

06. avril 2020 6 min

Quand les équipes jugent leur manager

PAR AMANDA CASTILLO



TV BILAN



Bilan

JE ME CONNECTE

JE M'ABONNE DÈS CHIFF

Attirer les talents et accroître la motivation au travail.



Raphaël Cohen, auteur des «Levers de l'engagement».

Crédits: Dr

L'impolitesse est contagieuse. Tel est le constat de l'étude «Catching rudeness is like catching a cold», réalisée par des psychologues de l'Université de Floride. Ceux-ci ont observé que les personnes servant de cobayes qui avaient été traitées sans égard se comportaient de manière rustre et agressive lors des rencontres suivantes. Ce phénomène a pour principale cause la tendance des êtres humains à mimer ceux qui les entourent. «L'homme est le plus mimeur des animaux», écrivait déjà Aristote au IV^e siècle avant notre ère.

Sans surprise, au travail, l'attitude du dirigeant donne le ton. «Posé, équilibré, assuré, cohérent: il rassemble et génère un climat positif, analyse le chercheur et enseignant de carrière Léon Gurtner, auteur de *Parole, présence, charisme et leadership* (Ed. Slatkine). Peu clair, instable, égocentrique, manipulateur: il crée une atmosphère délétère.» Ses propos sont confirmés par une étude effectuée par le conseiller en personnel Rochus Mummert. Parmi les 1000 employés interrogés, 45% considéraient que la direction était responsable de la bonne (ou mauvaise) ambiance de l'entreprise, tandis que 39% attribuaient cette responsabilité à la famille fondatrice ou au propriétaire.

Ainsi, il y aurait un véritable effet de ruissellement des qualités et des valeurs. Lorsque le sommet de la pyramide est bienveillant, l'attitude positive des dirigeants se répand à toute vitesse chez les cadres intermédiaires qui se montrent à leurs tours bienveillants envers leurs équipes, lesquelles sont ensuite chaleureuses et à l'écoute envers les clients de l'entreprise.

Ne pas se voir agir

Comment introduire davantage de bienveillance dans l'entreprise? «L'obstacle majeur est l'absence de *self awareness* (conscience de soi) des dirigeants combinée à la méconnaissance du rôle de la bienveillance dans la capacité à obtenir l'engagement des collaborateurs», répond Raphaël Cohen, auteur du livre *Les leviers de l'engagement* (Ed. Eyrolles). Par exemple, certains managers, qui s'estiment communicants et motivants, sont en réalité vus comme directifs et autoritaires.»

Or, un leader éclairé doit être capable de démultiplier ses points de vue. «Ce qui est transmis importe moins que ce que l'autre perçoit. Cette capacité à se dissocier ne peut se développer que dans l'écoute de l'autre. Cela suppose bien évidemment une capacité de remise en question, une prise de recul qui se fait au prix d'un effort important.» Le jeu en vaut cependant la chandelle. «PricewaterhouseCoopers a démontré que des collaborateurs engagés augmentent la productivité et les profits jusqu'à 35%.»

CORONAVIRUS

Coronavirus: les hauts lieux de l'économie européenne à l'arrêt

[Voir toutes les Vidéos →](#)

LES PLUS LUS DE LA SEMAINE

50 idées de business pour ceux qui veulent se lancer

CORONAVIRUS

Coronavirus: le prix du test de dépistage en question

Les 10 avions les plus rapides du monde

CORONAVIRUS

L'irrésistible besoin de rire en période de crise

OPINIONS



ALEXIS MOECKLI

INNOVATION

Le design fiction: nouvel outil d'innovation.



MARY VAKARIDIS

FORMATION

Le défi de la formation des millennials

Quel score d'engagement?

Pour aider les managers à mesurer le niveau d'engagement qu'ils parviennent à susciter chez leurs collaborateurs, Raphaël Cohen a conçu, avec un groupe du Micro MBA de Romandie Formation, un questionnaire anonyme dont une partie est en accès libre (www.eazymirror.com). Les réponses à des questions telles que «Votre manager vous donne-t-il le désir de donner le meilleur de vous-même?», «Recommanderiez-vous votre manager?», «Voulez-vous continuer à être dirigé par votre manager?» ou encore «A quel point pensez-vous que votre manager a les qualités requises pour attirer les talents et les retenir?», permettent par exemple d'évaluer l'impact du manager sur ses équipes mais aussi sa légitimité.

Une fois la mesure obtenue, chaque cadre reçoit un e-mail avec son score d'engagement qu'il est le seul à connaître. L'objectif? Permettre au manager qui souhaite améliorer son leadership de se former au coaching ou d'explorer d'autres méthodes d'encadrement. «Vous pourriez vous regarder dans le miroir en vous posant notamment les questions suivantes: en quoi suis-je source d'inspiration pour mes collaborateurs? Est-ce que leur niveau d'engagement est maximisé par ce que j'inspire? Que pourrais je faire ou changer pour inspirer et augmenter davantage le niveau d'engagement de mes équipes?», poursuit Raphaël Cohen.

A l'issue d'une période de grâce convenue, un nouveau score d'engagement est mesuré. Les résultats peuvent alors être communiqués à l'entourage (hiérarchie, RH, collaborateurs et collègues). «Les leaders sont toujours à l'aise avec ce niveau de transparence. Si une organisation ne juge pas opportun de faire cette mesure, il est d'ailleurs légitime de se demander quelle importance elle accorde à l'opinion de ses collaborateurs. Quand une compétence n'est pas mesurée, c'est qu'on juge qu'elle n'est pas importante.»

A cet égard, d'autres métiers disposent de scores d'appréciation de leurs clients qui sont publics. TripAdvisor, dans les métiers de l'accueil, mais aussi RateMyProfessors.com qui contient les évaluations de 1,7 million d'enseignants par leurs étudiants, en sont des exemples parlants. «Vos collaborateurs sont aussi vos clients. Il n'est donc pas inconcevable de publier les scores de leurs managers. Faites le nécessaire pour en avoir des bons!»

Instaurer une dynamique vertueuse

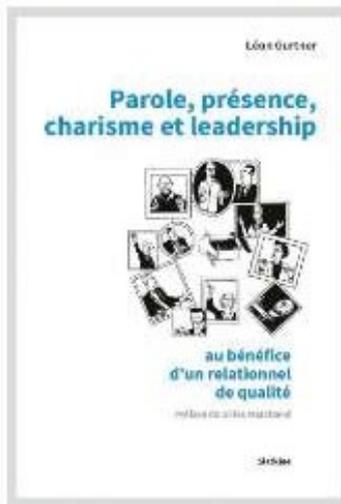
Pour Bilan, l'Hôtel Le M, à Megève, a accepté d'être le premier établissement hôtelier à mesurer le niveau d'engagement qu'un cadre obtient de ses équipes. Les membres de la direction, mais aussi quatre chefs de service (restauration, service d'étage, SPA, réception/conciergerie/voiturier) se sont prêtés courageusement à l'exercice. Premier constat: si l'étude révèle des rapports placés sous le signe de l'entente et de l'estime, elle dévoile également des marges de progression possibles. L'établissement ne possède en particulier pas de charte de gouvernance définissant les valeurs et principes fondamentaux qui inspirent et guident les collaborateurs des différents services.

S'agissant du score d'engagement, les avis convergent pour reconnaître l'utilité de cette mesure qui cible les axes d'amélioration. «Il est clair que la qualité de la relation entre un manager et son collaborateur est un facteur important de productivité de ce dernier et de son attachement à l'entreprise», analyse un manager.

Sans surprise, du côté des cadres ayant obtenu un score très élevé d'engagement, les réactions étaient enjouées. «Cela fait du bien de savoir que notre style de leadership est perçu par nos équipes comme équitable et bienveillant, s'est enthousiasmé un autre manager. Nous avons tous besoin de renforcement positif.» A cet égard, rappelons que le dirigeant qui félicite un collaborateur sur ses qualités professionnelles suscitera un désir d'excellence et une envie de se surpasser. Ainsi, les entreprises qui pratiquent le *ranking* lors des évaluations et qui attribuent des *feed-back* de type «excellent» à certains employés constatent que leur motivation et leur performance s'en trouvent généralement accrues. L'inverse semble aussi être vrai: un manager félicité par ses équipes éprouve, si l'on en croit les témoignages, un regain d'énergie et de motivation.

S'agissant des scores d'engagement moyens à faibles, ils ont été reçus avec philosophie et une réelle volonté d'amélioration continue. «Le résultat de ce test a suscité chez nous tous un électrochoc et, bien entendu, une remise en question, analyse un manager. Bien que nous ayons mis en place un cycle de formation en accompagnement de management, nous n'en sommes encore qu'au début et la route sera longue... Dans les premiers instants, la déception peut se lire sur notre visage, mais nous comprenons vite que seuls les échecs nous rendent plus forts. Quoi qu'il en soit, nous avons la volonté de nous améliorer!» Et de conclure: «Nous avons d'ailleurs tous décidé d'accentuer nos efforts pour susciter un meilleur engagement de nos équipes et un accompagnement ou un coaching sera nécessaire.»

«Parole, présence, charisme et leadership» de Léon Gurtner, Editions Slakine. «Les leviers de l'engagement» de Raphaël Cohen, Editions Eyrolles.



[plus d'articles du même auteur →](#)

L'AUTEUR



AMANDA CASTILLO est
JOURNALISTE

Amanda Castillo est journaliste indépendante. Licenciée en droit et titulaire d'un master en communication et médias, ses sujets de prédilection sont le management et le leadership. Elle est l'auteur d'un livre, 57 méditations pour réenchanter le monde du travail, qui questionne la position centrale du travail dans nos vies, le mythe du plein emploi, le salariat, et le top-down management.

Du même auteur:

[Les hommes rêvent de jeunesse éternelle](#)

SAGA

[La longue série noire de la famille royale espagnole](#)

LES DERNIERS ARTICLES ENTREPRISES



ELECTROMÉNAGER
Le chiffre d'affaires de Siemens Suisse progresse au premier semestre



COMPAGNIE AÉRIENNE
Swiss veut reprendre son envol à partir de juin



DIMENSION



COMPAGNIE