

Vie de bureau La bonne manière de remettre un flemmard au boulot

SEPTEMBRE 2012 / management.fr / 3,90 €

Management

EN VIVRE SON JOB

COMMUNIQUEZ!

Les techniques des pros pour briser la glace, parler avec aisance en public, influencer son entourage...

KFC

Le plan du roi du poulet frit pour sortir de son ghetto

Rocket Internet

Ces allumés du Web font en un mois ce que leurs rivaux font en un an

Hugo Boss

Changement de standing pour les 6 000 boutiques du créateur

**DOMINIQUE
GIRAUDIER**
DG du GROUPE FLO
(restauration)



ENQUÊTE Comment Valeo invente l'automobile de demain

LE GROUPE PRISMA MEDIA

L 12799 - 200 - F: 3,90 €



BEL: 4,50 € - CH: 7,70 CHF - CAN: 9,75 CAD - D: 5 € - ESP: 5€ - GR: 5 € - LUX: 4,50 € - PORT. CONT.: 5 € - DOM. Avion: 6,30 € - Maroc: 45 DH - Tunisie: 51 TND - Zone CFA Avion: 4 300 XAF - Zone CFP Avion: 1 500 XPF

Annoncer avec tact les

Quand l'avenir est sombre, seule la parole peut nous éclairer.
Cas par cas, sachez ce qu'il faut dire et comment le dire.

I have the honor to be, with high consideration, Sir, Your obedient servant.» C'est en ces termes d'une politesse glaciale que Winston Churchill déclara la guerre au Japon en 1941, dans un télégramme envoyé à l'ambassadeur nippon à Londres. On appelle aujourd'hui «effet Churchill» ce procédé rhétorique qui consiste à accentuer l'impact d'une mauvaise nouvelle en l'annonçant d'un ton froid et neutre. Fort heureusement, même si la

crise promet «de la sueur et des larmes», vous n'êtes pas Winston Churchill et nous ne sommes pas en guerre. Votre premier objectif en révélant une décision douloureuse sera donc de ne pas blesser ni démotiver vos interlocuteurs.

Face à un supérieur:
jouez la franchise et montrez votre envie de rebondir

«Qu'il s'agisse de vous désengager d'un projet ou d'avouer des résultats insuffisants, ne faites jamais

l'autruche! recommande Catherine Sorzana, coach chez Médias Coaching Communication. Votre patron va probablement vous passer un savon, mais votre franchise jouera en votre faveur: il verra qu'il a en face de lui un collaborateur responsable et sera peut-être tenté de vous souffler une solution.» Sur la forme, sollicitez un rendez-vous – il s'agit quand même de votre supérieur. «Adressez votre demande par e-mail afin de couvrir vos arrières», conseille la coach.

Dès le début de l'entretien, adoptez une posture ferme, pieds bien ancrés dans le sol et buste droit. «Les pleurnicheries et les excuses ne vous apporteront pas la sympathie

mauvaises nouvelles

de votre patron, bien au contraire, estime Jean-François Moine, formateur à la Cegos. Il préférera avoir en face de lui une personne combative qui lui présente des solutions.» Soyez donc clair et concis: exposez d'emblée le problème et vos tentatives pour le résoudre. «Certes, vous n'y êtes pas parvenu, mais cet échec n'est pas forcément un aveu de faiblesse, explique Catherine Sorzana. Cela prouve que vous sollicitez votre supérieur à bon escient, après avoir fait tout votre possible.»

Pour ne pas perdre la face, montrez votre motivation et faites-lui comprendre que vous avez tiré les leçons de votre revers. Au début de l'année, Bernard, alors directeur commercial chez Saint-Gobain, a révélé à son DG que les derniers résultats étaient loin d'être conformes au budget: «J'ai commencé par me justifier. La période de grand froid avait fait chuter nos ventes de panneaux solaires et plusieurs dysfonctionnements de nos chaînes de production avaient retardé la livraison des commandes. Puis, j'ai souligné que je ne m'étais pas tourné les pouces en attendant que ça aille mieux: avec mon équipe, nous avions profité de cette baisse d'activité pour relancer tous nos anciens clients.»

Face à vos équipes:
soyez transparent et allez droit au but

Vous le savez depuis longtemps, mais eux sont encore dans l'ignorance. Cette simple inégalité dans l'accès à l'information est propre à créer des tensions et des frustrations. Pour tenter de les réduire, quelle que soit la mauvaise nouvelle à annoncer à vos collaborateurs, avertissez-les le plus tôt possible à partir du moment où elle est actée.

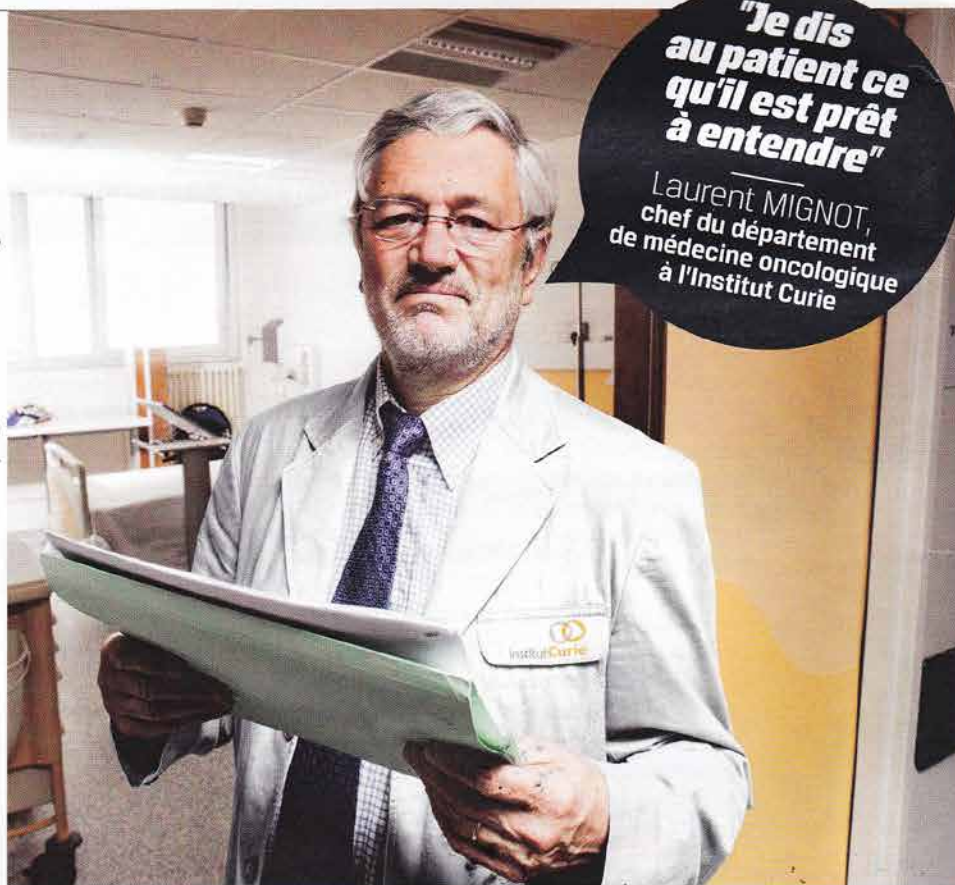


"J'apporte des explications et des solutions"
Stéphane GENSOLLEN, huissier de justice

Je suis rarement porteur de bonnes nouvelles: annonce d'expulsion, de la perte de la garde d'un enfant... Mais ce que les gens ignorent souvent, c'est que mon rôle consiste aussi à leur détailler l'étendue de leurs droits et comment ils peuvent les faire valoir. Je me mets à l'écoute, j'essaie de clarifier, de répondre à leurs questions afin qu'ils soient en mesure d'exécuter la décision prise par le juge.



La consultation d'annonce, pendant laquelle je présente le diagnostic de la maladie, constitue toujours un moment délicat. Pour faciliter le dialogue, je demande directement et simplement aux patients ce qu'ils souhaitent que je leur dise. Certains veulent entendre qu'ils vont aller mieux et que de nouveaux traitements seront bientôt découverts. D'autres, plus réalistes, demandent à connaître les différents stades de la maladie pour savoir à quoi s'attendre et dans quels délais. Quelques-uns préfèrent même ne rien savoir: la vérité est souvent inaudible. Naturellement, je ne mens jamais mais je ne suis pas obligé de tout dire, du moins d'un coup. L'essentiel est que les patients me sentent à leurs côtés jusqu'au bout. Pour apprendre à mieux communiquer ce genre d'annonces, j'ai mis en place un groupe de parole dédié à l'annonce des mauvaises nouvelles, réservé aux professionnels de santé. Ce groupe nous permet d'échanger, de confronter nos expériences, de profiter des conseils des uns et des autres pour faire en sorte que ce moment se passe au mieux.



"Je dis au patient ce qu'il est prêt à entendre"
Laurent MIGNOT, chef du département de médecine oncologique à l'Institut Curie



Les employés qui se sentent autorisés à dire leurs quatre vérités à leur patron voient leur stress diminuer.

Source: étude de la British Psychological Society.

«Cela évitera qu'ils l'apprennent par la bande (rumeur, presse, etc.), souligne Jean-François Moine. Et puis, c'est une façon de leur montrer que vous les prenez en compte.»

Si vous le pouvez, préparez le terrain en amont. La situation économique de l'entreprise se dégrade? Même si les licenciements ne sont pas certains à ce stade, tenez vos collaborateurs informés des difficultés. Ils seront moins surpris et leur réaction sera plus mesurée que s'ils ignorent tout de la situation. Cette information continue vous permettra de surcroît d'aller droit au but lorsque vous déciderez de formaliser l'annonce, sans être contraint d'exposer le contexte gé-

néral. Quand il a dû se séparer d'un télévendeur au terme de sa période d'essai, Jean-Marie Lagache, gérant de la société de télémarketing Picardie Consulting, a pu ainsi s'éviter de fastidieux détours: «Je lui ai donné rendez-vous et lui ai annoncé d'entrée de jeu l'arrêt de notre collaboration. Nous avions déjà parlé à plusieurs reprises de ses difficultés et mes conseils pour lui permettre de parvenir à ses objectifs n'avaient rien changé. Il savait qu'il n'était pas à la hauteur et n'est donc pas tombé de l'armoire quand je lui ai annoncé ma décision.»

N'en restez pas là. Vos collaborateurs ont beau être au fait des circonstances globales, ils veulent ►

► comprendre précisément ce qui leur arrive. «Pas question de formuler des jugements de valeur ("Je ne te trouve pas assez efficace") qui ne reposent pas sur des faits indiscutables, avertit Catherine Sorzana. Détaillez plutôt les éléments concrets et précis qui ont motivé la non-reconduction d'un contrat ou l'arrêt d'un projet. Ainsi, la décision ne paraîtra pas arbitraire.»

Mais attention: si vous n'êtes pas décisionnaire, n'en profitez pas pour vous défausser. «Assumez vos responsabilités de manager solidaire de sa hiérarchie, conseille Clotilde Delorme, consultante chez Demos. Sans quoi, vous ne serez crédible ni aux yeux de vos collaborateurs ni à ceux de vos supérieurs.» Vous pouvez cependant exprimer votre étonnement ou votre déception. «Votre collaborateur appréciera cette marque de sincérité», affirme Arnaud Riou, formateur en communication et auteur de «Oser parler et savoir dire» (Editions de l'homme).

Si vous avez dans votre manche un lot de consolation (promesse d'un nouvel examen de sa demande d'augmentation dans six mois, promotion à un autre poste, etc.), vous pourriez être tenté de le dégainer immédiatement afin d'atténuer le choc de la mauvaise nouvelle. N'en faites rien! «Votre interlocuteur est sous le coup de l'abattement, il n'est pas prêt à être réconforté et risque de ne pas apprécier le geste à sa juste mesure, analyse Jean-François Moine. Laissez-le digérer la nouvelle et revenez vers lui quelques semaines après pour lui détailler votre proposition.»

Ne négligez pas, enfin, les conditions matérielles de l'annonce. Choisissez un moment qui n'incommodera pas votre interlocuteur (évitez les veilles de week-end et de vacances pour ne pas lui gâcher son temps libre) et privilégiez un lieu neutre. «Ne le convoquez pas dans votre bureau comme vous le feriez pour le réprimander, sug-

gère Catherine Sorzana. Optez pour une salle de réunion, vous y serez à l'abri des regards et il pourra s'exprimer librement.» Quand il veut dédramatiser les choses, Jean-Marie Lagache préfère sortir des murs de l'entreprise et rallier le bistrot du coin: «Dans ce contexte moins formel, on est davantage sur un pied d'égalité. Cela facilite les échanges et indique que je compatis.»

Face à un client: étayez votre propos et mettez-y les formes

Ses tarifs allaient augmenter de 3% et Jean-Marie Lagache devait l'annoncer à ses plus gros clients. Sous prétexte de faire le point, il a convenu d'un rendez-vous avec chacun d'eux. «Je me suis bien gardé d'attaquer par le sujet qui fâche, se souvient le patron de Picardie Consulting. Chacun a pris des nouvelles des affaires de l'autre. Puis j'ai rappelé à mon client que nous entretenions depuis plusieurs années de bonnes relations commerciales et que j'espérais que cela allait continuer.» Ce n'est qu'en conclusion du rendez-vous qu'il a révélé à son interlocuteur qu'il souhaitait parler prix car il allait augmenter les siens dans quelques mois. «Le face-à-face est une bonne idée, confirme Patrick David, formateur en négociation commerciale. Vous montrez que vous êtes solidaire du client qui "encaisse" des nouvelles peu réjouissantes. Par ailleurs, lui faire part ainsi de vos difficultés – un problème de livraison, par exemple – peut l'inciter à vous proposer une solution, comme venir chercher lui-même la marchandise!»

Mais il peut aussi s'imaginer que les difficultés invoquées sont un prétexte pour augmenter vos marges à ses dépens! «Afin de lui prouver que je ne bluffe pas, je m'appuie toujours sur des indices économiques attestant l'augmentation des coûts et des charges de l'entreprise», précise le gérant de Picardie

Consulting. «Rappelez également tous les services ajoutés et les atouts de vos produits ou prestations (SAV, fiabilité...) qui compensent des délais plus longs ou des prix plus élevés», ajoute Patrick David.

Dernier conseil: ne vous excusez pas! Le client pourrait en profiter pour tenter de vous faire plier. En revanche, si le préjudice s'avère substantiel, rien ne vous interdit de prévoir une compensation. Offrez, par exemple, de maintenir l'ancien tarif en échange d'une hausse du volume des commandes ou du prolongement de la durée du contrat.

Face à un collègue: misez sur l'honnêteté... et laissez passer l'orage

Lorsque le poste de chef de projet s'est libéré, Julien, développeur dans une petite SSII, a vu son collègue postuler immédiatement. Lui a pris deux jours pour réfléchir,

puis s'est décidé à poser à son tour sa candidature. «J'ai hésité à l'en informer car j'appréhendais sa réaction. Et je me demandais aussi comment gérer notre relation qui allait forcément changer: de collègues, nous devenions concurrents.»

Anticipant une discussion houleuse, Julien a entraîné son collègue à la machine à café pour lui parler. Bien lui en a pris: «Il est entré dans une colère noire, a donné un coup de pied dans la machine et a violemment jeté son gobelet dans la poubelle!» Qu'aurait dû faire Julien? Sacrifier sa carrière pour préserver sa relation amicale? Hélas, en la matière, aucune stratégie n'est pleinement satisfaisante. La seule manière d'annoncer à un collègue qu'on est désormais son rival est de jouer la carte de la franchise et de se soustraire à la vue des autres. Tout en se préparant à passer un sale quart d'heure! ■ Céline Deval



"Oser parler et savoir dire", d'Arnaud Riou, Les Editions de l'homme, 274 p., 20 €.

"L'attitude et la gestuelle ont aussi leur importance"

Eric GIULY, président de Clai (restructuration d'entreprises)

PHOTO: FREDERIC ALBERT POUR MANAGEMENT - INFOGRAPHIE: MANAGEMENT



LES 5 ÉTAPES DU DEUIL: COMMENT AIDER VOS COLLABORATEURS

Négation	Résistance	Décompensation	Résignation	Acceptation
A l'annonce de la nouvelle, stupeur et incompréhension dominent. Seule chose à faire: répéter ou reformuler, s'en tenir aux faits.	Colère et sentiment d'injustice prennent le dessus, souvent associés à la recherche d'un coupable. Restez en retrait ou aidez à extérioriser.	Phase marquée par l'abattement, la tristesse et la peur. C'est le moment de rassurer, de montrer de la compassion, d'accompagner.	Un nouvel élan devient possible: à vous de l'encourager! Suscitez l'intérêt en parlant des futurs projets, sans encore entrer dans les détails.	C'est la phase de sortie du deuil et du rebond. Profitez-en pour pousser à l'action, indiquez le chemin à suivre, favorisez l'engagement.

“ En cas de restructuration, de plan social ou de fermeture d'activité, la communication doit être directe. Il revient au PDG de convoquer l'ensemble du personnel pour lui annoncer lui-même la nouvelle. Cela montre qu'il fait face à la situation et prend ses salariés en considération. La communication doit aussi avoir été régulière, afin que nul ne soit pris au dépourvu. Enfin, des têtes et des regards bas, des mains fermées sont autant de signes annonciateurs. Par ces attitudes, les managers peuvent alerter les salariés et les préparer progressivement au sort qui les attend. ”

Finsbury
The smart shoes

Parce que vos pieds méritent le meilleur

- Paris (10 magasins)
- Boulogne-billancourt
- Vincennes
- Saint-Germain-en-laye
- Aix-en-Provence
- Toulouse
- Nantes
- Montpellier
- Caen
- Lille
- Tunis
- Lyon (oct 2012)

Infos franchise: franchise@finsbury-shoes.com

www.finsbury-shoes.com