

« Un bon exercice est de trouver des compliments sincères à faire à vos employés »

Dino Ragazzo, consultant en management et auteur de l'ouvrage *Manager d'élite*.

Quelle est la qualité première en matière de management ?

Certains managers ne sont pas toujours réalistes dans la fixation de leurs objectifs. Ils amènent leurs employés au casse-pipe, ce qui peut être source de problèmes et de conflits. Ceci résulte d'une incompetence ou d'une méconnaissance. De ce fait, le management de soi est indispensable. On parle beaucoup des qualités personnelles du manager, de ses valeurs. Ses qualités se travaillent et le manager doit en avoir conscience. On se connaît souvent mal et on n'assume pas ses propres défaillances, du coup on a tendance à les projeter sur les autres. On peut être compétent dans son métier mais pas dans ses relations.

Comment faire pour mieux se connaître ?

Il faut se fixer des objectifs, prendre le temps de réfléchir. Le chef d'entreprise doit prendre RDV avec lui-même sur son temps de travail pour structurer sa semaine. Prendre du temps pour prioriser les tâches et gérer son temps au mieux. L'ingénierie du temps est souvent le maillon faible du chef d'entreprise artisanale.

À quoi ressemble le manager idéal ?

Il ne faut pas chercher à singer les autres mais trouver son propre style et l'assumer. On peut être caractériel et rester un bon exemple pour ses salariés. Il suffit de le dire clairement, comme ça l'interlocuteur sait à quoi s'attendre. De plus, le manager a un rôle pédagogique, il doit aider ses employés à grandir, à être plus autonome car il ne peut pas gérer le travail de chacun en plus du sien.

Comment identifier un désaccord ?

Il faut jouer la carte de la proximité. L'artisan est souvent en contact avec ses employés. À ce titre, il doit apprendre à les connaître. Je demande souvent aux managers que je coache s'ils connaissent la date d'anniversaire de leurs employés, leur hobby préféré ou le prénom de leurs enfants. Cette connaissance du salarié aide à déceler un problème. Ensuite il est nécessaire d'organiser des rendez-vous réguliers et individuels, tous les trimestres par exemple. Ces entretiens d'évaluation permettront de voir si les objectifs sont atteints et de traverser ensemble des problèmes ou des malentendus.

Que faire si un problème est identifié ?

Il faut s'adapter à la résistance de son interlocuteur. La manière d'échanger est aussi importante que le contenu. La façon dont on dit les choses contribue à la compréhension et à l'acceptation du message. Si lorsque vous lui faites remarquer qu'il arrive en retard il objecte et se trouve des excuses, ne vous énervez pas et soyez patient. Expliquez-lui en quoi ses retards vous posent problème et essayez ensemble de trouver une solution.

Comment faire passer son message ?

Il ne faut pas charger qu'un seul côté de la balance, faire part d'une critique de façon abrupte. Le risque est d'engendrer un comportement de révolte et de conflit ou de démotivation. La critique doit arriver en deuxième temps dans la conversation. Il faut souligner les aspects positifs du travail de votre employé avant de lui faire des reproches. En limitant l'appréciation à la critique, vous risquez de le brusquer et de ne pas réussir à faire passer le message. Pensez aussi à ne pas dire à

un employé « *ne fait pas ça* » mais donnez-lui des directives précises, « *l'idéal serait que tu fasses comme ça* ».

Comment valoriser ses salariés ?

Il ne faut pas hésiter à faire des compliments sincères et à reconnaître les qualités de vos salariés, cela les encouragera et les poussera à mieux accepter les critiques constructives. Un bon exercice est de trouver au moins une fois par semaine des compliments à faire à vos employés, des éléments de valorisation. Si vous n'en trouvez pas, c'est que votre capacité à voir ce qui marche bien est en panne. Il est alors temps de vous remettre en question.

