

ENVOYEZ VOS QUESTIONS À L'ADRESSE SUIVANTE : COACH@01INFORMATIQUE.PRESSE.FR

PATRICK, DSI

“ Je perçois un malaise diffus au sein de mes équipes

Dans le cadre d'un projet de réorganisation que je mène actuellement, tout avance bien, mais je perçois un malaise diffus au sein de mes équipes. Je n'en saisis pas la raison. Les gens sont nerveux, se plaignent d'une surcharge de travail. Pourtant, les objectifs paraissent clairs, et les tâches sont bien formalisées. Comment remédier à cette situation ambivalente ? ”

CYRIL, CHEF DE PROJET

“ J'ai la réputation d'avoir mauvais caractère. Pourtant, j'atteins mes objectifs

Je souhaiterais évoluer vers de plus grandes responsabilités. Sur le plan technique, tout va bien. J'atteins mes objectifs. Mais j'ai la réputation de manquer de souplesse et d'être parfois rude avec mes interlocuteurs. L'essentiel n'est-il pas de mener à bien les projets ? ”

LA RÉPONSE DU COACH

Un quiproquo existe à coup sûr. Identifiez-le absolument

Si vous ressentez un malaise, c'est qu'il existe. Vous avez raison de vous fier à votre intuition. Un trouble traité rapidement n'est pas cher à soigner. Il est donc important que vous recherchiez ce qui pose un problème à vos collaborateurs. On ne reprochera jamais à un manager de prendre du temps pour écouter.

Plus vous accédez à un poste élevé, plus votre capacité d'écoute se rétrécit. D'abord, parce que les gens censurent ce qu'ils vous disent. Ensuite, parce que vous avez forcément des zones d'ombre, en dépit du nombre d'informations dont vous disposez. Vous bénéficiez d'un point de vue très riche, avec une connaissance des possibles et des limites, que vos collaborateurs n'ont évidemment pas. Mais, il vous faut aller chercher celui des autres, à partir de l'endroit où ils se trouvent, en abandonnant à la fois vos a priori et l'idée que c'est à votre interlocuteur de changer. N'oubliez pas que toute perspective a du sens à partir de la position de la personne au sein de l'en-

treprise. Parfois même, vous aurez intérêt à faire écouter vos collaborateurs par un intervenant extérieur. Hors des relations hiérarchiques, il obtiendra davantage d'informations, avec un regard plus distancié.

Sachez également bien dissocier le temps d'écoute et celui de réponse. Et n'oubliez pas de garder, entre les deux, une période de réflexion. Celle-ci mène au diagnostic : à partir du moment où vous entrez dans un processus d'écoute, vous êtes déjà dans le traitement du problème. Avec le risque, dans un premier temps, d'accroître le malaise. Mais ce n'est pas grave dans la mesure où ce positionnement conduit, à terme, à supprimer la tension. Gardez bien en tête votre objectif : diagnostiquer les causes du problème, et vous pourrez alors agir avec le recul nécessaire. ●

LA RÉPONSE DU COACH

Lâchez la boxe, apprenez le judo

Atteindre ses objectifs demande souvent de posséder un caractère bien trempé. Mais vous devez l'enrichir d'une compétence plus vaste. Sinon, vous risquez de payer cher votre efficacité. Passer en force ne plait pas à tous.

Maintenez votre exigence de résultat et de performance. Mais ajoutez-y une compétence relationnelle. Commencez par ne plus dissocier fond et forme. En usant de tact, vous manifesterez l'intérêt que vous portez aux autres. Un respect qui améliore les relations humaines et permet d'en tirer profit et de passer de la bataille à l'influence. Apprendre à comprendre les enjeux des autres, leurs motivations et les jeux de pouvoir vous aidera à prendre du recul pour vous situer à un niveau supérieur et regarder le processus rela-

tionnel en ayant une grille de lecture plus subtile. Cela sert à respirer, prendre du temps et observer. Vous verrez alors à quel moment intervenir en vous servant de ce que disent vos interlocuteurs et de ce qui se passe pour faire avancer les choses. Cette attitude s'approche davantage du judo que de la boxe ! Tant que vous ne saurez pas agir ainsi, vous risquez d'entrer dans l'affrontement pour défendre vos positions.

Montrez-vous donc plus futé que fort. Vous détecterez ainsi des jeux politiques, et vous avancerez d'autant plus facilement. Votre objectif passera alors de la seule production à tout prix à un autre bien plus complet, associant pugnacité, influence et leadership. Économiquement, vous y gagnerez, et votre entreprise aussi. ●



Bernadette Lecerf-Thomas

PDG de MC2 Conseil. Après le marketing direct, elle a choisi le conseil en communication au cœur des DSI puis l'accompagnement de dirigeants, et fonde MC2 Conseil.