez toutes les décisions, faites ce que vos collaborateurs pourraient faire s'ils en avaient l'occasion, et supportez toute l'entreprise sur les épaules, vous faites beaucoup de tort aux employés et à toute la société.

En effet, les employés n'ont pas la possibilité d'apprendre à réussir tous seuls et, après un moment, ils n'essaient même plus.

Malgré tous les efforts que vous exercez, vous êtes en train de ralentir les performances de vos collaborateurs et interceptez le succès de votre société.

Il ne suffit même pas de lire un livre sur le management ou de regarder un manager. Pour apprenez des leçons que vous avez tirées, appliquez-les par étapes.

Tout d'abord, essayez d'évaluer les problèmes de votre entreprise. Vous n'arrivez pas à les régler tous en même temps. Sélectionnez les plus grands et occupez-vous de leur résolution avant de vous orienter vers les autres.

Puis, effectuez une auto-évaluation. Avez-vous le désir d'aider ou bien de gêner vos collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches ? Les laisserez vous prendre des décisions ? Leur assurez-vous la protection quand ils prennent le risque pour l'intérêt de l'entreprise ? Faites l'analyse de vos relations. Leurs conséquences sont elles positives ou négatives ?

Ensuite, appliquez les techniques que vous avez apprises en lisant ou en observant d'autres managers. Lancez-vous ! Rien ne changera sans vous changer. N'oubliez pas, si vous attendez quelque chose, déclenchez la vous-même.

Enfin, prenez du recul et regardez ce qui se passe. Vous allez voir, votre comportement et l'action de vos collaborateurs pour satisfaire les besoins et atteindre les objectifs de l'entreprise seront totalement changés.



## Chapitre 2 : Déléguer facilement

Un management efficace ne résulte pas de vos seuls efforts mais de l'ensemble des efforts de toute votre équipe.

Si vous manager quelques salariés, avec un grand effort, peut-être vous allez pouvoir réaliser le travail de toute l'équipe si vous voulez.

Néanmoins, si vous êtes manager dans une entreprise énormement plus grande, vous serez obligé de déléguer pour être suffisamment efficace. Sinon, vous seriez sans doute considéré un micromanager (manager trop impliqué dans les détails) qui passe plus de temps à surveiller le travail des autres qu'à faire le sien.

Plus encore dans ce cadre, vos salariés ne se sentirraient pas la responsabilité dans leur boulot car vous seriez toujours disponible pour les remplacer et accomplir leurs tâches.

En tant que manager, vous devez affecter à chaque travailleur la responsabilité d'un certain nombre de tâches par délégation. Comme nous allons le voir dans ce chapitre, il n'est pas même suffisant de répartir les tâches. Sinon, vous allez entendre continuellement :

"qu'est-ce que je fais après ?" Pour garantir l'efficacité de la délégation, il fallait bien que vos employés soient autonomes et possédant les moyens nécessaires pour exécuter leurs tâches convenablement.

Enfin, vous devez effectuer l'évaluation de leur avancement vers les objectifs prédefinis.

## La délégation : l'outil n° 1 du manager

Une fois vous êtes devenu manager, vous devez normalement disposer de plusieurs compétences : techniques, synthétiques, organisationnelles, ainsi que relationnelles.

Parmi les compétences relationnelles, la plus importante est certainement la capacité à déléguer convenablement. La délégation est l'outil le plus important du manager et l'incapacité à déléguer est la cause la plus fréquente d'échec.

Pourquoi est-il si compliqué de déléguer ? Il existe beaucoup de raisons :

- ⇒ Vous êtes assez occupé et vous manquez le temps.
- ⇒ Vous n'avez pas confiance en vos collaborateurs et croyez qu'ils ne sont pas capables d'exécuter leurs tâches efficacement ou à temps.
- ⇒ Vous êtes incapable de déléguer convenablement.
- ⇒ vous n'êtes pas encore conscient de l'importance de la délégation, et dans ce cas, il faut que vous oubliez les préjugés et les éventuelles inhibitions.

Voici cinq bonnes raisons de commencer à déléguer dès aujourd'hui :

- ⇒ Votre succès en tant que manager en dépend.
- ⇒ Vous ne pouvez pas faire tout sans aide des autres.
- ⇒ Vous devez vous concentrer sur ce que vous êtes le seul capable à faire.
- ⇒ La délégation aide les employés à s'investir davantage dans la société.
- ⇒ La délégation vous permet de développer vos compétences et celles de vos collaborateurs.

## **Les mythes à propos de la délégation**

Vous refusez la délégation car peut-être il y a plusieurs raisons qui vous empêchent d'être un bon manager.

Êtes-vous convaincu par les mythes suivants ? Vérifiez ça :

**Mythe n° 1 : il ne faut pas faire confiance à ses salariés.**

**Mythe n° 2 : lorsque vous délégez, vous ne pouvez plus contrôler les conséquences.**

**Mythe n° 3 : vous détenez seul les réponses et les solutions.**

**Mythe n° 4 : seul, vous terminez votre travail plus rapidement.**

**Mythe n° 5 : la délégation affaiblit votre autorité.**

**Mythe n° 6 : toute la reconnaissance de vos responsables ira à vos collaborateurs.**

**Mythe n° 7 : la délégation limite votre flexibilité.**

**Mythe n° 8 : vos collaborateurs sont trop occupés.**

**Mythe n° 9 : vos collaborateurs ne peuvent pas voir les choses avec une vision d'ensemble.**

## **Accordez votre confiance à vos employés**

Même si l'on rejette ces préjugés, la délégation peut contenir un aspect impressionnant, au moins au début. Mais, comme pour tout le reste, plus vous pratiquez la délégation, plus vous serez épanoui dans votre travail.

En déléguant, vous faites votre confiance à un autre collaborateur.

Si ce dernier échoue, c'est vous que vous serez responsable. Inutile de dire à votre supérieur hiérarchique :

«Je sais que nous devions réaliser ce travail aujourd'hui, mais Jean n'a pas pu !»

Souvenez vous également que vos collaborateurs peuvent être relativement nerveux, eux aussi. Prendre en charge une nouvelle tâche peut leur provoquer un peu d'anxiété. Vous devez ainsi les encadrer dans leur nouvelle mission.

## Les six étapes de la délégation

Comme toute autre tâche de management, la délégation requiert une préparation et un suivi efficace. Elle se déroule en 6 étapes :

1. Confier la tâche : détaillez le résultat que vous attendez et précisez le délai de réalisation que vous accordez à la tâche.
2. Expliquer le contexte : montrez la raison pour laquelle la tâche doit être exécutée, son importance dans le plan global et les contraintes qu'on peut rencontrer lors de son exécution.
3. Fixer les critères d'évaluation : citez les paramètres avec lesquels vous allez évaluer l'avancement de la tâche.
4. Investir d'autorité : accordez à votre collaborateur de l'autorité nécessaire pour exécuter sa tâche sans avoir des problèmes de refus ou de conflits avec d'autres salariés.
5. Offrir votre soutien : déterminez les moyens nécessaires à la réalisation de la tâche et fournissez-les. Déterminez le budget, la formation nécessaire...
6. Obtenir un engagement : assurez vous que votre collaborateur est bien convaincu de sa mission. Identifiez vos attentes et veillez à ce que votre collaborateur les comprenne et s'implique à les satisfaire.

## Déléguer ou ne pas déléguer ?

Normalement, toutes les activités peuvent être déléguées. Bien évidemment, si vous déléguez toutes vos tâches, pourquoi votre entreprise continue à vous embaucher ?

Réellement, il y en a des activités à déléguer à 100% et d'autres que vous devez exécuter vous-même.

Commencez par déléguer des choses faciles qui n'ont pas d'importance cruciale pour l'entreprise, même en allongeant le délai ou dépassant le budget.

En même temps que vos collaborateurs apprennent de nouvelles connaissances et développent leur expérience, déléguez des tâches plus difficiles.

Évaluez soigneusement les compétences de chaque collaborateur et priorisez les tâches qui correspondent à ce niveau ou l'excèdent un peu.

évaluez les en terme de capacité de respect des délais. Avec la pratique, vous allez découvrir que vous n'avez rien à craindre de la délégation.

### Tâches à déléguer en priorité

Certaines tâches sont prêtes logiquement pour la délégation. En étant manager, vous ne devez pas rater les occasions de déléguer les tâches suivantes :

#### Travail de détail

Les détails font absolument perdre du temps. Ne passez pas beaucoup de temps à lire des dizaines de pages, à identifier une panne sur un PC ou à consulter vous-même les feuilles de présence des employés. à peu près 20 % des résultats résultent de 80 % du travail.

---

Bien entendu, vous pouvez également exécuter ces tâches et vous l'avez certainement fait plusieurs fois.

Mais tant que vous êtes manager, vous êtes payé pour piloter les travaux d'une équipe complète pour atteindre un objectif prédéfini et non pour faire des tâches réparties sur plusieurs moments de la journée.

Gardez le détail pour vos employés. Concentrez vous sur ce qui peut rendre l'équipe plus performante dans son travail collectif.

### **Recueil d'informations**

Si vous cherchez sur le Web des informations sur vos concurrents, si vous lisez tous les articles de votre domaine ou si vous passez des journées entières dans la bibliothèque, alors vous n'êtes pas en train de gérer efficacement votre temps en tant que manager.

soyez sûr, plusieurs managers commettent la même faute.  
C'est agréable de lire les journaux, les livres et les magazines, mais cela mène à retarder les tâches les plus délicates.

Mais vous êtes payé pour faire un tour d'horizon, comparer des différents documents et en effectuer une analyse.

Pour être plus efficace, demandez à un salarié de recueillir les informations pertinentes et limitez votre tâche à les analyser et chercher les solutions.

### **Tâches répétitives**

Réservez les tâches routinières que vous maîtrisez depuis des années à vos collaborateurs. Plusieurs tâches doivent être exécutées de façon régulière.

Si vous exécutez des tâches qui se répètent, faites-en une analyse précise. à quelle fréquence devez-vous les accomplir ?

---

Est-ce que vous êtes en mesure de les anticiper tôt pour les affecter à vos collaborateurs ?

## Représentation

Faut-il être partout en même temps ? Vous ne pouvez pas, voire ne devez pas. Vous pouvez vous faire représenter par vos collaborateurs dans plusieurs occasions : présentations, conférences, réunions...

Pafois, pour exposer le budget par exemple, vous devez vous déplacer vous-même.

Mais en général, vous pouvez envoyer un autre à votre place.

Vous pouvez également pour participer à une réunion, se faire représenter par un autre collaborateur. Vous gagnerez du temps pour votre travail et celui qui va assister à votre place vous résume par la suite les points clés.

S'il n'y a rien d'important dans cette réunion, vous n'aurez pas perdu votre temps pour rien. En tout cas, votre collaborateur aura eu l'occasion d'essayer de nouvelles tâches et vous aurez pu vous limiter à des tâches plus critiques.

## Futures responsabilités

En tant que manager, vous devez céer des opportunités pour former vos salariés à de nouvelles compétences.

Ne pensez pas que, pour former vos collaborateurs vous êtes obligé de leur permettre un stage onéreux, piloté par quelqu'un qui ne connaît pas l'entreprise.

Le taux de formation sur le terrain est approximativement à 90 %. C'est une formation gratuite, vos collaborateurs apprennent continuellement à exécuter des tâches de plus en plus complexes.

---

## Tâches à ne pas déléguer

Certaines tâches sont au manager. Si vous les faites déléguer, vous manquez principalement à vos devoirs.

Si vous êtes manager, alors vous êtes dans une situation unique qui vous donne une vision unique des besoins de l'entreprise.

Comme nous l'avons dit au 1er chapitre , cette vision est indispensable pour le manager. Si vos salariés peuvent vous offrir des informations et des recommandations, alors vous devez vous charger de la fixation des objectifs à long terme pour l'entreprise selon votre propre vision.

Le salarié n'est pas généralement en mesure de décider en fonction de sa propre vision de la direction que doit prendre la société.

Tous les employés doivent évoluer dans le même sens sous votre impulsion.



## **Évaluation des performances, discipline et conseil**

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, la relation entre manager et employé est parfois réduite au minimum.

La plupart des managers doivent se limiter à un simple "bonjour" ou "bonne soirée" car tous les employés sont tellement occupés qu'ils peuvent se retrouver plusieurs jours sans parler aux autres.

Toutefois, il est indispensable que vous consaciez un peu de temps à vos salariés. Parfois, on peut le faire à travers la discipline ou le conseil.

### **Tâches délicates**

Il y a des tâches qui sont assez délicates pour être déléguées. Si par exemple vous êtes chargé d'auditer les dépenses des voyages d'affaires réalisés par les employés concernés.

S'il existe un cadre qui a fait des voyages personnels aux frais de l'entreprise, vous ne pouvez pas demander à un autre collaborateur de faire part lui-même de la situation.

Ce type de situation demande toute votre attention et toute votre expertise de manager. De plus, il n'est pas judicieux de mettre un salarié en 1ère ligne dans une situation aussi délicate.

### **Missions personnelles**

De temps en temps, votre supérieur hiérarchique vous affecte des tâches qu'il désire vous voir accomplir vous-même.

Il a certainement des raisons pour cela : vous avez une vision exceptionnelle, ou une compétence unique et importante pour effectuer la tâche efficacement et rapidement.

Dans un cas similaire, ne déléguez pas. Vous pouvez demander à vos collaborateurs de vous aider à faire quelques tâches (collecter des informations par exemple) mais vous devez accomplir le projet vous-même.

### **Confidentialité ou circonstances particulières**

Le manager, possède un accès à des informations confidentielles : valeur des salaires, droits et brevets, évaluation du personnel...

Diffuser ces informations aux employés qui ne sont pas concernés peut impacter le bon fonctionnement de l'entreprise.

En revanche, si vos concurrents découvrent un processus secret que votre entreprise a passé des mois à mettre en place, les conséquences seront dramatiques. Ainsi, vous devez réaliser vous-même les tâches associées à ce type d'informations.

### **Effectuez un suivi non intrusif**

Une fois vous avez délégué une tâche, le processus devient plus compliqué. Vous avez déterminé la tâche et offert à l'employé la formation et les moyens nécessaires pour l'exécuter.

Enfin, vous lui avez expliqué les objectifs à atteindre et fixé le délai de réalisation. Que faire par la suite ?

Parmi les possibilités qui peuvent arriver : 1h ou 2h après avoir affecté la tâche, vous faites l'évaluation de sa progression. Quelques heures plus tard, vous allez refaire l'évaluation.

Au fur et à mesure que Parallèlement avec l'échéance du délai, vos interventions vont augmenter de telle sorte que l'employé s'oblige à passer plus de temps à répondre à vos interrogations qu'à réaliser sa tâche.

Chaque fois que vous lui demandez des informations sur son avancement, il va sans doute se déconcentrer et regretter que vous ne lui accordiez pas confiance. Lorsque le délai s'expire, il vous donne à temps le résultat de son travail mais il est de mauvaise qualité voire incomplet.

### Lorsque la délégation se passe mal

Vous pouvez se surprendre d'une délégation qui se passe mal. Comment l'anticiper au bon moment et comment corriger le tir ? Faites un suivi détaillé :

→ Utilisez une démarche de suivi formelle : suivez l'avancement de la tâche selon les délais par le biais d'un système formel, sur papier ou sur PC.

→ Réalisez un suivi de façon personnelle : associez votre système de suivi formel avec un autre informel, qui vous permet d'évaluer vous-même l'avancement de la tâche auprès du collaborateur.

→ Relevez une part de la tâche : relevez de manière périodique une part du travail de votre collaborateur et rassurez-vous qu'elle correspond à vos attentes.

→ Demandez un rapport : demandez à votre collaborateur de vous offrir périodiquement un rapport pour être à jour de ses contraintes et de ses réalisations.

Si vous apercevez que votre collaborateur rencontre des contraintes, remettez-le sur les rails en s'appuyant sur l'une des procédures suivantes :

→ **Conseillez** : communiquez avec votre employé et discutez avec lui ses problèmes pour pouvoir élaborer le plan de leur résolution.

→ **Reprenez toute l'autorité** : si les soucis existent toujours malgré vos suggestions, retirez de votre collaborateur l'autorité dont vous l'avez investi pour qu'il exécute la tâche de manière autonome (il continue à travailler dans la même démarche, mais sous votre autorité).

Ou bien, après la délégation de la tâche, vous ne faites rien. Au lieu d'évaluer l'avancement de votre collaborateur et de lui garantir votre assistance, vous vous focalisez sur vos propres tâches.

A l'arrivée de l'échéance, vous apercevez avec brusquement que la tâche est inachevée.

Vous demandez à votre collaborateur pourquoi il n'a pas accompli la tâche, il dit qu'il aurait besoin de quelques informations et qu'au lieu de vous déranger, il a décidé de se débrouiller tout seul. Bien entendu, ses recherches ont duré 2 jours !

Comme vous pouvez le constater, ces deux approches totalement opposées sont presque de la même gravité. Pour travailler efficacement, il faut effectuer le suivi dans un juste milieu.

Chaque employé est unique. Il en résulte que vous soyez incapable d'appliquer le même genre de suivi à tous vos collaborateurs.

Les débutants ou les personnes à expérience insuffisante ont besoin de plus d'attention et d'accompagnement que les autres, qu'ils le savent ou pas.

Les employés expérimentés, trouveraient vos essais d'encadrement déplacées et pesantes.

Pour réaliser le suivi efficacement, utilisez la manière suivante :

► Adaptez votre approche à votre collaborateur :

Si un employé est capable de réaliser sa tâche avec un minimum de contrôle de votre part, alors vous pouvez réduire votre surveillance à quelques vérifications près (dans des phases critiques).

S'il a besoin de plus d'accompagnement, mettez en place un programme de contrôle comportant plusieurs interventions jusqu'à l'atteinte de l'objectif.

► Utilisez un système de suivi (manuel ou informatique) : Utilisez un agenda ou un logiciel de gestion d'informations pour suivre les tâches que vous avez déjà déléguées.

Engagez-vous à vous organiser dès aujourd'hui !

► Laissez toujours la porte ouverte à la communication : Faites en sorte que votre collaborateur soit conscient qu'il doit vous solliciter en cas de problème. Essayez de connaître s'il a besoin d'un complément de formation ou de connaissances et de moyens plus adaptées.

Mieux vaut intervenir à temps lorsque vous êtes capable de faire encore quelque chose que trop tard.

► Essayez de respecter les accords précédents avec votre collaborateur : Si votre collaborateur vous rend un document en retard, vous devez savoir la cause. N'acceptez pas la tentation d'ignorer ces défauts (il a déjà eu des problèmes depuis quelques jours...).

Cette réaction ne va plus vous rendre service, tous les deux.

Chaque collaborateur doit comprendre qu'il doit assumer ses fautes et respecter ses engagements afin que la globalité de l'équipe arrive à atteindre ses objectifs.

► Récompensez les employés performants qui surpassent vos attentes et donnez des conseils pour relever les compétences insuffisantes.

Si vous ne dites pas à votre collaborateur qu'il n'a pas atteint ses objectifs, il va continuer à vous décevoir.

Dans l'intérêt des employés, de votre entreprise et du vôtre, soyez vigilants face aux échecs comme aux succès.



## Chapitre 3 : Devenir un leader

Qu'est-ce qu'un leader ? C'est une qualité qu'a besoin beaucoup de cadres. Des études montrent que les caractéristiques basiques du leader sont l'optimisme et la confiance.

C'est à dire, le leader doit disposer toujours d'une attitude positive.

Il est sûr de lui et de son pouvoir à influencer ses collaborateurs et l'avenir de façon générale. Bien qu'ils aient des points communs, le leadership et le management n'ont pas le même sens. Le leadership va au-delà du management.

Un manager peut être rigoureux et efficace sans pour autant être leader (personne qui pousse les autres à faire le maximum d'efforts).

Le leadership est la ressource la plus intéressante, et c'est pour cela elle est rare dans les entreprises.

Tous les salariés ont la volonté de travailler pour un leader. Ils veulent que la personne pour laquelle ils travaillent fasse preuve de leadership.

J'aimerais que mon responsable prenne une décision (j'ai attendu longtemps pour me donner la confirmation). J'espère qu'il vient un jour dans lequel il me dit ce qu'il attend de moi.

L'attente peut être longue et le patron ne réagit que lorsque le travail demandé passe par exemple 2 mois de retard.

Les cadres veulent eux aussi que les personnes qui travaillent pour eux fassent preuve de leadership. Assumez vos responsabilités :

---

votre équipe ne devra plus être dans le rouge d'ici la fin de l'exercice ! Enfin, les employés en attendent autant de leurs collègues.

S'il ne remet pas de l'ordre dans la procédure de facturation, je vais me trouver obligé de le faire moi-même ! Un leader peut jouer plusieurs rôles selon les individus.

Comme nous allons le voir, le leadership exige la mise en œuvre de plusieurs compétences (aucune d'entre elles ne suffira à vous donner l'étoffe d'un leader même si elle est bien maîtrisée).

Cependant, vous allez certainement remarquer qu'il y en a des qualités (que je décris ci-après) font partie de celles du manager d'aujourd'hui.

## **Les différences entre le management et le leadership**

Le management est une tâche difficile et il faut peut-être plusieurs années pour avoir toutes les compétences nécessaires. Les meilleurs managers travaillent discrètement et efficacement. Puisqu'ils travaillent "dans l'ombre", ce sont généralement ceux que l'on voit le moins.

Ils sont capables d'optimiser le potentiel de leur entreprise pour atteindre les objectifs. Ils sont toujours concentrés sur le présent sans faire de conjectures hasardeuses sur l'avenir. Ils veulent de la pratique, ici et maintenant. Ne me parlez pas de ce que vous programmez pour moi prochainement !

Je suis intéressé par les résultats et je les veux tout de suite ! Néanmoins, dans une seule entreprise, un bon manager n'est pas suffisant.

Bien entendu, les grandes entreprises cherchent à avoir un bon management. Par contre, un bon management ne fait pas forcément une grande entreprise. Ce qui compte, c'est surtout le "leadership".

---

---

Les leaders ont leur vision. Ils regardent plus loin que les autres et peuvent voir mieux le grand potentiel de leur entreprise.

Et s'ils savent comment obtenir des résultats, ils n'arrivent pas à leurs objectifs de la même méthodologie que les managers.

Les managers utilisent des procédures, des plannings, des facteurs de motivation, et plusieurs mécanismes pour aider leurs collaborateurs à atteindre les objectifs fixés.

Les leaders, quant à eux, lancent des défis aux employés. Ils leur donnent une image exceptionnelle de l'avenir et libèrent leur potentiel pour leur permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Si vous remarquez, tous les leaders ont un point commun : ils ont tous une vision de l'entreprise qui alimente l'imagination de leurs collaborateurs et incitent celle-ci à la concrétiser.

## **Le rôle du leader**

Les compétences du leader n'ont pas de secret. Tout simplement, il y a des managers qui les ont acquises et il y a d'autres non.

Et si certaines personnes semblent être nées pour devenir leaders, tout le reste des gens peut développer les compétences nécessaires par apprentissage.

### **Inciter à l'action**

Au contraire de ce que plusieurs managers pensent, la majorité des employés veulent devenir fiers de leur entreprise et, s'ils en avaient l'occasion, fourniraient tout pour une cause à laquelle ils croient.

---

Chaque entreprise a une énorme quantité de créativité et d'énergie qui attend d'être exploitée.

Les leaders savent tout ça et poussent les employés à agir pour atteindre de grands objectifs.

Ils valorisent également les compétences des salariés et leur rôle dans l'atteinte des objectifs.

### **Communiquer**

Les leaders se chargent de communiquer avec leurs collaborateurs pour leur offrir toutes les informations concernant l'entreprise.

Les employés tiennent à faire partie intégrante de l'entreprise et veulent que leurs attitudes soient entendues.

Ainsi, les grands leaders s'engagent en mettant en place des voies de communication au sein de l'entreprise du haut vers le bas de l'hierarchie, du bas vers le haut et à l'intérieur de chaque niveau.

### **Soutenir et encourager**

Les plus grands leaders créent une ambiance dans laquelle les employés se sentent capables de parler librement, de dire ce qu'ils veulent et de prendre des risques.

Plusieurs managers sanctionnent leurs salariés à cause d'avoir mis le doigt sur un défaut, montré leur refus d'un mode de management conventionnel ou tout simplement exprimé leurs attitudes.

Pire, certains les punissent pour avoir pris des risques et échoué, au lieu de les assister à réussir prochainement.

Un bon leader soutient ses collaborateurs et les encourage à faire leur travail convenablement.

---

Loin d'abandonner leurs salariés, les grands leaders leur jetent le "gilet de sauvetage" lorsqu'ils se trouvent dans une situation critique.

S'ils les laissent libres d'atteindre les objectifs de l'entreprise à leur guise, ils n'en restent pas moins présents, prêts à les aider le cas échéant.

Se sentant sécurisés, les employés décident de prendre des risques pour l'avenir de leur entreprise.

## Les principales qualités du leader

La situation économique actuelle est en constante croissance. On peut affirmer de manière sûre que tout changera et changera encore.

Vous feriez mieux de vous y habituer car ce sera la tendance unique dans un avenir proche. Cependant, dans ce cadre fluctuant, le leadership paraît inébranlable, tel un arbre solide dans la tempête d'évolution.

Les qualités basiques du leader sont toujours les mêmes durant des années et sont encore appréciées à nos jours.

### Optimisme

L'avenir dans les yeux des grands leaders est toujours plein de promesses. Même s'ils doivent faire face à des obstacles avant d'atteindre leurs objectifs, ils sont toujours optimistes envers l'avenir. Et cet optimisme se transmet à tous ceux qui les entourent.

Les employés choisissent le travail pour des gagnants. Ainsi, ils sont logiquement attirés par des personnes optimistes plutôt que pessimistes. Qui accepte de travailler pour quelqu'un qui prévoit l'avenir de son entreprise totalement obscur ?

Ce type de dirigeant ne fait que démotiver les employés, qui passent plus de temps à développer leur CV qu'à se focaliser sur le développement de leur entreprise.

---

L'optimisme est contagieux. Un bon leader peut établir facilement une ambiance glorifiante au sein d'une entreprise. influencés par cette dynamique positive, la productivité et la satisfaction des employés augmente.

L'entreprise est ainsi plus performante. Gardez votre optimisme. Laissez votre enthousiasme envahir tout votre entourage.

### **Confiance**

Les grands leaders ne montrent pas leur doute de pouvoir atteindre leurs objectifs (surtout en public). Quel que soit le problème rencontré, ils trouvent toujours comment le surmonter.

Les leaders confiants font des collaborateurs confiants, c'est pour cela les entreprises gérées par des leaders confiants sont sans arrêt. Les employés reproduisent le comportement de leur leader.

Si ce dernier manque d'assurance, ils en manquent eux aussi et l'entreprise en pâtit. S'il est sûr de ses compétences, ses collaborateurs marchent dans son sillage et donnent des excellents résultats.

Soyez confiant, vous obtiendrez de vos collaborateurs le meilleur d'eux-mêmes en leur donnant confiance en leurs propres compétences.

### **Intégrité**

La qualité qui caractérise un grand leader des autres est sans doute l'intégrité : une éthique, des valeurs et le sens de l'équité.

Les personnes honnêtes aiment rendre service au leader honnête. Lorsque le leader dans une entreprise se comporte avec intégrité, l'entreprise peut apporter beaucoup aux salariés, aux clients et à ses partenaires.

Les employés passent un tiers de leur journée à travailler. Quoi que ce soit le domaine d'activité de l'entreprise, les salariés veulent qu'elle apporte quelque chose de positif dans leur vie.

Bien évidemment, l'argent n'est pas un élément négligeable, mais la plupart mettent cette satisfaction extrinsèque derrière les satisfactions intrinsèques qu'ils retirent de leur job.

## Deuxième partie : Diriger les autres

### Chapitre 1 : Comment recruter ?

Il n'a jamais été facile de trouver de bons salariés. Si vous avez eu depuis peu l'occasion de diffuser une offre d'emploi, vous en avez une idée.

Voici ce qui se passe le plus souvent : vous diffusez une annonce et vous attendez les meilleurs CV arriver.

Quelques jours après, vous vous sentez que vous êtes au-delà de vos espérances : un lot de 100 ou 200 CV est déposé sur votre bureau.

Au bout d'un moment, votre espoir se transforme en une malheureuse déception. Au fur et à mesure de votre lecture, vous vous dites :

"Pourquoi ce genre a-t-il postulé pour cet offre ? Il ne possède même pas la moitié des années d'expérience demandées !", "Comment cette fille a posé sa candidature malgré qu'elle n'a jamais travaillé dans ce métier !"..etc.

Et avec toutes les diminutions du nombre de personnel de ces dernières années, les chercheurs d'emploi sont très nombreux.

Vous devez savoir sélectionner les meilleurs candidats parmi les grandes quantités d'épaves résultant de la restructuration.

---

Le recrutement est dans ces conditions une opération délicate. Votre mission, si vous êtes d'accord, consiste à identifier les profils les plus proches du poste en question.

Vous avez plusieurs outils en possession, avec un budget limité. Vous devez avoir assez de finesse et d'ingéniosité mais, également, être attentif à tous les détails.

## Définir le profil de vos nouveaux employés

Les employeurs recherchent beaucoup de qualités chez les candidats.

Voici les principales qualités, entre autres, les plus préférées par les employeurs :

- Motivation.
- Comportement convenable.
- Expérience.
- Stabilité.
- Responsabilité.

## Définir le profil du poste

Le poste que vous souhaitez remplir est en cours de création ou bien il existe déjà ? Dans les 2 cas, avant de commencer la procédure de recrutement, vous devez prédéfinir les critères sur lesquels vous allez sélectionner les candidats.

Plus vos besoins seront clairement identifiés, moins le processus du choix de candidats sera arbitraire.

---

## Trouver des candidats intéressants

Les salariés sont au cœur de l'entreprise. Plus ils sont compétents, plus l'entreprise est performante. Parmi eux il y en a ceux qui sont parfaitement à leur place.

Inversement, un mauvais recrutement peut créer une mauvaise expérience. Les conséquences d'un mauvais choix peuvent se propager sur tous les niveaux de l'entreprise pendant une longue durée.

Si, en tant que manager, vous n'êtes pas conscient du problème, vous risquez de perdre de bons profils. Le recrutement est ainsi à conséquences lourdes.

Vous allez trouver ici quelques conseils pour bien commencer votre recherche de bons profils. Votre rôle consiste à démarrer une campagne de recrutement qui attire le type de candidats que vous voulez recruter.

Ne comptez pas seulement sur votre service des ressources humaines pour mettre en place cette campagne, votre positionnement est certainement le meilleur qui permet de savoir où trouver les candidats recherchés (sans sous-estimer les services des ressources humaines bien sûr).

Veillez à ce que vos remarques soient prises en compte.

### Recrutement interne

votre société est certainement le 1er endroit où vous devez chercher surtout si vous êtes le responsable de formations.

Ils seront plus motivés par l'intérêt que vous leur portez et ils connaissent déjà l'entreprise sur tous les plans.

---

## Références personnelles

vous pouvez trouver de bons profils à l'aide de vos collègues ou des autres connaissances. Les candidats qui vous sont proposés par des personnes que vous respectez et en qui vous avez confiance vous intéresseront sans doute.

## You aurez beaucoup plus d'informations

sur leurs points forts et leurs points faibles qu'en consultant simplement leur CV. Lorsque vous cherchez à pourvoir un poste, faites-le savoir dans votre entourage.

## Agences d'intérim

Plusieurs entreprises recrutent du personnel intérimaire. Lorsque vous devez pourvoir rapidement un poste pour une courte période, pensez à cette option.

Elle vous offre un grand avantage : vous pouvez tester les employés avant de les recruter de manière définitive.

## Associations corporatives

la majorité des corporations ont une association au service de leurs intérêts. Pensez à rédiger une annonce dans le bulletin, le journal ou le magazine des associations de votre domaine.

## Cabinets de recrutement

Si vous voulez pourvoir un poste dans un domaine bien défini, si vous recrutez dans un marché limité ou si vous préférez tout simplement déléguer le processus de recrutement, contactez un cabinet de recrutement.

Si vous voulez pourvoir un poste haut placé, faites appel à un cabinet de conseil en recherche de cadres.

## Internet

Les entreprises découvrent de plus en plus l'efficacité d'Internet en tant que source de recrutement.

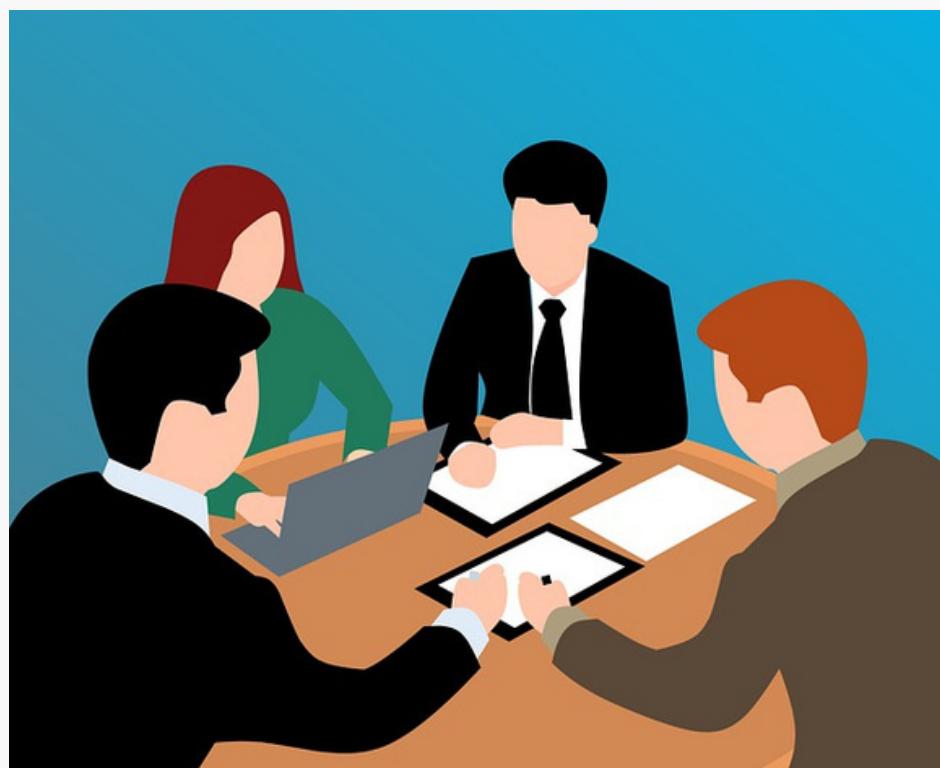
Si les universitaires et les scientifiques utilisent depuis longtemps les sites web pour diffuser des offres et des demandes d'emploi, les entreprises de toutes les spécialités sont désormais au courant.

## Annonces

Les annonces ne coûtent pas très cher et permettent de cibler un grand public. Vous pouvez passer une annonce dans votre journal local ou national.

Cependant, vous serez peut-être face à des milliers de candidatures, dont uniquement quelques-unes seront pertinentes.

C'est pour cela que vous avez un service des ressources humaines qui se charge de la sélection...



# Chapitre 2 : Comment motiver ses salariés ?

Le problème de motivation des employés poursuit les managers depuis l'apparition du management.

Maintenant, la nature humaine du management consiste principalement à motiver les employés pour augmenter leur productivité et les pousser à se concentrer sur leur travail plus que sur toute autre activité.

Il existe 2 moyens de motivation : la récompense et la sanction.

Si vos collaborateurs font ce que vous attendez, vous les récompensez : une augmentation, votre reconnaissance..etc.

S'ils ne font pas ce que vous voulez, vous les sanctionnez : un avertissement, une rétrogradation..etc.

Toutefois, des recherches en science comportementale pendant deux siècles ont montré que, à long terme, les performances du personnel sont plus meilleures lorsque les managers utilisent des méthodes de motivation positives.

Bien entendu, la sanction possède une place dans les méthodes de motivation. Parfois, vous vous trouvez obligé de punir.

Cependant, avant d'y procéder, vous devez essayer le maximum possible d'encourager les comportements que vous cherchez par la reconnaissance, l'éloge et la récompense.

Les salariés doivent aimer leur travail et leur entreprise.

---

Il reste à dire que plusieurs managers partent du principe que les employés ne veulent que de l'argent.

Ils sont surpris de découvrir qu'il y en a ceux qui attendent autre chose différente : de la reconnaissance, plus d'autonomie ou des horaires plus flexibles.

Pour identifier ce qui motive vos salariés et comment les motiver, procédez comme suit :

- ⇒ Créez une ambiance de travail positive.
- ⇒ Créez un plan pour concevoir et mettre en place votre programme de récompense.
- ⇒ Restez prêt à modifier votre plan le cas échéant.

Qu'est-ce qui motive les salariés d'aujourd'hui ?

D'après des études menées sur des employés, les facteurs essentiels de motivation répondent à 2 conditions :

- Ils sont issus du manager : la reconnaissance la plus appréciée provient du supérieur direct plutôt que d'une commission temporaire et vague appartenant à l'entreprise ou venant d'un inconnu.
- Ils dépendent des performances : les employés aiment être reconnus pour le travail pour lequel ils ont été embauchés.

Les facteurs de motivation les plus efficaces se basent ainsi sur les performances et non sur l'assiduité, la tenue vestimentaire...

Souvenez-vous que la reconnaissance ne s'impose pas seulement pour une occasion spécifique.

---

---

Vos employés font du bon travail (ce que vous attendez d'eux quotidiennement). Surprenez-les en train d'exécuter une tâche valorisante et reconnaisssez leurs succès de façon régulière.

Voici quelques récompenses simples pouvant motiver les employés et ne prennent pas beaucoup de temps :

- ⇒ Félicitations en personne ou par écrit pour un travail bien fait.
- ⇒ Reconnaissance annoncée publiquement pour les performances réalisées.
- ⇒ Célébrer les succès dans des réunions valorisantes.
- ⇒ Offrir des jours de congé.
- ⇒ Implication du salarié dans les processus de prise de décision.

La motivation de vos employés dépend principalement de vous. Et vous êtes le mieux positionné pour montrer votre reconnaissance à chaque membre de votre équipe, faites-le de manière juste et équitable.

Lorsque vous récompensez quelqu'un, n'oubliez pas que les employés n'aiment pas le favoritisme. Vos attitudes de reconnaissance doivent être justifiées.

Sinon, vous les dévalorisez auprès de ceux qui en bénéficient et vous perdez de la crédibilité aux yeux des autres salariés.

Or, la crédibilité est un atout indispensable. Si vous le perdez, vous risquez de tout perdre.

# Chapitre 3 : Devenir un bon coach

On a vu dans ce livre que le nouveau rôle du manager, qui consiste à soutenir et à encourager les employés au lieu de leur dire ce qu'ils doivent faire.

Les meilleurs managers sont des coachs. Cela veut dire qu'ils sont des individus qui pilotent, aident et encouragent les employés.

Accompagnés par un coach, les employés peuvent devenir très performants.

Le coaching est un élément essentiel dans le parcours d'apprentissage des salariés qui veulent améliorer leurs compétences.

Si vous limitez de dire à vos collaborateurs ce qu'ils doivent faire, ils ne vont rien apprendre.

## Qu'est-ce qu'un coach ?

Gérer une équipe est une tâche difficile et certains managers sont plus meilleurs en coaching que d'autres.

Heureusement, comme dans tous les domaines, vous pouvez développer vos compétences, en s'entraînant et même améliorer les compétences d'un bon coach. Il y a toujours une possibilité de progression.

Voici leurs caractéristiques de base :

➲ Le coach fixe des objectifs : et fixe aussi des délais en collaboration avec les membres de son équipe pour concrétiser les projets à faire.  
Ensuite, il les laisse libres de choisir la manière avec laquelle ils vont atteindre ces objectifs.

➲ Le coach soutient et encourage : même les plus expérimentés car il arrive toujours aux employés de se décourager.

- ↪ Le coach fait passer le succès de l'équipe avant le succès des individus : en veillant sur le développement de l'esprit d'équipe chez chaque employé.
- ↪ Le coach sait évaluer rapidement les points forts et les points faibles de ses employés : c'est important pour définir les axes d'amélioration pour chaque employé.
- ↪ Le coach motive les membres de son équipe.

- ↪ Le coach crée un environnement favorable au succès des individus.
- ↪ Le coach est toujours disponible pour conseiller ses employés ou simplement les écouter en cas de problème.

## Le coaching : métaphore sportive

Lorsqu'on parle de coaching et de travail en équipe, les entreprises s'apparentent vraiment à une équipe de sportifs.

Certains PDG procèdent de demander à des athlètes professionnels (des coachs) de venir donner à leurs salariés des cours sur l'importance du travail en équipe.

On peut donc remarquer la différence entre le coaching sportif et le coaching d'entreprise. C'est ce que nous allons faire une fois pour toutes en vous rapportant les propos de quelques coachs sportifs :

→ On ne peut jamais forcer quelqu'un à faire une tâche par la discipline. C'est en lui montrant comment faire qu'on peut l'aider à long terme.

→ Le bon sens vient de l'expérience et l'expérience de l'absence de bon sens.

→ Il y a deux types de profils qui sont nuls : ceux qui ne font jamais ce qu'on leur dit et ceux qui ne font que ce qu'on leur dit.

→ Si vous ne faites pas d'erreurs, c'est que vous ne faites rien. Même les meilleurs font des erreurs.

→ Je ne veux pas un jeu exceptionnel une fois d'un temps à un autre. Je veux un jeu solide à chaque fois.

Aider vos employés à franchir des étapes décisives Le coach passe des bonnes périodes avec ses employés pour évaluer leur avancement et les aider à franchir les défis décisifs qu'ils rencontrent quotidiennement.

Il complète leur expérience en s'inspirant de la sienne. Il récompense leurs succès et les aide à tirer les leçons de leurs erreurs pour qu'ils puissent développer leurs compétences.

Voici quelques remarques pouvant vous aider à résoudre les problèmes de vos équipes :

→ Rencontrez l'employé : en Prenant rendez-vous avec lui dès que possible pour discuter profondément son problème dans un endroit tranquille.

→ Soyez à l'écoute : évitez de proposer une solution toute prête ou de lancer un monologue ennuyeux. Laissez votre collaborateur parler et écoutez-le.

→ Commentez les aspects positifs : Commencez par montrer à votre employé les tâches qui décrivent son succès dans une situation bien déterminée et félicitez-le pour son efficacité.

→ Effectuez un suivi : Après avoir fixé avec votre collaborateur ce que vous pouvez faire pour lui, réalisez-le !

Évaluez régulièrement ses progrès et soutenez-le en permanence.

Soyez patient et sachez que nous sommes tous différents. Il y a des gens qui comprennent plus vite que d'autres.

---

Les différences d'aptitudes ne veulent pas dire qu'un employé est plus meilleur que l'autre mais tout simplement... différent.

## Lorsque le coach a besoin d'un coach

Même les coachs ont parfois besoin de coaching. Par exemple Scott McNealy qui était le PDG de Sun Microsystems, a augmenté le chiffre d'affaires de l'entreprise, Sun est devenue capable de contrôler 35 % du marché mondial des serveurs Internet.

Malgré tout ce succès, le directeur a recruté un coach pour apprendre à devenir encore plus performant.

Ce coach a demandé aux cadres de l'entreprise de lui écrire les domaines dans lesquels, à leur avis, leur directeur devait s'améliorer.

Après avoir analysé toutes les réponses, il en a déduit que ce dirigeant devait développer ses qualités d'écoute.

Et à partir de ce jour, le PDG a commencé à noter tous les points importants en réunions pour essayer d'y répondre par la suite.

## Les outils du coach

Le coaching n'est pas une fonction unidimensionnelle. Chaque personne étant différente, le coach adapte ses pratiques aux besoins de chaque employé. Il connaît le niveau de compétences de chacun d'eux.

Bien que chaque coach se distingue par son propre style, vous avez à votre disposition quelques techniques permettant d'inciter vos collaborateurs à faire un travail performant :

■■Consacrez du temps à vos employés : vous devez être disponible pour vos employés lorsqu'ils ont besoin de votre aide.

Sortez de façon régulière de votre bureau et visitez vos salariés à l'emplacement où ils travaillent.

- Fournissez un contexte et une vision : Montrez-leur comment fonctionnent les systèmes et les processus utilisés au sein de l'entreprise et déterminez leur rôle dans le schéma global.
- Faites bénéficier vos employés de votre expérience.
- Proposez-vous comme cobaye : Lorsque vous discutez avec vos collaborateurs de nouvelles idées pour résoudre certains problèmes, vous pouvez vous mettre à la place du client pour évaluer ces idées. C'est grâce à votre écoute active que vous pouvez aider vos collaborateurs à trouver les solutions optimales.
- Obtenez les ressources nécessaires : comme l'argent, le temps, le personnel, les équipements ou toute autre chose tangible.
- Offrez votre aide.

## Troisième partie : Avoir des bons résultats

### Chapitre 1 : Comment bien fixer ses objectifs ?



Quel est le premier rôle d'un manager ? Tout employé va répondre : fixer des objectifs. Dans la majorité des entreprises, ce sont les cadres supérieurs qui définissent l'orientation globale de l'entreprise.

Les autres (les cadres moyens) fixent des objectifs généraux et font la conception des plans respectant l'orientation déterminée.

Les managers et les employés travaillent ensemble pour fixer des objectifs bien définis et mettre en place un calendrier qui aide à les atteindre.

En tant que manager, vous avez sûrement fixé plusieurs objectifs, mais vous en avez donné à vos collaborateurs, à votre service et à votre société. Évaluer l'importance de chaque salarié n'est pas facile.

Doit-on tout d'abord atteindre l'objectif de son service, ou celui de son patron ? Peut-être l'objectif de la société est encore plus important par contre.

Je crois que je vais déjà en finir avec l'objectif de la division : mettre en place un nouveau système de contrôle qualité.

Il est aussi dangereux d'avoir trop d'objectifs que de ne pas en avoir du tout.

Les objectifs donnent une direction et un but. Sans vision, on ne peut pas atteindre son but.

Les objectifs aident à voir où on va et comment on peut y arriver.

Voici 5 raisons de vous fixer des objectifs pour concrétiser un projet :

► Les objectifs définissent votre orientation : Sans objectif, vous perdez votre temps et n'arrivez jamais nulle part. Avec des objectifs, vous pouvez concentrer vos efforts et ceux de vos employés sur les activités qui vous permettront de concrétiser votre projet.

► Les objectifs vous aident à évaluer votre avancement : ils donnent des repères tout au long du chemin menant à la réalisation du projet.

Supposons que vous avez fixé un objectif de 10 étapes pour concrétiser votre projet. Si vous en avez atteint 4, alors vous savez qu'il vous en reste 6.

► Les objectifs rendent le projet réalisable : Vous ne pouvez pas concrétiser un projet en une seule fois. Vous devez passer par plusieurs étapes.

En fixant des objectifs, vous fragmentez vos efforts en petites tâches qui, une fois accomplies indépendamment, s'ajoutent pour concrétiser le projet.

► Les objectifs clarifient le rôle de chacun.

► Les objectifs donnent un sens à la vie professionnelle de chacun.

## Objectifs SMART

Il y en a 2 types d'objectifs : les objectifs à court terme et les objectifs à long terme. Certains sont compréhensibles facilement par les employés mais d'autres sont plus compliqués et donnent lieu à diverses interprétations.

Certains on peut les atteindre plus ou moins facilement et d'autres sont presque impossibles à atteindre.

Malheureusement, beaucoup de managers perdent leur temps à organiser des réunions pour discuter des objectifs qui ne sont ni respectés ni atteints.

Ne perdez plus votre temps : fixez des objectifs SMART, c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Rattachés à un projet et définis dans le Temps.

Malheureusement, plusieurs managers ne consacrent pas du temps pour fixer des objectifs en collaboration avec leurs salariés.

Et ceux qui le font définissent souvent des objectifs imprécis, ambigus, irréalistes, impossibles à mesurer, démotivants et n'ayant aucun lien avec le projet de l'entreprise.

En fixant des objectifs SMART avec vos employés, vous pouvez éviter ces pièges tout en assurant la progression de votre société et des employés.

Outre le système SMART de définition d'objectifs, vous devez tenir compte de certaines considérations pour que vos objectifs soient faciles à comprendre et à atteindre par tous les collaborateurs.

\* Les objectifs doivent être liés aux rôles de vos employés dans la société.

\* Les objectifs doivent être fondés sur des valeurs : Quelle est la plus importante valeur de votre société ? Pour des entreprises il s'agit par exemple d'être numéro un ou numéro deux dans tous ses secteurs d'activité.

Cette valeur, décomposée en objectifs, est compréhensible par tous.

Les membres de la société, qu'il s'agisse du vice-président ou du réceptionniste, adhèrent à cette valeur et s'engagent donc à respecter leurs objectifs.

Ce but commun permet d'évaluer la contribution de chacun.

Les objectifs les plus simples sont les meilleurs. Plus les objectifs sont faciles à comprendre, plus vos employés travaillent pour les atteindre.

Un objectif doit être concis (pas plus d'une phrase), attrayant et facile à comprendre.

Un objectif dont l'énoncé comporte plusieurs phrases est un objectif multiple.

Décomposez-le en plusieurs objectifs d'une seule phrase. Un objectif dont la description s'étend sur plusieurs pages n'est pas un objectif mais plutôt un livre !

En ce qui concerne la définition d'objectifs, le mieux est l'ennemi du bien.

Voici quelques conseils pour vous aider à sélectionner efficacement les objectifs de votre entreprise :

→ Concentrez-vous sur deux ou trois objectifs : Vous ne pouvez pas tout faire à la fois et vos employés non plus.

Sélectionnez deux ou trois objectifs, pas plus, sinon vous vous disperserez.

→ Choisissez les objectifs les plus pertinents : Certains objectifs sont davantage liés à votre projet que d'autres. Étant donné que vous n'avez jamais beaucoup de temps devant vous, concentrez vos efforts sur les objectifs les plus rentables (plutôt que sur une quantité d'objectifs peu rentables).

→ Sélectionnez les objectifs qui correspondent le mieux au domaine d'activité de votre entreprise : Si vous êtes tenté par des objectifs motivants, intéressants et agréables mais loins de l'activité de votre entreprise, faites-vous violence.

→ Révisez vos objectifs de façon régulière et modifiez-les en cas de besoin : Le monde de l'entreprise est en constante évolution.

Évaluez régulièrement vos objectifs pour vous assurer de leur pertinence par rapport à votre projet. Si nécessaire, réunissez vos employés pour les évaluer et adapter le calendrier établi.

Ne vous fixez pas trop d'objectifs en voulant tout faire le plus vite possible. Vous et vos employés vous retrouveriez rapidement submergés.

A l'inverse, concentrez-vous sur quelques objectifs pertinents. N'oubliez pas que le management ne débouche pas chaque fois sur un succès spectaculaire.

C'est l'ensemble des petits succès quotidiens qui, lentement mais sûrement, rend l'entreprise plus performante. Gardez bien ce principe à l'esprit lorsque vous vous fixez des objectifs.

## Transmettre les objectifs de la société

Avoir des objectifs, c'est une chose, mais encore faut-il les faire connaître aux employés. Comme vous le savez désormais, les objectifs viennent d'un projet. Ils permettent aux employés de concrétiser ce projet dans un délai bien précis.

Vous pouvez les communiquer de différentes façons mais, dans tous les cas, ils doivent être expliqués clairement, être compris et faire l'objet d'un suivi.

Il est aussi important de décrire le projet de l'entreprise que les objectifs qui en découlent.

Parlez-en aussi souvent que possible, sous différents angles, à tous les

membres de la société mais aussi à vos clients, à vos fournisseurs..etc. Soyez conscient que cette communication peut rencontrer certains obstacles.

Par exemple, lorsque les réunions visant à expliquer un projet s'accumulent, les employés qui participent finissent par se lasser et se désintéresser.

Lorsque vous faites part d'un projet et d'un ensemble d'objectifs, faites-le avec enthousiasme en montrant toute l'urgence et l'importance de votre démarche.

C'est l'avenir de votre entreprise et de vos salariés qui est en jeu. Ne l'oubliez pas ! Si vos salariés sentent que vous ne vous intéressez pas au projet, ils ne s'y intéresseront plus.

Il existe différents moyens de faire part d'un projet et de communiquer une vision attractive de l'entreprise :

- \* Organiser un grand rassemblement lors duquel le projet de l'entreprise est explicitement dévoilé.
- \* Imprimer la vision de l'entreprise sur les cartes de visite, le papier à entête, le bulletin, le badge des employés..etc.
- \* Encourager les managers à exalter la vision de l'entreprise lors des réunions et toute autre interaction :

Lorsque vous communiquez un projet ou une vision, faites-le le plus tôt et le plus souvent possible. Dans ce cas, la fréquence a davantage d'importance que la forme.

Les objectifs, quant à eux, sont beaucoup plus personnels et demandent un mode de communication plus formel et plus direct.

Voici quelques recommandations :

- x Rédigez les objectifs noir sur blanc.
- x Programmez régulièrement des entretiens avec vos salariés pour exposer les objectifs, les discuter et répartir les responsabilités : Les salariés doivent avoir le droit de vous demander des explications pour bien comprendre les objectifs.

---

✗ Rassemblez tous vos collaborateurs pour leur exposer les objectifs qui les concernent : Si les objectifs ne s'adressent pas à des individus bien précis, rassemblez l'équipe et expliquez-lui son rôle et celui de chacun de ses membres.

## Gestion des priorités

Maintenant que vous avez défini vos objectifs, comment allez-vous vous y prendre pour qu'ils soient respectés et atteints dans les délais ?

Vos employés et vous devez rester concentrés.

Le processus de définition des objectifs soulève généralement beaucoup d'enthousiasme parmi les employés (que ces objectifs soient fixés en groupe ou de façon individuelle).

Cela dit, cet engouement peut se dissiper rapidement dès que chacun retourne dans son bureau.

En tant que manager, vous devez faire en sorte que les membres de votre équipe restent concentrés sur les objectifs, même lorsque des événements moins importants mais momentanément plus urgents surviennent.

Plus facile à dire qu'à faire...

Il est extrêmement difficile de ne pas négliger les objectifs, surtout si ceux-ci viennent s'ajouter aux responsabilités habituelles.

Songez à tout ce qui peut vous en distraire tout au long d'une journée de travail.

## Utiliser votre pouvoir pour atteindre vos objectifs

Comment faire de vos priorités celles de vos employés ? Vous pouvez vous en remettre au hasard ou vous impliquer personnellement en utilisant votre pouvoir.

**Vous avez le pouvoir de faire respecter vos objectifs.**

Le pouvoir a eu mauvaise presse ces dernières années. En réaction aux styles de leadership autoritaires qui ont été de rigueur dans de nombreuses entreprises, les employés ont exigé et les sociétés ont fourni un type de management axé autour de principes plus humains.

En ce qui nous concerne, nous pensons que le pouvoir n'est pas condamnable en soi. Nous avons tous beaucoup de sources de pouvoir en nous.

Non seulement nous avons un pouvoir, mais nous l'exerçons tous les jours pour contrôler ou influencer les événements et les personnes qui nous entourent.

En général, le pouvoir est un élément positif de notre vie. C'est l'abus de pouvoir qui est néfaste. La manipulation, l'exploitation et la coercition n'ont pas leur place dans le monde de l'entreprise.



---

**Vous pouvez utiliser le pouvoir qui est en vous pour aider vos employés à atteindre les objectifs de votre société.**

Si certains salariés s'enlisent dans une routine et un comportement non productif, utilisez votre pouvoir pour les remettre dans la bonne direction (celle qui mène à atteindre des objectifs).

Nous avons tous cinq grandes sources de pouvoir, que nous exploitons plus ou moins efficacement selon nos points forts et nos points faibles.

En découvrant ces 5 sources de pouvoir, demandez-vous quels sont vos propres points forts et points faibles :

- ★ **Pouvoir personnel** : Il s'agit du pouvoir issu de votre personnalité. Votre passion pour la grandeur, la force de vos convictions, votre aptitude à communiquer et à motiver, votre charisme et vos qualités de leader constituent votre pouvoir personnel.
- ★ **Pouvoir relationnel** : Nous avons tous des relations avec les autres dans notre vie professionnelle. Ces interactions contribuent au développement du pouvoir relationnel que nous exerçons au bureau. Les relations étroites que vous pouvez avoir avec des cadres supérieurs, vos partenaires, des personnes qui vous doivent un service et des collègues qui vous donnent des informations non officielles sont autant de sources de pouvoir relationnel.
- ★ **Pouvoir hiérarchique** : Ce pouvoir découle directement de votre rang ou de votre titre au sein de la société et dépend de l'autorité dont vous bénéficiez pour contrôler les ressources humaines et financières.
- ★ **Pouvoir cognitif** : Pour voir le pouvoir cognitif en action, regardez ce qui se passe la prochaine fois que le réseau informatique de votre société tombe en panne. Là, vous verrez qui détient réellement ce pouvoir ! Celui-ci provient d'une expertise acquise avec l'expérience, d'une formation universitaire ou d'un stage spécialisé.

★ Pouvoir fonctionnel : Le pouvoir fonctionnel provient de votre fonction ou des tâches dont vous êtes chargé. Comme vous l'avez certainement remarqué à plusieurs reprises, les membres d'une société peuvent faciliter ou entraver le travail de leurs collègues grâce à leur pouvoir fonctionnel.

## Chapitre 2 : Comment faire un suivi de performances ?

Nous avons vu pourquoi il est important de fixer des objectifs aux individus, aux équipes et à la société. Il faut ensuite s'assurer que la société progresse vers la réalisation de ces objectifs (selon les procédures et les délais prévus).

La performance de la société dépend de la performance de chacun de ses membres.

Effectuer le suivi des performances de vos employés, c'est comme marcher sur une corde raide :

vous ne devez pas exercer un contrôle démesuré, sinon votre évaluation se transformera en une procédure bureaucratique inutile et nuisible à la productivité des employés.

Mais vous ne devez pas non plus tomber dans l'excès inverse. Le manque de vigilance réserve parfois de mauvaises surprises, comme le dépassement des délais ou du budget, ou même l'absence de travail.

Le but du suivi des performances n'est pas de sanctionner les employés lorsqu'ils font une erreur ou dépassent un délai, mais de les aider à respecter leurs engagements et de déterminer s'ils ont besoin de ressources supplémentaires.

---

Les employés admettent rarement qu'ils ont besoin d'aide, quelle que soit la raison. Par conséquent, vous devez évaluer leur progression systématiquement et leur donner un feed-back sur leurs performances.

Si vous ne suivez pas la progression de vos employés vers les objectifs de la société, vous n'atteindrez pas ces objectifs.

Ne vous en remettez pas au hasard. Mettez au point un système d'évaluation des performances.

## **Suivre la progression de vos employés**

Pour suivre la progression de vos employés, commencez par déterminer des indicateurs de succès.

Si vous quantifiez ces objectifs en leur attribuant une valeur numérique, vos employés sauront comment leurs performances seront évaluées.

Le mode d'évaluation de la progression des salariés vers les objectifs dépend de la nature de ces objectifs.

Par exemple, vous pouvez quantifier les objectifs en termes de temps, d'unités de production ou de réalisation d'une tâche précise (comme un rapport ou une proposition de vente).

Lorsque vous effectuez le suivi des performances de vos employés, donnez toujours un feed-back positif (augmentation de la production, augmentation des ventes, etc.).

Ainsi, vous encouragerez les comportements que vous espérez. Si vous donnez un feed-back négatif (nombre d'erreurs, nombre de jours de travail perdus, etc.), vous n'encouragez pas les comportements que vous attendez, vous ne faites que décourager ceux que vous condamnez (ce qui est tout à fait différent).

---

---

Mettre au point un système de suivi des performances Vous pouvez évaluer de nombreux facteurs liés aux comportements et aux performances.

C'est à vous de choisir ce que vous évaluez et les valeurs sur lesquelles vous vous basez pour faire ces évaluations.

Dans tous les cas, élaborez un système comportant des échéances, des actions hiérarchisées et un calendrier précis.

## Fixer des échéances

Tout objectif doit avoir un début, une fin et des étapes intermédiaires qui permettent d'évaluer la progression vers cet objectif.

Les échéances sont des paliers que les employés franchissent sur le chemin qui les mène à la réalisation de l'objectif.

## Engager des actions

Les actions sont les tâches individuelles que vos employés effectuent pour passer d'une échéance à une autre.

Pour atteindre la troisième échéance de votre projet de budgétisation, vos employés doivent accomplir certaines tâches après avoir atteint la deuxième échéance. Ces actions sont multiples :

→ Revoir les dépenses de l'année précédente et les confronter aux activités actuelles.

→ Analyser les dépenses cumulées sur l'exercice en cours et en déduire les chiffres de fin d'exercice.

→ Rencontrer le personnel du service afin de connaître ses besoins en matière de formation, déplacement et équipement pour la nouvelle année.

---

- Anticiper les éventuels recrutements, licenciements et augmentations de salaires pour déterminer leur impact sur le montant des traitements et salaires.
- Reporter tous les chiffres obtenus au cours des actions précédentes sur une feuille de calcul pour élaborer un projet de budget par ordinateur.
- Imprimer le projet de budget et vérifier les résultats manuellement. Corriger et réimprimer si nécessaire.
- Soumettre le projet de budget au responsable du service.

## Hiérarchiser les actions

Les actions doivent être effectuées en fonction des échéances à respecter. Elles découlent les unes des autres pour mener progressivement à la réalisation de l'objectif.

Bien que l'ordre dans lequel elles sont engagées ne soit pas toujours important, il est généralement préférable de les hiérarchiser de façon logique.

## Définir un calendrier

Comment déterminer l'intervalle qui sépare chaque échéance de la durée de l'ensemble du projet ? Vous devez évaluer la durée de chaque action.

Combien de temps faut-il pour analyser les dépenses cumulées sur l'exercice en cours et en déduire les chiffres de fin d'exercice. Une journée ? Une semaine ? Combien de temps faut-il pour rencontrer tous les membres du personnel et évaluer leurs besoins ?

Il est important que vous sachiez élaborer des calendriers à la fois utiles et réalisistes.

# Chapitre 3 : Comment évaluer les performances ?

L'évaluation des performances est un outil absolument indispensable dans toute entreprise. Pourtant, de nombreux managers hésitent à s'en servir et la plupart des employés la redoutent.

Bien souvent, elle est inexistante ou effectuée de façon inefficace.

Très peu de salariés bénéficient d'une évaluation des performances formelle, régulière, sérieuse et complète.

L'évaluation des performances est-elle vraiment nécessaire ? Managers et employés répondent « Oui » d'une seule voix. Pourtant, si l'on regarde en profondeur, la réalité est tout à fait différente.

Si la plupart des managers considèrent l'évaluation des performances comme un outil indispensable au développement des compétences et à l'amélioration des performances, ils l'effectuent souvent trop tard et de façon incomplète.

Ils oublient l'objectif de développement des compétences. Or, une mauvaise évaluation des performances est inutile, surtout si elle entraîne un plus grand besoin de coaching.

## Évaluation des performances : pour quoi faire ?

L'évaluation des performances s'avère nécessaire dans de nombreuses situations. Elle fait partie de la délégation, de la définition des objectifs, du coaching, de la motivation et du suivi des performances. Elle présente notamment les avantages suivants :

⇒ Possibilité de résumer les performances passées et de fixer un nouveau niveau de performances : tous les salariés veulent savoir s'ils font du bon travail ou non.

L'évaluation formelle des performances oblige les managers à communiquer aux employés leurs résultats – qu'ils soient bons ou mauvais – et à leur fixer de nouveaux objectifs.

Dans de nombreuses sociétés, l'évaluation annuelle des performances constitue tout simplement une occasion pour les managers de discuter avec leurs employés des résultats de leurs efforts.

⇒ Opportunité de communiquer : vous devez être sûr d'être sur la même longueur d'onde que vos employés. Faites un petit exercice avec votre supérieur.

Faites la liste de vos dix principales tâches. Ensuite, demandez à votre supérieur de faire la liste des tâches qu'il considère prioritaires parmi celles qu'il vous a confiées. En moyenne, les personnes qui font cet exercice se rendent compte que les listes ne comportent que 40 % d'informations en commun.

L'évaluation des performances permet à l'employé et au manager de s'assurer qu'ils se sont bien compris.

⇒ Forum pour un plan de carrière : dans de nombreuses sociétés, le plan de carrière d'un employé est commenté lors de l'évaluation des performances. Managers et salariés sont souvent trop occupés pour prendre le temps de réfléchir à leur progression au sein de la société ou dans leur carrière.

## Le processus d'évaluation des performances

L'évaluation des performances est un outil indispensable aussi bien pour vous et votre société que pour vos employés. Vous avez donc tout intérêt à l'effectuer correctement.

De nombreux managers négligent le processus d'évaluation des performances.

Le processus d'évaluation des performances est beaucoup plus vaste que le document écrit qui en résulte. Il comprend les 5 étapes suivantes :

### ① Fixer des objectifs et des critères d'évaluation :

Commencez par fixer des objectifs et des critères permettant d'évaluer les performances des salariés.

Communiquez ces objectifs avant d'évaluer vos employés et non après ! L'évaluation des performances commence dès le premier jour de travail.

Dites dès le départ à vos employés comment ils seront évalués en leur expliquant clairement le processus.

Les objectifs doivent être précis. Vérifiez que vos employés les ont compris et qu'ils acceptent les critères d'évaluation que vous avez fixés.

La communication doit fonctionner dans les deux sens. Les salariés ont leur mot à dire dans la définition d'objectifs et de critères d'évaluation.

---

**② Donner régulièrement un feed-back précis :**

Essayez de surprendre vos employés en train de faire du bon travail et félicitez-les immédiatement, sur place.

Si vous les surprenez en train de faire une erreur (personne n'est parfaite), faites-le-leur savoir également.

Le feed-back est beaucoup plus efficace lorsqu'il est donné régulièrement et souvent que lorsque vous le gardez pour une occasion spéciale. Une bonne évaluation des performances doit être sans surprise.

**③ Préparer une évaluation des performances écrite :**

Chaque entreprise a ses propres règles en matière d'évaluation des performances.

Certaines évaluations sont de simples formulaires d'une page comportant quelques cases à cocher, tandis que d'autres s'étalent sur plusieurs pages et requièrent un véritable talent de narrateur.

Quelles que soient les habitudes de votre société, l'évaluation des performances doit être un résumé des événements importants qui ont eu lieu au cours de la période évaluée – événements dont vous avez déjà discuté avec vos employés.

Vos commentaires doivent être illustrés par des exemples et directement liés aux objectifs et aux critères d'évaluation fixés à l'étape n° 1.

Pour plus d'efficacité, demandez à vos employés de remplir leur propre évaluation des performances. Comparez vos commentaires avec les leurs. Les différences que vous constaterez seront des sujets de discussion tout trouvés.

**④ Rencontrer personnellement vos employés pour discuter de leur évaluation des performances :**

---

---

Investissez-vous personnellement pour faire passer votre message. Prévoyez un créneau horaire approprié pour discuter en personne avec vos employés de leur évaluation des performances.

Ne vous contentez pas d'une petite conversation de cinq ou dix minutes.

Réservez au moins une heure à chacun de vos employés. Choisissez comme on a dit précédemment un endroit confortable, où vous ne serez pas dérangés.

Soyez positif et encourageant. Même si vous devez discuter d'un problème, insistez sur la façon dont vous et votre employé pouvez le résoudre ensemble.

#### ⑤ Fixer de nouveaux objectifs et critères d'évaluation :

Lorsque vos employés et vous prenez le temps de discuter ensemble, vous avez la possibilité d'oublier vos tâches quotidiennes et de prendre du recul.

Vous pouvez faire une analyse approfondie de votre travail pour découvrir ce qui fonctionne bien et ce qui pose problème.

En vous basant sur cette analyse, vous pouvez fixer de nouveaux objectifs et critères d'évaluation. La dernière étape du processus d'évaluation des performances devient la première de la période suivante.

## Les erreurs courantes en matière d'évaluation

Le processus d'évaluation comprend un certain nombre de pièges. Pour éviter de faire un faux pas qui pourrait vous coûter cher, gardez à l'esprit les erreurs les plus courantes :

- ✿ L'effet pervers de l'auréole : si l'un de vos employés est particulièrement doué dans un certain domaine, vous pouvez être tenté d'ignorer les problèmes qu'il rencontre dans d'autres domaines.

❖ L'effet pervers du mauvais souvenir : c'est l'effet contraire de celui de l'auréole. Un mauvais souvenir vous pousse à rabaisser les performances globales d'un employé.

❖ Les stéréotypes : vous laissez des préjugés altérer vos évaluations. Par exemple, vous pensez que les femmes sont plus capables de faire une tâche quelconque que les hommes.

Par conséquent, vous accordez toujours aux femmes le bénéfice du doute, tandis que les hommes doivent faire leurs preuves pour que vous les preniez au sérieux.

❖ Les comparaisons : lorsque vous évaluez deux employés à la fois, vous pouvez être tenté de comparer leurs performances. Si l'un d'eux est particulièrement efficace, l'image de l'autre s'en trouvera ternie – quel que soit son niveau de performances.

À l'inverse, un employé peut sembler très performant comparé à un autre, dont les résultats sont véritablement insatisfaisants. Évaluez les performances de chaque salarié dans l'absolu et non relativement à celles des autres.

## Évaluation ascendante : le monde à l'envers

Un autre type d'évaluation des performances est apparu depuis des années. Non seulement les managers évaluent les performances des salariés mais, selon un processus inverse, les salariés évaluent désormais les performances des managers.

Si vous pensez que l'évaluation des performances réalisée par votre supérieur est un mauvais moment à passer, vous n'avez encore rien vu.

Il n'y a rien de plus embarrassant que d'entendre les membres de son équipe faire des commentaires francs et directs sur ce que l'on fait de travers.

Cela dit, malgré cet inconfort, l'évaluation par les salariés est précieuse.

Il existe une autre méthode plus révolutionnaire : l'évaluation à 360°, selon laquelle tous les employés sont évalués par leurs supérieurs mais aussi par leurs subalternes et leurs collègues.

---

Les résultats sont parfois surprenants. Par exemple, un employé peut découvrir que ses collègues ne le trouvent pas aussi bienveillant ou visionnaire qu'il pense l'être.

## Pourquoi certaines évaluations tournent mal ?

Les évaluations sont rarement effectuées de façon efficace. En général, non seulement elles sont mal rédigées (sans exemples précis), mais l'élément principal du processus, la discussion, est négligé.

Par conséquent, elles n'ont pas l'impact qu'elles devraient avoir.

Le processus d'évaluation peut susciter une véritable appréhension – des deux côtés de l'équation.

De nombreux managers ne se sentent pas à la hauteur de la tâche et les salariés n'obtiennent pas à temps les informations dont ils ont besoin pour faire de leur mieux.

Une tension supplémentaire s'ajoute à cette appréhension dans la mesure où certaines sociétés basent les augmentations de salaires sur l'évaluation des performances. Les évaluations axées autour du salaire et non des performances sont malheureusement courantes.

## Pourquoi certaines évaluations aboutissent-elles à un échec ?

### Évitez les pièges

Bien que le processus d'évaluation des performances soit relativement simple en soi, il ne s'agit pas seulement de remplir un formulaire de quelques pages une fois par an et de discuter avec chaque employé pendant une quinzaine de minutes pour lui communiquer les résultats.

---

---

Le processus d'évaluation commence dès que l'employé est recruté, se poursuit tout au long de la période pendant laquelle il travaille pour vous, et ne prend fin que lorsque, à la suite d'une mutation, d'une promotion ou d'un licenciement, il n'est plus sous votre autorité.

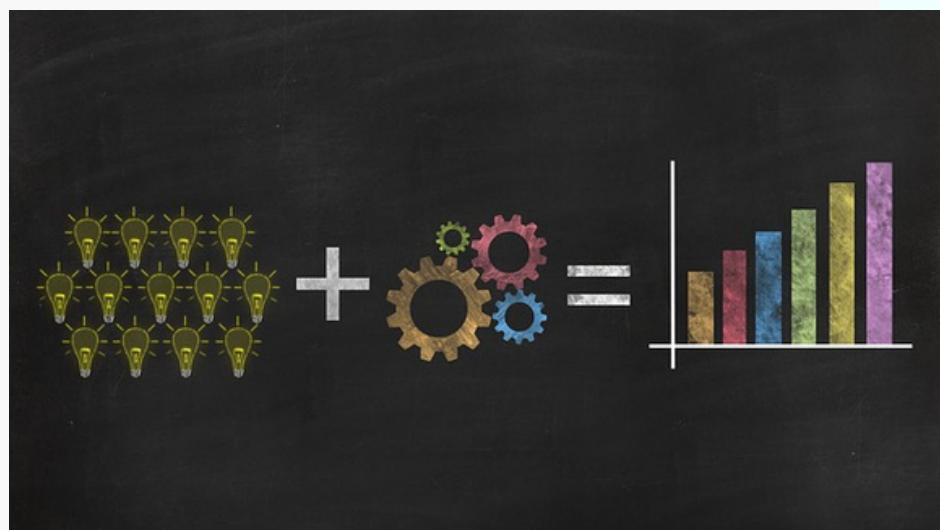
L'ensemble du processus consiste à fixer des objectifs à vos salariés, à effectuer un suivi de leurs performances, à les coacher, à les soutenir, à les conseiller et à leur donner régulièrement un feed-back (positif ou négatif) sur leurs performances.

Si vous avez fait tout cela avant d'effectuer l'évaluation annuelle ou semestrielle des performances de vos employés, vous n'aurez qu'à résumer les événements passés et personne ne sera déçu.

N'attendez pas l'évaluation formelle des performances pour donner un feed-back aux employés. Malgré tous vos efforts et ceux de vos salariés, une tâche peut mal tourner :

le calendrier n'est pas respecté, des obstacles empêchent la progression du projet, ou la confusion s'est installée au sein de l'équipe.

Si vous n'avez pas mis au point un système de suivi, vous vous rendrez compte de ces problèmes lorsqu'il sera trop tard. Vous serez furieux mais plus personne n'y pourra rien.



## Quatrième partie : Travail collaboratif

### Chapitre 1 : Passez votre message !

Vous devez savoir communiquer efficacement avec vos employés, collègues, supérieurs, clients et fournisseurs.

Aujourd'hui, un bon manager ne peut pas ignorer l'importance de la communication.

Les modes de communication sont plus nombreux que jamais et d'autres sont déjà sur le point de faire leur apparition.

Il y a une vingtaine d'années, il suffisait de savoir utiliser le téléphone, écrire une lettre, avoir une conversation en tête à tête, et faire un discours ou une présentation.

Aujourd'hui, vous avez toute une palette de supports à votre disposition pour communiquer avec le monde entier :

le courrier électronique (avec Internet ou le réseau interne de la société), la messagerie vocale, le pager, la téléconférence, le fax, le téléphone cellulaire, la transmission par satellite..etc.

#### **Communication : élément de base dans l'entreprise**

La communication est essentielle au développement et à la survie de l'entreprise, quelle que soit sa taille.

Les modes de communication sont variés.

---

La communication informelle est très importante dans l'entreprise alors que notre formation met l'accent sur la communication formelle.

De nombreux managers échouent parce qu'ils ne l'ont pas compris. Ce qui compte, ce ne sont pas les quelques discours que vous faites, mais la façon dont vous parlez tous les jours à vos collaborateurs et la façon dont vous les écoutez pour véritablement entendre ce qu'ils ont à dire.

Malheureusement, les écoles ne préparent pas les élèves à la vie au travail. La communication en entreprise a complètement changé de style. Auparavant, elle était encore très formelle et empruntée.

Elle correspondait à une vision hiérarchique voire guindée de l'entreprise, considérée alors comme une vaste machine. À l'époque, la hiérarchie prévalait sur tout le reste.

## **La technologie au service de la communication**

L'explosion de la technologie de l'information a engendré de nouveaux modes de communication, aussi inattendus qu'efficaces.

En tant que manager, vous n'êtes plus contraint d'être dans votre bureau pour communiquer avec vos clients et vos collègues.

Vous pouvez être n'importe où. Au restaurant ou en voiture, il vous suffit d'utiliser votre téléphone portable.

Dans votre maison à la campagne, vous pouvez vous connecter à Internet. Du moment que vous avez les bons outils, tout est possible. L'avenir, c'est ici et maintenant.

Des technologies abordables et faciles à utiliser sont à votre disposition. Vous pouvez communiquer d'où vous voulez et quand vous voulez. Il y a quelques années, il fallait respecter les horaires de bureau.

---

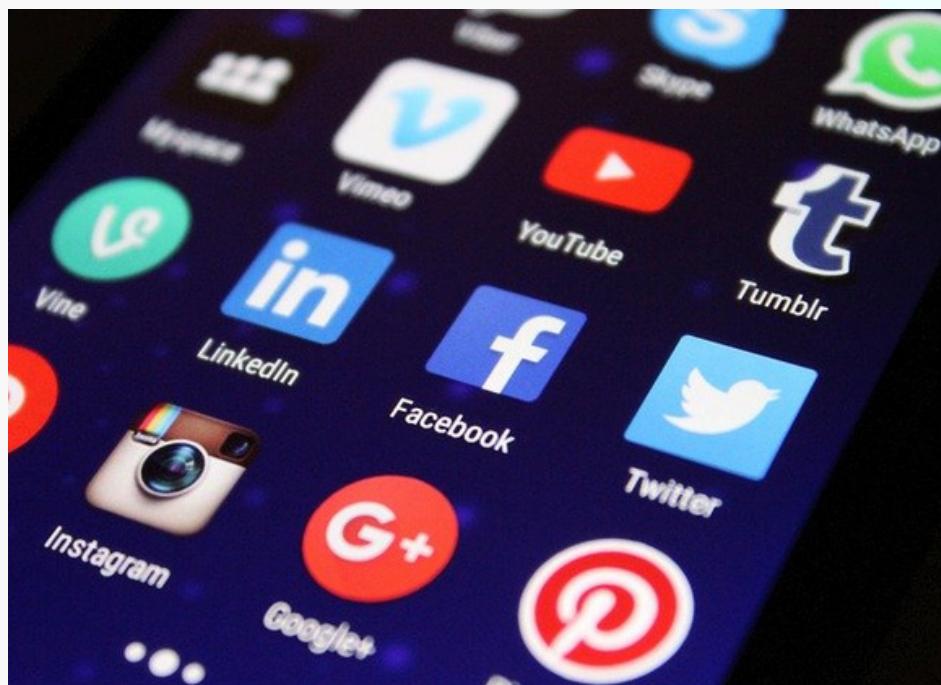
Jusqu'à l'apparition du répondeur et de la boîte vocale, si vous téléphoniez en dehors des heures de bureau, le téléphone sonnait jusqu'à ce que vous raccrochiez. Il était impossible de communiquer.

Avec l'avènement du courrier électronique, de la messagerie vocale, de la télécopie et des services d'acheminement aérien express, il est possible de communiquer 24/24.

Vous pouvez laisser des messages à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit et consulter les vôtres à distance, y répondre, les transmettre à vos collègues ou les archiver pour les traiter ultérieurement.

De nombreuses sociétés fournissent un téléphone portable, un pager ou un ordinateur portable à leurs employés.

Le but n'est pas seulement de leur faciliter la vie. Ce n'est pas un hasard si les personnes qui disposent de ce genre d'outils passent une partie de leur temps libre à travailler. Une étude a montré que les employés équipés en supports de télécommunication font 20 à 25 % d'heures de travail en plus (heures qu'ils prennent sur leur temps libre).



## **Le pouvoir de la communication écrite**

À première vue, on pourrait croire que la révolution de l'information a mis la communication écrite sur la touche. Or, il n'en est rien.

Au contraire, elle a accru la variété de supports écrits et la vitesse à laquelle la communication écrite circule.

Dans le monde de l'entreprise, bien écrire est plus important que jamais.

Vous devez le faire de façon concise et percutante.

Qu'elle s'applique à un e-mail d'un paragraphe ou à un rapport de cent pages, la communication écrite comporte plusieurs caractéristiques.

Voici quelques conseils pour écrire efficacement. Entraînez-vous aussi souvent que possible. Plus vous écrirez, plus vous serez au point.

✗ Réfléchissez à l'objet du message.

✗ Organisez votre message.

✗ Écrivez comme vous parlez.

✗ Soyez bref et concis.

✗ Soyez simple.

✗ Écrivez et réécrivez.

✗ Soyez positif.

## **Faire des présentations**

Peut-être n'aimez-vous pas parler devant un groupe, faire un discours ou une présentation. Mais, en tant que manager, vous devez développer votre capacité à communiquer oralement.

---

Si vous péchez par excès de modestie, vous aurez toujours peur de parler en public. Jouez votre rôle d'orateur à fond.

## Préparer votre présentation

Lorsque vous voyez un individu faire une excellente présentation, vous pensez peut-être que son talent d'orateur lui permet de parler sans préparation.

C'est comme si vous disiez qu'une championne olympique de gymnastique au sol fait ses enchaînements de façon si naturelle qu'elle n'a jamais besoin de s'entraîner.

En réalité, il faut des années de préparation quotidienne pour aboutir à quatre-vingt-dix secondes de gloire.

La préparation est la clé d'une présentation réussie. Voici quelques conseils pour bien vous préparer :

- ➔ Identifiez vos objectifs.
- ➔ Élaborez le corps de votre présentation.
- ➔ Rédigez l'introduction et la conclusion.
- ➔ Préparez vos notes.
- ➔ Entraînez-vous sur la présentation.

## Chapitre 2 : Travail en équipe

Une révolution a eu lieu au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, qui décide des tâches à accomplir et de la façon dont elles doivent être accomplies ?

Qui définit les objectifs de la société et qui est responsable de leur réalisation? Ce ne sont plus les cadres, mais les équipes.

Cette révolution touche tous les membres de la société, du sommet au bas de l'échelle.

Qu'est-ce qu'une équipe ? Ce sont deux personnes ou plus qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Pourquoi des équipes ? Parce qu'elles permettent d'utiliser les connaissances et les ressources de tous les employés – et pas seulement des cadres – pour résoudre les problèmes de la société.

Une équipe bien structurée réunit des employés qui ont différentes fonctions et sont issus de différents niveaux de la société.

Ensemble, les membres de l'équipe sont censés trouver la meilleure approche dans tous les domaines.

Les entreprises ont compris que, pour rester compétitives, elles ne peuvent plus compter uniquement sur les cadres pour la réalisation de leurs objectifs.

Elles doivent impliquer les employés qui sont confrontés de plus près aux problèmes et entretiennent un contact direct avec les clients.

Et ces employés sont ceux qui se trouvent au bas de l'échelle.

Dans l'entreprise moderne, la connaissance doit primer sur l'ego. Aucune connaissance n'est supérieure à une autre.

Chacun est jugé en fonction de sa contribution à la tâche commune et non en fonction d'une supériorité ou d'une infériorité intrinsèque.

Il n'y a donc plus véritablement de supérieurs ni de subalternes, mais simplement des équipes.

## L'obsolescence de la hiérarchie

La répartition du pouvoir et de l'autorité au sein de l'entreprise a complètement changé.

Il y a quelques années encore, l'entreprise avait une structure verticale – il existait de nombreux niveaux entre les cadres supérieurs et les salariés.

Ce modèle vertical correspond à celui de l'armée :  
les soldats dépendent des caporaux, qui dépendent des sergents, qui dépendent des capitaines, et ainsi de suite jusqu'au général.

Lorsqu'un général donne un ordre, celui-ci passe par tous les niveaux de la hiérarchie jusqu'à ce qu'il parvienne au soldat ou à l'officier censé l'exécuter – ce qui prend un certain temps...



Les grandes sociétés ont longtemps fonctionné sur ce modèle rigide.

Composées de centaines de milliers d'employés, elles disposaient – et disposent encore, pour certaines d'une multitude de cadres qui contrôlaient le travail des salariés du début à la fin.

Le principal rôle des cadres supérieurs consistait à répartir les tâches, à élaborer des plannings et à contrôler les processus de décision pour s'assurer que les objectifs de la société soient atteints.

## La réduction du personnel

Le principal défaut du modèle hiérarchique était le suivant : de nombreux cadres participaient peu ou trop indirectement à la production de l'entreprise.

Au lieu de produire, ils se contentaient de diriger d'autres cadres qui servaient de liaison entre les différents niveaux.

Ils ne faisaient que déplacer des papiers d'un côté à l'autre de leur bureau.

Au pire, ils entraînaient le bon fonctionnement de l'entreprise, augmentant considérablement les coûts et ralentissant le processus de prise de décision.

Il n'y avait guère que les déjeuners d'affaires qui se multipliaient.

## L'évolution vers la coopération

Plus que jamais, les salariés sont incités à coopérer les uns avec les autres plutôt que de rivaliser entre eux. Ce tournant est véritablement incroyable.

Aujourd'hui, les salariés sont évalués non seulement en fonction de leur contribution personnelle, mais également en fonction de leur efficacité en termes de collaboration, en tant que membres d'une équipe.

Associée au transfert d'autorité, la coopération a profondément modifié la structure de l'entreprise.

Les traditionnelles divisions fonctionnelles qui séparaient autrefois les services ont cédé la place aux équipes, composées d'employés issus de différents services, dont les membres travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Bien sûr, les sociétés comportent toujours des services et des divisions, mais les managers encouragent les salariés à franchir ces frontières structurelles.

Les avantages de la coopération sont les suivants :

- \* Réduire la compétition improductive : la coopération et le travail en équipe réduisent les risques de compétition entre les salariés.  
Une compétitivité féroce peut entraîner un blocage de la communication entre les salariés et, à terme, la création de clans.
- \* Partager les connaissances : la connaissance, c'est le pouvoir. Si vous avez des connaissances, vous avez un sérieux avantage sur ceux qui sont restés dans l'ombre de l'ignorance – surtout si vous avez le doigt sur l'interrupteur ! Dans un environnement ouvert à la coopération, les membres d'une équipe travaillent ensemble et, par conséquent, se font part de leurs connaissances et de leur expertise.
- \* Favoriser la communication : la constitution d'équipes contribue à briser les frontières structurelles pour favoriser la communication entre les services et les divisions.
- \* Atteindre des objectifs communs : la création d'équipes, composées de salariés issus de différents services et de différents niveaux, encourage les membres à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

## L'empowerment

Avec le nivellation structurel de l'entreprise qui a accompagné la réduction du personnel, les salariés ont obtenu des cadres supérieurs davantage d'autorité et d'autonomie.

Ils sont donc plus à même de répondre aux besoins des clients et de résoudre leurs problèmes.

Le transfert de pouvoir, de responsabilité et d'autorité vers les employés du bas de l'échelle porte un nom : l'empowerment.

Grâce à l'empowerment ou responsabilisation des salariés, la prise de décision est désormais entre les mains des employés les mieux placés pour décider.

Il y a quelques années, la plupart des cadres pensaient que c'étaient eux les mieux placés pour prendre des décisions concernant les produits ou les clients de la société.

Comme ils avaient tort... Si cette conviction a pu se justifier dans certains cas, leur besoin impérieux de tout contrôler les aveuglait – à tel point que le contrôle l'emportait sur l'encouragement à l'initiative.

### **La valeur de l'empowerment**

L'empowerment comporte de nombreux avantages.

Non seulement les clients sont plus satisfaits mais, en déléguant davantage de responsabilité et d'autorité, les managers peuvent se consacrer à des tâches qu'ils sont les seuls à pouvoir accomplir, comme le coaching, le marketing ou la planification à long terme.

Par conséquent, la société est plus efficace et plus productive. L' empowerment est donc la clé du succès.

L'empowerment est également très bon pour le moral des troupes.

Les managers prouvent à leurs employés qu'ils ont suffisamment confiance en eux pour les laisser prendre des décisions importantes pour le succès de la société.

## Les avantages des équipes

Les équipes offrent de nombreux avantages aux sociétés qui les emploient. Par exemple, un processus de décision plus efficace et plus rapide ou un meilleur développement des compétences.

Ceux qui travaillent sur le terrain connaissent mieux les besoins et les problèmes liés à leur position.

Ils sont donc plus à même de prendre les bonnes décisions.

De plus, les membres des équipes étant plus proches les uns des autres, le délai entre l'identification du problème et sa résolution, dû au processus de communication et à la nécessité d'obtenir une approbation, est considérablement réduit.

Les décisions sont donc prises plus rapidement.

### Petites et rapides

Les grandes sociétés ont souvent des difficultés à faire face aux entreprises plus petites et plus rapides. Les petites unités, comme les équipes, sont plus compétitives.

L'ampleur et l'accélération du changement dans le monde de l'entreprise ont augmenté la pression en matière de compétitivité dans presque tous les secteurs d'activité.

Plus les clients peuvent obtenir des produits et des services rapidement, plus ils veulent les avoir rapidement.

Plus les produits sont bon marché en raison des progrès technologiques ou de la globalisation, plus les clients veulent des prix bas.

Et les exigences en matière de qualité ne font qu'augmenter. Les consommateurs veulent bénéficier d'une technologie avancée à bas prix.

En bref, les valeurs des clients ont complètement changé : ils veulent tout, n'importe où et à tout moment, mais moins cher que l'année dernière.

### **Innovatrices et adaptables**

Les équipes ont un fort potentiel d'innovation. Lorsque des compétences individuelles sont intégrées dans un groupe, la capacité collective à innover est plus importante que celle de chaque membre.

Avec le temps, au fur et à mesure qu'ils travaillent sur différents problèmes, les membres de l'équipe se rendent compte de leurs aptitudes individuelles.

Ils apprennent à s'entraider, à identifier les points forts des uns et des autres, et à profiter de l'expérience de chacun.

Chaque membre est constamment à l'affût de petits ajustements susceptibles de faciliter et d'accélérer l'évolution de l'ensemble. Ces petites adaptations, qui se répercutent à tous les niveaux, font avancer l'entreprise.

En outre, les équipes s'adaptent plus facilement à un environnement extérieur en constante évolution.

Leur taille réduite et leur flexibilité leur donnent un avantage certain sur les sociétés organisées selon la structure traditionnelle.

Le temps est devenu une unité de mesure plus importante que n'importe quel indice financier.

La conception, l'ingénierie et la fabrication sont intimement liées dans le développement de nouveaux produits, ce qui accélère grandement le passage de la conception à la production.

Il y a quelques années, on considérait que les équipes n'étaient utiles que pour les projets de courte durée ou bien pour les tâches transitoires ou exceptionnelles.

Mais les managers ont compris qu'elles étaient essentielles pour répondre à des besoins permanents, comme l'innovation.

Le concept d'équipe s'est révélé être une solution fiable à long terme dans de nombreux domaines.

## **Créer et supporter vos équipes**

Lorsque vous devez créer une équipe, commencez par vous demander de quel genre d'équipe vous avez besoin. Il en existe trois types :

formelle, informelle et autonome (qui cumule les caractéristiques de l'équipe formelle et de l'équipe informelle).

Chaque type d'équipe présente des avantages et des inconvénients en fonction de la situation, des délais et des besoins de la société.

### **Équipes formelles**

Une équipe formelle est créée par la direction de la société et destinée à atteindre des objectifs précis.

Ces objectifs peuvent concerner n'importe quel domaine : développer une nouvelle gamme de produits, mettre au point un système de traitement des factures ou organiser le pique-nique de la société.

Voici quelques exemples d'équipe formelle :

-Groupe de travail : équipe formelle créée pour une durée limitée afin de résoudre un problème précis.

-Comité : équipe permanente ou créée pour le long terme afin d'effectuer des tâches précises en continu.

Par exemple, certaines sociétés ont un comité chargé de sélectionner les employés qui seront récompensés pour leurs performances ou de faire des recommandations en matière de sécurité.

Le comité poursuit sa tâche même si ses membres sont renouvelés d'une année sur l'autre.

-Équipe hiérarchique : équipe composée d'un manager et de tous les employés qui dépendent directement de lui.

Ce type d'équipe est intrinsèquement hiérarchique et représente le modèle traditionnel de communication des tâches de manager à employé.

L'équipe des ventes, l'équipe de direction et l'équipe d'encadrement sont des équipes hiérarchiques.

Les équipes formelles jouent un rôle essentiel dans une entreprise car elles centralisent une grande partie de la communication.

Les informations et les objectifs circulent d'employé à employé par leur intermédiaire.

De plus, elles fournissent une structure pour la répartition des tâches et l'évaluation des accomplissements, des performances..etc.

### **Équipes informelles**

Une équipe informelle est une association fortuite de salariés qui se développe spontanément au sein de la structure formelle de la société.

Il peut s'agir d'un groupe d'employés qui déjeunent ensemble tous les jours, forment une équipe de sport ou se réunissent pendant la pause-café.

Les membres de ces équipes changent au fur et à mesure que les amitiés ou autres affinités évoluent.

Bien que la direction ne confie aucune tâche précise aux équipes informelles, celles-ci représentent un atout important pour l'entreprise pour les raisons suivantes :

- Les équipes informelles donnent aux salariés la possibilité d'obtenir des informations en dehors des voies de communication formelles approuvées par la direction.
- Les équipes informelles constituent un exutoire – relativement – sûr pour les salariés qui ont besoin de parler de leurs problèmes et d'obtenir de l'aide de la part de leurs collègues sans avoir à tenir compte des structures formelles de l'entreprise.

### **Équipes autonomes**

Une équipe autonome associe les caractéristiques de l'équipe formelle à celles de l'équipe informelle.

Généralement créée par la direction de la société, elle prend rapidement son indépendance au fur et à mesure que les membres assument la responsabilité des tâches quotidiennes.

Elle peut comporter trois à trente salariés dont le rôle est de se réunir pour trouver des solutions à des problèmes courants.

Pour être efficaces, les équipes autonomes doivent être :

- Composées de personnes issues de différents services.
- Petites car les grands groupes créent des problèmes de communication.
- Indépendantes et investies de pouvoir car, lorsqu'il est soumis à la hiérarchie, le processus de décision est lent et aboutit à de moins bons résultats.
- Multifonctionnelles car c'est la meilleure façon, voire la seule, de créer un bon produit et d'élaborer un système de livraison de ce produit satisfaisant.

## La réalité actuelle

S'il est admis que l'empowerment est la clé du succès, il est encore rarement pratiqué. La réalité n'en est souvent qu'une pâle copie.

On parle beaucoup d'empowerment, mais peu de managers l'appliquent à la lettre. Si elles étaient véritablement investies de pouvoir, les équipes devraient avoir la possibilité de :

- Prendre la plupart des décisions dont dépend leur succès.
- Choisir leur propre leader.
- Accueillir ou renvoyer des membres.
- Fixer leurs propres objectifs.
- Définir et assurer leur propre formation.
- Etre récompensées en tant qu'équipes.

Or, cet idéal est rarement atteint. Des études ont montré qu'il reste encore beaucoup de changements et d'améliorations à effectuer en ce qui concerne le fonctionnement des équipes.

Les participants ne sont pas pleinement satisfaits dans de nombreux domaines, comme la confiance au sein de l'équipe, l'efficacité de l'équipe ou le rôle de chaque membre.

Une autre étude réalisée auprès de managers, de chefs d'équipe et de membres d'équipes dans neuf sociétés différentes a montré que les équipes sont en réalité invitées à participer au processus de décision mais ne bénéficient pas d'un véritable empowerment.

Voici quelques recommandations pour rendre vos équipes vraiment efficaces :

► Donnez à vos équipes un vrai pouvoir de décision : au lieu d'inviter vos employés à participer au processus de décision, donnez-leur l'autorité et le pouvoir nécessaires pour prendre des décisions de façon autonome.

Donnez à vos équipes la possibilité de prendre des décisions pour le long terme, en matière de stratégie en particulier, et pas uniquement en matière de procédure.

Laissez chaque équipe choisir son leader. Laissez chaque équipe déterminer ses objectifs. Assurez-vous que chaque membre ait de l'influence au sein de son équipe.

► Évitez les sources de conflits : malgré leur volonté de pratiquer l'empowerment, certains managers ne veulent pas en assumer les effets. Lorsque vous formez une équipe, préparez-vous à en accepter les conséquences.

Identifiez et essayez de régler les conflits de personnalité. Combattez l'esprit de clan et le rejet des cadres moyens.

Donnez une vision commune aux cadres et aux membres de l'équipe. Réduisez le stress qui pèse sur les membres de l'équipe. Offrez à l'équipe la possibilité de prendre davantage de décisions.

► Supprimez tous les obstacles à l'efficacité de l'équipe : certains obstacles prouvent que votre entreprise ne pratique pas complètement l'empowerment.

Vous avez le pouvoir d'améliorer la situation. Donnez à l'équipe la possibilité de sanctionner les membres dont les performances sont insatisfaisantes.

Réduisez la pression entre collègues en ce qui concerne l'amélioration des performances.

---

Formez autant les membres de l'équipe que les managers ou les leaders.

Bien sûr, certaines sociétés ont parfaitement réussi l'empowerment de leurs équipes.

Cela dit, cette pratique demande un véritable investissement de la part des managers.

Ceux-ci doivent faire des efforts concertés et constants pour s'assurer que le transfert d'autorité et d'autonomie est bien effectif.

### **Les équipes et les nouvelles technologies**

L'entreprise moderne comporte les trois caractéristiques suivantes :

- ➊ Un investissement majeur de la part d'équipes autonomes qui bénéficient de la pratique de l'empowerment.
- ➋ Le management des processus opérationnels plutôt que des services fonctionnels.
- ➌ L'évolution de la technologie de l'information, grâce à laquelle la connaissance peut circuler rapidement.

Ces trois forces reposent sur un pilier commun : l'information. Le succès de l'entreprise repose de plus en plus sur une exploitation efficace de la technologie de l'information.

La gestion de l'information n'a pas toujours été facile car elle pose un problème structurel. Contrairement à la plupart des activités de l'entreprise, elle ne concerne pas uniquement une étape du processus de production mais la totalité de ce processus. Elle doit donc être à la fois centralisée et décentralisée.

La technologie de l'information a relevé ce défi. Dans une société composée d'équipes, l'information n'est pas filtrée par la hiérarchie.

Elle va tout droit à ceux qui en ont besoin, car ceux-ci ont appris à l'exploiter, qu'il s'agisse de vendeurs ou de machinistes. Grâce à cette libre circulation de l'information, l'entreprise à structure horizontale est non seulement possible mais inévitable.

La technologie de l'information a permis la création de systèmes qui favorisent le travail en équipe, comme le courrier électronique et la vidéoconférence. Certains logiciels vont également dans ce sens.



Les sociétés utilisent de mieux en mieux la technologie de l'information et, par conséquent, les cadres moyens deviennent moins utiles dans le processus de décision.

Lorsqu'une société concentre son activité de traitement des données sur la production d'information, le nombre de cadres peut être considérablement diminué.

Les postes, les carrières et les connaissances évoluent constamment. Il n'y a plus de plan de carrière classique. Les salariés progressent en développant de nouvelles compétences pour apporter une plus grande contribution à la société.

---

Les cadres qui n'ont pas été évincés doivent eux aussi acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouveaux comportements pour agir davantage comme des coachs.

Ils ne perdent plus leur temps à essayer de contrôler l'entreprise. Au contraire, ils font tout pour la faire évoluer.

Ils recherchent de nouveaux clients tout en répondant aux nouveaux besoins de leurs clients actuels.

S'ils ont toujours beaucoup d'autorité, leur rôle n'est plus de commander mais d'inspirer les salariés.

## Réunions : mettre les équipes au travail

Les réunions constituent un forum dans lequel les membres d'une équipe ont l'occasion de communiquer les uns avec les autres.

Et avec la prolifération des équipes, il est important de bien maîtriser le déroulement des réunions.

### Qu'est-ce qui rend les réunions inefficaces ?

Malheureusement, la plupart des réunions constituent une véritable perte de temps. Les experts estiment que 53 % du temps passé en réunion est improductif et inutile.

Or, la plupart des cadres passent au moins 25 % de leurs heures de travail en réunion et les cadres supérieurs, plus de la moitié. Il est donc urgent d'acquérir les compétences nécessaires pour rendre les réunions efficaces.

Pourquoi la plupart des réunions ne servent à rien ? Et pourquoi a-t-on l'impression de ne rien pouvoir y changer ? Voici quelques éléments de réponse :

- ✗ Il y a trop de réunions : C'est l'éternelle rengaine du manager. Non seulement il y a trop de réunions mais la plupart sont superflues, inutiles et improductives.
- ✗ Les participants sont mal préparés : Certaines réunions ont lieu prématurément, avant qu'il existe une véritable raison de se réunir. D'autres sont conduites par des personnes qui ne se sont pas préparées et n'ont pas non plus préparé les participants à ce qu'elles vont dire.  
**Résultat** ➔ les participants passent beaucoup de temps à essayer de saisir l'objectif de la réunion.
- ✗ Certaines personnes dominent la procédure : On en trouve une ou deux par réunion. Vous savez, le genre de personne qui pense tout savoir sur tout et s'exprime haut et fort.  
Ces individus sont parfois risibles mais, la plupart du temps, ils intimident et éclipsent les autres participants.
- ✗ La réunion dure trop longtemps : C'est indubitable. De nombreux managers laissent les réunions se poursuivre au-delà de la durée prévue.  
Au lieu de laisser les participants partir lorsque les tâches à l'ordre du jour sont accomplies, ils les retiennent inutilement.
- ✗ La réunion se disperse : Une réunion n'est pas une activité passive. Certaines pressions empêchent la réunion de suivre son cap et beaucoup de managers ne savent pas redresser la barre.  
**Résultat** ➔ les problèmes personnels, les digressions, les distractions et autres parasites qui n'ont rien à voir avec l'objet de la réunion se multiplient.

### Les huit clés d'une réunion réussie

La perte de temps que représentent les réunions n'est pas inévitable. Il existe un remède à ce dysfonctionnement.

Autre bonne nouvelle : ce remède est accessible à tous, peu coûteux et facile à avaler.

→ Préparez-vous :

La préparation ne demande pas beaucoup de temps et accroît considérablement l'efficacité de la réunion. Au lieu de perdre du temps à vous demander quel est le but de la réunion, vous êtes opérationnel dès le départ.

→ Préparez l'ordre du jour :

L'ordre du jour est une sorte de carte routière. Si vous le définissez à l'avance, vous et les autres participants connaîtrez les objectifs de la réunion et les sujets qui y seront abordés. Distribuez-le aux participants avant la réunion pour que ceux-ci puissent se préparer.

→ Commencez à l'heure et terminez à l'heure (ou avant) :

Vous vous rendez à une réunion à l'heure et l'organisateur, retenu par un appel téléphonique important, arrive avec 1/4 d'heure de retard. Pire encore, l'organisateur ne tient pas compte de l'horaire prévu et laisse la réunion s'éterniser.

Respectez les participants en commençant et en terminant vos réunions aux heures prévues. Vous n'arriverez à rien s'ils sont sans cesse en train de regarder leur montre en se demandant jusqu'à quand vous allez les retenir.

→ Prévoyez des réunions moins nombreuses mais plus utiles :

Organisez une réunion uniquement lorsque cela est absolument nécessaire et faites en sorte qu'elle soit utile.

Chaque fois que vous êtes tenté d'organiser une réunion, assurez-vous d'avoir une bonne raison de le faire.

→ Pensez en termes d'inclusion et non d'exclusion :

Choisissez avec soin les participants – ne conviez que les personnes directement concernées par la réunion.

Mais n'excluez pas des employés dont l'opinion est importante en raison de leur rang dans la hiérarchie, de leur mode de vie, de leur apparence ou de leurs convictions.

Vous ne pouvez pas savoir à l'avance qui apportera les meilleures idées. Ne gâchez pas vos chances de bénéficier de ces idées en excluant des employés pour de mauvaises raisons.

→ Évitez toute dispersion :

Restez concentré sur l'objet de la réunion. Même s'il est parfois tentant de parler de tout sauf de la question à débattre, n'oubliez pas la raison pour laquelle vous avez organisé la réunion. Ne vous dispersez pas et si vous terminez plus tôt que prévu, les participants qui voudront rester pour parler d'autre chose n'auront pas à prendre les autres en otage pour le faire.

→ Décomposez les actions :

Décomposez, résumez et répartissez les actions à entreprendre parmi les membres de l'équipe. Pour être bien compris, utilisez un tableau à feuilles mobiles. Les participants ne doivent pas sortir de la réunion en se demandant à quoi elle a servi.

Vos réunions doivent avoir un objet et déboucher sur des directives, des missions et un suivi. Assurez-vous de confier chaque action à la bonne personne.

→ Demandez du feed-back :

Pour évaluer l'efficacité de vos réunions, demandez du feed-back aux participants. Ceux-ci vous indiqueront vos points forts, vos points faibles et les améliorations que vous pouvez apporter. Demandez-leur de s'exprimer honnêtement et ouvertement – par écrit ou oralement – et tirez les leçons qui s'imposent. Consultez toujours les autres car vous ne pourrez jamais vous voir comme ils vous voient.



# Chapitre 3 : Gestion des employés en télétravail

Depuis plusieurs d'années, les sociétés ainsi que les hommes et les femmes qui les composent ont changé d'attitude.

L'entreprise s'est beaucoup assouplie en faveur des employés. Aujourd'hui, les managers tiennent à prendre en compte les besoins de chaque individu.

Pourquoi ?

Parce qu'ils ont compris qu'avec un minimum de considération (de plus en plus revendiquée), ils obtiendront bien davantage.

Que les employés souhaitent déposer leurs enfants à l'école le matin, travailler uniquement certains jours par semaine ou prendre un congé de longue durée pour s'occuper d'un parent malade, les managers sont beaucoup plus enclins à faire tout ce qu'ils peuvent pour s'adapter à ces besoins.

Ce changement d'attitude (ainsi que l'évolution de la nature du travail, les progrès de la technologie, la réduction des niveaux de management dans de nombreuses entreprises et surtout l'apparition de la nouvelle pandémie de COVID-19) a conduit à l'apparition d'une nouvelle catégorie d'employés :

des employés virtuels, qui passent la majeure partie de leur temps de travail loin des bureaux et des usines, des employés gérés à distance, des employés avec des horaires flexibles ou aménagés, et des employés qui télétravaillent dans le confort de leur domicile.

Bien sûr, ces changements ne sont pas faciles à mettre en place. Pour les managers qui ont l'habitude d'avoir leurs employés sous la main (prêts à répondre instantanément aux besoins des clients), gérer des employés à distance est quelque peu déconcertant.

## Êtes-vous prêt à accueillir plus d'employés en télétravail ?

Votre entreprise est-elle prête à travailler avec des employés qui sont tous (ou presque) virtuels ? Et vous, êtes- vous prêt ? Voici une check-list qui va vous permettre de le savoir rapidement :

- ⌚ Votre entreprise a fixé des critères pour évaluer les performances de ses employés.
- ⌚ Les éventuels employés virtuels ont l'équipement nécessaire pour effectuer correctement leur travail à distance.
- ⌚ Le travail peut être fait à distance.
- ⌚ Le travail peut être effectué sans interaction permanente avec les autres employés.
- ⌚ Les éventuels employés virtuels ont prouvé qu'ils peuvent travailler efficacement en l'absence de supervision quotidienne.



↳ Les cadres peuvent gérer et superviser les employés en fonction de leurs résultats plutôt que par une observation directe.

↳ Le lieu de travail des employés virtuels a été examiné en vue de vérifier l'adéquation de son équipement.

Si vous avez répondu par oui sur la plupart de ces questions, alors votre entreprise est prête et apte à mettre en place des conditions de travail alternatives pour ses employés. Si non, vous allez avoir du pain sur la planche avant de pouvoir accueillir des employés virtuels dans votre entreprise.

## L'évolution de la culture de l'entreprise

Lorsque de nombreux employés deviennent des employés virtuels, les managers sont confrontés au problème suivant :

que va devenir la culture de la société (et les performances des employés) si de plus en plus d'employés travaillent en dehors des bureaux ?

En effet, la culture d'une société repose en grande partie sur les interactions quotidiennes des employés.

Ceux qui travaillent en dehors du cadre de ces interactions et qui, par conséquent, n'y prennent pas part, ne se sentent probablement pas concernés par la culture de la société et ne sont pas plus attachés aux valeurs et aux objectifs de la société qu'aux autres employés.

**Résultat ➔ des employés potentiellement moins productifs que les autres, dont l'esprit d'équipe et le dévouement sont inférieurs.**

Heureusement, vous pouvez prendre un certain nombre de mesures pour aider vos employés virtuels à s'impliquer dans la culture de l'entreprise, à avoir l'esprit d'équipe et à soutenir les objectifs de la société.

Voici quelques idées :

\* Organisez régulièrement des réunions auxquelles tous les employés devront assister – en personne, par téléconférence ou dans un forum de discussion à distance.

Discutez des objectifs à atteindre et prévoyez un créneau horaire pendant lequel le groupe pourra résoudre au moins une des questions les plus urgentes, ou plus, s'il reste du temps.

\* Créez des supports de communication accessibles à chaque employé.

\* Avec l'aide d'un animateur, organisez périodiquement des ateliers destinés à renforcer l'esprit d'équipe et la confiance de tous les employés – virtuels et non virtuels.

\* Programmez régulièrement des activités en groupe susceptibles d'inciter les employés virtuels à se rencontrer, à se mêler aux autres et à faire leur connaissance.

\* Organisez, par exemple, un déjeuner aux frais de la société, un pique-nique dans un parc des alentours..etc. (les possibilités sont infinies).

En tant que manager, n'oubliez pas que les employés virtuels sont confrontés à des problèmes que ne connaissent pas les employés classiques. Par exemple :

-Les employés virtuels peuvent penser qu'ils ne sont pas correctement rémunérés pour les ressources qu'ils apportent (espace professionnel dans leur domicile, ordinateur, électricité, mobilier...).

-Les employés virtuels peuvent avoir l'impression que leurs supérieurs ne respectent pas leur vie privée si ceux-ci sont trop intrusifs.

N'oubliez pas que vos employés ne sont pas disponibles 24h/24 ni 7j/7. Respectez leurs horaires de travail et utilisez leurs numéro de téléphone et adresse électronique professionnels et non personnels pour communiquer avec eux.

Les employés qui sont obligés de travailler sur site malgré tout peuvent être jaloux des "priviléges" des employés virtuels.

-Les employés qui travaillent à leur domicile risquent d'être plus souvent interrompus dans leur travail par des obligations familiales que les employés classiques.

Cela ne veut pas dire que vous deviez renoncer à offrir à vos employés des conditions de travail alternatives. Gardez ces risques à l'esprit et assurez-vous qu'ils ne posent pas de problèmes ni à vos employés virtuels ni à vos employés classiques.

## Le management à distance

La nature même du travail a changé et les managers doivent adapter leur façon de gérer leurs employés.

Comment contrôler les performances d'un employé lorsque celui-ci n'a aucun contact physique avec son manager pendant des semaines voire des mois d'affilée ?

La réponse réside en partie dans un retour aux bases de la communication humaine.

⇒ Prendre le temps de se rencontrer : Rien ne vaut une rencontre en personne pour créer une relation de confiance. Le management est une affaire de personnes.

Par conséquent, vous devez consacrer une partie de votre temps aux personnes qui vous entourent – non seulement quand vous en avez la possibilité, mais lorsque vos employés sont disponibles et en ressentent le besoin.

→ Plus la distance augmente, plus la communication doit augmenter :  
Plus les employés sont loin de leurs supérieurs, plus les deux parties doivent faire des efforts pour rester en contact.

Si certains de vos employés souhaitent être le plus autonomes possible et réduire leurs contacts avec vous, d'autres se sentiront négligés ou ignorés si vous ne faites pas régulièrement l'effort de communiquer avec eux.

Augmentez la communication en envoyant régulièrement des informations et/ou en organisant davantage de réunions.

Encouragez vos employés à vous contacter (pour communiquer, il faut être deux) et multipliez les réunions en convoquant à chaque fois des équipes différentes pour que tout le monde finisse par se rencontrer.

→ Utiliser la technologie. Sachez utiliser la technologie comme vecteur de communication et pas uniquement pour distribuer des informations :

favorisez l'échange d'information et encouragez les questions.

Créez des forums de discussion auxquels pourront participer les cadres et les employés ou des bulletins d'information électroniques dans lesquels seront consignés tous les échanges, les progrès des équipes, les problèmes et les solutions.

Pour gérer les employés à distance, optez pour le renforcement des relations de travail et une communication claire. N'hésitez pas à aller vers les autres pour mettre en place un réseau de communication fiable.

## **Le management dans le cadre d'horaires flexibles**

Le monde de l'entreprise évolue très rapidement et le management des employés devient très complexe. De plus en plus d'employeurs remplacent les horaires de travail traditionnels par des horaires flexibles.

Gérer des employés qui ne travaillent pas tous aux mêmes horaires constitue pour le manager d'aujourd'hui un autre défi à relever.

Voici quelques stratégies efficaces pour optimiser le travail à horaires flexibles :

- Prenez le temps d'orienter les employés : Les employés qui travaillent en dehors des horaires de bureau classiques représentent un risque lorsque le management est défaillant.
- Assurez-vous que chaque employé sache ce qu'on attend de lui, respecte la politique de la société et rencontre toutes les personnes qu'il doit connaître ou avec lesquelles il doit travailler.

## Reconnaissance à distance

Tout employé a besoin de la reconnaissance de son manager. Ce n'est pas parce qu'un employé travaille loin des bureaux de l'entreprise que vous devez l'oublier.

Voici quelques mesures à prendre pour que vos employés virtuels se sentent autant appréciés que les autres :

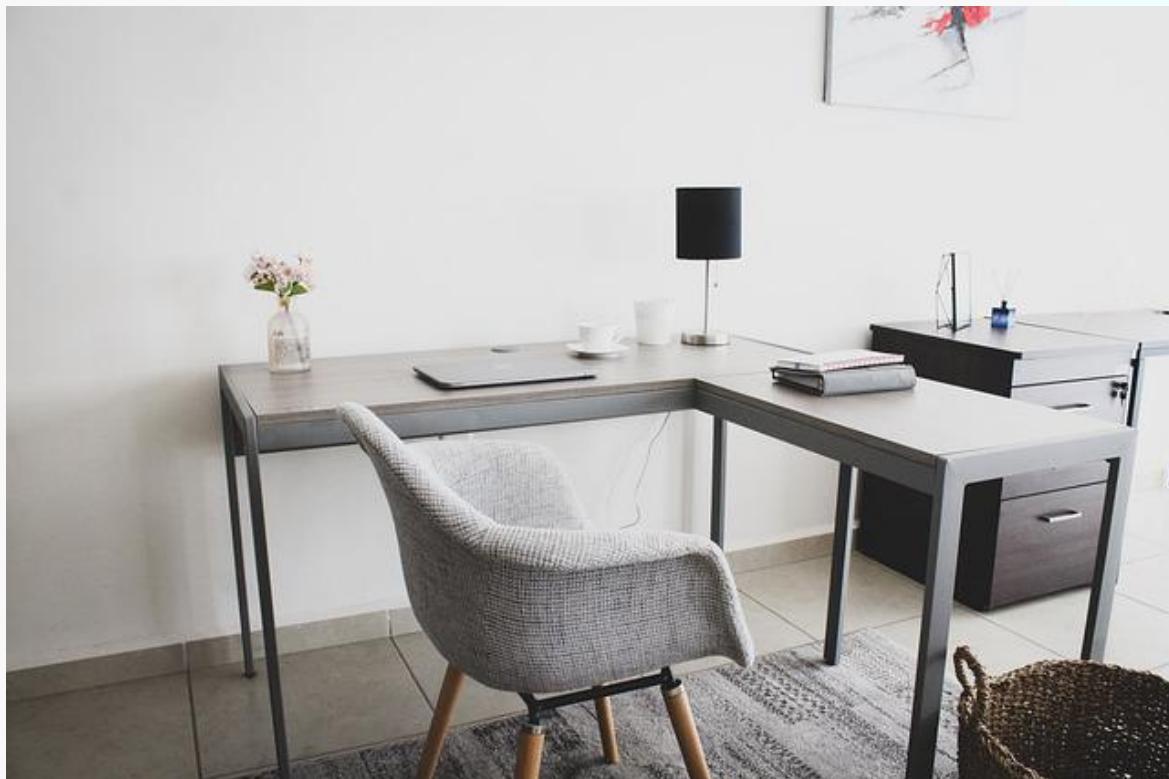
- Demandez à vos employés virtuels d'informer leur supérieur et les autres membres de l'équipe de leurs accomplissements, étant donné que ceux-ci ne peuvent pas être évalués directement.
- Soyez particulièrement attentif aux employés virtuels dans le cas d'une équipe mixte qui comporte à la fois des employés virtuels et des employés traditionnels. Notez les accomplissements de chacun.
- Veillez à ce que vos employés virtuels soient inclus dans tous les programmes visant à exprimer votre reconnaissance. Faites-les participer à toutes les activités au même titre que les autres.
- Offrez une compensation aux employés virtuels qui ne peuvent pas se rendre aux fêtes et manifestations organisées par la société.
- Faites une liste des marques de reconnaissance les plus adaptées aux employés virtuels, comme les cartes de remerciements électroniques.

- Ne négligez pas le potentiel d'Internet en matière de reconnaissance. Pensez à l'e-mail ou aux fleurs virtuelles.
- Impliquez les cadres dans le processus de reconnaissance par le biais d'appels en téléconférence, par exemple.
- Pensez à offrir aux employés virtuels des objets portant le logo de la société (mugs, tee-shirts, casquettes, etc.) pour leur rappeler qu'ils font partie d'une équipe.
- Donnez aux employés les ressources dont ils ont besoin pour être productifs. Ces ressources vont de l'équipement nécessaire pour accomplir une tâche à la disponibilité des cadres en cas de difficulté, en passant par la formation, notamment concernant les produits et services de la société, les procédures internes et les obligations administratives.
- Faites un effort de communication permanent : L'importance de la communication est presque un cliché, mais il ne faut pas la sous-estimer. De nombreux employés préfèrent souffrir en silence d'un mauvais management que donner l'impression de ne pas remplir leur mission – et d'être difficiles à gérer.  
Vous devez donc être attentif à vos employés pour déterminer s'ils se posent des questions ou s'ils ont besoin d'aide.
- Optimisez chacune de vos interactions personnelles pour évaluer le travail de chacun et chercher la meilleure façon d'apporter votre aide.
- Exprimez votre reconnaissance pour le travail accompli : Les employés qui travaillent en dehors des horaires traditionnels ont autant besoin de reconnaissance que les autres, même si les cadres trouvent moins souvent l'occasion de les remercier. Il suffit de peu pour exprimer sa gratitude.
- Prenez le temps de déterminer ce qui motive chacun de vos employés et récompensez l'augmentation des performances.

→ Comportez-vous comme vous voulez que vos employés se comportent : Si vous voulez que les employés qui bénéficient d'horaires flexibles s'investissent sur le long terme, traitez-les avec courtoisie et professionnalisme en gardant cette perspective à l'esprit. Intégrez-les dans l'équipe. Ce comportement fera de vous un employeur apprécié et votre réputation vous sera utile lorsque vous chercherez de nouveaux talents.

Les employés qui bénéficient d'horaires flexibles sont tout à fait gérables si les efforts de management portent au bon endroit, au bon moment.

Prenez tout le temps nécessaire et vous récolterez les fruits de vos efforts.



## **Le télétravail : mode ou phénomène de société ?**

Avec la prolifération des ordinateurs personnels, aussi bien au bureau qu'à la maison, à laquelle s'ajoute un choix attractif de modems et de logiciels de communication, la question n'est pas de savoir si vos employés peuvent travailler à distance mais si vous êtes prêt à les y autoriser.

Voyez-vous, le problème du télétravail pour les managers ne se pose pas en termes de technologie mais de gestion du personnel.

Il y a encore quelques années, la plupart de vos employés se trouvaient à quelques pas de votre bureau.

Si vous aviez besoin de leur aide, vous pouviez passer la tête dans l'entrebattement de leur porte et leur confier une nouvelle tâche.  
Ils étaient partis faire une pause ?

Pas de problème, il vous suffisait de les rejoindre à la machine à café et de redéfinir personnellement leurs priorités.

Le télétravail a changé les habitudes. Si certains de vos employés travaillent en dehors des locaux de la société, vous ne pouvez plus les faire marcher au doigt et à l'œil.

Vous devez communiquer avec eux par messagerie vocale, par e-mail ou par fax. La communication en tête à tête est de plus en plus rare, tout comme le sentiment d'appartenance à la société.

Et pourtant, le télétravail a beaucoup d'avantages. D'après diverses études, la productivité des employés peut être augmentée de 30 %.

D'une manière générale, les employés passent moins de temps assis dans leur voiture ou dans les transports en commun pour aller et revenir du travail.

---

Ils éprouvent une plus grande satisfaction professionnelle et l'ensemble des citoyens bénéficie d'une réduction de la circulation (et de la pollution) aux heures de pointe.

Le concept d'employé virtuel étant désormais à l'ordre du jour, vous devez, en tant que manager, réfléchir aux avantages et aux inconvénients du télétravail pour faire face à la demande croissante des salariés en la matière.

Voici quelques avantages du télétravail :

- ⇒ Les salariés peuvent s'organiser comme ils l'entendent.
- ⇒ Les salariés peuvent passer plus de temps avec les clients.
- ⇒ Les salariés sont parfois plus productifs parce qu'ils ont tout à portée de main.
- ⇒ Vous pouvez diminuer vos dépenses en réduisant la taille de vos locaux. Les coûts de l'électricité, de l'eau et autres frais généraux sont inférieurs.
- ⇒ Les salariés ont meilleur moral.

Et voici quelques inconvénients :

- Il est plus difficile de contrôler les performances des salariés.
- L'organisation de réunions peut être problématique.
- Vous devrez peut-être acheter l'équipement nécessaire aux salariés pour travailler à distance.
- Les salariés risquent de perdre leur sentiment d'appartenance à la société.
- Les managers doivent davantage s'organiser pour répartir les tâches.

# Chapitre 4 : Éthique et politique au travail

L'éthique et la politique d'une entreprise jouent un rôle très important. L'éthique est l'ensemble des valeurs sur lesquelles les employés basent leur comportement.

Le manque d'éthique peut avoir des conséquences désastreuses, comme en témoignent de nombreuses sociétés apparemment respectables qui se sont déclarées en faillite.

Aujourd'hui plus que jamais, en tant que manager, vous devez donner l'exemple et vous assurer que vos employés marchent sur vos traces.

Mais surtout, vous devez débarrasser votre société des employés qui refusent de se conformer aux exigences de l'éthique.

La politique représente les liens que vous tissez avec vos collègues, supérieurs et subalternes pour effectuer vos tâches, obtenir des informations et vous créer un réseau de relations qui vous sera utile dans la progression de votre carrière.

La politique est, au mieux, un moyen de s'assurer que chacun travaille dans l'intérêt de la société et de ses collègues.

Au pire, elle dégénère en compétition, les employés concentrant leurs efforts sur l'augmentation de leur pouvoir personnel aux dépens des autres – et de la société.

## L'éthique et vous

Quand on voit aux actualités tous les scandales financiers qui se succèdent – emplois fictifs, faillites frauduleuses et évasion fiscale – et quand on connaît les conséquences dramatiques en matière d'équilibre boursier et économique à

l'échelle mondiale, on en arrive à se demander si les responsables connaissent la différence entre le bien et le mal. Ou, s'ils la connaissent, s'ils s'en soucient le moins du monde.

Bien sûr qu'ils la connaissent, malgré les apparences. C'est une simple question d'éthique ou de déontologie.

Heureusement, de plus en plus de chefs d'entreprise respectent la déontologie, non seulement parce que ce comportement est politiquement correct mais parce qu'il rapporte. L'éthique est à la mode. Et c'est tant mieux pour tout le monde.

## **Qu'est-ce que l'éthique ?**

L'éthique est un ensemble de valeurs qui orientent les comportements et les activités – autrement dit, une façon de penser qui délimite nos actes.

En bref, c'est agir au mieux pour tout le monde. Et pas seulement le dire mais le faire.

Bien que chaque individu ait sa propre éthique – fondée sur son éducation et ses expériences personnelles –, l'entreprise et ses cadres ont pour mission de fixer des normes déontologiques claires.

Dans l'entreprise, l'éthique exalte certains comportements et certaines qualités personnelles, notamment :

-L'honnêteté.

-L'intégrité.

-L'impartialité.

-L'équité.

-La loyauté.

-Le dévouement.

-La responsabilité.

-La fiabilité.

L'éthique, ça commence par vous. En tant que manager, vous devez donner l'exemple dans votre société – aussi bien aux autres managers qu'à tous les employés qui observent chacun de vos faits et gestes.

Si vous adoptez un comportement contraire à la déontologie de l'entreprise, c'est comme si vous disiez que l'éthique n'a aucune importance.

Résultat ➔ personne n'y accordera d'importance.

En revanche, si vous respectez les exigences de l'éthique, tout le monde suivra votre exemple et les respectera.

Au bout du compte, c'est votre éthique personnelle qui s'en trouvera renforcée.

N'oubliez pas qu'en tant que manager, vous devez essayer de définir, respecter et éléver vos propres critères en matière d'éthique personnelle.

## Rédiger un code déontologique

Bien que nous ayons tous une idée assez précise de ce qui est conforme ou non à l'éthique, cette notion est relativement subjective et peut être interprétée différemment selon les individus.

Au sein de l'entreprise, certains employés pensent, par exemple, qu'ils peuvent passer de façon régulière des appels téléphoniques personnels, tandis que d'autres refusent cette pratique.

Alors quelle est la solution pour mettre tout le monde d'accord dans une même société ? La rédaction d'un code déontologique.

En rédigeant un code déontologique, et en le faisant respecter, vous énoncez clairement et sans ambiguïté les normes déontologiques auxquelles chaque membre de la société – de la base au sommet de la hiérarchie – devra se conformer.

Le code déontologique ne remplace pas la politique de la société. Au contraire, il la complète.

---

Au lieu de laisser la définition de l'éthique à l'appréciation de chacun de vos employés, vous dites clairement que le vol, la violation du secret commercial, le harcèlement sexuel et autres comportements de ce genre sont inacceptables et passibles de licenciement.

Une fois que chaque individu aura lu et signé un exemplaire du code, personne ne pourra prétendre ne pas savoir que tel ou tel comportement était répréhensible.

Un bon code déontologique repose sur les quatre principes suivants :

- ✗ Compatibilité avec la politique de l'entreprise.
- ✗ Compatibilité avec les lois et règlements extérieurs à l'entreprise Respect des valeurs de l'entreprise.
- ✗ Respect des valeurs individuelles.

Bien sûr, pour être efficace, votre code déontologique devra aborder des questions beaucoup plus précises que les grandes lignes énoncées précédemment.

Voici les thèmes les plus fréquemment traités :

- ➔ Égalité des chances.
- ➔ Harcèlement sexuel.
- ➔ Protection de la vie privée Confidentialité.
- ➔ Conflits d'intérêt Primes.
- ➔ Santé et sécurité des employés.

Outre son efficacité au sein de l'entreprise, le code déontologique a l'avantage de faire connaître les valeurs d'une société à ses fournisseurs, à ses clients, à ses investisseurs, aux demandeurs d'emploi, aux médias et au grand public.

---

---

Il montre aux autres que vous attachez de l'importance à l'éthique, que votre entreprise et ses employés travaillent dans le respect de cette éthique.

## Évaluer votre environnement politique

Pour connaître l'environnement politique de votre société, posez à vos collègues des questions pertinentes.

Celles-ci témoigneront de votre courtoisie, de votre maturité, de votre ambition et de votre instinct politique.

En voici quelques exemples :

\* Quelle est la meilleure façon d'obtenir quelque chose qui n'a pas été prévu dans le budget ?

\* Comment puis-je faire sortir de l'entrepôt un produit dont mon client a besoin aujourd'hui alors que je n'ai pas le temps de remplir les papiers nécessaires ?

\* Y a-t-il quelque chose que je puisse faire pour vous avant de partir ?

Les questions suivantes, en revanche, témoigneraient de votre manque de maturité politique et de votre inaptitude à jouer avec les grands.

\* À qui dois-je faire bonne impression pour obtenir immédiatement une augmentation ?

\* Comment puis-je obtenir une promotion dans cette société sans ruiner ma vie de famille ni rester au bureau après 17 heures ?

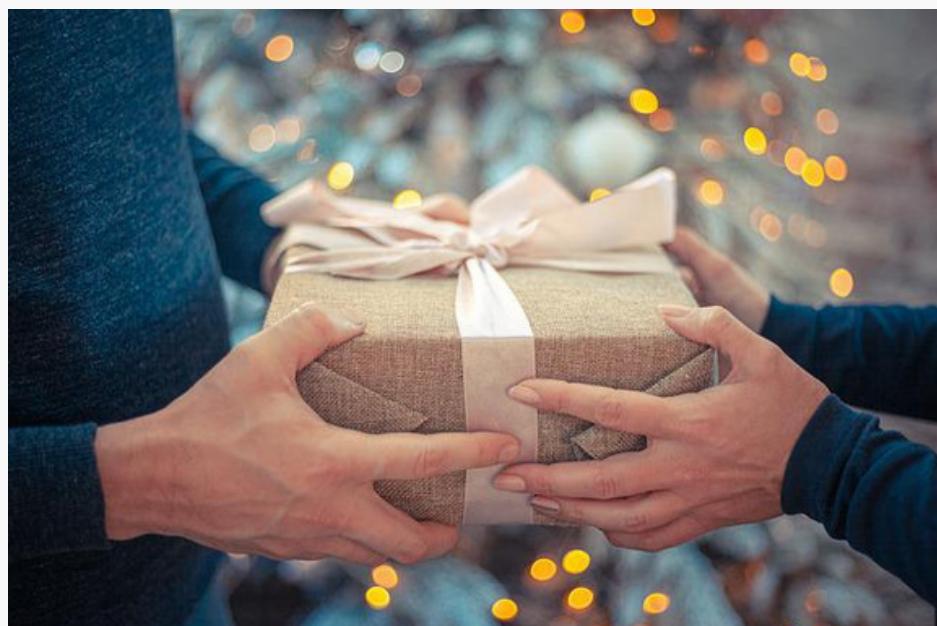
\* Combien de temps me faudrait-il pour devenir vice-président si je ne négligeais aucun moyen ?

Si certaines questions vous donneront une idée de la configuration politique de votre société, vous pouvez faire bien plus pour évaluer votre environnement politique.

Voici quelques conseils :

---

- Observez la façon de travailler de ceux qui réussissent : Combien de temps passent-ils à préparer leurs supérieurs, en discutant avec eux, avant de leur envoyer une demande formelle d'augmentation de leur budget ? Quelles tâches délèguent-ils et à qui ? Prenez exemple sur les personnes bien intégrées dans l'environnement politique de votre société.
- Identifiez les comportements récompensés : La direction offre-t-elle spontanément, avec enthousiasme et sincérité, des récompenses personnelles pour valoriser certains comportements ? Toutes les personnes qui ont participé au succès d'un projet sont-elles remerciées ou le chef de projet est-il le seul à obtenir un feed-back ?  
En observant le système de récompense de votre société, vous pouvez en déduire les comportements que les managers attendent de leurs employés et les adopter.
- Observez les sanctions appliquées : La direction sanctionne-t-elle durement les employés pour des erreurs relativement peu importantes ? Les employés sont-ils critiqués en public ou devant leurs collègues ? Tous les employés sont-ils tenus pour responsables de décisions, actions et erreurs dont ils n'ont pas pris l'initiative ? Ce comportement de la part des managers montre que ceux-ci n'encouragent pas la prise de risques. Dans ce cas, soyez d'apparence réservée tout en agissant discrètement dans les coulisses.
- Observez le degré de formalité qui règne dans la société.



## Identifier les acteurs clés

Maintenant que vous avez découvert que vous travaillez dans un environnement politique, vous devez en identifier les acteurs clés.

Pourquoi ? Parce que ceux-ci peuvent vous aider à rendre votre service plus performant et jouer un rôle de mentor auprès de vous et de vos employés.

Les acteurs clés sont des personnes politiquement astucieuses qui font avancer les choses. Ils se distinguent par leur tendance à prendre des décisions immédiates sans consulter leurs supérieurs, à utiliser le jargon de la société...

Les personnes qui ont de l'influence ne sont pas nécessairement celles qui ont une position influente.

Pour identifier les acteurs clés de votre société, posez-vous les questions suivantes :

- ➡ À qui demande-t-on conseil dans la société ?
- ➡ Quels employés sont considérés comme indispensables par les autres ?
- ➡ Quel est le bureau le plus proche de ceux des cadres supérieurs et quels sont les plus éloignés ?
- ➡ Qui déjeune avec le président, les vice-présidents et autres membres de l'équipe d'encadrement ?

Lorsque vous aurez identifié les acteurs clés de votre société, vous découvrirez qu'ils ont des personnalités différentes. Nous avons classé les principaux types de personnalité par catégories pour vous aider à adapter votre approche à chaque acteur clé.

- ➡ Les battants :

En général, ces individus dépassent largement les limites de leur fonction. En revanche, les individus moins sensibles à l'environnement politique ont tendance à ne faire que ce qu'on leur demande.

→ Les citoyens de la société :

Il s'agit d'employés diligents, travailleurs et fidèles à la société qui espèrent gravir les échelons lentement mais sûrement grâce à leurs efforts et à leur dévouement. Adressez-vous à eux pour obtenir des informations et des conseils à propos de la société. Ils vous apporteront leur soutien, surtout si vos idées semblent être dans l'intérêt de la société.

→ Les colporteurs de ragots :

Ils savent toujours tout ce qui se passe dans la société (généralement avant que les personnes concernées ne soient mises au courant). Partez du principe que tout ce que vous dites à ces individus sera répété.

Par conséquent, ne critiquez jamais votre patron ou vos collègues devant eux.

→ Les sauveurs :

Ils adorent se faire remarquer en intervenant dans une situation problématique au dernier moment pour "sauver" l'entreprise dans une situation délicate.

Tenez-les au courant de vos activités afin de bénéficier de leur aide.

→ Les esprits de contradiction :

Ils ont l'autorité nécessaire pour anéantir vos idées et vos ambitions avec une simple remarque du genre : "Nous avons déjà essayé et ça n'a pas marché".

À chaque nouvelle proposition, ils répondent invariablement :

"Si c'est une si bonne idée, pourquoi ne l'avons-nous pas déjà appliquée ?"

Pour éviter toute opposition, vous avez intérêt à tenir ces individus à l'écart de votre processus de décision.

Adressez-vous à d'autres personnes, susceptibles d'être intéressées par vos idées, ou reformulez votre proposition jusqu'à ce que vous trouviez une approche irréfutable.

→ Les experts techniques :

Toute société comporte des employés techniquement compétents dont l'avis éclairé peut être d'une grande utilité. Les experts peuvent prendre en charge une situation sans pour autant prendre le pouvoir. Essayez de bien les connaître – vous pouvez leur faire confiance.

→ Les geignards :

Certains employés ne sont jamais contents de leur sort. Si vous les côtoyez, vous aurez une vision pessimiste de votre environnement.

Pire, votre patron pensera peut-être que vous êtes un geignard vous aussi. En outre, les promotions sont plus souvent accordées aux optimistes qu'aux pessimistes.

Essayez d'être optimiste, C'est vous qui en bénéficiera.



## Redessiner l'organigramme de votre société

L'organigramme de votre société vous permet sans doute de déterminer quelle place occupe chaque individu dans la structure formelle de l'entreprise.

Cela dit, il n'est d'aucune utilité pour connaître la structure informelle de l'environnement politique. Faites-vous votre propre organigramme.

Commencez par chercher l'organigramme officiel de votre société.

Ensuite, jetez-le. Maintenant, en vous basant sur vos observations et vos impressions, faites mentalement le véritable organigramme de votre société (personne ne doit avoir connaissance de votre schéma personnel).

## Commencez par les acteurs

clés que vous avez déjà identifiés. Indiquez leur pouvoir les uns par rapport aux autres. Pour vous faire une idée, posez-vous les questions suivantes :

↪ Avec qui ces personnes influentes ont-elles des relations ? Représentez par des lignes continues les liens qui existent entre les personnes.

Tenez compte des amis et des parents.

↪ Quels sont les clans et leurs membres ? Assurez-vous de relier entre eux tous les membres d'un même clan car, lorsque vous parlez à l'un d'eux, c'est comme si vous parliez à tous.

↪ Qui sont les colporteurs de ragots ? Utilisez des lignes continues pour représenter les communications entre personnes influentes et des lignes en pointillé pour les communications entre personnes qui ont peu d'influence.

↪ Qui sont vos concurrents ? Entourez les personnes susceptibles d'être en compétition avec vous lors de votre prochaine opportunité de promotion. Accordez-leur une attention toute particulière.

↪ Qui ne fait pas partie de l'organigramme ? Ne négligez personne. Aujourd'hui, le monde de l'entreprise change très vite.

Une personne qui ne fait pas partie de l'organigramme le vendredi peut très bien y apparaître le lundi. Entreprenez de bonnes relations avec tous vos collègues et ne coupez jamais les ponts avec quiconque.

Sinon, c'est vous qui pourriez vous retrouver en dehors de l'organigramme...

## Les ficelles de la communication

La facilité avec laquelle vous communiquez témoigne de votre intégration dans la société. Mais, il faut du temps et de la pratique avant de pouvoir déchiffrer le véritable sens de la communication.

Pour y parvenir, vous devez observer les comportements, lire entre les lignes et, lorsque cela est nécessaire, savoir obtenir des informations délicates.

Croire ce que vous voyez et non ce que l'on vous dit Pour déchiffrer le véritable sens de la communication, soyez attentif au comportement de votre interlocuteur.

Les valeurs et les priorités des autres transparaissent plus clairement dans ce qu'ils font que dans ce qu'ils disent.

Par exemple, si votre patron vous répète sans cesse qu'il essaie de vous obtenir une augmentation, observez les démarches qu'il a entreprises dans ce sens.

A-t-il téléphoné à son supérieur ? A-t-il formulé une demande écrite ? S'est-il fixé un délai pour atteindre cet objectif ? Si ce n'est pas le cas ou si votre patron "attend une réponse" depuis des jours, vous n'êtes pas près de recevoir votre augmentation. Pour contrecarrer cette situation, essayez de vous hisser dans la liste des priorités de votre patron en suggérant les mesures qu'il peut prendre.

Vous serez peut-être amené à faire pratiquement tout le travail vous-même. Il se peut que votre patron ne soit pas un acteur clé dans la société.

Faites tout ce que vous pouvez pour attirer l'attention de personnes véritablement influentes, susceptibles de suggérer votre augmentation.

## Vérifier l'information

En général, pour obtenir des informations, il vous suffit d'écouter attentivement les autres.

---

Intéressez-vous à tout ce qui touche vos collègues et ceux-ci n'hésiteront pas à se confier. Une fois qu'ils ont commencé à parler, orientez la conversation vers d'autres sujets, comme les problèmes qu'ils rencontrent au bureau ou d'autres informations délicates.

Posez des questions et fournissez vous-même des informations si nécessaire pour que l'échange soit équitable.

Après avoir établi des relations de confiance, vous devez trouver un moyen de vérifier vos informations pour déceler les rumeurs et les intérêts personnels.

Voici quelques conseils :

-Déterminez au moins trois moyens d'obtenir des informations. Vérifiez vos informations auprès de deux sources différentes. Promettez l'anonymat chaque fois que possible.

- ❖ Posez des questions dont vous connaissez la réponse. Ayez une approche décontractée et non menaçante.
- ❖ Partez du principe que la première réponse est superficielle. Posez la même question de façon différente.
- ❖ Soyez réceptif à toutes les informations qui vous sont transmises.

## **Les règles tacites de la politique**

Toute entreprise comporte des règles qui ne sont jamais écrites et rarement soumises à discussion. Ces règles tacites concernant bien souvent le comportement des salariés peuvent être déterminantes pour votre succès.

Étant donné qu'elles ne sont pas explicites, vous devez les découvrir en observant votre entourage, en posant des questions pertinentes ou tout simplement en tirant les leçons de vos erreurs.

## Interpréter la politique de votre société

Même écrite noir sur blanc, la politique d'une société est rarement aussi transparente qu'elle y paraît.

En général, il s'agit d'un ensemble de directives données par les cadres supérieurs en vue de résoudre des problèmes particuliers.

Pour utiliser la politique de votre société à votre avantage, appliquez à la lettre les règles suivantes :

- Ne vous référez à la politique que lorsqu'elle va dans le sens de ce que vous voulez faire.
- Partez du principe qu'une politique contraire à vos intentions se destine uniquement aux autres.
- Faites remarquer l'inapplicabilité d'une politique que vous n'aimez pas en indiquant les éventuels abus et mauvaises interprétations.
- En cas de désaccord sur la mise en place d'une politique, affirmez que celle-ci est trop spécifique (pour une application générale) ou trop générale (pour des circonstances précises).
- Déclarez qu'aucune politique ne doit être rigide.

Il faut admettre que certaines politiques sont inapplicables. Reconnaissez-le et essayez de les modifier.

Par exemple, si vous souhaitez que vos employés aient la possibilité de planifier eux-mêmes leurs tâches alors que cette pratique est contraire à la politique de la société, faites le maximum pour convaincre vos supérieurs de définir une nouvelle politique, compatible avec votre objectif.

Ne sous-estimez jamais l'importance des règles tacites de la politique de la société.

---

Dans de nombreuses entreprises, ces règles sont tout aussi cruciales, si ce n'est plus, que celles qui sont écrites noir sur blanc.

### **Soyez aimable avec les autres**

Plus vous aurez d'amis dans la société, mieux vous vous porterez.

Si ce n'est pas encore fait, commencez dès à présent à créer des liens d'amitié avec votre entourage proche puis étendez vos relations au reste de la société.

Mieux vous êtes vu par vos collègues, plus vous avez de chances de devenir leur manager à l'avenir.

Cultivez leur soutien en leur demandant des conseils ou en leur offrant de l'aide.

**Vous ne savez pas de qui vous dépendrez à l'avenir.**

Soyez aimable avec toutes les personnes que vous côtoyez car n'importe qui peut devenir votre supérieur.

Créez un réseau de relations en prenant l'habitude d'aider les nouveaux employés qui arrivent dans la société. Prenez-les sous votre aile pour leur expliquer comment les choses se passent concrètement.

Lorsqu'ils prendront leurs marques puis seront nommés dans d'autres services de la société, vous disposerez d'un réseau efficace, grâce auquel vous pourrez obtenir l'aide et les informations dont vous aurez besoin.

Il est important que vous connaissiez bien votre entourage pour pouvoir éclaircir certaines rumeurs, obtenir des informations et faire passer indirectement des messages.

En tant que manager, vous devez avoir des contacts nombreux et variés dans toute la société. Pour élargir votre réseau, procédez de la manière suivante :

- ↪ Montrez-vous dans les couloirs : Ceux qui marchent dans les couloirs sont plus vus que les autres. Lorsque vous recevez un appel téléphonique ou un e-mail, allez voir votre interlocuteur pour lui répondre en tête à tête. Cette pratique vous permettra en outre de rencontrer d'autres personnes en chemin.
- ↪ Faites du sport dans votre société : Rejoignez une équipe de sport pour rencontrer des employés issus de différents services. Bowling, golf ou tennis, vous trouverez sans doute une activité à votre goût...
- ↪ Intégrez un comité : Qu'il s'agisse d'un comité chargé de la sécurité des employés ou de l'entretien des espaces communs, portez-vous volontaire. Vous rencontrerez de nombreuses personnes dans un cadre informel et une ambiance décontractée.

## Ne négligez pas les intérêts personnels



Voici l'une des principales règles tacites de la politique d'entreprise : pour obtenir ce que vous voulez, donnez aux autres ce qu'ils veulent.

Assurez-vous le soutien des autres en leur montrant ce qu'ils ont à y gagner. Dites-leur clairement ce que vous pouvez faire pour eux en échange de leur aide. Par exemple :

- Avantages en nature : Pour remercier un collègue de son aide, vous pouvez l'inviter à déjeuner.
- Informations : N'oubliez pas, l'information, c'est le pouvoir. Beaucoup de vos collègues feraient n'importe quoi pour obtenir certaines informations. Peut-être pouvez-vous les leur fournir.
- Argent : Si vous n'avez pas utilisé l'intégralité du budget qui vous est alloué pour votre matériel, financez une partie du projet d'un de vos collègues en échange de son aide.  
Si vous n'avez pas eu beaucoup de frais de déplacement, peut-être pourrez-vous lui permettre de rendre visite à un client résidant à Sydney.
- Recommandation : Les cadres supérieurs vous font confiance. Vous pouvez recommander un collègue pour un poste haut placé ou lui faire obtenir une récompense pour ses performances.

Quelques mots de votre part peuvent tout changer dans la carrière d'un de vos collègues.

Nous ne vous suggérons pas de faire quelque chose d'illégal ou d'immoral.

Lorsque vous rendez un service qu'on vous a fait, assurez-vous de respecter les règles et la politique de votre société.

N'allez pas non plus à l'encontre de votre éthique personnelle pour faire avancer votre carrière.

## Managez votre manager

Pour bien vous intégrer dans l'environnement politique de votre société, vous devez savoir manager votre manager. Votre objectif est d'amener votre manager à faire ce qui est dans votre intérêt et celui de votre personnel.

Voici quelques techniques éprouvées :

- Informez votre manager de vos succès.
- Soutenez votre manager en réunion.

---

-Faites l'éloge de votre manager auprès de personnes susceptibles de lui répéter vos propos.

Portez-vous volontaire pour une tâche qui fait partie du projet favori du supérieur de votre manager. Si vous faites du bon travail, vous serez sans doute sélectionné pour participer à un autre projet.

Vous pouvez aussi essayer de voir si vous avez des centres d'intérêt en commun avec le supérieur de votre manager.

Abordez le sujet lors d'une conversation informelle et prévoyez ensemble de vous revoir pour en discuter plus en détail. Ne soyez pas trop pressant.

Vous ne devez pas donner l'impression de faire du lèche-bottes.

## Progressez avec l'aide d'un mentor

Pour réussir sur le long terme, il est essentiel pour vous d'avoir un mentor – un individu, généralement plus haut placé dans la société, qui vous fournit des conseils et vous guide dans votre progression.

Mais il ne s'agit pas d'un simple conseiller. Votre mentor peut aussi intervenir en votre faveur à des niveaux de la société auxquels vous n'avez pas directement accès.

La personne que vous choisirez comme mentor (ou qui vous choisira, comme c'est souvent le cas) devra avoir de l'influence dans la société et ne pas hésiter à vanter vos mérites.

Rien ne vous empêche d'avoir plusieurs mentors, avec lesquels vous établirez des relations de façon informelle au fil du temps.

Pour trouver un mentor, commencez par demander des conseils. S'ils sont utiles, demandez-en plus fréquemment.

---

---

Après les conseils concernant votre travail, abordez les questions liées à la vie en entreprise et à la progression de votre carrière.

Faites preuve de tact et de discrétion. Vos intentions ne doivent pas paraître suspectes.

## **Soyez digne de confiance**

Si vous suivez les traces d'une personne exceptionnellement performante et vous montrez digne de confiance, cette personne vous traitera comme un associé.

Au fur et à mesure qu'elle gravira les échelons, elle vous entraînera avec elle.

## **Comment vous protéger ?**

Vous n'êtes pas à l'abri de manœuvres politiques. Par conséquent, vous devez prendre des précautions pour vous protéger, vous et vos employés.

Ces précautions vous seront également utiles si vos propres stratégies tournent mal. Tenez compte des recommandations suivantes.

### **Conservez des preuves**

Conservez tous les documents qui concernent le déroulement de votre projet, notamment en cas de modification ou de contretemps.

Ces preuves vous protégeront contre les "oublis" et la manipulation de l'information à vos dépens.

### **Ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir**

Ne prenez pas d'engagements pour vos employés et vous si vous ne voulez pas ou ne pouvez pas les respecter. Ne faites aucune promesse en termes de

---

délai et ne donnez aucune garantie de qualité. Sinon, vous perdriez tout contrôle et vous retrouveriez inutilement pieds et poings liés.

Envisagez plutôt les solutions suivantes :

- ❖ Faites des compromis : si vous êtes contraint de prendre un engagement, essayez de trouver un compromis en demandant davantage de temps, de personnel, de fonds ou autres ressources.
- ❖ Gonflez vos estimations : si vous êtes tenu de prendre un engagement défini dans le temps, gonflez vos estimations (demandez plus de temps que vous pensez en avoir besoin) pour garder une marge de manœuvre. Si votre équipe termine plus tôt que prévu, elle en sera félicitée.
- ❖ Rallongez les délais : lorsque l'échéance approche, faites part à votre supérieur du moindre problème que votre équipe et vous rencontrez. Tenez-le régulièrement informé pour qu'il ne soit pas surpris si vous avez besoin de rallonger les délais.

### **Ne soyez pas transparent**

Afin d'obtenir un maximum de reconnaissance pour les efforts que votre équipe et vous fournissez, faites remarquer les succès de votre service.

Ne passez pas à côté de ce que vous méritez.

Faites part du succès de vos projets. Envoyez systématiquement un exemplaire de tous les projets accomplis et des lettres de félicitations adressées aux membres de votre équipe à votre patron et au supérieur de celui-ci.

Faites-vous représenter. Demandez aux amis que vous avez dans la société de vous faire de la publicité. Insistez sur les accomplissements de vos employés.

Si vous ne mentionnez que vos accomplissements personnels, vous donnerez l'impression de vous vanter.

---

---

Faites-vous remarquer. Faites-vous connaître dans la société. Pour y parvenir, distinguez-vous du reste du lot par vos performances.

Travaillez plus, travaillez mieux, répondez mieux aux besoins de la société, de vos clients, et vous serez remarqué !

## Cinquième partie : Gestion quotidienne et défis

### Chapitre 1 : Gérer le changement

Rien n'est jamais permanent, ni dans la vie privée ni dans la vie professionnelle. Le changement a toujours été là et le sera toujours.

Et, bien que de nombreuses personnes le considèrent comme une menace à éviter à tout prix, il représente de nouvelles opportunités d'évolution à saisir.

Qu'est-ce que cela signifie pour vous, en tant que manager ? Pour répondre en termes simples, disons que vous devez être plus performant que jamais.

Le changement est devenu inévitable. Et plus les choses changent, plus les salariés sont nombreux à être touchés par le stress.

#### Distinguer l'urgence de la gestion des crises

L'urgence a sa place dans toute entreprise. Elle est la conséquence inévitable de l'évolution rapide de l'environnement économique mondial.

L'informatisation, les nouveaux systèmes de télécommunication et la technologie de l'information légitiment l'urgence.

Les entreprises doivent répondre rapidement aux besoins des clients. Pour réussir, elles doivent fournir les meilleures solutions avant les autres.



Contrairement à l'urgence, la gestion des crises est un véritable problème. Elle signifie que les managers, loin d'être en tête du changement, ne font que réagir au changement.

Le fait que les crises les obligent à cesser toute activité prouve que leur société ne s'est pas adaptée à l'environnement économique et souffre d'un manque de planification. Aujourd'hui, les esprits visionnaires sont indispensables.

## Identifier et gérer les crises

Certaines crises proviennent d'événements extérieurs sur lesquels vous n'exercez aucun contrôle en tant que manager (tempête, coupure du courant électrique...).

---

En revanche, de nombreuses crises surviennent en raison d'une mauvaise organisation. Et c'est à vous, en tant que manager, de les gérer.

Vous devez être prêt à gérer toutes les crises dues à des événements extérieurs en faisant preuve de flexibilité, de présence d'esprit et de courage.

Mais votre société ne doit pas devenir esclave de crises internes. Le management en fonction des crises passe à côté d'un élément important : la planification.

Vous définissez des objectifs pour que votre société soit la plus performante possible.

Mais si vous les mettez toujours de côté pour pouvoir gérer les crises, autant ne pas perdre de temps à élaborer des plans.

Et, dans ce cas, où va votre société ?

Si, en tant que manager, vous laissez survenir des crises sans cesse, non seulement vous minez le moral de vos employés, mais ceux-ci ne reconnaissent plus les véritables crises.

Si vos employés considèrent que les crises font partie de la routine, vous ne pourrez peut-être pas compter sur eux en cas d'événement grave.

## **Le changement est inévitable**

Regardez les choses en face : le changement est inévitable. Vous pouvez l'ignorer mais pas l'empêcher. Personne ne peut arrêter le progrès.

Vous pouvez vous isoler pour ne pas en subir les conséquences mais autant signer un arrêt de mort pour votre société et, très probablement, pour votre carrière.

Malheureusement, de nombreux managers semblent passer toute leur carrière à combattre le changement. Ils tentent de prévoir, de contrôler et de maîtriser le changement et ses effets sur leur société.

Et pourtant, combattre le changement est une bataille perdue d'avance qui comporte son compte de blessures.

---

---

Ulcère, crise cardiaque, dépression, cheveux blancs et perte de l'estime de soi sont autant de symptômes que l'on constate chez les personnes qui refusent le changement et perdent leur combat contre le stress qui en résulte.

## Les quatre étapes du changement

Le changement n'est pas un long fleuve tranquille. S'il apporte sa dose d'excitation, il n'est pas de tout repos et vous n'en redemandez sans doute pas.

Mais il ne s'arrête jamais et vous y répondez de votre mieux en franchissant non moins de quatre étapes.

① **Nier le changement** : Lorsque le changement survient, votre première réaction est de le nier.

Qui a bien pu avoir une idée pareille ? Non, cela ne va pas marcher. Et d'ailleurs, cela ne durera pas. On reviendra à nos bonnes vieilles méthodes.

C'est ce qu'on appelle la politique de l'autruche. Une fois la tête dans le sable, vous ne voyez plus rien et vous croyez qu'il n'y a plus rien à voir.

② **Résister au changement** : À un certain stade, vous reconnaisssez que le changement a bien eu lieu.

Mais cela ne veut pas dire que vous allez l'accepter sans rien faire !

Non, je fais comme j'ai toujours fait. Cela a toujours fonctionné et il n'y a pas de raison pour que cela ne fonctionne pas aujourd'hui.

La résistance est une réaction normale au changement. Tout le monde résiste.

Mais vous ne devez pas vous laisser dépasser.

Plus vous vous adaptez rapidement, mieux c'est pour votre société et pour votre carrière.

③ **Explorer le changement** : Maintenant, vous savez que toute résistance est inutile et vous vous dites que la nouveauté doit bien présenter quelques avantages.

Ce changement a peut-être de bons côtés. Voyons ce qu'il peut m'apporter par rapport à ce qu'il me coûte.

Au cours de cette étape, vous examinez les avantages et les inconvénients du changement et vous mettez au point une stratégie pour le gérer efficacement.

---

④ Accepter le changement. À ce stade, vous avez véritablement intégré le changement dans votre façon de travailler.

Ce nouveau système fonctionne très bien. Il est beaucoup plus efficace que le précédent. Le changement que vous avez nié et auquel vous avez si vigoureusement résisté fait désormais partie de la routine.

À l'issue de ces quatre réactions, vous avez effectué un cycle complet et vous êtes prêt à affronter un nouveau changement.

## Combattez-vous le changement ?

Peut-être combattez-vous le changement sans en avoir véritablement conscience. Sans compter le nombre de cheveux blancs qui se multiplient sur vos tempes, comment vous en rendre compte ? Voici 7 indicateurs de résistance au changement :

❖ Vous jouez à un nouveau jeu avec d'anciennes règles : Désolé de vous l'apprendre si brutalement, mais l'ancien jeu n'existe plus.

La globalisation a donné naissance à un nouveau jeu qui se joue avec de nouvelles règles.

Par exemple, si vous faites partie de ces managers, de plus en plus rares, qui refusent d'apprendre à utiliser un ordinateur, vous jouez avec les anciennes règles.

La maîtrise de l'informatique et des technologies de l'information fait partie des nouvelles règles.

Si vous ne respectez pas ces règles, cela signifie non seulement que vous résistez au changement mais que vous resterez sur la touche lorsque votre société suivra le chemin de l'avenir.

Vous esquivez les nouvelles tâches. En général, vous avez deux « bonnes » raisons de refuser les nouvelles tâches.

La première concerne votre charge de travail : vous êtes trop débordé pour assumer davantage de responsabilités.

Si vous vous trouvez dans cette situation, souvenez-vous que les nouvelles méthodes peuvent vous permettre de travailler plus efficacement et même de réduire votre charge de travail.

La seconde découle de votre peur de l'inconnu – autrement dit, de votre résistance au changement.

Esquiver les nouvelles tâches pour résister au changement est une façon de ralentir la progression de la société.

De plus, cette attitude met votre propre carrière au point mort.

Vous ralentissez les processus. La volonté de ralentir les choses face à l'arrivée d'un changement est une réaction courante, qu'il s'agisse d'une nouvelle tâche, d'une nouvelle méthode ou d'un nouveau créneau sur le marché.

Nous prenons le temps d'examiner, d'analyser, et nous choisissons une réponse. Seulement, plus le changement est novateur, plus nous freinons.

En tant que manager, si vous voulez rester compétitif, vous ne pouvez pas vous permettre de ralentir chaque fois qu'une nouveauté apparaît.

À partir de maintenant, vous allez devoir passer de nouveauté en nouveauté. Vous avez donc tout intérêt à garder le pied au plancher si vous ne voulez pas que votre société soit à la traîne.

Comment ? Pour accomplir davantage avec moins de ressources, concentrez-vous sur un minimum de tâches et déléguez le reste.

Vous voulez à tout prix contrôler l'incontrôlable.

Regardez les choses en face :

il y a beaucoup de choses dans votre vie que vous ne pouvez pas contrôler – essayer de les contrôler est une perte de temps (par exemple récupérer le temps qui s'est écoulé).

Qu'en est-il dans votre vie professionnelle ? Essayez-vous de combattre la restructuration planifiée par les cadres supérieurs, d'empêcher vos concurrents étrangers d'avoir accès à vos marchés intérieurs, ou de retarder l'acquisition de votre société par un groupe beaucoup plus important ?

## **Le changement nous concerne tous**

Lorsque votre société est confrontée au changement – en raison de l'évolution des marchés, de la technologie, des besoins des clients, etc. –, n'oubliez pas que vous n'êtes pas le seul à devoir y faire face.

Tous vos employés sont concernés. Or, si certains s'adapteront facilement, d'autres auront beaucoup de difficultés à s'acclimater à leur nouvel environnement. Soyez attentif aux employés qui résistent au changement ou qui ne parviennent pas à s'y adapter et aidez-les à faire la transition.

Voici quelques conseils pour aider vos employés à faire face au changement :

- Témoignez de l'intérêt.
- Prévenez de l'imminence du changement.
- Demandez du feed-back.
- Soyez à l'écoute.
- Ne minimisez pas la situation.
- Impliquez vos employés.
- Restez tourné vers l'avenir.

## **Encourager l'initiative**

Pour aider vos employés à s'adapter au changement, n'hésitez pas à leur donner la possibilité de prendre en charge leur propre travail.

Incitez-les à prendre des initiatives pour améliorer leur façon de travailler et à concrétiser leurs idées.

La réussite d'une entreprise dépend grandement de la possibilité ou de l'impossibilité pour les employés de prendre des initiatives.

Voici concrètement ce que vous pouvez leur demander :

- Cherchez des moyens d'améliorer les systèmes et élaborez un plan d'action.
- Concrétisez vos idées et participez personnellement à la mise en pratique de vos suggestions.
- Ayez une vision d'ensemble.
- Ne faites pas de suggestions futiles, susceptibles de vous discréditer et de vous distraire de ce qui est vraiment important.

## Chapitre 2 : Comment discipliner ses employés ?

L'idéal, pour vous, serait que tous vos employés effectuent correctement leurs tâches à tous moments. Mieux encore : qu'ils aiment tous votre société autant que vous.

Autant l'admettre, vos employés feront toujours des erreurs et certains auront même un comportement, disons, inapproprié.

Toutes les entreprises sont confrontées à des problèmes de comportement. Cela ne doit donc pas vous inquiéter outre mesure.

En revanche, si vos employés font régulièrement des erreurs graves, ne répondent pas aux critères de performances exigés ou montrent qu'ils préféreraient travailler ailleurs en ignorant la politique de la société, vous devez prendre immédiatement des mesures disciplinaires. Pourquoi ?

Premièrement, les employés qui ne sont pas suffisamment performants ou affichent un comportement inapproprié coûtent plus cher à votre société que ceux qui répondent aux critères de performances et font leur part de travail.

Les performances et les comportements insatisfaisants ont des conséquences directes sur l'efficacité de votre équipe.

Deuxièmement, si les autres employés voient que vous n'attachez pas d'importance au manque de performances, ils n'auront aucune raison de poursuivre leurs efforts.

Marc s'en sort très bien en faisant le minimum. Je ne vois pas pourquoi j'en ferais davantage !

Non seulement vous vous créerez davantage de problèmes en tant que manager, mais les performances de toute votre équipe diminueront.

La discipline est censée être une pratique positive.

Elle consiste à faire part des problèmes aux employés afin que ceux-ci puissent prendre les mesures nécessaires pour les résoudre avant qu'ils ne prennent de l'ampleur.

L'objectif premier de la discipline n'est pas de sanctionner les employés mais de les aider à être performants.

Bien sûr, vos efforts n'aboutiront pas toujours et, parfois, vous n'aurez pas d'autre solution que de licencier ceux dont les performances demeurent insatisfaisantes.

La discipline doit porter sur les deux points suivants :

- Performances insuffisantes.
- Comportement inapproprié.

La discipline peut aller du simple conseil au licenciement.

Entre ces deux extrêmes, il existe tout un éventail d'options auxquelles vous pouvez recourir selon la nature du problème, sa gravité et les antécédents de l'employé.

Par exemple, si un employé habituellement performant fait une erreur accidentelle, la discipline sera moins sévère que pour un employé qui répète constamment les mêmes erreurs.

## **Basez-vous sur les performances et non sur la personnalité**

**Vous êtes manager, pas psychiatre ni psychologue – même si vous avez parfois l'impression d'être là uniquement pour conseiller vos employés.**

Votre travail ne consiste pas à analyser la personnalité ou les actes de vos employés, mais à évaluer leurs performances en fonction des critères que vous avez fixés avec eux et à être attentif aux éventuelles violations de la politique de la société.

Si vos employés affichent des performances qui respectent ou surpassent les critères fixés, récompensez-les de leurs efforts (pour en savoir plus sur la récompense et la motivation des employés).

Si leurs performances ne sont pas à la hauteur des critères fixés, prenez immédiatement des mesures disciplinaires.

Cela n'exclut pas la compassion.

Une baisse de performances peut être due à des problèmes familiaux, à des difficultés financières ou autres difficultés n'ayant aucun rapport avec le travail.

Donnez à vos employés la possibilité de surmonter ces difficultés – proposez-leur un congé ou une redistribution temporaire des tâches –, mais faites-leur savoir qu'ils devront remonter la pente au bout du compte.

Si un de vos employés est submergé par des problèmes personnels ou d'autres types de difficultés, encouragez-le à se faire aider par un thérapeute ou un conseiller.

Dans un souci d'équité, et pour être sûr de vous baser uniquement sur les performances et non sur la personnalité, veillez à ce que tous vos employés connaissent la politique de la société et les critères de performances fixés.

Lorsque de nouveaux employés sont recrutés, sont-ils mis au courant de la politique de la société ?

---

Lorsqu'un représentant du service des ressources humaines "dépose" un nouvel employé à votre porte, prenez-vous le temps de discuter avec celui-ci de la philosophie et des pratiques de votre service ? Analysez-vous régulièrement avec vos employés leurs critères de performances pour les mettre à jour ?

Si vous avez répondu "Non" à n'importe laquelle de ces questions, mettez-vous au travail dès maintenant !

Lorsque vous avez recours à la discipline, faites preuve de cohérence et d'équité.

Si vous devez agir immédiatement après la baisse de performances ou le problème de comportement, vous ne devez pas tirer de conclusions hâtives avant d'avoir toutes les données en main.

Bien sûr, il est simple de prouver qu'un employé a rendu un rapport avec une semaine de retard.

Cela dit, connaître les tenants et les aboutissants d'une affaire de harcèlement sexuel demande beaucoup de discernement.

Avant de prendre des mesures disciplinaires, renseignez-vous et agissez impartiallement, sans favoritisme.

Si vous êtes injuste, vous risquez de perdre le respect de vos employés, voire d'être traîné devant les tribunaux.

Si votre rôle est de signaler à vos employés leurs problèmes de performances ou de comportement et de les aider à redresser la barre, n'oubliez pas qu'ils sont les seuls responsables de leurs actes.

Vous ne pouvez pas, et ne devez pas, faire leur travail à leur place. Ne les couvrez pas lorsqu'ils font des erreurs ou des écarts.

Excusez les incidents occasionnels mais pas les problèmes répétés.

# Chapitre 3 : La résiliation du contrat de travail

Il n'est pas toujours facile d'être manager. Si vous en entendez un dire le contraire, soit il plaisante, soit il ment. C'est une fonction motivante et gratifiante, mais certainement pas facile.

Parmi toutes les tâches délicates qu'un manager doit accomplir, le licenciement est la plus pénible. Même avec le temps, on ne s'y habitue jamais vraiment.

La procédure qui mène au licenciement – définir des objectifs, rassembler des informations, évaluer les performances, recourir à la discipline et remplir les formulaires – n'est pas spécialement difficile.

Ce qui est lourd à porter, c'est la charge émotionnelle qu'implique le licenciement, notamment lorsqu'il s'agit d'une personne avec laquelle vous avez travaillé pendant longtemps et partagé une histoire commune.

Cela dit, vous n'avez parfois pas d'autre solution que de dire à un employé que vous n'avez plus besoin de ses services.

Même si vous voulez vraiment aider un employé à réussir au sein de votre société, il peut arriver que son emploi ne se justifie plus.

La vraie question qui se pose est la suivante : qui va s'en rendre compte le premier et prendre les mesures nécessaires ?

La résiliation d'un contrat de travail n'est pas nécessairement laissée à votre discrétion. Certains employés quittent leur emploi de leur propre initiative en démissionnant.

Avec un peu de chance, vous bénéficierez d'un préavis de quelques semaines. Mais, dans tous les cas, vous allez devoir vous lancer dans un long processus de recrutement.

## **Les différents types de résiliation du contrat de travail**

La résiliation du contrat de travail n'est pas nécessairement synonyme de licenciement.

Le licenciement n'est que la forme la plus explosive (renseignez-vous auprès d'un manager qui a eu affaire à un employé qui a littéralement explosé lors de son licenciement) de la résiliation du contrat de travail, laquelle se présente sous différents aspects selon la situation.

On distingue deux différents types de résiliation du contrat de travail : la résiliation volontaire, dont l'employé prend l'initiative, et la résiliation involontaire, imposée par l'employeur contre la volonté de l'employé.

### **La résiliation volontaire du contrat de travail**

Un employé a de nombreuses raisons de démissionner.

Il peut trouver un emploi comportant davantage de responsabilités ou plus rémunératrice, considérer que son travail ne lui apporte plus rien, être en conflit avec ses collègues ou son supérieur, ou bien quitter son emploi en raison du stress, d'obligations familiales, d'une maladie ou autres raisons personnelles.

En général, la démission s'impose à l'employeur. Toutefois, elle peut aussi être encouragée.

Il arrive aussi qu'un employé reste assez longtemps dans une société pour y prendre sa retraite.

Personne ne semble jamais rester assez longtemps où que ce soit pour prendre sa retraite. Par conséquent, cet événement est souvent un choc pour l'employé.

Les principaux motifs de la résiliation volontaire du contrat de travail sont donc les suivants :

- Démission (spontanée) : la démission spontanée consiste pour l'employé à quitter son poste au sein de votre société sans y être incité.

→ Démission (encouragée) : la démission encouragée consiste à suggérer à un employé de quitter son poste.

Ce genre de démission est une mesure destinée à sauver la face d'un employé sur le point d'être licencié.

Avant d'opter pour le licenciement, vous pouvez offrir à l'employé l'opportunité de démissionner.

Cette approche réduit la douleur d'être licencié et ne fait pas de tort dans le cadre d'une recherche d'emploi.

→ Retraite : la retraite a lieu en fin de carrière, lorsque l'employé met un terme définitif à sa vie active.

## La résiliation involontaire du contrat de travail

Évidemment, la résiliation involontaire du contrat de travail n'est pas aussi facile à gérer.

C'est une expérience pénible aussi bien pour le manager que pour l'employé. Aussi, vous devez être sûr d'avoir épuisé toutes les autres options avant d'avoir recours à cette ultime sanction.

Il existe deux types de résiliation involontaire :

\* Licenciement économique : le licenciement économique, effectué dans le cadre d'une réduction du personnel, consiste à licencier un certain nombre d'employés pour des raisons financières.

Si, par exemple, votre société perd plusieurs clients importants et donc une partie de son chiffre d'affaires habituel, pour rééquilibrer son bilan, elle devra réduire ses coûts salariaux en effectuant des licenciements.

Chaque entreprise a sa propre politique en matière de licenciements économiques. Dans certaines sociétés, le dernier employé recruté est le premier à partir.

Dans d'autres, ce sont les performances qui déterminent l'ordre des départs. La plupart donnent la priorité aux employés qui ont subi un licenciement économique lorsqu'elles retrouvent leur santé financière et recrutent à nouveau.

\* Licenciement : un employé est licencié lorsqu'il n'y a aucun espoir qu'il améliore ses performances ou lorsque son comportement est si répréhensible que le licenciement est le seul choix possible.

La loi interdit toute discrimination sur le lieu de travail; aucun employé ne peut être licencié en raison de son âge, de sa race, de son sexe, de sa couleur, de sa religion, de ses origines ni pour tout autre motif discriminatoire.

Ignorer la loi revient à s'exposer à des procès pénibles et coûteux.

La simple possibilité de discrimination, lors du processus de licenciement ou de toute autre activité, peut vous coûter cher.

En effet, la plupart des employés qui portent une affaire de licenciement abusif au tribunal ont gain de cause.

## Motifs légitimes de licenciement

Même si vous vous gardez de toute discrimination, vous devez être très prudent lorsque vous décidez d'effectuer un licenciement.

Vous n'êtes pas à l'abri de poursuites judiciaires, surtout si les motifs du licenciement sont polémiques.

Cela dit, il existe un consensus sur certains comportements jugés passibles de licenciement. Certains de ces comportements sont même considérés comme des délits qui méritent un licenciement immédiat (sans avertissement écrit, blâme ou suspension).

En voici quelques exemples :

- ➡ Maltraitance verbale.
- ➡ Incompétence.
- ➡ Répétition de retards injustifiés.

→ Insubordination : l'insubordination – le refus délibéré d'effectuer ses tâches – justifie un licenciement immédiat sans préavis.

Si certains managers encouragent leurs employés à essayer de comprendre ce qui motive leurs décisions, une fois les décisions prises, les employés doivent s'y soumettre.

→ Violence physique.

→ Vol.

→ Alcoolisme et toxicomanie.

→ Falsification de l'information.

## Motifs de l'hésitation des managers à licencier

Comme vous le savez, licencier un employé n'est pas la façon la plus agréable de passer son après-midi. Si les motifs légitimes de licenciement mentionnés dans la section précédente sont clairs et sans ambiguïté, ils ne rendent pas la tâche plus facile.

Certains managers évitent d'avoir recours au licenciement pour les raisons suivantes :

✖ Peur de l'inconnu : licencier un employé peut être une perspective effrayante – surtout la première fois. Votre employé va-t-il se mettre à pleurer ?

Vous donner un coup de poing ?

Ne vous inquiétez pas, il y a une première fois pour tout le monde.

Malheureusement, la dernière fois ne semble jamais arriver avant la retraite.

✖ Charge émotionnelle : si l'on considère que vous passez un tiers de vos journées au bureau, il est normal que vous développiez des relations d'amitié avec certains de vos employés. Cela ne présente aucun inconvénient jusqu'à ce que vous soyez obligé d'avoir recours à la discipline ou de licencier l'un de vos amis.

✿ Peur de donner une mauvaise image : si vous devez licencier un de vos employés, que va-t-on penser de vous en tant que manager ?

Dans le cas d'un licenciement économique, est-ce de votre faute si la société n'a pas atteint ses objectifs ?

S'il s'agit d'un licenciement classique, avez-vous fait une erreur de recrutement ?

De nombreux managers préfèrent supporter les problèmes de performances de leurs employés plutôt qu'attirer l'attention sur leurs propres défaillances – que celles-ci soient réelles ou perçues comme telles.

✿ Risques de poursuites judiciaires : la crainte de poursuites judiciaires suffit souvent à dissuader les managers de toute velléité de licenciement.

Les employés ayant de plus en plus souvent recours à la justice, certains managers ont une peur panique du licenciement.

✿ Espoir de voir disparaître le problème : c'est ça, vous pouvez toujours attendre...

## Effectuer une série de licenciements économiques

Réduction du personnel, restructuration, appelez cela comme vous voulez, les causes et les conséquences sont toujours les mêmes : votre société a besoin de réduire ses coûts salariaux et certains de vos employés doivent partir.

Le licenciement économique, bien que traumatisant pour ceux qui en sont victimes, se distingue du licenciement classique en termes de culpabilité. Les employés concernés font correctement leur travail.

Ils sont productifs, fidèles et dévoués. Les véritables coupables sont généralement des facteurs extérieurs, comme l'évolution du marché, une fusion ou une acquisition, ou bien une augmentation de la concurrence due à la globalisation.

Lorsque vous n'avez pas d'autre solution que d'effectuer une série de licenciements économiques, procédez de la manière suivante :

---

① Déterminez l'ampleur du problème et identifiez les services concernés :

Quelle est l'ampleur de la crise financière ?

Est-il possible que la tendance s'inverse rapidement ? Si certains produits ou services ne se vendent pas, quels sont les départements concernés ?

② Bloquez le recrutement :

Il serait absurde de recruter des employés en période de licenciement économique à moins que le poste ne soit absolument essentiel.

Par exemple, si votre réceptionniste démissionne alors que vous avez toujours besoin de quelqu'un pour répondre au téléphone et recevoir les visiteurs, recrutez-en un autre.

Mais, en règle générale, songez que vous risquez de devoir licencier vos nouvelles recrues et surtout que vos employés actuels auront l'impression que vous vous moquez d'eux.

③ Préparez des listes provisoires d'employés à licencier :

Après avoir déterminé l'ampleur du problème et identifié les services concernés, sélectionnez les employés susceptibles d'être licenciés.

Commencez par isoler les employés qui ont le plus d'expérience et de compétences dans les domaines dont la société a besoin.

Puis indiquez sur vos listes les employés dont les compétences et l'expérience ne correspondent plus aux besoins de la société.

④ Prévenez tous les employés de la nécessité de procéder à une série de licenciements économiques :

Dès que la vague de licenciements économiques semble inévitable, faites-le savoir immédiatement et largement à l'avance à tous les employés.

---

Exposez-leur clairement les problèmes financiers auxquels votre société est confrontée et encouragez-les à faire des suggestions pour réduire les coûts ou améliorer l'efficacité.

Certaines suggestions peuvent permettre d'économiser suffisamment d'argent pour éviter la vague de licenciements économiques ou, du moins, en réduire l'ampleur. Soyez à l'écoute.

⑤ Explorez toutes les autres options :

Pouvez-vous réduire les coûts en améliorant les processus, en comptant sur le pourcentage de clients perdus, ou bien en proposant des rétrogradations ou des retraites anticipées ?

Certains employés peuvent-ils être transférés dans des services moins touchés par la crise financière ?

Pouvez-vous réduire les dépenses discrétionnaires autorisées dans le cadre de voyages d'affaires ou de rénovation de locaux, ou bien reporter certains investissements ?

⑥ Dressez la liste définitive des employés à licencier :

Après avoir mis la société sens dessus dessous pour trouver des moyens de réduire les coûts, dressez la liste définitive des employés à licencier.

Classez les employés par ordre de priorité au cas où un changement vous permettrait d'en retirer de la liste.

La plupart des sociétés ont une procédure bien définie pour effectuer ce classement surtout si les salariés sont représentés par un syndicat.

Cette procédure privilégié généralement les salariés permanents par rapport aux employés temporaires et tient compte de l'ancienneté et/ou des performances.

Si vous n'avez aucune politique en la matière, établissez vous-même vos critères de sélection. Basez-vous sur l'expérience de vos employés et sur le temps qu'ils ont passé à travailler pour la société.

Gardez-vous de toute discrimination à l'encontre d'une certaine catégorie de salariés ,les plus âgés par exemple.

⑦ Informez les employés concernés :

À ce stade, de nombreux employés doivent être quasiment paralysés par la peur d'être dans le wagon des licenciés.

Dès que votre liste est terminée, prévenez les employés concernés. Pour vous acquitter de cette tâche ingrate, optez de préférence pour la communication en tête à tête.

⑧ Fournissez un service de reclassement aux employés licenciés :

Si vous avez le temps et les moyens, fournissez un service de reclassement et de conseil aux employés licenciés.

Vous pouvez, par exemple, proposer une formation en matière de rédaction de CV, une préparation aux entretiens de recrutement, la création d'un réseau de relations ou une planification financière, et permettre aux employés d'utiliser les ordinateurs, fax et téléphones de l'entreprise pour effectuer leur recherche d'emploi. Si vous pouvez fournir des pistes ou des contacts, n'hésitez pas à le faire.

⑨ Licenciez :

Rencontrez chaque employé un par un pour remplir les formulaires de licenciement.

Expliquez tout ce qui concerne l'indemnité de licenciement, les allocations de chômage et autres mesures prises par la société.

Récupérez les clés, les badges d'identification et tout matériel appartenant à la société. Accompagnez chaque employé licencié jusqu'à la sortie du bâtiment et souhaitez-lui bonne chance.



⑩ Rassemblez les rescapés :

Réunissez tous les employés qui restent pour leur dire que, maintenant que la vague de licenciements est passée, la société est en bonne voie pour recouvrer sa santé financière.

Expliquez-leur que, pour éviter d'autres licenciements économiques, toute le monde va devoir faire des efforts afin de surmonter ce ralentissement momentané du cycle économique.

## Prudence avant de licencier un employé

Le licenciement d'un employé est une tâche pénible en soi. Mais il y a pire : être traîné devant les tribunaux pour licenciement abusif.

Bien que la plupart des sociétés disposent d'une procédure claire en matière de discipline, certains managers oublient d'en tenir compte dans le feu de l'action.

Or, ce simple oubli donne à l'ancien employé le droit d'obtenir une indemnité financière considérable.

Avant de licencier un employé pour faute, assurez-vous de pouvoir répondre aux critères suivants et d'être absolument irréprochable. Vous avez tout intérêt à être prudent.

⇒ Pièces justificatives :

N'oubliez pas que vous devez toujours pouvoir justifier un licenciement.

Si vous licenciez un employé en raison d'un manque de performances, votre décision doit reposer sur des arguments précis.

Si vous effectuez un licenciement pour vol, vous devez pouvoir apporter la preuve de ce vol. Vous n'aurez jamais trop de preuves.

Cette règle s'applique pour toutes les mesures que vous prenez envers un employé et a fortiori en cas de licenciement.

⇒ Avertissement :

Vos employés connaissent-ils leurs critères de performances à l'avance ? Avez-vous fait part de vos attentes ainsi que des pratiques et politiques en vigueur au sein de la société ?

Avez-vous averti vos employés des risques auxquels ils s'exposaient s'ils n'amélioraient pas leurs performances ?

Le licenciement pour manque de performances sans préavis est généralement considéré comme abusif.

En revanche, certains comportements, comme la violence physique, le vol et la fraude, justifient un licenciement immédiat sans préavis.

---

⇒ Temps de réponse :

Avez-vous donné à vos employés le temps d'améliorer leurs performances ? Le temps nécessaire à l'amélioration des performances dépend de la nature du problème.

Si, par exemple, il s'agit de retards répétés, l'employé doit corriger son comportement immédiatement.

En revanche, si l'employé doit améliorer ses performances dans le cadre d'un projet long et complexe, l'amélioration peut prendre des semaines voire des mois.

⇒ Applicabilité :

Les pratiques et politiques de votre société sont-elles applicables ? Les critères de performances fixés sont-ils à la portée du salarié moyen ?

La sanction est-elle proportionnelle à la gravité du problème ? Mettez-vous à la place de l'employé. Si c'était vous qui étiez licencié, le licenciement vous paraîtrait-il justifié ? Soyez honnête.

⇒ Possibilité de faire appel :

Votre société donne-t-elle à vos employés la possibilité de faire appel de votre décision auprès de vos supérieurs ?

En tant que supérieur direct, vous risquez de manquer de recul ou d'être trop impliqué émotionnellement, ce qui peut entraîner une erreur de jugement de votre part.

Il est important que l'employé menacé de licenciement puisse bénéficier d'un point de vue objectif sur son cas.



# Merci pour votre lecture



<https://art-de-manager.com>