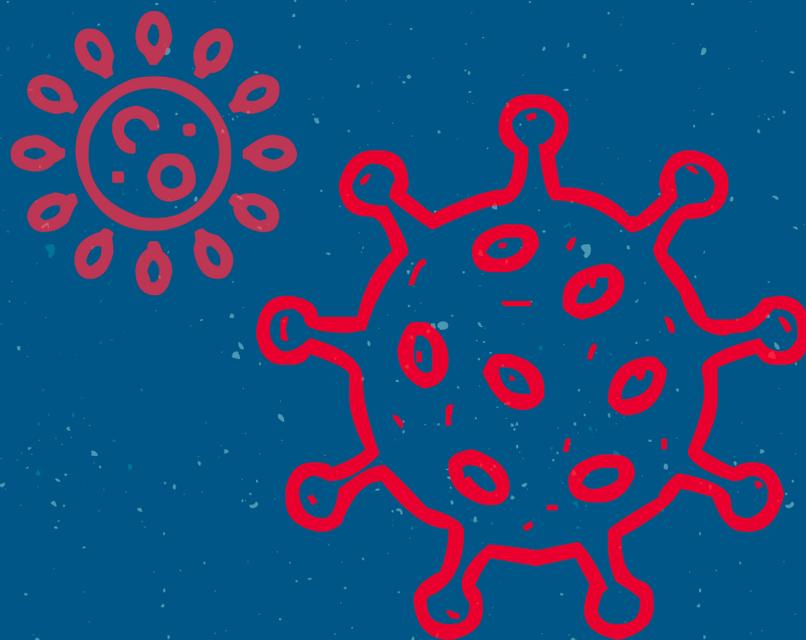


GUIDE PRATIQUE

Soutenir les managers dans leurs relations avec leurs collaborateurs

Avoir les bons mots, être dans la bonne posture



Capucine MULLIEZ - TERNYNCK

Médiateur agréée par le Ministère de la Justice Luxembourgeois

Avec le concours de Sylvie NOTARNICOLA et de Jean-Baptiste LABRUSSE - Avril 2020

Dans le cadre de la pandémie COVID-19, le travail et les habitudes professionnelles des salariés ont été pour la plupart bouleversés : chômage partiel, travail intense plus ou moins sécurisé, télétravail .. . Ceci créant des situations et des vécus variés, potentiellement difficiles : méconnaissance de l'impact de la crise sur l'entreprise, stress & inquiétude, tristesse de quitter une vie familiale agréable, souhait de profonds changements dans le travail, désir que tout revienne comme avant, difficultés financières ou personnelles .. .

Ces situations, si elles ne sont pas ou si elles sont mal prises en compte, peuvent constituer autant de risques pour l'employeur : tensions, malentendus, désaccords, désengagements .. .

Comment le manager, impatient de « refaire tourner la boutique », peut-il tenir compte de ces situations?

Comment peut-il créer les conditions d'un retour optimal et maintenir le capital humain comme LA richesse de l'entreprise?

Comment peut-il être à l'écoute de ses collaborateurs tout en étant acteur de la performance de l'entreprise?

Ce guide donne des pistes, un « canevas » d'outils pour prendre soin de ses mots et de sa posture mais aussi :

- faciliter le retour au travail, l'engagement des collaborateurs & leur coopération
- renforcer sa posture de leader
- éviter les comportements à risques & soutenir la politique de prévention
- + créer des leviers de performance économiques et sociaux inattendus

Ce guide est l'occasion d'une (r)évolution des relations collaborateurs/manager, pour mieux travailler ensemble.

Un immense merci pour leurs conseils à :

Sylvie NOTARNICOLA, conseillère RH - DRH retraitée de CFL Multimodal (Luxembourg)

Jean-Baptiste LABRUSSE, DRH retraité de Eli Lilly et Company (France)

Capucine MULLIEZ - TERNYNCK,

Médiateur agréée par le Ministère de la justice Luxembourgeois

Ce guide intervient en complément des procédures, des règlements internes & légaux de votre organisation, aux moments suivants :

Temps du manager

- Prenez du temps pour vous Page 4

Échanges à distance

- L'entretien One to One Page 5
- L'entretien collectif Page 6

Retour physique au travail

- Votre posture managériale Page 7

Dialogue & demande du collaborateur

- Ecoutez pour vous connecter Page 8
- Reformulez pour clarifier Page 9

Dialogue & demande du manager

- Informez, demandez Page 10
- Prenez en compte la réponse & ouvrez vers des solutions Page 11

Annexe - Quel comportement adopter pour soutenir votre message ? Page 12

PRENDRE DU TEMPS POUR VOUS

Préparez-vous à retrouver votre équipe car le capital humain est la richesse de votre entreprise.
Répondez à ces questions :

- Concernant votre perception de vous en tant que manager :

Suis-je perçu comme le manager que je veux être ?
Dois-je modifier sensiblement mon discours et/ou ma posture ?
Suis-je dans le « Diriger - Faire adhérer - Concerner - Déléguer » ?
Comment être serein, ne pas aller trop vite, ne pas générer de stress ?

- Concernant votre activité et vos missions :

Quels sont mes objectifs ? Comment ont-ils évolués ?
Quels impacts concrets pour mon équipe ?
Comment continuer à assurer les missions de mon équipe ?
Comment créer de la cohésion et favoriser « l'intelligence collective » ?
Quel plan de reprise ? Définissez une Timeline et des actions dans la durée

- Puis concernant vos collaborateurs :

Qu'est-ce qui est important pour mes collaborateurs aujourd'hui ?
Qu'est-ce-que je pense de chaque collaborateur individuellement ?
Quelles sont leurs 2 ou 3 forces professionnelles que j'exprimerai pendant un entretien individuel ?

Favorisez la confiance et l'expression des talents.
Prenez le temps de ré-évaluer les profils et les fonctions
Mettez en place un process d'entretiens de « follow up » et de support sur les 18/24 prochains mois.

- Interrogez les valeurs de votre entreprise. Ces valeurs devront toujours soutenir vos échanges et votre posture de manager.

Quelles sont-elles & pourquoi ?
Comment peuvent-elles être rappelées, sous-entendues dans le cadre de vos échanges, de vos actions ?
Si elles ne vous semblent pas pertinentes ou pas connues, comment les clarifier et en faire des leviers pour soutenir votre action ?

Comment vous « re-connecter » avant la reprise ?

Recueillez des informations & donnez-en !

Via email, réseaux sociaux de l'entreprise ou, mieux, par téléphone ou visio.

L'ENTRETIEN ONE TO ONE

- Prenez des nouvelles de la santé physique et psychologique de vos collaborateurs pour en savoir plus sur leur « état d'esprit »:

« Bonjour ..., Je souhaite prendre de vos nouvelles.

Comment se passe cette période pour vous ? Et vos proches ? »

- Questionnez leur activité et l'impact :

« Comment se passe le télétravail/le chômage partiel pour vous?

Comment vivez-vous votre travail ... ?

Quelles sont vos difficultés ? Comment puis-je / l'entreprise peut-elle vous aider ? »

- Donnez des informations sur l'organisation, faites preuve de pédagogie sur les enjeux économiques, notamment en terme de sauvegarde de l'activité et de garantie d'emploi :

« Je souhaite vous donner des informations concernant ..., les décisions qui ont été prises pour l'activité, pour le personnel ... »

- Soyez précis pour donner de la sécurité et faire preuve de transparence sur le « qui fait quoi, comment et quand ? » :

« A ce jour, x salariés se trouvent ... »

« L'organisation a été modifiée et désormais... »

« Voilà les prochaines étapes pour l'entreprise. »

Donnez des dates, une cadence de rdv, afin que votre collaborateur commence à se projeter sur le retour.

- Evitez les généralités, pour éviter la suspicion :

« On va vous expliquer plus tard... »

Si vous avez le moindre doute sur le bien-être de votre collaborateur, informez votre DRH. Prévoyez notamment de reprendre contact rapidement pour lui transmettre les coordonnées d'une cellule d'écoute & de soutien interne ou locale, ou de la personne en charge des RPS.

L'ENTRETIEN COLLECTIF

Via Zoom, Teams, FaceTime, Skype etc.

Favorisez les moments collectifs, c'est le moment de créer une « communauté », de renforcer l'esprit d'équipe.

Remettez vos collaborateurs dans une dynamique avec des rdv réguliers.

Reprenez les éléments de l'entretien One to One (page 5) sur les informations à donner et à recueillir, et :

- Exercez votre leadership en distribuant la parole, en démontrant votre intérêt pour chacun :

« Je suis très heureux de vous réunir, même à distance, afin de prendre ce temps de dialogue entre nous. »

« Prenons le temps d'un tour de table : Comment allez-vous? Comment se passe ... »

« Et toi, Camille, tu es silencieuse? Comment vas-tu? »

- Exprimez votre besoin de partager avec votre équipe, pour la souder :

« Il est important pour moi de vous réunir et de vous annoncer que ... »

« J'ai souhaité ce temps tous ensemble afin de vous donner au même moment les mêmes informations, et que nous puissions entendre et réagir aux réactions des uns et des autres. »

Soyez vigilant à votre body language (Cf Annexe 1)

VOTRE POSTURE MANAGÉRIALE

Menez votre action auprès de vos collaborateurs dans un leadership responsable pour faire évoluer de concert les collaborateurs, l'organisation, et vous-même !

- Prenez le temps de célébrer en équipe le retour au travail, les retrouvailles, en respectant les règles de sécurité sanitaire & les gestes barrière.
Echangez, « purgez » le passé pour mieux vous tourner vers l'avenir.
- Prenez le temps de la « ré-intégration » avec chaque collaborateur : Fixez leurs objectifs & leurs priorités, replacez les enjeux de chaque poste dans le nouveau contexte, clarifiez les nouvelles missions le cas échéant.
Donnez du sens au travail.
- Généralisez des espaces de discussions collectives, de débriefing sur le « retour » au travail, les changements :
Quelles difficultés? Quelles opportunités? Les informations à partager bottom/up & up/bottom. Comment chacun se sent? Quels sont les besoins? Comment développer la coopération? La solidarité?
- Co-construisez avec la DRH et des collaborateurs un « baromètre » du fonctionnement collaborateur/manager comme indicateur .
En vous inspirant du référentiel ALTER de bien-être au travail ou le questionnaire KARASEK sur la qualité des relations avec l'entourage professionnel.
- Développez les dialogues de qualité (cf page 8 à 12) avec vos collaborateurs. Le temps investi dans la relation vous permettra de gagner en clarté et en efficacité à plus long terme.
Une des clefs est la confiance que vous suscitez & que vous donnez.
- Prenez soin de vous, écoutez-vous ! Sachez demander de l'aide & exprimer vos besoins auprès d'un collègue, de votre hiérarchie, de votre entourage, voire de vos collaborateurs.
C'est l'humilité du chef.
- Soyez particulièrement ouvert et à l'écoute des propositions organisationnelles, et aux innovations que formuleraient vos collaborateurs pour réinventer le modèle de l'entreprise. Cette période a peut-être permis à certains de prendre du recul, de s'enrichir, de discerner :
C'est le moment ou jamais de « trouver la pépite dans le pépin » !

PREMIÈRE ÉTAPE : ÉCOUTEZ POUR VOUS CONNECTER

Vos collaborateurs auront besoin de s'exprimer et de vous faire des demandes.

Votre mission est d'écouter, vous n'avez pas à être d'accord.

Laissez votre interlocuteur « vider son sac ».

Vous devez être à 100% ICI et MAINTENANT (pas dans le passé, ni dans le futur)

- Écoutez attentivement votre collaborateur, ne commettez pas l'erreur de penser à ce que vous voulez dire, ne donnez pas de conseils si on ne vous en demande pas, ne rapportez pas à votre propre expérience.

« Je vous écoute », « Je suis à vous », « Dites-moi », « Je vous entends », « Je vous comprends »

- Mettez des mots sur les émotions, sur les silences :

« Je vous sens triste, anxieux, perdu, abattu, déçu, ... »

« Je vous sens motivé, plein d'énergie »

« Vous êtes silencieux, pensif, sans voix ... »

Abolissez le « TU ES / VOUS ETES », car cette formulation est porteuse de jugement.

Personne n'aime se sentir jugé : « Tu es énervé ... », « Tu es agressif ... », « Vous êtes inconscient de la situation... »

- En cas d'agressivité :

« Je vous sens en colère, insatisfait, inquiet... »,

« Je sens que c'est difficile pour vous. »

Vous n'êtes pas psychologue, votre objectif est que votre collaborateur se sente écouté, respecté et qu'il puisse cheminer vers la deuxième étape.

DEUXIÈME ÉTAPE : REFORMULER POUR PERMETTRE AU COLLABORATEUR DE CLARIFIER SA DEMANDE

L'émotion peut créer un décalage entre la parole et le véritable besoin, donc un décalage entre une demande et ce qui est vraiment important pour la personne. Il faut donc « creuser » derrière les mots.

- Reformulez, en reprenant les mots clefs et toutes les idées, afin que le collaborateur « puisse s'entendre », prendre du recul et clarifier.

« J'entends plusieurs choses, tout d'abord ..., puis ... »

« Si je comprends bien vous voudriez revenir au travail, mais à temps partiel. »

« Vous vous demandez..., est-ce bien cela ? »

Cette reformulation tient lieu d'accusé réception. C'est essentiel.

- Cherchez l'émotion derrière les mots = C'est la meilleure façon pour que la personne se sente véritablement comprise, aidée.

« Vous parlez d'efficacité, je vous sens inquiet sur votre travail... »

« Je sens que c'est un moment difficile / je sens une grande douleur / tristesse / solitude ... »

- Cherchez le véritable besoin, avec des questions ouvertes :

« Que voulez-vous dire par ... ? »

« De quoi auriez vous besoin pour ... ? »

« Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous ? »

- Soyez honnête, transparent, ne nourrissez pas les fantasmes, prenez le temps de réfléchir et de consulter :

« Je ne sais pas répondre à votre question, je me rapproche de ... / je vais réfléchir avec la direction, je reviens vers vous au plus tard ... »

« L'entreprise ne pourra pas compenser votre perte de salaire, c'est une certitude »

- Si le collaborateur vous demande conseil, votre avis : A vous de discerner si l'objet du conseil relève de votre mission.

Si non, quelques clefs : « Et toi, qu'en penses-tu ? »

« Vous me demandez ..., en quoi est-il important que je vous réponde ? »

Si oui, répondez lui en qualité de manager

PREMIÈRE ÉTAPE : INFORMEZ, DEMANDEZ

Vous devez connaître votre sujet, et être préparé à toute question périphérique.
Prenez le temps de favoriser le dialogue & la co-construction :

- Utilisez des mots simples, soyez précis, concret, et avancez pas à pas :

« Je voulais vous informer de la nouvelle organisation... »

« La direction a décidé un retour sécurisé qui se fera de la façon suivante ... »

« Concrètement, l'impact pour notre équipe est ... »

« Dès lors, je propose de ... »

- Formulez une demande en 4 étapes * :

1 - Décrivez ce que vous observez, ce que vous entendez, sans juger

« Je constate que vous êtes silencieux... »

« Vous êtes rouge, vous tremblez, vous ... »

2 - Dites votre sentiment, avec « je »

« Je suis inquiet car vous ne réagissez pas à ... »

« J'ai le sentiment que vous êtes furieux ... »

3 - Exprimez votre besoin, sans parler d'action (ex de besoins : physiologiques, empathie, compréhension, repos, récupération, intimité, sens, spiritualité...)

« J'ai besoin de clarté sur cette nouvelle organisation. »

« J'ai besoin de sérénité pour mettre en oeuvre ensemble ... »

4 - Faites votre demande, sans exiger

« Pouvez-vous me partager vos réflexions / vous exprimer pour que nous construisions ensemble les modalités de mise en oeuvre ... »

* CNV, Marshall B-Rosenberg

DEUXIÈME ÉTAPE : PRENEZ EN COMPTE LA RÉPONSE & OUVREZ VERS LES SOLUTIONS

- Ecoutez/reformulez avec un dialogue (cf pages 8 & 9) commençant par :

« Qu'en penses-tu ? » « Comment réagissez-vous ? »

Prenez le temps, laissez la place au silence, soyez totalement disponible à ce moment.

- Ouvrez le dialogue à partir des besoins sous-jacents :

« Vous m'expliquez que ces nouvelles conditions de travail vous posent problème, en quoi exactement ? »

« De quoi auriez vous besoin pour être rassuré / motivé / pour que ce soit acceptable ? »

« Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis ? »

« Que proposez-vous concrètement ? »

Soyez intensément à l'écoute, saisissez l'opportunité de faire évoluer certains process, certaines coutumes organisationnelles de l'entreprise ! Vous êtes au coeur du « change management ».

- Si nécessaire, approfondissez la méthode, en cherchant des solutions en mode brainstorming collectif :

« Je constate que nous n'envisageons pas la mise en oeuvre de cette organisation de la même façon. Comment avancer ?

Je propose que nous travaillions en mode brainstorming pour trouver la meilleure solution. Demain, organisons une réunion de 15 minutes, avec x idées : Chacun apportera des propositions non-encore abordées. Faites preuve d'imagination ! »

Cet exercice collectif innovant, dont vous êtes le leader, suscitera l'adhésion & la motivation.

- Que faire si, en dépit de toute l'énergie déployée pour des relations de qualité, une crise intervient avec un collaborateur ?

La gestion de la crise mériterait un autre guide. Ayez juste à l'esprit qu'en chinois le mot « crise » est symbolisé par deux caractères : danger et opportunité. Saisissez votre chance !

« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de nous relever après la chute. »
Confucius

QUEL COMPORTEMENT POUR SOUTENIR VOTRE MESSAGE ?

Près de 95% de votre message passe par votre body-langage !

- **Votre voix** : Baissez votre débit & votre intensité de parole, baissez la pression, n'oubliez pas que « la politesse est l'apanage des rois », si besoin soufflez discrètement.
- **Votre attitude corporelle** : Soyez calme, ne croisez pas les mains, les jambes, regardez dans les yeux, souriez avec le coeur ...
- **Les silences pleins** : N'ayez pas peur de ces silences, ils permettent à l'autre de réfléchir ...
- **La synchronisation corporelle à la personne** : Il est assis, essayez vous. Il marche, accompagnez-le, bougez ...
- **Les "accusé de réception" corporels** : Soyez vivant avec votre tête, votre regard, vos mimiques...
- **La sincérité, la volonté de se relier à la personne** : Interrogez votre agacement, interrogez votre difficulté à vous relier à certaines personnes en fonction de votre personnalité et de la sienne. Parlez en à 1 collègue qui saura vous aider à comprendre, à prendre de la distance.
- **Les particularités des échanges « à distance »** : Regardez-bien la caméra de votre ordinateur et pas votre écran. Parlez encore plus lentement en vous concentrant sur l'impact de vos paroles.