

Gérer avec C.O.E.U.R. pour retrouver l'enthousiasme perdu

Trop souvent, j'ai rencontré des gestionnaires désespérés devant les comportements des membres de leur équipe qui cherchaient désespérément une clé qui leur permettra de rallumer la flamme qu'avaient ces gens à leurs premiers jours en emploi.

L'usure du temps et la mémoire d'expériences malheureuses ont fait des ravages profonds chez des personnes qui, au départ, avaient choisi leur emploi — professionnel ou technique — comme moyen de réaliser leurs aspirations et d'actualiser leur plein potentiel.

Qu'est-il advenu des beaux rêves de carrière, des désirs de contribution au milieu organisationnel, des volontés de s'impliquer, de participer, de joindre son expertise, son enthousiasme et sa bonne volonté à une organisation à laquelle on consacre la plus grande part de sa vie active?

Comment expliquer la disparition, sans laisser de traces ou, pire encore, avec le souvenir d'idéaux déçus, de ce sur quoi on appuyait son identité : «*Je suis enseignant.*», «*Je suis comptable.*», «*Je suis infirmière.*», «*Je suis technicienne en...*», «*Je suis secrétaire de direction.*», «*Je suis électricien.*», «*Je suis mécanicien.*» etc.

Comment comprendre que des gens d'expérience ne soient plus motivés, ni «motivables»?

Comment renverser la tendance selon laquelle le nombre d'années en emploi soit synonyme de désintéressement, de désillusion, de démotivation, de détresse humaine profonde?

Comment relancer l'enthousiasme en dépit des blessures laissées par l'expérience?

Mais que s'est-il donc passé? Sans lancer de blâme ni chercher des coupables, sans faire la chasse aux instigateurs de l'état actuel de la situation — fussent-ils les personnes elles-mêmes ou leurs supérieurs à une autre époque —, il y a tout de même lieu de chercher à comprendre ce qui a pu se produire pour en arriver jusqu'à l'inconfort et aux souffrances d'aujourd'hui.

La compréhension de cette cascade de causes et de conséquences, la remontée de cette chaîne causale fourniront les ingrédients pour découvrir une stratégie gagnante qui permettra de «retrouver l'enthousiasme perdu».

Il ne suffira que de peu de temps pour se rendre compte des traces et des blessures vives et encore non cicatrisées laissées par des espoirs déçus, des promesses non tenues, des paroles non respectées, des engagements sans suite, des désaveux, des abus de statut.

Chacun se souvient avec beaucoup d'intensité des expériences décevantes où se mêlent tristesse et rage et qui nourrissent l'amertume et qui appellent la revanche, ne serait-ce que pour se libérer du poids de la douleur laissée sur la mémoire et exprimée par des : «*Ils ne l'emporteront pas...!*», «*Ils vont me le payer!*», «*Ça ne se passera pas comme ça!*», «*Attends que ce soit mon tour!*».

Aucun gestionnaire ne peut demander à ses collaborateurs d'effacer définitivement et d'un seul trait tout ce qu'ils ont vécu antérieurement, tout en les exhortant à recommencer à neuf. Son discours aura beau le souhaiter et le solliciter, un fait demeure, la mémoire des expériences du passé restera toujours présente. Plus l'expérience est grande, plus la mémoire contient des incidents susceptibles de faire éclore la douleur, l'amertume, l'aigreur, le dépit, la tristesse, la désolation, la démotivation.

Le gestionnaire soucieux du bien-être et de l'épanouissement personnel et professionnel des gens sous sa responsabilité pourra grandement bénéficier du concept : «**Gérer avec C.O.E.U.R.**».

Pour que «*les personnes*» puissent réellement prendre la place et l'importance qu'on leur attribue dans le discours, le gestionnaire aura avantage à questionner ses habitudes, ses attitudes et ses valeurs et vérifier jusqu'à quel point il est prêt à «**Gérer avec C.O.E.U.R.**».

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» est un concept synthèse et intégrateur des grands principes du management des personnes qui permet au gestionnaire de prendre en considération autant les fonctions de gestion que les besoins de la personne de manière à permettre à chaque employé de fournir sa contribution optimale au devenir de l'organisation dans laquelle il travaille.

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» interpelle chaque gestionnaire dans sa conception de son rôle et de sa façon d'exercer son influence auprès de ses collaborateurs.

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» questionne avec beaucoup d'acuité autant le senti et les émotions que la logique et la raison.

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» devient la trame de fond qui colore toutes les interventions du quotidien du gestionnaire en lui permettant de se placer du point de vue de la personne à qui il confie un mandat ou à qui il demande un travail ou un compte rendu.

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» origine de la requête bien légitime de l'employé qui consacre au travail la majeure partie de sa vie adulte tout en espérant que les énergies qu'il y déploie soient une occasion de croissance et d'épanouissement personnel.

«**Gérer avec C.O.E.U.R.**» est un acronyme illustrant la demande souvent inconsciente et détournée, quelquefois directe et cinglante, que tout employé souhaiterait formuler à son supérieur :

Crois en moi.

Oriente mes efforts.

Ecoute ce que j'ai à dire.

Utilise mon potentiel.

Reconnais ma contribution.

Des histoires pour réfléchir

Situation No 1 «Le tracteur pour déneiger»

Pierrette est responsable de l'administration dans un centre de villégiature. Elle fait très bien son travail et son patron voit en elle beaucoup de potentiel. Ainsi, un jour de septembre, il lui demande de faire les démarches pour acheter un tracteur qui servira au déneigement du centre.

Pierrette Mais, patron, je n'y connais rien! C'est de l'administration que je fais, non de l'achat d'équipement!

Patron Pierrette, je le sais et je connais aussi comment tu travailles. Tu fais des analyses rigoureuses et tes décisions sont toujours appuyées sur des arguments solides.

Dans ce cas-ci, au lieu de décider d'un fournisseur pour le service de nettoyage, il s'agit de décider de l'achat d'une pièce d'équipement.

Tu y appliqueras les mêmes principes : tu fixeras des critères après t'être renseignée auprès de représentants de différentes marques.

Ton choix sera le mien! Je sais que tu feras le meilleur!

Dans cet incident, par son comportement, le patron a manifesté ouvertement de la confiance à son employée dans sa capacité de compléter cet achat sans laisser planer aucun doute sur la qualité du choix qu'elle fera. De plus, pour l'aider à réaliser ce travail, il lui a fourni des indications claires en faisant référence à sa façon habituelle de travailler. En agissant ainsi, le patron a comblé le besoin de cet employé qui lui dit : «**Crois en moi!**»

Situation No 2 «Mais, où donner de la tête!»

Andrée est une gestionnaire très respectueuse de la liberté et de l'autonomie des gens de son équipe. Elle les considère responsables et ne veut pas s'ingérer dans leur champ d'expertise.

Marcel Boss, qu'est-ce que tu veux?

Andrée Marcel, tu es sans doute beaucoup mieux placé que moi pour dire ce qu'il faut faire. C'est toi le spécialiste!

Marcel Mais, si je ne prends pas la bonne direction...

Andrée Je suis sûre que tu réussiras; moi, je ne fais que la coordination administrative.

En agissant ainsi, Andrée n'a pas du tout satisfait au besoin de Marcel qui lui dit : «**Orienté mes efforts!**» Pour être bien dans sa peau, chaque employé a besoin de savoir exactement, clairement et précisément ce que le supérieur s'attend de lui.

Relativement au dernier commentaire d'Andrée, personne n'est en mesure de dire avec quelle intensité et quelle conviction elle exprime son opinion quant à la réussite de Marcel dans son travail; cependant, le reste de la phrase pourrait facilement laisser supposer à Marcel un certain désintéressement de la part de sa supérieure.

Situation No 3 «N'essaie pas de te justifier!»

- Claude* Je voulais te dire, chef, pour expliquer comment les affaires ont tourné, que...
- Richard* Claude, n'essaie pas de te justifier; ça n'a pas réussi, point!
- Claude* Mais, j'ai compris...
- Richard* Tu vois comment tu es! T'essaie encore! Tu as du travail, et moi aussi!
- Claude* Pierre, as-tu remarqué comment c'est compliqué de parler avec Richard. Tantôt, il n'arrêtait pas de me dire : «N'essaie pas de te justifier!» Je me fous des justifications! Ce n'était absolument pas ça; je voulais tout simplement lui dire que j'ai compris pourquoi la production a été gaspillée: c'est lorsqu'on a mis certains ingrédients dans le frigo. Il a encore manqué une occasion de savoir ce qui se passe réellement ici.

L'échange entre Claude et Pierre permet de reconnaître facilement que le supérieur, dès le début de la conversation, a présumé des intentions de Claude et n'a pas réagi de façon appropriée envers quelqu'un qui, à sa manière, lui disait : «Écoute ce que j'ai à dire!»

Situation No 4 «Juste assez bonne pour ça!»

Depuis des mois, Marie a toujours les mêmes dossiers. Elle connaît ce boulot par coeur et elle s'ennuie un peu. Elle se sait capable de s'occuper des dossiers comme ceux que Sylvie, la directrice, confie à Nicole. Elle se propose, un jour, de lui dire, à la directrice, et de lui faire savoir qu'elle a déjà fait d'autres choses beaucoup plus complexes et plus valorisantes.

- Sylvie* Tiens Marie, encore des revendications!
- Marie* Mais, Sylvie, c'est encore moi qui reçois ces «jobs plates»! Tu me les donnes parce que tu penses que je suis juste assez bonne pour ça, hein!
- Sylvie* Tu es la spécialiste là-dedans!
- Marie* Mais tu ne sais pas ce que je suis capable de faire et, en plus, tu ne me donnes jamais l'occasion d'essayer d'autres types de dossiers.
- Sylvie* Écoute Marie! On n'a pas de temps pour ces enfantillages; il y a du travail à faire!

Par sa dernière répartie, Sylvie, la gestionnaire, laisse sous-entendre à Marie qu'elle n'est pas disposée à discuter de ce sujet et même le qualifie «d'enfantillages». Peu importe ce qu'elle dit ou ce qu'elle en pense, le propos de Marie est plein de tristesse et envoie un signal de détresse suggérant à son supérieur: «Utilise mon potentiel!»

À la décharge de Sylvie, il faut reconnaître que beaucoup de personnes, comme Marie, utilisent des propos détournés pour faire valoir leurs perceptions, tout en laissant les autres deviner ce dont ils leur parlent sans le nommer expressément.

Situation No 5 «Ça donne des ailes!»

Jean Je te le dis, Charles, ça m'a donné des ailes! Dans le contrat Prévert, Roger était le chargé de projet et quand je me suis joint à l'équipe, j'ai été reçu et traité comme quelqu'un qui venait réellement les aider. À chaque fois que je faisais un commentaire ou une suggestion, c'était bien accepté et très apprécié. Ça paraissait dans son attitude que Roger était content de tout ce que je lui soumettais.

Avec le recul, je me rends compte que son comportement me donnait le goût de pousser davantage mes analyses pour raffiner mes conclusions et mes recommandations. J'ai travaillé beaucoup plus de temps — les soirs et parfois les samedis — même si je n'étais pas payé en supplément, parce que j'aimais ça travailler avec lui et j'étais fier de moi et de ce que je faisais.

Charles Mais, n'est-ce pas toujours ainsi?

Jean Non, c'est l'exception! Dans le contrat AMAX, Normand était le chargé de projet, et c'est tout le contraire qui s'est produit. À chaque fois que je présentais un document, il me questionnait avec un air de doute et de méfiance. Ce n'était jamais tout à fait correct; il y avait toujours des retouches à faire. C'est comme si je commençais à douter de moi-même! Comme tu t'en doutes, je n'ai fait aucun surtemps et, s'il me l'avait demandé, j'aurais refusé.

Par son propos à son collègue, Jean démontre son besoin d'être reconnu pour ce qu'il fait. Combien de fois un supérieur qui se laisse envahir par les pressions de la production oublie le signal parfois trop discret de ses gens qui lui disent : «**Reconnais ma contribution!**»

Voilà quelques exemples de situations qui visent à démontrer comment ce concept s'applique au quotidien dans la gestion des personnes. En guise de réflexion, voici quelques questions relatives à vos pratiques de gestion.

- ◆ *Comment se manifeste votre Confiance envers vos gens? (gestes, attitudes, paroles)*
- ◆ *Dites-vous de vos gens : «Ils sont les meilleurs!»?*
- ◆ *Dites-vous à vos gens : «Vous êtes des champions!», même avant qu'ils n'aient donné des preuves?*
- ◆ *Est-ce facile pour vous de faire Confiance, même sans preuves?*

- ◆ *Donnez-vous des Orientations claires, sans équivoques ni ambiguïtés?*
- ◆ *Comment vous y prenez-vous pour que vos gens sachent exactement ce qu'il faut faire? (gestes, attitudes, paroles)*
- ◆ *Est-ce facile pour vous d'Orienter clairement vos gens dans la direction à prendre?*

- ◆ *Écoutez-vous vos gens ou avez-vous déjà des idées sur ce qu'ils veulent vous dire avant même qu'ils n'aient eu le temps d'ouvrir la bouche?*
- ◆ *Comment vous y prenez-vous pour que vos gens sachent que vous les Écoutez? (gestes, attitudes, paroles)*
- ◆ *Est-ce facile pour vous d'Écouter vos gens, même si, à première vue, ce qu'ils ont à dire vous semble non pertinent?*

- ◆ *Connaissez-vous vos gens : leurs aspirations, leurs désirs, les talents qu'ils ont et leurs diverses expériences de vie afin d'Utiliser au mieux tout leur potentiel?*
- ◆ *Comment vous y prenez-vous pour les connaître? (gestes, attitudes, paroles)*
- ◆ *Est-ce facile pour vous de chercher à faire bénéficier l'organisation en Utilisant tout le potentiel de vos gens?*

- ◆ *Jusqu'à quel point manifestez-vous de la fierté envers le travail de vos gens?*
- ◆ *Comment vous y prenez-vous pour montrer que vous Reconnaissez leur travail et les efforts qu'ils y investissent? (gestes, attitudes, paroles)*
- ◆ *Est-ce facile pour vous de Reconnaître la contribution de vos gens?*