

Chapitre 1

DIAGNOSTIQUEZ VOS HABITUDES D'USAGES DU POUVOIR

1 – Le test

Voici un test qui va vous permettre de savoir quelles sont les ressources de pouvoir que vous utilisez bien et quelles sont les ressources de pouvoir que vous n'utilisez pas assez.

C'est au vu des résultats de ce test que vous pourrez ensuite décider de ce que vous pouvez faire pour mieux utiliser les ressources que vous délaissez.

Vous devez pour chaque série de propositions (de A à G), choisir parmi 7 propositions ; la proposition avec laquelle vous êtes le plus en accord (notée 5) et la proposition avec laquelle vous êtes le plus en désaccord (notée 0).

a) Pour la motivation

1. Les collaborateurs peuvent être motivés si on leur a bien expliqué les raisons techniques de ce qu'ils doivent faire. Les collaborateurs sont, en effet, spontanément désireux de

connaître le fond des choses et ils ont besoin d'arguments rationnels.

2. On peut motiver les collaborateurs en leur rappelant les droits et les devoirs qui sont liés à leur poste de travail dans l'entreprise. On peut aussi leur rappeler pourquoi toute la structure de l'entreprise attend de chacun un engagement dans sa mission et dans les tâches de sa fonction.

3. Pour motiver les collaborateurs, il faut beaucoup parler avec eux. A travers des réunions et des face à face, il faut arriver à leur faire partager une vision de l'intérêt qu'ils auraient à faire ce qu'on leur demande. On ne peut pas leur imposer cette vision. Il faut la construire dans la communication.

4. Pour motiver les collaborateurs, il faut savoir les mettre dans une situation où s'ils ne font pas ce qu'on leur demande, ils courent des risques de sanctions. Tout responsable a à portée de la main, une large gamme de récompenses et de sanctions. C'est à lui d'avoir le courage de les utiliser.

5. Pour motiver les collaborateurs, il faut savoir leur donner les informations qui comptent pour eux. Il faut aussi, en même temps, leur faire miroiter les avantages qu'ils pourront obtenir s'ils font ce qu'on leur demande. Il est bon aussi de leur citer quelques exemples de collègues qui ont compris ce qu'il fallait faire et qui s'en tirent bien.

6. Pour motiver les collaborateurs, il faut les entourer et les soutenir. Il est difficile à l'heure actuelle d'être motivé au travail dans l'entreprise. Il faut les comprendre, les gratifier d'un soutien *a priori*. Des encouragements liés à une attitude

de sympathie envers eux devraient les porter à s'engager davantage dans le travail.

7. La motivation des gens s'obtient si l'on sait les entrainer sur des projets que l'on est capable de leur vendre. La motivation, c'est une question de confiance envers le chef. La motivation au travail, c'est aussi une question d'adhésion d'une collectivité autour du leader que le chef doit savoir être.

b) Pour évaluer et noter les collaborateurs

1. Pour évaluer les collaborateurs, il faut plutôt se fier à ce que d'autres, qui sont en compétition avec eux, vont vous dire. En effet, eux-mêmes vont toujours avoir tendance à se valoriser ; il est bon aussi de juger de leurs réactions en leur envoyant des personnes porteuses de fausses nouvelles sur vous et sur le travail ; leurs réactions révéleront alors le fond de leurs pensées toujours cachées.

2. Pour évaluer les collaborateurs, il faut avoir établi préalablement des grilles d'évaluation composées de critères précis sur les objectifs, la qualité du travail fait, les progrès, les compétences réelles mises en œuvre... C'est l'expérience et la confrontation à des grilles données par des experts qui permettent d'avoir des référentiels pertinents pour l'évaluation des collaborateurs.

3. Il y a toujours une très grande part de subjectivité dans l'évaluation d'un collaborateur. Le mieux est de laisser parler son intuition. La qualité de la relation que l'on a avec un collaborateur est le garant d'une évaluation fine que l'on

pourra faire de lui. On pourra saisir, par empathie, son potentiel et la qualité de son engagement au travail.

4. Pour évaluer les collaborateurs, il faut que, devant vous, ils se confrontent aux critères d'excellence dans le travail que l'on a fixé. Sur chaque critère, il faut les amener à se justifier et donner des arguments. S'ils n'en sont pas capables, ils doivent alors recevoir la mission express d'avoir à le faire pour une prochaine entrevue d'évaluation, fixée six mois plus tard.

5. Ce qui compte avant tout, chez les collaborateurs, ce sont les capacités d'être liés au groupe de travail et d'engagement envers vous. Ces attitudes envers le collectif et envers le chef sont les garants du bon travail. C'est donc cela qu'il faut évaluer en priorité.

6. L'évaluation et la notation des collaborateurs doivent se faire en fonction des définitions des missions et des postes qu'ils ont. Il n'y a rien à faire en dehors de cela. L'évaluation porte sur les contrats que l'on a passés avec l'entreprise et le chef de service. Il y a d'ailleurs des règles à respecter pour arriver à formuler cette évaluation.

7. Une bonne évaluation résulte d'un entretien d'évaluation. Dans un tel entretien, on s'efforce par le dialogue de construire, avec le collaborateur, ses objectifs de travail et de définir les critères qui serviront ensuite à le noter. Après le premier entretien, c'est encore par le dialogue que l'on arrivera à situer le travail du collaborateur sur la grille des critères institués.