

MANAGEMENT

Valoriser en interne
les réalisations
de son équipe p. 36

RECONNAISSANCE. Afin de maintenir la motivation et le niveau de contribution de ses collaborateurs, un manager doit savoir valoriser les performances de l'équipe qu'il gère.

VALORISER EN INTERNE LES RÉALISATIONS DE SON ÉQUIPE

À la tête de Cheerz, une start-up de 49 salariés spécialisée dans l'impression photo pour mobiles, qu'il a créée il y a trois ans, Antoine Le Conte pense avoir trouvé la meilleure façon de valoriser, en interne, les réalisations de ses équipes : les laisser fixer eux-mêmes leurs objectifs. « Nous leur indiquons le cap, la stratégie de l'entreprise, nous discutons avec eux, "challengeons" leurs propositions, et nous faisons le point à la fin de chaque trimestre, explique-t-il. Je n'ai pas trouvé de meilleur moyen pour leur faire réaliser l'impact direct qu'ils exercent sur l'entreprise et donc leur véritable valeur. La transparence est totale : l'ensemble des objectifs est connu de tous. » Pour le jeune patron, ce mode de fonctionnement n'est pertinent que si l'entreprise offre à ses salariés les meilleures conditions de travail : « Nous avons particulièrement soigné notre cadre de travail. Nos salariés bénéficient de titres restaurant, d'une bonne mutuelle, de RTT et de salaires attractifs. » Même s'ils s'en défendent, les

managers ont une fâcheuse tendance, soulignent les spécialistes, à pointer les failles ou les insuffisances de leurs collaborateurs plutôt que de valoriser leurs réalisations ou leurs réussites. « Certains managers plaident qu'ils craignent que ces derniers ne

« JE REPLACE LA RÉUSSITE INDIVIDUELLE DANS UNE RÉUSSITE GLOBALE, CE QUI PERMET À CHACUN DE SE RÉASSURER QUANT À SES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES. »

Xavier Tedeschi, dirigeant de Latitude RH

« prennent la grosse tête » ou « lèvent le pied ». Or rien n'est plus contre-productif que de passer sous silence les succès de son équipe ou de ne pas valider un travail bien fait, analyse Michel

Noiry, président d'Origa Consulting. À l'inverse, une valorisation des résultats de ses collaborateurs permet de maintenir la performance dans la durée et de favoriser l'esprit d'initiative. » Le dirigeant de l'entreprise de conseil Latitude RH (11 collaborateurs), Xavier Tedeschi, a pris l'habitude de formaliser les réussites de son équipe (mission réussie, appel d'offres remporté) en convoquant régulièrement l'ensemble de ses collaborateurs. « Rien de pire que de féliciter un collaborateur entre deux portes, à la sauvette. Il s'agit d'un manque de considération caractérisée », souligne-t-il. Il délivre des félicitations collectives, puis chacun est invité à décrypter les raisons du succès remporté. « Lorsque nous débrieffons, nous ne manquons pas de noter les points d'amélioration ou les erreurs commises, comme un budget dépassé, par exemple. À chaque fois, je remplace la réussite individuelle dans une réussite globale, ce qui per-

met à chacun de se réassurer quant à ses compétences individuelles et collectives. » Lorsqu'il s'exprime devant son équipe, Xavier Tedeschi n'hésite pas à « s'impliquer émotionnellement ». « Je suis sincère, je ne crains pas de souligner combien telle réussite m'a touché, combien je suis fier de piloter cette équipe. Ils y sont sensibles. »

QUALITÉS PERSONNELLES

S'il semble nécessaire de souligner le mérite collectif, il est également utile de mettre l'accent sur les qualités personnelles dont le collaborateur a fait preuve pour aboutir à la qualité du travail réalisé. Quelles sont les qualités dont il a fait preuve pour que la performance soit supérieure aux attentes, par exemple ? A-t-il fait preuve d'esprit "d'initiative", "d'autonomie", de "prévoyance", de "rigueur", "d'organisation"... ? Pointer les qualités individuelles permet de personnaliser la re-



© Fotigesteher-Fotolia



connaissance du mérite et d'indiquer à son collaborateur les qualités personnelles que l'on apprécie. La reconnaissance n'en sera que plus crédible», pointe Michel Noiry.

Cofondatrices de Nod-A, un cabinet spécialisé dans les dispositifs d'innovation collective, Stéphanie Bacquere et Marie-Noéline Viguié conseillent régulièrement à leurs clients (essentiellement des start-up) de faire raconter chaque projet depuis son commencement. Pour cela, elles créent un espace de "backlog" (1), où en une phrase ou deux, à chaque étape importante, tous peuvent suivre l'histoire du projet, et donc le travail de chacun. « En plus de valoriser les apports individuels, c'est un excellent moyen de garder de la traçabilité, et cela permet à quiconque s'intéressant au projet de pouvoir rapidement en connaître le déroulement », expliquent-elles. Enfin, *quid* de la pertinence de rémunérer les réussites de chacun des collaborateurs? « Il faut pri-

vilégier les primes collectives, estime Stéphanie Bacquere et Marie-Noéline Viguié. Les objectifs doivent être fixés en commun. Cela permettra à chacun d'être investi et cela renforcera l'interdépendance entre chacune des parties. L'entraide se développant,

la reconnaissance du travail de chacun sera d'autant accrue. »

ÉRIC DELON

• Une liste de fonctionnalités ou de tâches, jugées nécessaires et suffisantes pour la réalisation satisfaisante du projet.



LES CONSEILS DU COACH



DANIEL PARAÏSO

Coach

1

Donner en exemple

Si un manager possède un devoir d'exemplarité, il doit donner en exemple les meilleures réalisations de ses collaborateurs devant l'ensemble de ses équipes. Il doit également faire remonter à sa direction leurs réussites, ce qui peut lui être utile pour négocier les futures notations-augmentations, mais aussi pour servir de modèles aux autres services.

2

En profiter pour motiver ses troupes

Un manager ne doit pas perdre l'occasion de motiver ses collaborateurs. Une bonne réalisation lui en fournit l'occasion. Exemple de discours pertinent : « Ce que vous avez réalisé est vraiment remarquable. Grâce à vous, nous avons regagné des parts de marché. Et en plus c'est parti pour durer. »

3

Savoir écouter

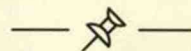
Pour ne pas passer à côté de certaines réalisations, le manager doit pratiquer l'écoute active, individuelle et collective. Il saura ainsi mieux associer ses collaborateurs et pourra les valoriser lors des réunions collectives ainsi qu'au moment de négocier leurs notations avec la hiérarchie. Combien de collaborateurs se sont ainsi entendus au moment de leur entretien annuel : « Navré, mais je ne peux pas vous donner de points, je ne vous connais pas ! »

4

Savoir récompenser

La récompense demeure un des fondamentaux de la valorisation. Il est recommandé d'éviter les récompenses pécuniaires si elles ne sont pas collectives. Cela peut s'avérer contre-productif à terme. Il est préférable de mettre en place des prix qui encouragent la convivialité comme celui du *fair-play* ou par exemple du coéquipier « le plus aidant ».

À NE PAS MANQUER



MANAGEMENT DE CRISE

Éric Delbecq et Jean-Annet de Saint Rapt, Vuibert, 192 pages, 25 euros.

La crise n'est pas la rançon de la complexité des entreprises, mais force est de reconnaître que celle-ci la favorise. Et l'extrême volatilité des contextes économiques ainsi que la vitesse propre à l'époque tendent à en généraliser le risque. Aucune entreprise ne peut prétendre être à l'abri. Quand tout s'accélère et devient plus compliqué, le management doit faire preuve à la fois d'inventivité, de rigueur et d'esprit de décision. Ce que Boris Cyrulnik, dans le domaine psychologique, appelle la « résilience ». Éric Delbecq, expert en intelligence stratégique, et Jean-Annet de Saint Rapt, spécialiste de la gestion de crise, expliquent à l'aide d'exemples concrets (Volkswagen, Air France, terrorisme...) comment réagir vite et efficacement quand rien ne va plus et que l'entreprise semble en péril. Ils insistent notamment sur le versant communication et sur l'opportunité de changement, donc d'innovation, tapie au fond de toute crise majeure susceptible d'affecter l'entreprise. ♦