



Guide COACHING

Faites progresser vos collaborateurs jour après jour

Microentretiens, objectifs intermédiaires et mises au point : les outils ne manquent pas pour assurer un suivi efficace.



La mise en place d'un management rapproché enrichit également le manager.

Il doit modifier ses priorités pour consacrer plus de temps à ses collaborateurs. Mais ces efforts portent vite leurs fruits : jour après jour, il nourrit la relation manager-salarié et développe les talents de son équipe.

Nicolas Dugay,
directeur associé de CAA
(conseil et formation)

Evolution professionnelle, besoins en formation, conditions de travail : l'entretien annuel d'évaluation est souvent l'occasion d'aborder avec ses collaborateurs tous les sujets relatifs à leur carrière. Mais les managers auraient tort de ne s'en préoccuper qu'une fois l'an. Car c'est au quotidien, en saisissant les mille et une occasions d'écouter, féliciter, rassurer, encourager ou encore recadrer ses équipes, que se construit une relation de travail.

Cette démarche, connue sous le nom de «management rapproché», est encore trop peu pratiquée, à en croire une étude de l'observatoire Cegos sur les pratiques managériales en Europe, réalisée en 2010. Selon ses conclusions, huit managers européens sur dix consacraient moins de la moitié de leur temps à coacher leurs troupes. «Absorbés par les objectifs opérationnels, ils manquent de disponibilité pour s'occuper de la montée en compétence de leurs collaborateurs», regrette Pascale Bélorgey, manager en efficacité professionnelle chez Cegos. Les moins expérimentés avouent même ignorer quels outils mobiliser pour faire avancer leurs collaborateurs au quotidien.

«Pourtant, les équipes attendent beaucoup de leurs managers dans ce domaine, affirme Pascale Bélorgey.

Elles comptent sur eux, au même titre que sur les formateurs et les responsables des ressources humaines.» Découvrez donc quelques techniques simples pour tirer vos collaborateurs vers le haut trois cent soixante-cinq jours par an... ou presque.

Evaluez précisément leurs compétences

«Avant toute chose, il est essentiel de faire le point sur le niveau de chacun», préconise Evelyne Platnic-Cohen, fondatrice de Booster Academy (formation à la vente). Vous pouvez vous aider d'un référentiel de compétences. Cet outil, que vous vous procurerez auprès de la DRH de votre entreprise, d'un cabinet de consulting ou de votre fédération professionnelle, répertorie l'ensemble des connaissances et des aptitudes requises pour remplir une tâche ou exercer une fonction. Autant de repères utiles pour définir les axes de progression. Il comporte aussi un questionnaire poussé à l'intention du manager. Le but ? Lui permettre d'identifier, à l'aide de 300 questions, les points forts et les points faibles de chacun.

Pour Geoffroy de Becdelieuvre, le fondateur du tour-opérateur en ligne Planetveo cet outil est précieux à plus d'un titre. «Non seulement il aide les managers à mieux connaître leurs équipes, mais il permet

aussi aux équipiers de mieux se connaître eux-mêmes. J'encourage en effet mes managers à partager en tête à tête avec leurs collaborateurs les résultats du référentiel de compétences. Ces derniers peuvent ainsi prendre conscience de leurs faiblesses et de leurs atouts, mieux accepter les remarques qu'on leur fait et s'investir davantage dans les formations qu'on leur propose.»

La fiche individuelle d'acquis professionnels est un autre outil utile en matière d'évaluation. Sorte de carnet de santé d'entreprise ou de «Timeline» à la Facebook, elle permet de suivre l'évolution d'un collaborateur à la trace, de sa prise de fonction à ses mutations en passant par les formations qu'il a suivies et le résultat de ses évaluations. Le but étant, à terme, de pouvoir lui proposer des postes ou des missions parfaitement adaptés à son profil. «Actualisez cette fiche le plus sou-

PHOTO ALAIN ELORZA POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION GUYEN KARAVAL





vent possible», conseille Jacques Lemonnier, directeur du cabinet de formation Synthèse Action. Là encore, adressez-vous à votre DRH ou à un cabinet de consulting pour vous la procurer.

Concentrez-vous sur leurs points forts

Vous avez identifié les forces et les faiblesses des membres de votre équipe, c'est bien. Mais vous focaliser sur les secondes serait une erreur. «Pour augmenter l'efficacité d'un collaborateur, il vaut mieux miser sur les domaines où il est performant que chercher à combler ses lacunes», assure Nicolas Dugay, directeur associé de CAA (conseil et formation). «Mettre l'accent sur les points faibles d'une personne conduit à un blocage, renchérit Séverine Poret, consultante chez TalenCo. Alors qu'en soulignant ses forces, on lui permet de croire en sa

réussite. Cette représentation positive de soi agit comme un stimulant et devient un élément de motivation.» En clair, efforcez-vous de voir le verre à moitié plein. Tout le monde en ressortira gagnant. Une enquête intitulée «Q12» et réalisée par l'institut de sondage américain Gallup confirme cette conception. Elle a prouvé que dans les entreprises où les salariés avaient répondu massivement «oui» à la question «Au travail, avez-vous l'occasion de faire quotidiennement ce que vous faites le mieux?», les taux de productivité, de croissance, de satisfaction client et de rotation du personnel étaient meilleurs que la moyenne.

Assignez-leur des objectifs intermédiaires clairs et précis

Souvenez-vous de la stratégie du perchiste Renaud Lavillenie aux derniers JO. Il a franchi graduelle-

ment ses trois premières barres (5,65/5,75/5,85 mètres), avant de décrocher l'or à 5,97 mètres. Comme lui, visez haut, ayez de l'ambition pour vos équipes, mais procédez par étapes. «Partir d'emblée sur un objectif très élevé ou très lointain peut être une source de stress et de découragement», prévient Nicolas Dugay. La solution? Découpez votre projet en micro-objectifs. Vous entretiendrez ainsi la motivation de vos collaborateurs tout au long du processus et réduirez la pression qui pèse sur leurs épaules.

Attention, cette méthode ne fonctionnera que si vos micro-objectifs sont clairs et précis. Pour vous en assurer, vérifiez qu'ils sont «Smart», c'est-à-dire Spécifiques (l'objectif doit être clairement défini et identifiable), Mesurables à l'aide d'un critère chiffré (somme d'argent, nombre de clients...), Ambitieux (le résultat visé doit

Pour entretenir au quotidien la motivation de ses équipes, le manager peut leur fixer des micro-objectifs, comme dans une course par étapes.

Donner du feedback est primordial : n'attendez pas l'entretien annuel pour faire le point avec chacun

être supérieur à celui obtenu précédemment pour marquer une progression), Réalistes (vous devez être en mesure d'atteindre l'objectif dans le contexte actuel, avec les ressources dont vous disposez), et Temporellement définis (avec une date butoir et des paliers intermédiaires). Une stratégie adoptée par Charles Dejean, responsable qualité accueil et service chez Ladurée: «Chaque matin, je réunis mon équipe pour un briefing et je lance un défi pour la journée: doper les ventes sur tel ou tel produit, soigner particulièrement l'accueil, etc. Autant d'actions qui peuvent paraître mineures. Sauf qu'ajoutées les unes aux autres, elles nous permettent d'augmenter nos ventes et d'atteindre notre objectif de chiffre d'affaires mensuel, tout en accroissant la motivation des salariés.»

Multipliez les microentretiens pour les suivre au plus près
Chez Aedian (conseil en management et systèmes d'informations), chaque salarié déjeune toutes les six semaines avec son référent, une sorte de mentor dans l'entreprise, pour lui parler de ses désirs, de ses difficultés et de ses perspectives. «Cela nous permet d'ajuster au plus vite notre management», déclare Frédéric Bourdon, directeur général délégué. Les consultants voient par ailleurs chacune de leurs missions auprès des clients ponctuée de trois microentretiens avec leur hiérarchie, au début, au milieu et à la fin. «Tous les points à aborder (les services rendus, les difficultés rencontrées, les compétences développées, les améliorations propo-

POUR QUE VOS ÉQUIPES SOIENT EFFICACES ET

Pour décrire le plaisir qu'on prend à exécuter son travail, les Anglo-Saxons parlent de "flow" (flux en français). Ce concept, mis au point par le professeur Mihaly Csikszentmihalyi, de l'Université de Chicago, repose sur une subtile équation entre le niveau d'enthousiasme et le niveau de compétences, le flow se situant dans une zone idéale comprise entre le stress et l'ennui. Quand on est dans le flow, on est créatif et concentré sur ses tâches. Hors du flow, en revanche, on panique et on s'ennuie. Le schéma ci-contre décrit l'évolution d'un salarié dans son emploi.

AU NIVEAU 0 : le collaborateur n'a ni le savoir ni le savoir-faire. Un sentiment de peur peut nuire à son efficacité. A ce stade, le manager doit lever les croyances limitantes qui le freinent, en se montrant compréhensif et en offrant son aide.

AU NIVEAU 1 : le salarié est conscient de progresser et prend confiance en lui. Il désire apprendre. Au manager de lui proposer

des formations et des missions qui lui permettent d'appliquer les connaissances acquises.

AU NIVEAU 2 : le salarié maîtrise le savoir, et son savoir-faire continue de s'améliorer. Il prend plaisir à travailler, sa réussite entretient sa motivation. Il est dans le flow.

AU NIVEAU 3 : le salarié n'apprend plus. Son sentiment de maîtrise laisse peu à peu place à l'ennui. Si le manager décide de le recadrer pour le remettre au travail, il risque de l'entraîner à la démission. Il faut donc trouver de nouvelles sources de motivation, via de nouvelles responsabilités ou un nouveau poste.

Même si la durée de chaque étape est variable, puisqu'elle dépend de la complexité du poste et de la personnalité de chacun (certains ont besoin de défis, d'autres d'un travail bien cadré), un manager n'a pas intérêt à laisser un salarié se débattre trop longtemps en zone 0 ou s'ennuyer en zone 3. Son rôle est d'essayer de le maintenir dans la zone 2. En clair, de le stimuler un peu tous les jours.

sées...) sont parfaitement définis et cadrés, ce qui permet aux responsables d'être rapides et efficaces dans les reportings», détaille Frédéric Bourdon. Comme les managers d'Aedian, n'attendez pas le fameux entretien individuel de fin d'année pour faire le point avec vos collaborateurs. Dès que vous avez un message à transmettre, n'hésitez pas à les convoquer pour un micro-entretien téléphonique ou en tête à tête, même si votre emploi du temps est surchargé. Pour une efficacité maximale, inscrivez alors un seul sujet à l'ordre du jour (une difficulté à résoudre, une mission à déléguer, des félicitations pour l'obtention d'un contrat). Sachez aussi rester à l'écoute de vos collaborateurs et détecter les signaux faibles. L'un

d'entre eux semble démotivé? Invitez-le à déjeuner et tâchez de comprendre ce qui ne va pas.

Distribuez-leur des signes de reconnaissance

Quelques mots suffisent à encourager des collaborateurs méritants à poursuivre leurs efforts ou, au contraire, à remettre sur le droit chemin ceux qui s'égarent. «Donner du feedback est primordial pour faire progresser son équipe. Elle a besoin de savoir si elle est sur la bonne voie», explique Nicolas Dugay.

Les signes de reconnaissance sont essentiels à toute relation. Rien de pire, en effet, que l'indifférence. C'est du moins l'idée défendue par les adeptes de l'analyse transactionnelle, une théorie de la personnalité

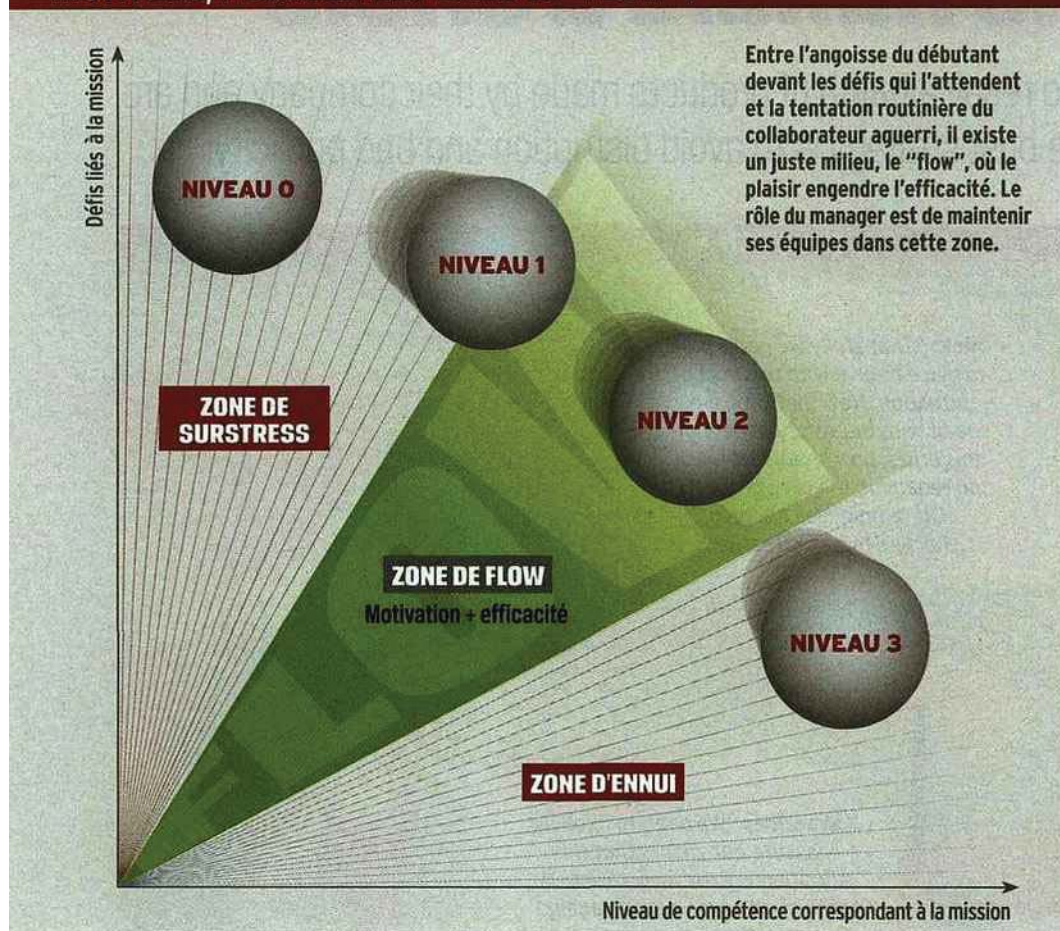
Plus d'infos

► "Le Manager de talents", de Pascale Bélorgey et Brigitte Grolière, Dunod, 19,30 €.

► "Manager son équipe au quotidien. 70 micro-outils pour réussir", de Jacques Lemonnier, Vuibert, 22,40 €.

► "Management d'équipe", de Jean-Pierre Brun, Editions d'Organisation, 20,20 €.

MOTIVÉES, PLONGEZ-LES DANS LE "FLOW" !



et de la communication développée entre les années 1950 et 1970. Son fondateur, le psychiatre américain Eric Berne, utilisait d'ailleurs un seul mot pour désigner les signes de reconnaissance, qu'ils soient positifs ou négatifs : celui de «stroke», qui signifie à la fois caresse et coup de pied. Selon lui, chaque individu recherche en permanence des signes de reconnaissance car ils sont vitaux pour lui. En désespoir de cause, il préférera des signes négatifs à l'indifférence. Une idée corroborée par une expérience récente menée par des chercheurs américains sur des rats. Ces derniers furent répartis en trois groupes, tous logés à la même enseigne. Seule différence : ceux du premier groupe furent nourris chaque jour par un

homme chaleureux qui leur parlait et les caressait. Ceux du deuxième, par un homme colérique qui hurlait, et ceux du troisième, par un distributeur automatique. Au final, les rats du troisième groupe affichèrent le taux de mortalité le plus élevé. Moralité : ne privez pas votre équipe d'attentions et de remarques, même négatives si nécessaire. Mais attention : celles-ci doivent alors concerner l'acte lui-même («J'ai ressenti un manque d'implication de ta part sur ce dossier») et jamais l'individu («Décidément, on ne peut pas compter sur toi»).

Plus facile à dire qu'à faire ! «Près d'un manager sur deux considère qu'il manque de temps pour faire preuve de reconnaissance envers ses collaborateurs», indique Jean-

À retenir

- Suivez vos collaborateurs à la trace en remplissant une fiche d'acquis professionnels pour chacun.
- Assurez-vous que vos micro-objectifs soient "Smart" (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporellement définis).
- Encouragez ou recadrez si nécessaire, mais ne laissez pas vos équipes en roue libre. Rien n'est pire que l'indifférence.

Pierre Brun, expert en management. D'où la nécessité de faire simple et efficace. «Un sourire à la fin d'une présentation brillante, un signe d'acquiescement ou même un compliment suffisent à leur signifier que vous êtes satisfait de leur travail», souligne Nicolas Dugay.

Recadrez-les quand il le faut, mais de manière structurée

Un membre de votre équipe arrive systématiquement en retard ? Après les signaux discrets de rigueur, un recadrage s'impose. «Réagissez progressivement, conseille Nicolas Dugay. Commencez par lui montrer votre désapprobation sous forme de boutade, puis rappelez-le à l'ordre sérieusement, mais de manière formelle.» Vos remarques restent sans effet ? Convoquez l'indiscipliné dans votre bureau, puis adressez une mise en garde par e-mail avec copie au n + 1, et ainsi de suite jusqu'à la lettre d'avertissement. «Pour être efficace, l'entretien de recadrage doit être structuré, ajoute Séverine Poret. Evitez d'entamer l'entretien en ramenant le problème à vous ("Comment être crédible face à l'équipe alors que je demande à tous d'être ponctuels ?"), "J'ai l'impression que tu le fais exprès", etc.). Se sentant agressé, votre interlocuteur va se braquer et ne plus vous écouter. Mieux vaut énoncer les faits objectifs ("Je constate un retard systématique d'un quart d'heure aux réunions"), puis les conséquences objectives ("Je suis obligé d'interrompre la réunion, de reprendre l'ordre du jour", etc.).»

N'oubliez pas non plus de l'interroger sur les raisons de ses retards : peut-être sont-ils motivés par un problème grave. Aucun de vos collaborateurs ne doit avoir le sentiment d'être laissé en roue libre. Un contrat tacite existe entre eux et vous : vous leur donnez toutes les chances de progresser, mais en échange vous augmentez d'un cran le niveau d'exigence. ■ Céline Deval