

A quelle aune mesurer la justesse de son management ?

Ce chef d'équipe, cadre intermédiaire dans une entreprise à haute technologie, exprime récemment son désarroi: alors qu'il est parfaitement apte à déterminer, à l'aide de calculs et de mesures, s'il accomplit les tâches techniques qui lui sont dévolues de manière correcte et sans erreurs, il ne parvient pas à s'assurer (et à se rassurer) de la justesse de son management vis-à-vis de son équipe. Est-il assez ou trop présent (ou peut-être pas suffisamment en fin de compte) ? Le contrôle qu'il exerce sur ses collaborateurs est-il adéquat au vu des enjeux ou le signe d'un manque de confiance?

Quel cadre, soucieux d'accomplir son mandat avec sérieux, ne s'est jamais interrogé de la sorte, prêt à chercher des réponses dans des livres ou des formations?

Or, il en va des relations de management comme des relations sociales en général: rien ne nous permet jamais d'être sûr que nous faisons juste, si ce n'est l'autre (ses réactions, ou mieux encore ses réponses à des questions ciblées) et notre propre sentiment de nous trouver à la bonne place dans la relation!

Un certain nombre de compétences facilitent bien entendu la gestion d'une équipe et permettent au chef de groupe d'accroître son confort dans le rôle qu'il a à jouer, à commencer par la compétence de communiquer. Notre société a généré bien des discours sur l'importance de la communication depuis quelques années. Théories parfois bien compliquées qui nous conduisent à oublier certaines règles de base: communiquer, c'est dire, avec respect mais sans détours, ce que l'on souhaite faire passer comme message, sans taire les émotions qui l'accompagnent. Et c'est écouter en retour la réponse de l'interlocuteur, la solliciter parfois lorsqu'elle ne vient pas spontanément, sans prendre peur ou l'interpréter hâtivement. Communiquer dans le respect de soi et de l'autre exprime un comportement assertif et est la base d'une communication respectueuse et constructive.

Deux choses nous renseigneront alors sur la « justesse » de la communication: le résultat de l'échange **et** le sentiment d'avoir su se faire entendre de part et d'autre. Nombreuses sont les personnes qui n'évaluent l'efficacité d'une communication qu'à l'un ou l'autre de ces deux indicateurs. Or, pour le chef d'équipe, avoir obtenu un résultat signifie parfois simplement qu'il a su imposer une idée! Certaines situations l'exigent bien entendu: situations de crise où une action immédiate est exigée et ne souffre pas de discussion (du moins sur le moment). Avoir eu une conversation satisfaisante à l'inverse peut ne révéler qu'une discussion agréable, comme celles qu'on échange autour d'une tasse de café, bien éloignée des objectifs d'un échange de travail!

Pour évaluer la pertinence de son encadrement, le chef d'équipe se posera donc trois questions: ai-je obtenu des résultats satisfaisants eu égard aux objectifs fixés? Ai-je le sentiment d'avoir été compris et d'avoir pu faire passer mes intentions de la manière dont je le prévoyais? Et finalement, cela s'est-il passé dans un climat où les différentes personnes impliquées ont pu s'exprimer et se faire entendre?

Se comporter de manière assertive implique une bonne dose de confiance et permet en retour de la renforcer: confiance en soi, en sa capacité à se forger une opinion et à utiliser au mieux ses émotions d'une part, confiance en l'autre, en ses compétences professionnelles et sa volonté d'œuvrer pour le bien de l'entreprise d'autre part. Privilégier un comportement assertif c'est aussi donner l'exemple et affirmer son leadership dans le respect de soi et de l'autre, sans être dans l'agressivité ou la manipulation. De cette compétence fondamentale pour le chef d'équipe découle de nombreuses autres capacités: celle de déléguer une tâche en fixant le cadre qu'il souhaite voir respecter, celle de mener un entretien d'évaluation et de développement qui dépasse la liste des cases à cocher, celle de gérer un conflit en incitant les parties opposées à s'exprimer selon les mêmes principes de communication qu'il applique lui-même dans ses relations.

Il n'existe à ce jour pas de jauge universelle permettant de mesurer la justesse d'un management, et bien heureusement! Chaque collaborateur s'investit dans l'entreprise avec une approche du travail et des besoins différents. Le chef d'équipe ne peut travailler qu'avec ce qu'il est et ce qu'est l'autre. Un outil de communication bien maîtrisé lui donnera les meilleures chances de réussir.

cbva SA

C. Schweizer

Conseillère en bilans - coach

Cet article a été publié sur le site Internet: <http://www.monde-economique.ch>.