

Comment gérer des situations délicates pour des cadres « trop gentils » ?



Ana FERNANDEZ

■ Par Ana FERNANDEZ > Coach et formatrice, dirigeante du Cabinet Energycoaching

■ J'ai remis de l'ordre dans mon équipe ou avec un collaborateur :

Enjeu : S'assurer que la critique est fondée et chercher les faits, émettre sa critique en privé sans témoin, ne pas être persuadé d'avoir raison, peut-être n'avez-vous vu qu'un aspect du problème et le collaborateur (ou l'équipe) va vous donner un nouvel éclairage ; assumer aussi sa critique et regarder son (ses) collaborateur(s) dans les yeux, parlez à la 1^{ère} personne, c'est vous qui émettez la critique, ne pas critiquer juste pour avoir le plaisir de critiquer mais émettre une critique qui aboutisse à un changement sinon gardez-la pour vous.

Démarche :

- Décrivez les faits reprochés
- Expliquez votre point de vue en soulignant les conséquences des faits, les objectifs à atteindre
- Laissez l'autre (les autres) répondre en écoutant attentivement son point de vue
- Trouvez une solution et un plan d'action commun (nous sommes dans un état d'esprit de résolution de problème et pas de « tête à couper »).
- Co-construisez les objectifs à atteindre et les critères de réussite (mesurables, datés)

■ J'apprends à dire non à une demande d'un collaborateur (congé, augmentation...) :

Enjeu : Dites non à la demande mais oui à la personne. Sachez que les meilleurs arguments sont dans les réponses de l'autre, vos meilleurs outils dans ce cas sont l'écoute, le questionnement, la reformulation. Préparer la discussion vous aura aussi permis de délimiter vos objectifs (qu'est-ce que je voudrais au mieux et qu'est-ce que je peux accepter au pire ?) et ainsi d'avoir une certaine flexibilité dans la discussion. Donner des perspectives et jouer la transparence pour ne pas engendrer de frustration.

Démarche :

- Ne répondez jamais à chaud, donnez-vous le temps de réfléchir et fixer un nouveau rendez-vous avec votre interlocuteur
- Préparez l'entretien en récoltant le maximum d'informations sur votre collaborateur
- Rassemblez des éléments objectifs fournis par la DRH : âge, ancienneté, salaire, historique des dernières augmentations accordées, parts du fixe et du variable, atteinte ou non des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur une durée de trois à cinq ans.
- Annoncez le refus dès le début de l'entretien, vous vous libérez d'un poids et évitez que le collaborateur ne garde l'espoir de négocier jusqu'à la fin de l'entretien. Vous canalisez son sentiment de frustration, source de démotivation profonde et durable
- Justifier cette décision fondée sur des données concrètes : contexte économique défavorable, résultats de l'entreprise en baisse, budgets réduits, etc
- Rebondissez positivement, dynamiser votre discours et impliquez le collaborateur : « La conjoncture n'est pas bonne mais on peut l'inverser, et vous pouvez y participer activement »

- Mettez en place un plan de progrès personnalisé faisant le point sur les forces et les faiblesses du collaborateur et lui indiquant les pistes de développement de business à moyen et long terme.
- Activez certains leviers de motivation (formations, évolution de carrière, ...)
- Donnez régulièrement à vos collaborateurs des signes explicites de l'intérêt que leur porte l'entreprise (félicitez, planifiez des formations ciblées, proposez les opportunités d' de carrière quand elle se présente)

■ Je ne rends plus service à mes collègues sans réciprocité :

Enjeu : Faites-vous respecter. Dites non avec tact et fermeté. Admettez que vous avez le droit de refuser quelque chose à vos collègues (et que votre réponse n'impactera pas l'appréciation de vos collègues à votre égard). Assumez de faire passer votre bien-être (personnel et professionnel) en priorité.

Démarche :

- Posez-vous la question : est-ce que mes comportements donnent une image de quelqu'un qui accepte tout ? Est-ce que je m'affirme assez fortement vis-à-vis de mes collègues ?
- Faites un point personnel sur votre apparence (négligée ou pas), la mollesse de votre poignée de main, votre posture (avachie ou non), votre visage fermé et votre regard, votre façon de s'asseoir, de vous tenir debout, votre voix. L'affirmation de soi passe par tous ces éléments extérieurs.
- Travaillez votre confiance en vous. Petit exercice : pensez à un événement où vous avez (encore) accepté de traiter un dossier de votre collègue. Comme vous n'êtes plus dans le feu de l'action, analysez la situation et imaginez comment vous auriez pu réagir : quels mots (phrases) vous auriez utilisés, dans quelle posture (debout ou assise), avec quelle intonation de voix ...

- Entraînez-vous à dire non, refusez poliment. Commencez par refuser de petites choses qui vous semblent sans importance. Au fur et à mesure que votre confiance en vous grandit, refusez les choses importantes ou pas que vous ne souhaitez pas faire.
- Mettez les choses au clair avec vos collègues. Discutez avec eux et expliquez-leur que ce n'est pas à vous d'effectuer tel ou tel travail.
- Cependant, vous pouvez proposer votre aide exceptionnellement à condition que vos collègues vous aident à leur tour, lorsque vous en avez besoin. Vérifiez-le quelques temps après. Votre collègue le comprendra vite.

■ J'ai cessé d'être trop compréhensif avec les tire-au-flanc :

Enjeu : Remotivez ce collaborateur qui se désintéresse de son poste. L'aidez à se revaloriser de nouveau.

Démarche :

- Recevez-le en entretien afin d'acter son absence de travail, de définir avec lui ce qu'il doit réaliser à court terme et dans quelles conditions.
- Identifiez, au cours de cet entretien, si son absence de travail est le résultat d'un manque de compétence, de motivation ou les deux.
- Négociez avec lui le délai qui lui est nécessaire pour qu'il se remette à niveau.
- Prévenez-le des sanctions possibles si la situation devait perdurer.
- Après l'entretien, rédigez un compte-rendu que vous lui adressez de façon très formelle.
- Accompagnez-le avec des réunions régulières pendant quelques temps. Il est essentiel de lui montrer votre détermination à le voir progresser.
- Valoriser les efforts qu'il accomplit et les résultats qu'il obtient.
- Si enfin, il ne fait toujours rien, sanctionnez-le.

Plus d'articles sur :
www.energycoaching.fr

