

Diriger avec succès

Les employés sont la garantie du succès



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- Comment dialoguer avec vos employés afin que vos paroles soient entendues
- Comment réussir à motiver vos employés à s'impliquer dans les améliorations
- Comment procéder au développement des employés
- Ce que cela signifie de porter la responsabilité en tant que manager

Vous pouvez:

- Utiliser le feedback comme un accélérateur de motivation
- Développez activement vos employés
- Créer un profil de compétence individuel
- Prendre des décisions plus rapidement
- Reconnaître d'une manière qui augmente la performance et la satisfaction
- Récompenser d'une manière qui augmente la performance et la satisfaction de vos employés

Auteur

Matthias K. Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg depuis 1995. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants. Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.

De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.



Impressum

WEKA Business Dossier

Diriger avec succès – Les employés sont la garantie du succès

Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2020

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles
ISBN: 978-3-297-02139-2

© WEKA Business Media AG, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Diriger avec succès – Les employés sont la garantie du succès

1. Communiquer efficacement et donner un feedback ciblé	4
1.1 La communication dans la conduite – un processus complexe	4
1.2 Ecouter attentivement et donner un feedback	7
2. Activer la réflexion	10
2.1 Habilitier efficacement les collaborateurs	10
2.2 Habilitation – plus de responsabilité.....	10
2.3 Donner le pouvoir de décider et d’agir	11
2.4 Devenir autonome.....	11
2.5 Proposer des solutions – pas des problèmes.....	11
2.6 Coacher aussi les collaborateurs	12
3. Développement des employés	13
3.1 Développement dans tous les domaines	13
3.2 Les trois principaux composants d’un système de développement personnel	14
3.3 Systématisation des instruments	15
4. Assumer la responsabilité – faire preuve d’initiative et prendre les bonnes décisions	18
4.1 Couvrir les collaborateurs	18
4.2 Encourager les collaborateurs à assumer leur responsabilité.....	19
4.3 La responsabilité personnelle comme attitude.....	19
4.4 Prendre rapidement des décisions.....	20
5. Diriger et développer efficacement des équipes	21
5.1 Les équipes à haute performance	21
5.2 L’équipe simple contre l’équipe à haute performance	21
5.3 Une base stable et de la cohésion.....	22
5.4 Des équipes de gestion performantes et fonctionnelles	22
5.5 Six règles pour assurer la mise en place d’une équipe de direction performante.....	22
6. Exprimer correctement sa reconnaissance	24
6.1 Reconnaître les résultats concrets	25
6.2 Reconnaissance objective et personnelle.....	25
6.3 Être sensible à la reconnaissance et à la critique	25
6.4 Effet de la reconnaissance	26

1. Communiquer efficacement et donner un feedback ciblé

«La seule possibilité de motiver les gens, c'est la communication.»

Lee Iacocca



1.1 La communication dans la conduite – un processus complexe

Vous connaissez certainement des situations dans votre quotidien professionnel où vous avez dit l'essentiel mais que vos collaborateurs vous pressent de questions et de demandes. Ou que ces derniers ont bien entendu ce que vous avez dit, mais qu'ils ne font pas ce que vous attendez d'eux.

Si votre interlocuteur perçoit de vous des messages incompréhensibles ou ambigus, il va se perdre en conjectures quant à leur sens. Des conjectures qui reposent sur ses connaissances et ses expériences. Etant donné toutefois qu'il dispose d'autres expériences que vous, ses interprétations ne coïncident pas avec les vôtres. Les paroles que vous prononcez et qui sont en lien avec votre expérience et votre connaissance ne vont en effet pas nécessairement induire les mêmes associations ou significations chez votre interlocuteur. «Compter sur quelqu'un» peut peut-être signifier pour vous que vous transférez une grande partie de la responsabilité et que vous attendez que votre interlocuteur vous informe. Votre partenaire comprend en revanche qu'il travaille certes de manière autonome, mais qu'il n'assume aucune véritable responsabilité et surtout pas qu'il doive rendre compte des résultats. Les collaborateurs ne sont pas des voyants. C'est pourquoi vous devez exprimer clairement de quoi il s'agit.

Un directeur avait des problèmes avec l'un de ses partenaires commerciaux en Israël, qui ne remplissait pas ses objectifs de vente dans un domaine produits important et qui, malgré des demandes répétées de la centrale, ne s'améliorait pas. Il décida donc de lui rendre visite. Quand le partenaire

en question – un homme expérimenté, qui était depuis longtemps dans l'entreprise – lui demande de quoi il s'agit, le directeur lui répond évasivement qu'il aimerait connaître le marché israélien. Mais le partenaire savait très bien que son chef avait fait le déplacement en raison des chiffres d'affaires médiocres qu'il avait obtenus. Les deux hommes passèrent trois jours à voyager à travers le pays, d'une filiale à une autre, sans mentionner le domaine de produits pour lequel il était venu. Il ne mit nullement la pression, se baigna tranquillement dans la mer Morte à la fin de son séjour et retourna chez lui.

Le mois suivant, le chiffre d'affaires explosa littéralement et afficha des records par la suite. Le directeur avait réussi à montrer d'une part son estime par sa présence et, d'autre part, à motiver son partenaire sans parler pour autant du thème délicat qui l'avait incité à faire le voyage. Le message avait été entendu.

«Pensé» ne signifie pas «dit»

Vos collaborateurs ne peuvent pas deviner vos pensées et espoirs, vos soucis et doutes, car ces derniers ne sont pas écrits sur votre visage. Réfléchissez à ce que vous voulez communiquer à votre interlocuteur, puis exprimez distinctement ce que vous pensez et ressentez. Ce n'est que si vous rendez vos pensées et sentiments transparents que votre interlocuteur sera prêt à vous écouter.

Imaginez que ce matin vous avez, pendant que vous vous rendiez au travail et alors que vous vouliez fermer la porte derrière vous, remarqué un sac en plastique proprement ficelé et que vous avez failli trébucher sur lui. Un observateur de la scène pourrait penser que vous transportez votre poubelle. Attention toutefois: «pensé» ne signifie pas «dit»!

«Dit» ne signifie pas «entendu»

En présence d'autres personnes ou sous la pression du temps, vous aurez pratiquement aucune chance d'attirer vraiment l'attention de vos interlocuteurs. Organisez donc un entretien bien structuré pour clarifier les éventuels problèmes et malentendus. La situation et le moment d'un tel entretien sont primordiaux si vous voulez vous assurer que ce que vous voulez faire passer soit effectivement compris et enregistré.

Vous avez déjà répété votre message à de multiples reprises, mais n'avez pas été entendu. Il est intéressant de constater que ce sont toujours les mêmes personnes qui n'entendent pas lorsque vous dites quelque chose. Ici aussi il est possible de trouver une solution. Pour savoir si votre collaborateur vous a également entendu, demandez-lui avec respect: «Pouvez-vous résumer encore une fois les points importants selon vous?» Vous saurez ainsi si le message est effectivement passé.

«Entendu» ne signifie pas «compris»

Même si votre message est entendu, cela ne signifie pas nécessairement qu'il a été compris. N'essayez pas d'impressionner avec un langage d'expert ou des termes techniques. Agissez en fonction des possibilités qu'a votre interlocuteur de suivre le sens de ce que vous dites. Donnez-lui la possibilité de vous poser des questions. Ne craignez pas de résumer l'essentiel et de le répéter à nouveau.