



TESTÉ ET APPROUVÉ / Phrases, gestes, état d'esprit, attitude... Huit recettes éprouvées, à reproduire sans modération pour devenir LE néomanager qui sort du lot. ➡ Par Sylvie Laidet

Cultivez votre "opti-réalisme"

Dire que Jean-Emmanuel Chometon, directeur général des Maisons du voyage, a dû revoir son type de management pendant la crise est un euphémisme. Avec une activité à l'arrêt, des salariés en chômage partiel et d'autres licenciés, ce dirigeant a dû modifier de fond en comble sa communication interne. Au programme, des points écrits et détaillés bourrés d'infos sur la gestion de crise, mais aussi sur les perspectives d'avenir. «On travaille sur tel scénario si le tourisme repart en janvier, tel autre si c'est en avril.» Pour lui, il est capital d'alterner les infos sur le très court terme et celles à moyen et long terme : «Cela augmente les chances d'annoncer de bonnes nouvelles ! Par exemple que l'on continue d'investir dans le système d'information ou la rénovation des agences», illustre-t-il.

Chassez les éléphants

Et si vous essayiez de mettre en place le concept de *l'elephant in the room*, comme chez Ponicode ? Le principe est simple : mettre sur la table un problème connu de tous, mais dont personne n'ose parler. Par exemple : tout le monde râle car Untel arrive tous les jours à des heures indues et grippe toute la chaîne de production, mais en réunion, c'est silence radio. En tant que néomanager au top, c'est à vous de faire en sorte que le problème émerge et que les protagonistes trouvent un moyen de le régler.

Pratiquez le renforcement positif

«Quand le résultat d'une équipe n'est pas au rendez-vous, c'est comme quand on perd un match. L'entraîneur prend acte du résultat, mais rappelle les très belles actions de jeu», note Frédéric Rey-Millet, fondateur d'EthiKonsulting.

Adoptez les "ice-breakers" émotionnels

Compte tenu de ce que l'on vient de traverser (et de ce qui nous attend), un néomanager ne peut plus se contenter de parler «business as usual». «Il doit multiplier les échanges autour de sujets qui créent des liens et pas uniquement se fonder sur la production, insiste Frédéric Rey-Millet. Désormais, les phrases d'intro telles que "Dans quel état émotionnel êtes-vous ? Serein ? Frustré ? Enthousiaste ? Revigoré ?" s'imposent dans les relations avec les équipes.»

Tirez les leçons du passé

«Tu as raison, les temps sont durs mais on va y arriver ! Regarde, dans telle situation un peu similaire, on a réagi comme ça par le passé et ça a fonctionné.» «Ces petites phrases toutes simples sont une technique de renforcement positif très efficace», souligne Cécile L'Hommelet, coach en préparation mentale. On ne le répétera jamais assez !

Utilisez la métacommunication

«As-tu assez de feed-back de ma part ? Durant la crise, l'information a-t-elle, selon toi, suffisamment circulé ?» «Consacrer du temps à votre métacommunication, c'est-à-dire à l'examen de la façon dont vous adressez à vos collaborateurs, afin d'optimiser votre relation de management, est un investissement sûr pour ne pas reproduire d'éventuelles erreurs et avancer», conseille Stéphanie Reetz, directrice de clientèle et coach au sein du cabinet AlterNego.

Sortez des critères financiers

«Un objectif atteint, ce n'est pas seulement un chiffre posé au terme d'une analyse financière. C'est le meilleur résultat possible selon la situation, son contexte et ses paramètres», explique aux dirigeants qu'elle accompagne la coach Mikaella Amar.

Soyez juste !

Avec le mode de travail distanciel/présentiel qui se profile, attention aux risques d'asymétrie. «La tentation peut être grande de n'appeler que les collaborateurs qui ne posent pas de problème, prévient Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise & Personnel. Veillez à n'oublier personne dans la diffusion d'information. Ne déléguiez pas les meilleures missions aux mêmes collaborateurs, sous prétexte, par exemple, qu'ils bossent au bureau les mêmes jours que vous.» *