

Les petites attentions aident à mieux traverser les périodes d'incertitude...

Dans les périodes d'incertitude, prendre soin de ses collaborateurs est plus que jamais essentiel si l'on veut maintenir un certain niveau de motivation. Les propos de Michel Tremblay, professeur de Management à HEC Montréal, sont très clairs : « *plus une entreprise prend soin de ses troupes, moins leur motivation pâtira pendant la crise* ».

Prendre soin de ses collaborateurs peut parfois passer par de petites attentions comme les quelques exemples figurant ci dessous et issus de faits réels vont venir le prouver. Il ne s'agit pas là de donner de leçons à qui que ce soit, l'objectif est simplement de montrer que de simples mots exprimant notre empathie, un regard, un sourire, peuvent aider à réussir là où c'est compliqué, là où c'est complexe, là où c'est difficile. Oui, osons le dire, cette histoire vraie est un bel hymne à la gentillesse. Profitons-en pour inviter ceux qui pensent que la gentillesse est d'un autre temps, à réfléchir à la belle phrase de Xavier Fontanet, le Président d'Essilor jusqu'en 2010 : « *on a cherché à faire croire, à tort, que pour être efficace il faut être brutal et que le gentil en affaires est celui qui se fait avoir. Ma vision est exactement à l'inverse* »...

Voyage au cœur de la gentillesse en entreprise...

Alors qu'un manager venait de se voir attribuer un nouveau projet, il décide de former une équipe destinée à le mener à bien, dans les meilleures conditions possibles.

Expliquer...

Première chose à faire, composer le noyau dur de cette équipe qui allait se voir rajouter une charge de travail importante dans une période déjà difficile. Après avoir réussi à obtenir la liste des noms de celles et ceux qui, dans chaque secteurs, allaient être les supports du projet, il apparaît primordial de réunir ces huit collègues pour leur expliquer pourquoi et dans quelles conditions il serait nécessaire d'œuvrer ensemble.

Convaincre...

Au regard des plannings des uns et des autres, le surlendemain, un créneau d'une demi heure était commun à sept collègues sur les huit "nominés". Il ne restait plus qu'à trouver une salle de réunion et tenter de convaincre la huitième personne pour laquelle le créneau horaire ne convenait pas.

- *Bonjour Pierre, c'est François, comment vas-tu, je ne te dérange pas ?*
- *Ca va, ça va... un "peu" débordé, mais bon.*
- *OK, je ne vais pas te prendre trop de temps. Je voudrais juste te demander si exceptionnellement, jeudi prochain, tu ne pourrais pas déléguer ta réunion de planning à quelqu'un de ton équipe et venir avec les autres équipiers projet, que je vous parle du nouveau projet qui nous est attribué. Quand on m'a dit que c'était toi qui allait travailler sur la partie fabrication du nouveau produit, ça m'a fait plaisir. Je sais déjà qu'il y a une étape de la fabrication qui est plutôt critique et j'aurais bien besoin de ton expertise. Si au moins pour la présentation, tu pouvais être là, ce serait vraiment formidable.*
- *Oh là..., avec le boulot qu'on a en ce moment, tu sais, ça ne va pas être simple. Encore une réunion..., ça n'arrête pas !*

- *Je sais Pierre, mais c'est justement parce que la fabrication de ce produit ne va pas être simple que j'ai besoin de ton aide.*
- *Je te rappelle et je te dis si c'est faisable.*
- *C'est très gentil de ta part, merci bien. Je compte sur ton coup de fil dans la journée. Bon appétit...*

Moins d'un quart d'heure après cette conversation, Pierre rappelait pour dire qu'il serait là !

Quelle chance ! Il devenait possible de réunir l'ensemble des équipiers pendant trente minutes.

Souligner l'intérêt du projet est un moyen efficace pour mobiliser des collaborateurs. Par ailleurs, satisfaire à la question du « pourquoi » est un élément important en termes de conviction. Expliquer le lien entre un projet et les compétences de tel ou tel collaborateur permet de répondre à la question implicite du « *pourquoi moi* ».

Préparer la réunion...

Il restait une journée pour parcourir l'ensemble de la documentation, la comprendre au mieux, découvrir les points critiques et préparer un résumé afin que chacun perçoive bien l'essentiel.

Une des difficultés du travail lors de la mise en place d'un nouveau projet réside dans le fait que nous découvrons de nombreux paramètres au dernier moment.

Tant la documentation était abondante, certaines informations manquantes ou parfois contradictoires, la présentation du sujet a nécessité de travailler une partie de la soirée...

A l'heure de la réunion, tous les équipiers projet étaient présents mais Pierre paraissait préoccupé.

Ecouter...

- *"Bonjour Pierre. On dirait que quelque chose te tracasse, des soucis en fabrication ?"*
- *"Salut tout le monde. Tu sais, je te passe les détails, mais tant qu'on bossera comme ça, sans information, obligé de se débrouiller tout seul dans son coin, on aura des problèmes !"*
- *"Eh bien tu me donnes l'occasion de commencer à vous parler de notre nouveau transfert. Justement, je me suis dit que si chacun de nous savait pourquoi on allait travailler ensemble et avec quelles contraintes, ce serait mieux que de foncer tête baissée. En plus, je voudrais vous expliquer comment je vois les différentes étapes d'avancement, mais si vous avez des idées par rapports à vos anciens transferts, autant en profiter".*

Une demi-heure plus tard, après avoir expliqué l'essentiel, il était décidé de s'arrêter là. Tout le monde était d'accord sur le fait de respecter l'horaire, à condition qu'une nouvelle réunion soit programmée assez vite pour en savoir encore un peu plus et que chacun donne les impératifs de son service.

En sortant, Pierre se laisse aller à un commentaire : *"T'as bien fait de réunir tout le monde en même temps, au moins, on a tous entendu la même chose et pour une fois, on sait où on va. Si c'était à chaque fois comme ça, je suis sûr qu'au final, on gagnerait du temps..."*.

Le sujet n'allait pas être simple à traiter, mais au moins, le projet partait sur de bons rails.

L'importance de l'écoute est joliment résumé par le proverbe japonais : « *Qui parle sème, qui écoute récolte* ». Pour pratiquer l'écoute active, il n'est pas essentiel de maîtriser des techniques sophistiquées. Il s'agit avant tout de vouloir comprendre sincèrement le point de vue de son interlocuteur. Une oreille attentive prévient les frottements inhérents aux relations humaines.

.../...

Quelques mois plus tard, alors que plusieurs impondérables avaient été gérés, le moment était enfin venu d'envoyer les premiers échantillons de produit fini au client...

Seul souci, le conditionnement se terminait le vendredi midi et la palette devait être chez le client le lundi matin suivant. Le transport se faisant le week-end, la palette devait impérativement sortir des locaux avant le vendredi soir.

A 16h45, tout était enfin prêt pour l'envoi.

Lors de la demande de confirmation du départ de la palette avant le soir même, elle n'était toujours pas sur les quais d'expédition car les caristes étaient débordés en cette fin de semaine.

En se remémorant tout le travail qui avait pu être fait par les uns et les autres depuis des mois pour en arriver là, il n'était pas imaginable que la palette reste à quai et que le client n'en dispose pas le lundi suivant.

Au niveau des racks, un ballet incessant de transpalettes et de caristes se croisaient selon un ordre bien établi et précis, avec des mouvements qui ne laissaient pas place à l'amateurisme...

Très souvent, remercier...

Heureusement, j'arrivais à croiser du regard un des caristes que je connaissais, je lui fis un signe de la main afin qu'il vienne vers moi.

- *"Bonjour Didier, je vois que vous êtes débordés, mais j'ai vraiment besoin d'un coup de main. Est-ce que si je te fournis un emplacement de palette, tu peux aller la chercher et la déposer sur les quais d'expédition s'il te plaît ?"*

- *"Salut François, t'es sérieux là ???"*

- *"Didier, si je suis là, c'est que j'ai vraiment besoin de toi ou d'un de tes collègues. Je ne vais pas t'expliquer maintenant car je te ferais perdre trop de temps, mais sache que la palette dont je te parle doit absolument partir du site ce soir."*

- *"Ce n'est pas croyable ça, pourquoi ne vas-tu pas la chercher toi-même cette palette si c'est si urgent ? Moi, je suis là depuis ce matin 6H et je devrais déjà être parti depuis un bon moment. Je ne suis pas payé en heure sup' tu sais."*

- *"Si je pouvais, crois-moi, vu l'importance, j'irai la chercher cette palette, mais d'une part je n'en ai pas le droit et d'autre part, je suis bien loin d'avoir ta compétence de conduite de ces engins. Elle doit partir la palette, pas être renversée..."*

- *"Ecoute, je suis obligé de terminer ma mission. Marque moi l'emplacement sur un papier et à mon retour, donne-le moi, j'irai te la chercher !"*

- *"Merci Didier, bon week-end et à lundi matin..."*

- *"T'es bien le premier à dire merci pour une simple palette !"*

Quinze minutes plus tard, la palette était dans le camion et le chauffeur prenait la route. Le lundi matin, le client confirmait la bonne réception du colis.

Le lundi matin, le chef de projet est allé rencontrer Didier quelques minutes à la salle de pose des caristes pour le remercier de nouveau. Il tenait à lui expliquer tout ce qu'il n'avait pas eu le temps de lui détailler le vendredi. Il voulait qu'il comprenne l'importance de sa décision de lui donner la possibilité de faire partir le produit, vis-à-vis du projet et du travail qui avait été fait par de nombreuses personnes depuis des mois.

Depuis ce jour, tous les collègues caristes de Didier que le chef de projet peut croiser au restaurant d'entreprise et qu'il ne connaît pourtant pas bien, lui font un signe de la tête ou de la main.

Remercier, c'est à dire exprimer sa gratitude pour un service rendu figure parmi les qualités humaines les plus appréciées. Une étude de 2002¹ a montré que sur plus de 800 termes pouvant décrire la personnalité, la gratitude apparaît dans les 4% les plus estimées ! Rien de tel pour favoriser la cohésion d'une équipe. Par ailleurs, les effets bénéfiques de la gratitude sur le bien-être et le niveau de stress ont été mis en lumière à de multiples reprises.

Aider à faire diffuser...

Les quelques minutes prises pour cette discussion de ce lundi matin et la mise en valeur du travail de cariste avait fait boule de neige. Une véritable contagion de la gentillesse était en route.

Alain Landerouin

Chimiste de formation, a travaillé dans l'agro-alimentaire et s'investit désormais dans l'industrie pharmaceutique.

A délaissé la Recherche et Développement et l'analytique pour s'orienter vers la formation puis vers la gestion de projets.

Dans ses différentes activités, il a pu mesurer l'importance des relations humaines dans l'efficience du travail d'équipe.

Dr Philippe Rodet

¹ Dumas, J. E., Johnson, M., & Lynch, A. M. (2002). Likableness, familiarity, and frequency of 844 person-descriptive words. *Personality and Individual Differences*, 32, 523-531.