



Article Journal des Professionnels N° 74

PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH... PAROLES DE COACH ...
...FLICAGE ... CONTRÔLE ... SYSTEME DE CONTRÔLE ... AUTO-CONTRÔLE...
... DEVELOPPER ET TRANSMETTRE LE SENS DE LA RESPONSABILISATION
... ETRE ACCOMPAGNÉ POUR PROGRESSER EN AUTONOMIE

Quelle est la limite entre flicage et contrôle ?

Quelles peuvent être les conséquences d'un excès de contrôle sur la motivation des salariés ?

Comment responsabiliser pour développer l'autonomie, dynamiser une équipe ?

Dans cet article, notre Coach JDP nous invite à réfléchir sur les limites du contrôle (ou du non-contrôle), et l'impact d'un contrôle hors limites, à partir de deux situations vécues en entreprise. Il nous montre comment l'attitude d'un responsable hiérarchique (manager, dirigeant) peut avoir un effet contraire à celui qui est attendu sur le ressenti individuel du salarié.

• **Delphine**, gérante d'un magasin de bricolage s'étonnait de voir son chiffre d'affaires stagner. Pourtant, elle connaissait bien son équipe qu'elle avait, au moins pour partie, formée elle-même. Elle avait mis en place les outils et tableaux nécessaires pour le reporting quotidien de son activité et elle avait l'impression d'être très présente au niveau de ses commerciaux en cherchant à les aider à vendre plus.

En fait, elle était sans arrêt derrière chaque vendeur pour contrôler les ventes, leur mettant ainsi une pression contre-performante. Lorsqu'elle a fait appel à un coach, elle était fatiguée par les efforts qu'elle avait fournis et le manque de résultat significatif.

En peu de temps, appliquant les conseils de son coach, elle s'est mise à changer d'attitude et de positionnement vis à vis de ses commerciaux. Elle a travaillé sur un nouveau type d'animation de son équipe et sur une nouvelle dynamisation commerciale. Les résultats ont été rapides : une croissance significative du chiffre d'affaires, avec en prime une vie personnelle plus équilibrée.

• **Gilles** est responsable d'une petite entreprise de travaux publics et croyait disposer, par sa présence sur le terrain, d'un capital confiance auprès de ses salariés. Il fut donc très surpris de découvrir que l'un de ses salariés était responsable de la disparition de chèques. Effectivement, dans ce cas, le proverbe « la confiance n'exclut pas le contrôle » aurait eu toute sa valeur. La relecture de ces événements qu'il fit avec son coach lui permit de prendre conscience de l'excès de confiance et du manque de contrôle qu'il avait avec ses salariés. Aussi il mit en place, en particulier pour éviter que de tels événements ne se reproduisent, un système de communication et de suivi individualisé du travail de chacun. Cette méthodologie, expérimentée à cette occasion, fonctionne aujourd'hui et contribue fortement au développement de l'entreprise par la motivation et l'implication de chacun. Chacun a retrouvé sa place dans l'entreprise, le chef d'entreprise en premier.

Delphine et Gilles, chacun à la tête de leur entreprise, bénéficient encore de la dynamique de leur coaching, même si celui-ci est terminé depuis plusieurs mois. Ils sont en autonomie croissante et en auto-formation continue.

Les points clés du travail du coach, appliqués à ces situations, pris en termes d'accompagnement, d'appui et d'entraînement sont les suivants :

1. Comprendre chacune des situations, en s'attachant à l'analyse des faits uniquement de manière détaillée, c'est à dire répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'il s'est passé précisément ?
- Qui a fait quoi ? Comment cela s'est passé ?
- Quelles étaient les habitudes ? : Qu'est-ce qui justifiait ces habitudes ?

2. Analyser les circuits d'information et les différents niveaux de responsabilité

- Qui est responsable de quoi ?
- Qui transmet à qui ?
- Qui décide ?



3. Déterminer avec chaque salarié des objectifs personnalisés le motivant

- Organiser un entretien individuel ouvert,
- Valoriser les qualités et talents de chacun,
- Favoriser pour chacun la définition de son poste et de sa place.

4. Affirmer la place du manager en l'aidant à clarifier sa position et sa stratégie

- Agir en transparence,
- Clarifier le cadre de travail et les procédures de contrôle,
- Visualiser le résultat.

5. Placer le manager et le salarié dans une même dynamique

- Reformuler les systèmes d'informations et les indicateurs de résultats,
- Surveiller l'enthousiasme de chacun.

PAROLES DE COACH

Le coach invite le manager à changer son attitude, c'est à dire :

- Passer de la question « pourquoi ? » à la question « pour quoi ? »
- Chercher à comprendre la cause plutôt que la conséquence, c'est à dire : réfléchir au « comment » et de façon générale, avoir un questionnement ouvert plutôt que fermé.

Souvent, les moyens de contrôle trop poussés sont des limites qui gênent aussi la créativité, la prise d'initiative et la responsabilisation. Les termes « flicage », « contrôle », « suivi », « motivation » désignent une même situation dans des termes opposés selon la position dans laquelle ils sont utilisés : côté employé ou côté manager !

Les intentions du dirigeant sont souvent bonnes, mais parfois perçues dans le sens contraire.

Le manager montre souvent que l'aspect le moins réjouissant de lui-même : le contrôle avec ses aspects dévalorisants et réducteurs. Il oublie parfois simplement de se placer en ressource, en facilitateur, en communicateur, en transmetteur de message, en entraîneur. Encourageons l'autonomie !

Osons présenter nos valeurs et regarder les richesses des autres, nous serons moins « flics » et plus développeurs, exportateurs de réussites et de succès !

Cap Large Evolution : Eric de Pommereau
La Rochelle Tél. 05 46 41 53 19 / 06 82 80 35 10
Site internet : www.caplargo.com
E-mail contact@caplarge.com