



CHOISIR SES COLLABORATEURS ET LES AIDER À RÉUSSIR

Gilles Charest, président de Sociogest

Pendant que mondialement la course à la performance s'impose, la direction des hommes ; l'exercice de l'autorité et la communication humaine deviennent pour les chefs d'entreprises des préoccupations grandissantes. Ils se posent de plus en plus fréquemment cette question : comment recruter des collaborateurs compétents et s'assurer de leur fidélité ?

Nous savons l'importance du capital humain pour garantir le succès d'une entreprise, mais, au-delà des compétences techniques individuelles des membres d'un groupe, il faut reconnaître que c'est l'état d'esprit de l'équipe qui fait la différence. Comment créer et maintenir cet état d'esprit ? Voilà ce qu'un chef doit apprendre s'il veut recruter des collaborateurs efficaces et s'assurer de leur fidélité !

Un jour, un conseiller en recrutement qui voulait offrir ses services à la ligue nationale de hockey posa la question à un président et directeur général d'un club nouvellement arrivé dans la ligue : "quels sont vos critères pour recruter de bons joueurs ?" Il lui répondit : "quand je recrute un joueur, je cherche à savoir 3 choses. Est-il capable de jouer au niveau de la ligue nationale ? Est-il prêt à souffrir pour son équipe ? Veut-il travailler pour moi ?" Quelques années plus tard, ce club remportait les honneurs de la coupe Stanley. C'est encore aujourd'hui un club de premier plan !

Transposez ces questions dans votre contexte d'entreprise ! Si, pour chacun de vos collaborateurs, vous êtes en mesure de répondre sans aucune hésitation à ces trois questions par un OUI profondément ressenti, vous avez une équipe mobilisée et fidèle. L'ordre d'importance de ces questions va croissant !

Est-il, ou est-elle capable techniquement de faire le travail ?

C'est la question la plus facile à répondre. Il existe de nombreux tests pour apprendre à détecter les talents des personnes. On peut vérifier les références de l'individu. On peut le prendre à l'essai pour un temps de probation et l'observer en situation de travail. On peut vérifier ses diplômes et qualifications, son expérience, etc.

S'il est important qu'une personne possède les compétences techniques pour occuper une fonction, c'est l'exigence la moins importante des trois, discutées ici, pour créer une équipe performante. Les compétences techniques sont assez faciles à acquérir pour les individus et, à quelques exceptions près, elles sont généralement disponibles sur le marché du travail pour l'employeur.

Agit-il, ou agit-elle pour maintenir l'harmonie dans l'équipe ?

L'état d'esprit indispensable à un travail d'équipe efficace exige l'harmonie. Il faut que chacun se sente confortable dans l'équipe et que les échanges soient soutenus et fluides entre tous. Si la qualité des contacts entre les membres doit demeurer la responsabilité de tous les membres, elle doit faire l'objet d'une attention particulière de la part du chef s'il veut que son équipe fonctionne de façon optimale.

Est-ce que ce collaborateur est générateur d'harmonie ou de conflit ? Est-il prêt et capable, non pas de taire ses insatisfactions pour ne pas créer de tensions dans l'équipe, mais de régler ouvertement ses différends sans blesser inutilement les autres ? C'est un principe incontournable pour tout chef qui veut avoir une équipe performante. L'harmonie ne se négocie pas !

Comprenons-nous bien, la recherche de l'harmonie ne signifie pas vouloir créer un monde sans tension. Un monde sans tension, c'est la mort ! L'harmonie est moins reliée au niveau de tension qu'au rythme, à la cadence, à la fluidité des communications. La tension au sein d'une équipe est normale. Elle est créée par la volonté des membres d'accomplir la tâche. Un des rôles du chef est justement de créer cette tension nécessaire en rappelant les objectifs à atteindre et les problèmes à résoudre. La tension c'est l'énergie qui fait agir le groupe.

Dans le feu de l'action, par ailleurs, les différends et les conflits sont inévitables ! Chacun a sa personnalité, ses habitudes, ses connaissances, son code génétique, ses habiletés, sa vision du monde, son niveau de maturité, etc. Si la diversité est source de richesse, le choc des différences est souvent menaçant et met parfois en branle des mécanismes de défense qui occasionnent des crispations et des fermetures.

La vie d'équipe force le mouvement, oblige une oscillation constante entre ces deux pôles que sont l'ouverture aux autres et la protection de son territoire. Dans ce sens, elle exige des dépassements considérables parce qu'elle interroge constamment nos besoins les plus fondamentaux : être accepté, exercer de l'influencer et se sentir utile.

Comment demeurer moi-même et faire partie d'une équipe. Voilà la grande question ! Qui suis-je pour mon équipe ? Quelle est mon influence ? Quelle est mon utilité ? Ces questions demeurent pour chaque membre un souci de tous les instants. Qu'elles soient conscientes ou non, ces interrogations alimentent la dynamique d'une équipe et doivent être prises en compte parallèlement à la tâche que le groupe a convenu d'accomplir.

En aucun cas un chef doit tolérer qu'un membre de son équipe s'enferme dans son personnage pour éviter le contact et l'influence des autres. Si ce membre ne veut pas faire l'effort de sortir de sa coquille, le chef doit impérativement procéder au congédiement du membre qui, de toute façon, s'est déjà exclu psychologiquement de l'équipe par son comportement. S'il n'agit pas dans un délais raisonnable, il manque à son devoir. Il n'aide pas le membre concerné et contribue à perturber l'esprit d'équipe.

Accepte-il, accepte-t-elle de travailler sous mon autorité ?

C'est la question la plus importante qu'un chef doive se poser ? Encore faut-il que ce chef accepte vraiment d'exercer l'autorité que lui confère son rôle. C'est loin d'être évident pour plusieurs.

Accepter l'autorité de mon chef, qu'est-ce que cela signifie ? Cela signifie que je reconnais à mon chef la responsabilité de m'aider à évoluer au sein de notre équipe et qu'en tant que membre de cette équipe, non seulement j'accepte, mais je vais demander son aide.

Cela ne signifie surtout pas que mon chef est parfait et que je dois lui obéir aveuglément. Au contraire ! Cela signifie que je vais entretenir avec lui ou elle une relation équilibrée ou je vais donner et recevoir, je vais influencer et être influencé. S'il y a un déséquilibre dans le donner et le recevoir, il y a forcément disharmonie dans la relation et comme l'harmonie n'est pas négociable, une action urgente s'impose.

Parce que les êtres humains sont fondamentalement des *esprits libres*, à bien y réfléchir, diriger ne signifie rien d'autre qu'aider et collaborer signifie en premier lieu comprendre. Cette vision de la direction a le mérite de redonner au chef comme au collaborateur la responsabilité qui leur revienne. Ici nul besoin de dominer, d'humilier, de faire peur, de se défendre, de faire le dos rond ou de se révolter. Une saine relation entre le chef est le collaborateur est basée sur un contact respectueux entre personnes libres et responsables.

Accepter d'exercer son rôle de chef, d'aidant, suppose qu'on reconnaît avoir une certaine valeur. Si je n'ai pas confiance en moi, je ne pourrai pas aider quelqu'un à croire en ses talents. C'est évident ! Ce n'est pas parce qu'on a le titre de chef qu'on en est un. C'est un rôle qui s'apprend au fur et à mesure que l'on apprend à se connaître et à se reconnaître. La tâche de chef est donc avant tout une voie de développement personnelle.

Diriger c'est influencer. Le chef qui ne se retrouve pas dans le travail de son collaborateur ne remplit pas sa fonction. On juge un vrai chef sur sa capacité d'aider quelqu'un à se rendre utile (à réussir) dans un système plus grand que celui qu'il perçoit à première vue.

Pour plusieurs collaborateurs, ne pas avoir besoin des autres et particulièrement de son chef c'est faire preuve d'autonomie. C'est plutôt, à mon avis, un signe de grande faiblesse. Demander l'aide dont on a besoin est un acte responsable qui demande courage et humilité : deux qualités qui définissent la maturité et qui conditionnent la progression personnelle et professionnelle.

Si, en tant que chef, vous ne ressentez pas que vous aidez votre collaborateur à évoluer. Vous n'avez peut-être plus rien à faire ensemble. De la même manière, si en tant que collaborateur, vous n'êtes pas en mesure d'obtenir de votre chef l'aide nécessaire pour devenir une meilleure personne en même temps qu'un meilleur collaborateur, il est grand temps de vous en parler sérieusement. Vous êtes en train de vous nuire mutuellement !

Trois questions, une seule réponse possible : OUI !

Vous voulez savoir, en tant que chef, comment recruter et fidéliser vos collaborateurs. Assurez-vous de pouvoir en tout temps répondre à ces trois questions concernant chacun d'eux.

1. Est-il, ou est-elle capable techniquement de faire le travail ?
2. Agit-il, ou agit-elle pour maintenir l'harmonie dans équipe ?
3. Accepte-il, accepte-t-elle de travailler sous mon autorité ?

Fiez vous à votre ressenti ! Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à ces trois questions par un OUI convaincu agissez avant que la situation ne dégénère.

gcharest@sociogest.ca