

Insuffler l'énergie

Consultant interne en organisation à la direction ressources et expertises de la communauté urbaine de Lille, Stéphane Taschini constate la fin du management par l'autorité.

Motiver un collaborateur, est-ce le rôle d'un encadrant ?

Oui, plus que jamais. Parce que, à quelques exceptions près, l'ancien système « dirigeant-dirigé » est à bout de souffle. Le manager a toujours pour rôle de décider, planifier, organiser, vérifier l'atteinte des résultats; mais le faire dans un strict rapport hiérarchique « je dicte - tu fais - je contrôle » ne donne plus les résultats attendus. Il s'agit d'être plus consultatif, itératif et participatif. Pour concrétiser les objectifs qu'il fixe à son équipe, le manager introduira de l'énergie. Motiver, c'est donner de l'énergie.

Qu'appellez-vous l'énergie ?

Une voiture a besoin d'essence pour avancer. Il en va de même pour nous, et ce carburant est l'énergie.



Stéphane Taschini, consultant interne en organisation de la communauté urbaine de Lille.

Mais la motivation ne se commande pas. Elle s'insufflé. Pour le manager, il est possible de puiser dans deux sources: la première est liée à l'environnement de l'agent (primes, avantages sociaux); mais ses effets déclinent avec le temps. La seconde source renvoie à l'état de l'individu; elle vise son épanouissement, est inépuisable et a des effets permanents: c'est l'une des traductions du développement durable dans le

management! Pour agir sur cette source, il faut investir dans la qualité de relation. Je mise beaucoup, personnellement, sur la « process motivation » (PM) qui identifie une dizaine d'attitudes clés qui génèrent de l'énergie chez le collaborateur.

Quel est le principe de la PM ?

La PM vient de recherches canadiennes et allemandes utilisées pour diagnostiquer l'état d'une relation, la stimuler et nourrir sa qualité. Pour le manager, le principe est de poser un cadre et une somme d'attitudes qui poussent le collaborateur à s'élever avant de vouloir engranger des résultats à tout prix. Ces attitudes sont une neutralité bienveillante, la mise en responsabilité, l'apprentissage constant, le soutien moral et technique... autant de leviers créateurs d'un lien positif. Car la nature le dit: pour avoir des fruits, il faut avoir planté des graines. Quelles graines ont planté les collectivités cette année pour que leurs agents soient emplis d'énergie?

Propos recueillis par Bruno Leprat

À LIRE

ORGANISATION Carrière.

Côtoyer des collègues demande beaucoup de patience. C'est la première leçon de cet ouvrage qui s'appuie sur les fables de La Fontaine pour accompagner le salarié au sein de l'organisation. L'auteur, qui suggère de lire aussi La Bruyère et Vauvenargues (« Il est bon d'être ferme par tempérament, et flexible par réflexion »), aborde des sujets comme la rémunération, la courtoisie et l'« art de la calomnie ».

« Jean de La Fontaine - Leçons pour survivre en entreprise », par Pierre Raufast, éditions Maxima, 2011.

RENDEZ-VOUS

DU 4 AU 6 OCTOBRE

Evaluation. Qu'appelle-t-on, en gestion des ressources humaines, un « diagnostic de territoire »? Quels acteurs impliquer? Comment le mener? Ces points seront traités lors d'un stage du CNFPT à Angers, qui s'adresse aux agents en charge de la mise en œuvre de la formation professionnelle et de l'apprentissage. « Outils et méthodes de diagnostics de territoires », contact: Delphine Prod'homme, tél.: 02.41.77.37.41.

COLLECTIVITÉS Réforme.

L'Inet organise le 24 mars un atelier sur le thème « Réforme et impacts organisationnels et managériaux » à Angers. Au programme, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), performance collective et efficacité. Les « nouveaux » modes de gestion, associant mutualisation et externalisation (agences de moyens...), seront étudiés. www.evenements.cnfpt.fr/ateliersdelareforme

QUE FAIRE QUAND ...

« L'individualisme prévaut au sein de mon service »

Comment ressouder mes équipes ?

LA RÉPONSE DE

Jean-Paul LUGAN, consultant en management et en conduite du changement, directeur de Dia Logos Formation

Pour qu'une équipe soit soudée, il faut qu'elle ait de bons résultats. Vous devez d'abord passer du temps à évaluer les compétences de chacun, proposer des formations à ceux qui en ont besoin. Une fois que vos collaborateurs ont gagné en performance, il faut aussi que vous fassiez en sorte que les membres de l'équipe sachent travailler ensemble. Organisez des moments communs de travail (réunions d'équipe) et mettez en place des projets collectifs. Favorisez le travail d'équipe en constituant des binômes et n'oubliez pas les moments de convivialité. Faites un repas une

fois par mois avec vos collaborateurs, pensez à organiser un pot après une grosse réunion. Ce registre est plutôt du domaine émotionnel mais il permet de nouer des relations. Favorisez l'entraide des uns et des autres sur un projet. Ensuite, si vous n'obtenez pas tout de suite des résultats, valorisez quand même le chemin pris par le travail commun et l'avancement des dossiers. Votre équipe gardera ainsi l'énergie d'obtenir rapidement des résultats. Une fois que les projets du service ont abouti, félicitez l'équipe collégialement et marquez le coup par un moment de convivialité. Célébrer la réussite obtenue est très important pour renforcer l'envie de vos collaborateurs et consolider leurs liens entre eux.

Vous connaissez une situation particulière? Vous vous interrogez sur les suites que vous pouvez lui donner? Vous souhaitez les conseils d'un tiers extérieur? Adressez-nous votre question et nous la traiterons. Email: j.paquier@groupemoniteur.fr