

Sue et Rolf Rado / Peter Meier

WEKA

La conduite de collaborateurs

Rentrer dans le rôle et conduire son équipe
au succès



Un problème? Pas de problème!

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

La conduite de collaborateurs

Direction de publication: Sue et Rolf Rado / Peter Meier

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2018

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

ISBN 978-3-297-12220-4

1^{ère} édition 2018

Impression: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Peter Jäggi



Un problème? Pas de problème!

Table des matières

Introduction	5
1. Conduire des collaborateurs	7
1.1 La direction s'apprend-elle?	8
1.2 Le mythe de l'autorité innée	10
1.3 Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT)	13
1.4 Recrutement interne ou externe	14
1.5 Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître	15
1.6 Reprendre la direction.....	21
1.7 Dans la fosse aux requins de l'étage des chefs	34
1.8 Attentes vis-à-vis du nouveau cadre dirigeant.....	38
1.9 Tâches du nouveau cadre dirigeant	43
2. Conduire son équipe au succès	47
2.1 L'aptitude à travailler en équipe.....	48
2.2 Comment fonctionne un groupe/une équipe.....	50
2.3 Comment créer une ambiance de travail saine et un esprit d'équipe.....	55
2.4 Comment créer des normes et des règles de jeu pour votre équipe.....	57
2.5 Comment éviter la formation de clans.....	59
2.6 Comment trouver la bonne distance.....	60
2.7 Comment mener un groupe de manière formelle ou informelle	61
2.8 Comment gérer les différents rôles	62
2.9 Comment se comporter durant les différentes phases que traverse l'équipe	64
2.10 Le travail en équipe commence dans votre tête.....	67
3. Manager par objectifs	69
3.1 Management by Objectives	70
3.2 «Plan» – Planification des objectifs, des stratégies et des mesures	71
3.3 «Do» – Réalisation des mesures pour l'atteinte des objectifs.....	80
3.4 «Check» – Contrôle de l'atteinte des objectifs	82
3.5 «Act» – Actions visant l'atteinte des objectifs	85
3.6 Business Excellence et Management by Objectives	88
3.7 Balanced Score Card et Management by Objectives.....	90
3.8 Beyond Budgeting et Management by Objectives	93
4. Les enjeux de la communication verbale	97
4.1 Communiquer, oui, mais efficacement	98
4.2 Comment s'assurer de parler le même langage.....	99
4.3 Comment analyser le processus de communication.....	100
4.4 Comment bien communiquer.....	103
4.5 Comment communiquer à la première personne	105
4.6 Comment bien poser des questions	107
4.7 Comment bien mener ses entretiens.....	110
4.8 Comment animer utilement les discussions critiques.....	113

4.9	Comment éviter les formulations qui entravent la communication.....	115
4.10	Comment informer de manière ciblée et efficace.....	117
5.	Stratégie de communication non verbale	121
5.1	Comment pratiquer l'écoute active.....	122
5.2	Comment interpréter le langage du corps.....	124
5.3	Comment bien donner des feed-back	126
5.4	Comment bien résoudre les conflits.....	128
5.5	Comment comprendre le langage des hommes et celui des femmes.....	132
6.	Faire face aux défis quotidiens	135
6.1	Comment encadrer un processus de changement.....	136
6.2	Comment motiver vos collaborateurs	140
6.3	Comment encourager la formation au sein de l'équipe	145
6.4	Comment avoir une équipe plus qualifiée, comment engager des collaborateurs	148
7.	Pistes de réflexion	151
7.1	Les principaux instruments de direction dans la première phase.....	152
7.2	Analyse de l'environnement.....	154
7.3	Les acteurs	158

Introduction

Nous devons souvent recommencer, mais rarement depuis le début.

Ernst Ferstl

Votre supérieur vous informe qu'il aimerait vous attribuer des fonctions dirigeantes au sein du département ou de l'équipe. Vous êtes content de cette nouvelle et fier de la confiance que l'on vous accorde. En plus, vous êtes satisfait de voir que les efforts des derniers mois, des dernières années, portent leurs fruits. Pourtant, votre euphorie pourrait bientôt s'accompagner des premiers doutes: comment devez-vous réaliser le changement? Disposez-vous des conditions nécessaires à cette fonction? Quels points devez-vous observer dans votre nouvelle position? Qu'est-ce qu'on attend de vous? Plus vous réfléchissez à ce genre de questions, plus vos chances de réussite lors de la reprise d'une fonction dirigeante sont élevées.

Plusieurs facteurs de réussite contribuent à un changement de direction sans problèmes:

Pour un changement réussi,

- vous disposez des connaissances concernant l'industrie et les lignes de produit spécifiques à la branche ainsi que du savoir technique et vous vous en servez de manière ciblée;
- vous savez que la reprise de la nouvelle fonction n'est pas terminée après la signature d'un document officiel, mais qu'elle entraîne souvent des changements structurels et personnels pouvant durer une ou deux années. Lors de l'exécution d'activités liées au changement, il est particulièrement important de faire preuve de doigté et d'un bon sens de l'observation;
- vous établissez de bonnes relations de travail avec les personnes clés;
- vous négociez les objectifs, les tâches, la stratégie et le style de direction dans le cadre d'un entretien en tête à tête avec votre supérieur; vous ne vous conformez pas à des attentes indifférenciées;
- vous savez quand vous devez faire appel à votre sentiment intérieur, votre intuition;
- vous disposez d'une capacité de réflexion développée qui vous permet de réagir aux différentes attentes liées à la nouvelle fonction;
- vous vous faites votre propre idée des forces et du potentiel de développement de vos collaborateurs et vous êtes en mesure d'en former une équipe efficace;
- vous pouvez évaluer des développements et donnez ainsi une impression de sûreté et de confiance.

1.

Conduire des collaborateurs

1.1	La direction s'apprend-elle?	8
1.2	Le mythe de l'autorité innée	10
1.3	Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT).....	13
1.4	Recrutement interne ou externe.....	14
1.5	Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître	15
1.6	Reprendre la direction.....	21
1.7	Dans la fosse aux requins de l'étage des chefs.....	34
1.8	Attentes vis-à-vis du nouveau cadre dirigeant	38
1.9	Tâches du nouveau cadre dirigeant.....	43

1. Conduire des collaborateurs

Le succès de la conduite de collaborateurs n'est pas vraiment mesurable et il n'existe pas de modèle de direction universel. Pourtant, la plupart des gens sont de l'avis que les dirigeants-nés se reconnaissent à des qualités bien particulières. Les cadres les plus performants semblent être investis d'une sorte de mission. Ils sont eux-mêmes convaincus et peuvent de plus en plus convaincre d'autres et les gagner à leur vision. Un dirigeant-né est capable d'inspirer aux autres l'espoir et le sentiment d'être utile.

D'un autre côté, un manque d'engagement et une aptitude insuffisante à diriger signifient pour beaucoup la fin d'une carrière. S'il est rare que l'expertise technique soit décisive, le déficit en compétences sociales (aptitudes à communiquer, faculté d'empathie, force de persuasion, bon sens etc.) mène très souvent à l'échec.

D'après une enquête annuelle de l'Institut Gallup en Allemagne, à peine 15% des collaborateurs s'engagent activement dans l'entreprise, alors que 70% ne s'engagent pas et 15% se désolidarisent activement de l'entreprise. Ce triste bilan s'expliquerait par d'insuffisantes aptitudes à diriger et par une mauvaise gestion. Le dommage économique causé par les erreurs de direction est énorme. En Allemagne, il se chiffre chaque année à 2.4 milliards d'Euros.

Le but de cet ouvrage est de contribuer à une amélioration durable des aptitudes à diriger; l'énorme potentiel est en effet une raison suffisante pour qu'on se penche sérieusement sur cette problématique.

Les universités ne dispensent pas de formation pratique à la direction et une grande partie de la littérature traitant de ce sujet se base sur la théorie. Par conséquent, dans cet ouvrage nous avons porté l'accent sur la pratique. Cet ouvrage doit servir d'ouvrage de référence et couvrir tous les aspects possibles de la direction au quotidien. Nous y avons privilégié les «compétences sociales» mentionnées précédemment et souvent négligées. Nous avons renoncé par contre à traiter des outils de gestion comme la préparation d'entretiens individuels avec les collaborateurs, le rappel à l'ordre, l'introduction d'instruments de gestion tels que la gestion par objectifs (GPO/MBO), la définition des tâches, la gestion du temps, les méthodes de préparation de séance, etc., déjà traités dans la littérature existante.

1.1 La direction s'apprend-elle?

On ne peut guère répondre à cette question provocatrice par un oui ou par un non. Il en va avec la direction comme il en va dans bien d'autres domaines. Le talent et le plaisir autant que la volonté de se perfectionner et d'apprendre de ses erreurs doivent être là, ainsi que l'amour du prochain, sans lequel rien n'est possible.

La réponse à cette question peut être donnée de manière différenciée:

Les techniques et les instruments de direction s'apprennent, ainsi:

- certaines capacités propres à la fonction de dirigeant: planifier, fixer des priorités et des objectifs, déléguer, contrôler
- les méthodes de travail
- les principes de la direction
- les techniques de contrôle
- l'aptitude à communiquer et à présenter

Les aptitudes suivantes, par exemple, ne s'apprennent qu'en partie:

- l'écoute active
- la volonté de communiquer
- l'ouverture
- l'autocritique

Ne s'apprennent pas:

- la capacité de s'enthousiasmer
- l'esprit de décision
- la volonté et le courage d'agir
- l'authenticité et la crédibilité
- le sens des réalités
- le bon sens

Processus de développement personnel et de changement durable

Le développement de savoirs comportementaux ne peut s'accomplir en un séminaire de deux jours, il s'agit en effet d'automatismes du comportement qui, en partie, nous ont déjà été inculqués au berceau. Ainsi, la réaction au stress ou à un conflit peut être l'attaque ou la fuite, tous deux des comportements bien éloignés de comportements contrôlés. En général, de tels changements de comportement nécessitent plusieurs ateliers de formation, accompagnés et complétés par un conseil personnalisé. Le processus de changement doit de plus être adapté à l'organisation concernée.

Les ateliers de formation portant sur les compétences sociales sont souvent perçus comme d'importance secondaire; ils ne seraient nécessaires qu'aux «petites natures», ce qui freine l'intérêt pour de telles formations. Les dirigeants doivent avant tout réaliser que sans ces compétences, toute carrière est pratiquement impossible. Plus on occupe une position élevée dans la hiérarchie, plus les compétences sociales sont importantes. Combien de cadres incompetents l'ont démontré: à une promotion ultra-rapide a succédé une chute

tout aussi rapide. Pourtant – ou plutôt par conséquent – il est vital que les cadres s'inscrivent à des ateliers de formation continue dans la direction d'entreprise. Pour eux aussi, s'arrêter c'est reculer.

1.2 Le mythe de l'autorité innée

Un cadre idéal à chaque échelon et dans chaque situation n'existe pas. Personne n'a tous les talents, tant les attentes et les défis sont nombreux. Pas plus qu'il n'existe de philosophie de direction universelle et satisfaisante: il existe en fait autant de théories de la direction que de directeurs. Tout l'art consiste à identifier celles qui nous paraissent optimales dans une situation donnée.

Il est plus facile d'énumérer les traits de caractère et les défauts empêchant le succès d'un cadre dans sa fonction de dirigeant:

Conditions préalables défavorables

- des personnes entièrement dépourvues de bon sens
- des personnes incapables d'aborder leurs congénères
- des personnes se considérant comme parfaites
- des personnalités négatives
- des personnes incapables de communiquer avec franchise
- des personnes persuadées d'avoir toujours raison
- des personnes incapables de décider
- des personnes aisément manipulables
- des personnes effrayées par les conflits
- des personnes voulant contenter tout le monde
- des personnes répugnant à planifier et organiser
- des personnes confondant diriger et commander
- des personnes incapables d'apprendre de leurs erreurs

Les êtres humains ont tous leurs faiblesses, qu'ils peuvent toutefois atténuer. Un cadre doit donc impérativement chercher à développer sa personnalité.

Attentes

Différents groupes de personnes ont différentes attentes vis-à-vis des cadres dirigeants:

Les collaborateurs attendent:

- une valeur d'exemple
- la fiabilité, une orientation reconnaissable, une ligne claire
- des objectifs clairs avec des délais déterminés et des standards de qualité
- la bonne foi, l'équité, une collaboration, de la confiance, un esprit d'équipe
- une information claire et une franche communication sur les sujets les concernant directement
- une promotion et une formation à de nouvelles tâches – le maintien de l'attractivité sur le marché du travail
- une évaluation du travail fourni (il est important de respecter les règles de l'évaluation)
- des ressources suffisantes, une bonne infrastructure, des conditions de travail agréables
- le soutien de l'exécutant par le cadre supérieur
- une planification et une organisation minimisant les heures creuses et les heures supplémentaires
- une reconnaissance en tant que personne, et également du travail fourni

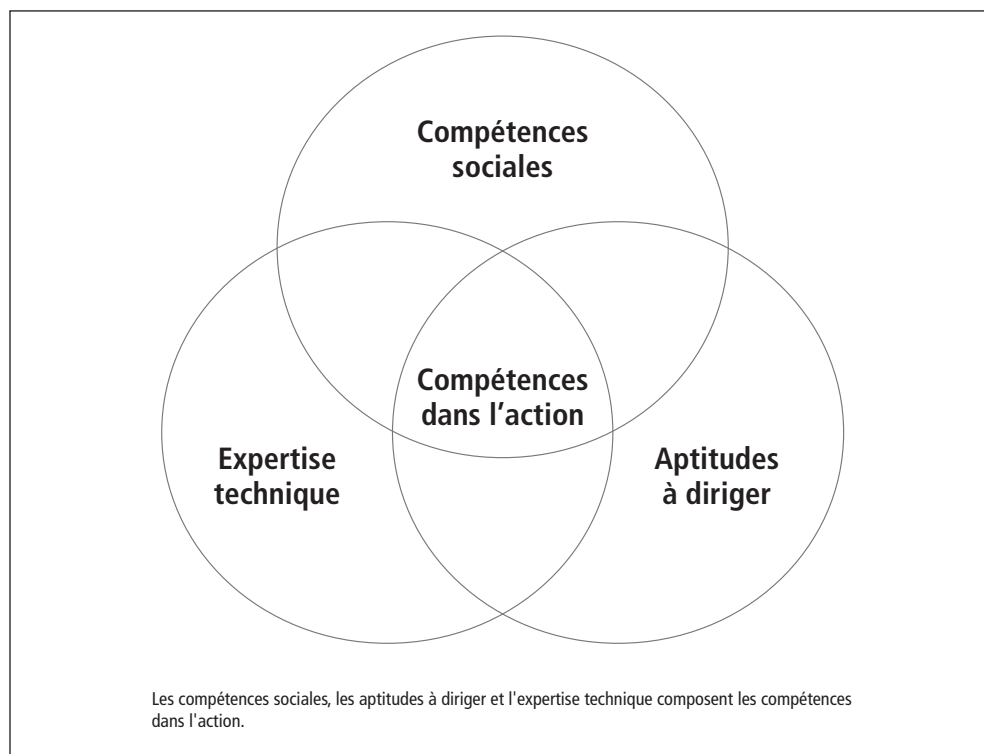
Son propre supérieur et la direction de l'entreprise attendent:

- des solutions et non des problèmes
- des résultats correspondant aux objectifs et aux standards de qualité
- des résultats atteints dans le respect des délais et du budget impartis
- la loyauté envers la firme et envers la direction
- un engagement actif
- de promptes informations au sujet de possibles imprévus, problèmes, résultats attendus
- une orientation vers les besoins et les attentes des clients, aussi bien à l'interne qu'à l'externe
- une pensée active et créative

Les collègues de même niveau attendent:

- la fiabilité
- une coopération orientée vers la résolution des problèmes
- des résultats conformes aux objectifs et aux standards de qualité
- le traitement, dans les délais, des prestations figurant dans le mandat global

En résumé, un cadre performant apporte un sain mélange de compétences sociales, d'aptitudes à diriger et d'expertise technique. De ce mélange résulte la compétence dans l'action que doit incarner tout dirigeant.



On ne peut insuffler les compétences manquantes, mais on peut les acheter!

*La direction commence avec l'intégrité et la crédibilité.
Vous devez être crédible, vous devez être quelqu'un
qui tient parole, quelqu'un à qui l'on peut se fier.*

Dale Carnegie

Principes de la direction (selon Magyar/Prange)

- diriger signifie poursuivre des objectifs – veille à formuler des objectifs clairs!
- la direction est un processus – gère le processus!
- diriger signifie être courageux – prouve que tu l'ès!
- la direction est une responsabilité – partage-la!
- diriger signifie différencier – ne décide jamais de façon irréfléchie, servile et routinière!
- la direction est une passion – passionne tes collaborateurs!
- diriger signifie renforcer – complète tes compétences!

Dans tous les cas, il est essentiel de connaître ses forces et ses faiblesses avant d'assumer une position de dirigeant – c'est l'objet du chapitre suivant.

1.3 Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT)

(SWOT, l'acronyme anglais de «Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats», signifie Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces et est utilisé dans la Gestion stratégique.)

La connaissance de soi est le chemin vers le dépassement de soi.

L'amélioration des aptitudes à diriger d'un cadre dépend en grande partie de son entre-ent. Or, la connaissance d'autrui repose sur la connaissance de soi.

Afin de mieux se connaître soi-même, on doit être capable de se mettre et se remettre constamment en question. Cette attitude requiert d'être disposé à un apprentissage permanent, et également de reconnaître qu'on ne parvient jamais au terme de son développement.

Dans notre quotidien, nous nous heurtons souvent à une grande divergence entre l'image que nous nous faisons de nous-mêmes et celle que les autres se font de nous. Par conséquent, ce que l'on appelle «analyse à 360 degrés» inclut les opinions d'autrui. A cet effet, on recueille la franche opinion de supérieurs, collègues, subordonnés et clients.

Pour cette analyse, on utilisera avec avantage l'instrument de développement ciblé des aptitudes à diriger – appelé aussi Gestion du développement. Dans ce cas, l'enquête est menée de façon anonyme par la division de la formation continue ou par un conseiller externe.

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • xpertise • motivation à apprendre • comp 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • outer • laisser faire • dél
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • être pressenti lors de promotions • mettre en œuvre le savoir spécialisé 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • surmenage/épuisement professionnel • incompatibilité avec la vie de famille

Exemple d'une analyse FFOM personnalisée

Une analyse FFOM personnalisée évolue avec le temps. Elle ne constitue donc pas une occasion unique. Le développement personnel n'est jamais achevé!

1.4 Recrutement interne ou externe

Si beaucoup de collaborateurs espèrent une promotion, bien peu s'avèrent préparés à leur nouvelle tâche et à leur nouveau rôle de dirigeant. Ce constat concerne avant tout les promotions internes, car en général, les cadres recrutés à l'extérieur ont déjà de l'expérience en matière de direction.

C'est en particulier vis-à-vis des anciens collaborateurs que le risque de conflit est le plus élevé. Ces derniers accepteront-ils qu'un des leurs soit élevé au-dessus du lot? Dans certains cas, il est conseillé d'anticiper les comportements suivants:

- distanciation et colère (un traître qui change de camp)
- jalousie et envie (pourquoi lui et pas moi?)
- revendications au nom de la bonne vieille amitié (je profite pour m'arroger des privilèges)
- «refus d'ordre» (qu'est-ce que tu me demandes déjà?)

Dans cette situation, il s'agit avant tout de ne pas faire de promesse. Le cadre promu à l'interne doit se rendre compte que d'employé il est devenu représentant de la direction, car, en fin de compte, un chef d'équipe est aussi un auxiliaire de direction. Quiconque ignore ce changement verra sa carrière bloquée au premier échelon.

Il importe, dès le départ, d'identifier les attentes. Si toutefois vous percevez des sentiments de frustration dans votre entourage – on ne vous adresse plus la parole en public –, vous devez passer à l'offensive:

- expliquez à l'équipe rassemblée que vous êtes conscient de la situation particulière et que vous-même vous allez devoir vous en accommoder. Insistez aussi: vous envisagez avec confiance une fructueuse collaboration et espérez la loyauté de tous.
- dans une deuxième étape, vous discutez en privé avec les rouspéteurs et les déçus. Insistez: vous vous réjouissez de votre collaboration. Envisagez de promouvoir certains acteurs-clés à une position de représentation. Mais soyez clair: vous ne tolérerez pas l'opposition ouverte.
- à la troisième étape – le licenciement – vous ne parviendrez guère, car un employé qui ne peut vous accepter en tant que chef ni supporter sa non-promotion, se mettra bientôt de lui-même en quête d'une nouvelle carrière ailleurs.

IMPORTANT

Restez vous-même, tout changement de «personnalité» est mal accepté par les anciens collègues et vous y perdez en authenticité et en naturel.



Tout aussi difficile est la situation où le nouveau cadre est sensiblement plus jeune que certains des collaborateurs. Dans le cas où vous vous heurteriez à des subordonnés plus âgés ayant du mal à accepter la situation, il conviendra ici aussi d'identifier et traiter rapidement les sources de conflits. Respectez l'expérience des anciens et gagnez-les à vous en leur expliquant que vous ferez appel à leur «savoir d'expert».

CONSEIL PRATIQUE

Ne commettez pas ici l'erreur typique du «chef junior» qui vient et proclame qu'il va montrer à tous comment faire et que le travail accompli jusqu'à présent ne l'intéresse nullement. Ce sont en particulier les jeunes universitaires qui, en reprenant une équipe de non-universitaires, tombent le plus souvent dans ce type de comportement.



CONSEIL PRATIQUE

Vous devez également éviter à tout prix de critiquer vos supérieurs ou les conditions de travail catastrophiques. D'une part, c'est un manque de style et de professionnalisme et, du même coup, vous vous créez des ennemis – et ce même si les conditions de travail sont en effet lamentables ...



1.5 Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître

Le jour J ou votre premier jour

Les discours inauguraux suivent souvent le même schéma: votre propre chef se présente et introduit officiellement le «nouvel arrivant» dans une courte allocution, puis c'est à vous de vous faire connaître en quelques mots. Si vous n'êtes pas un maître en discours libres, enthousiasmants, capables d'enflammer un auditoire, vous collecterez ici déjà vos premiers mauvais points.

CONSEIL PRATIQUE

Même si vous n'avez pas besoin de vous donner en spectacle, laissez libre cours à votre imagination.

- Laissez-vous interroger, invitez par exemple vos collaborateurs à vous poser une dizaine de questions en tout, trois au sujet de votre parcours professionnel, trois sur leurs attentes quant à votre future collaboration, deux sur votre évaluation de vous-même et deux au sujet de votre vie privée.
- Révélez certains détails authentiques de votre vie privée.



Évitez les grands mots et les grandes promesses, les annonces de réformes et de réorganisations, les prophéties, les projets, etc., qui pourraient vous forcer à réagir, souvent au détriment de vos intérêts. Bien entendu, vous devez anticiper des questions au sujet de changements etc., restez stoïque et ne vous laissez pas aller à des allusions que vous regretterez par la suite. Faites bien comprendre à votre auditoire que vous souhaitez d'abord prendre le temps de connaître vos collaborateurs, les tâches et leur déroulement avant de vous exprimer sur les changements et les objectifs. Vous démontrez ainsi que vous êtes capable d'apprendre et que vous respectez le travail accompli à ce jour par les collaborateurs.

Le premier «acte officiel» d'un nouveau cadre est d'acquiescer une vue d'ensemble. Plutôt que d'adopter une mentalité de type «Place! j'arrive», de refondre tout le système – et ainsi de vous faire détester d'emblée et de manquer totalement l'objectif –, vous devriez apprendre à connaître le déroulement des tâches et les routines, et vous poser la question de leurs origines.

Le chef

Aussi bon que soit votre travail, si vos prestations ne combler pas les attentes de votre nouveau chef, elles ne vous seront en rien profitables. Clarifiez donc les points suivants:

- qu'attend de vous le chef?
- qu'attend le chef de votre secteur?
- quel était l'objectif de votre nomination à ce poste? Augmenter ou diminuer la valeur X, insuffler de nouvelles idées ou une nouvelle motivation, tout laisser autant que possible en l'état et marcher dans les traces de votre prédécesseur?
- Quels sont les problèmes actuels, quels points doivent encore être traités?
- Où sont attendus de rapides progrès?
- Quelles sont vos compétences? Où pouvez-vous décider par vous-même, où le chef veut-il être impliqué, sur quels points doit-il y avoir concertation avec lui?
- Comment sont disposés les collaborateurs? Méfiants, critiques, hostiles?
- Quelles sont les interfaces critiques, problématiques avec les secteurs d'activité les plus proches?
- Un programme aidant à votre insertion et votre mise au courant a-t-il été établi? Dans la négative, à qui devriez-vous vous adresser?

Votre prédécesseur

Votre prédécesseur est encore présent et vous introduit dans votre nouveau travail, il se retirera ensuite: il attend de vous tout d'abord une certaine loyauté, et vous pouvez attendre de lui un certain soutien si vous louez son travail, faites abstraction de ses faiblesses et manquement, et gardez provisoirement pour vous vos projets de changement.

Votre prédécesseur est votre nouveau chef: cette situation peut se révéler délicate. Si vous ne répondez pas rapidement à leurs attentes, les collaborateurs seront tentés de vous contourner et chercher conseil auprès de leur précédent chef; il peut aussi parfois s'immiscer dans votre gestion quotidienne. Les comportements suivants sont nécessaires ici:

- Aucune critique de la personnalité ni du travail du chef.
- Faites preuve de retenue dans les changements, en suggérant que vous avez été engagé pour les réaliser, et que le chef avait choisi de ne pas les initier lui-même pour laisser cette tâche à son successeur.
- Maintenez un lien étroit avec lui, et assurez-vous de pouvoir toujours recourir à son savoir-faire spécifique.

Votre prédécesseur a, au moment de votre engagement, déjà quitté l'organisation: Dans cette situation, vous devrez prêter une attention particulière aux démarches décrites ci-après (entrevues, etc.).

Quelle que soit la situation qui vous concerne, évitez de commenter le style ou la manière de travailler de votre prédécesseur.

Les collaborateurs

Connaître les collaborateurs est sans doute le point le plus important, et la majorité sera curieuse de savoir qui vous êtes et ce qui les attend.

Le travail de vos collaborateurs et le déroulement des tâches

Quelles tâches font partie de votre domaine et quel en est le déroulement? Quelle est la fonction de ce domaine dans l'entreprise et quelle est sa contribution à la création de valeur ajoutée? Quels sont nos clients internes et externes? Plus vous vous situez bas dans l'échelle hiérarchique, plus il est important de connaître en détail les tâches et leur déroulement.

Il peut être judicieux de charger un collaborateur, ou de demander à votre équipe d'en choisir un qui définira le calendrier de vos premiers jours de travail, vous introduira dans les tâches et leur exécution ou qui vous proposera à son tour d'autres collaborateurs spécialisés – si possible les coordinateurs du déroulement des tâches respectives – qui vous donnent les explications nécessaires. Accrochez-vous jusqu'à ce que vous ayez compris toutes les tâches et leur déroulement.

IMPORTANT

Passez du temps avec vos collaborateurs à leur place de travail et posez-leur des questions sur leurs tâches et leur déroulement. Vous y entendrez du même coup des idées et des propositions d'amélioration, les problèmes qu'ils rencontrent et comment ils pourraient être résolus.



Il est aussi intéressant de découvrir combien de vos collaborateurs comprennent véritablement les tâches et leur déroulement dans leur entier, et combien n'ont que la perception de leur secteur d'activité. Il est parfois inquiétant de constater que bien peu de personnes-clés dans une entreprise comprennent les tâches et leur déroulement dans leur ensemble.

Entretiens individuels

Un traitement humanisé est un traitement individualisé.

Passons maintenant aux entretiens. Le nombre de collaborateurs que vous allez rencontrer dépend de votre échelon hiérarchique. En tant que chef d'équipe, vous allez rencontrer tous vos collaborateurs. Si vos subordonnés sont eux-mêmes des chefs d'équipe, c'est avec eux que vous aurez des entretiens.

Il s'agit ici de mieux connaître vos collaborateurs; chaque personne a en effet des motivations différentes dans la vie, qui l'animent et la font travailler. Mieux vous connaissez les motivations de vos collaborateurs, mieux vous pouvez les prendre en compte et meilleurs seront les résultats.

Afin de préparer ces entrevues, il convient d'étudier les dossiers personnels.

Il faut prévoir suffisamment de temps pour ces entretiens, au moins une heure. Bien entendu, vous aborderez ces entretiens avec tout le respect dû et l'attention nécessaire. Pas en rencontrant ces personnes à la file, l'une après l'autre, car d'une part votre attention baisse et d'autre part vous vous retrouverez pressé par le temps. Il est évident que le téléphone mobile sera éteint et le téléphone fixe dévié ... et, d'ailleurs, il est permis de prendre des notes!

Qui demande, dirige.

Dressez une liste des questions que vous voulez poser. En voici quelques exemples:

- ancienneté dans la firme
- parcours de vie
- plaisir au travail
- bonne entente au sein de l'équipe et avec les collègues
- motivation à la tâche
- qu'est-ce qui est dérangeant, qu'est-ce qui prend trop de temps?
- quels sont les problèmes, et quelles solutions peuvent y être proposées?
- projet de carrière

- aptitudes sous-utilisées dans le présent
- projets de formation de troisième cycle
- attentes vis-à-vis du cadre
- questions ouvertes: posez ici concrètement des questions telles que: «Y a-t-il quelque chose dont vous souhaiteriez discuter et dont nous n'avons pas parlé?»

A éviter:

- les questions rhétoriques (auxquelles on n'attend aucune réponse)
- les questions suggestives (questions de manipulation)
- les questions fermées, auxquelles on ne peut répondre que par un oui ou un non (aucun dialogue n'est ainsi créé)
- les questions dont la réponse est évidente
- les questions pénibles ridiculisant votre interlocuteur
- plusieurs questions à la fois (l'interlocuteur répondra aux questions qui lui conviennent et ne répondra pas aux autres)

La parole est d'argent, l'écoute est d'or.

Digression psychologique:

Le psychologue Dr Steven Reiss a pu expliquer toutes nos actions par 16 motivations essentielles. Plusieurs de ces motivations sont à la source de nos mobiles dans la vie.

1. **Pouvoir:** influence, succès, autorité et performance
2. **Indépendance:** liberté, émancipation et autosuffisance
3. **Curiosité:** savoir et vérité
4. **Reconnaissance:** reconnaissance sociale, sentiment d'appartenance
5. **Ordre:** clarté, structure, stabilité, bonne organisation
6. **Épargne et collection:** propriété et accumulation de biens matériels
7. **Honneur:** loyauté, morale et principes
8. **Idéalisme:** justice sociale et équité
9. **Relations:** amitié, sociabilité et humeur
10. **Famille:** vie de famille et éducation de ses propres enfants
11. **Statut social:** prestige, attention publique, titre, richesse
12. **Vengeance et combat:** concurrence, compétition, revanche, agression
13. **Érotisme:** beauté, sexualité, érotique et esthétique
14. **Alimentation:** nourriture, plaisirs de la table ou aux fourneaux
15. **Activité physique:** mouvement, forme physique et expérience de son propre corps
16. **Paix émotionnelle:** décontraction, sécurité émotionnelle et goût du risque.

Si vous découvrez les principales motivations qui animent chacun de vos collaborateurs, vous serez capable de les nourrir et les entretenir. Ainsi, un père ou une mère de famille compensera plutôt ses heures supplémentaires par du temps libre alors qu'une personne animée par les motivations d'épargne, d'accumulation de richesses et de statut social, effectuera volontiers, contre rémunération, des heures supplémentaires. Ou bien un collaborateur motivé par le pouvoir se mettra en quête d'une nouvelle place si, lors d'une promotion, lui est préféré quelqu'un d'autre.

Les objectifs

Quels sont les objectifs de votre équipe, de votre division? Quels sont les objectifs poursuivis à court, moyen, long terme? Existe-t-il vraiment une liste d'objectifs ou une convention? Les objectifs sont-ils réalistes, existe-t-il des conflits entre des objectifs? Y a-t-il des conflits entre objectifs et attentes?

Les objectifs vous sont principalement communiqués par votre chef. Il est aussi intéressant d'entendre ses collègues de même niveau hiérarchique, mais aussi vos collaborateurs et vos clients, internes et externes, formuler les objectifs. Vous apprendrez ainsi s'il existe des différences dans la perception des objectifs ou si, cas idéal, cette perception est la même chez tous.

Les collègues de même niveau hiérarchique

Il est essentiel de rendre visite à vos «voisins». Les responsables des divisions collaborant directement avec vous, soit les clients et les mandants internes, auront la priorité.

- Montrez-leur que vous vous réjouissez d'une collaboration fructueuse avec eux;
- demandez à vos collègues d'exprimer leurs attentes;
- enquêtez-vous des modes de collaboration en vigueur jusqu'ici entre votre équipe et les leurs;
- prenez note des propositions d'amélioration, mais ne vous engagez pas par des promesses.

Si vous constatez que des divergences considérables existent entre les attentes et les explications de votre chef et de vos collaborateurs, et celles de vos collègues, vous saurez où commencer à orienter vos efforts. Évitez toutefois des commentaires tels que «on m'a présenté cela différemment ailleurs». Il est important d'écouter!

La place et l'acceptation de la division dans l'organisation

La situation diffère grandement suivant que votre division figure en position de force dans l'organisation, qu'elle est reconnue et respectée, ou au contraire on en rit, que l'opinion répandue est qu'on ne rencontre que des problèmes avec ses gens, ou même qu'on se pose la question s'il ne vaudrait pas mieux sous-traiter tout ce domaine d'activités.