



Les décisions difficiles

S'attaquer aux décisions difficiles et délicates

Patrick Forsyth

PATRICK FORSYTH

LES DÉCISIONS DIFFICILES

S'ATTAQUER AUX DÉCISIONS DIFFICILES ET DÉLICATES

Les décisions difficiles: S'attaquer aux décisions difficiles et délicates

1e édition

© 2019 Patrick Forsyth & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2756-4

CONTENU

A propos de l'auteur	5
1 Introduction : une véritable opportunité	6
2 Le sentiment d'inconfort	8
3 Cela est simplement humain	15
4 Questions à aborder	27
5 Planification du changement	43



**Imagine
your future**
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

This advertisement features two women in a professional setting, one wearing a denim jacket and the other a light blue jacket with a pink scarf, looking at a laptop together. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

A PROPOS DE L'AUTEUR

Patrick Forsyth est consultant, formateur et écrivain. Il a travaillé avec des entreprises de toutes tailles et dans de nombreuses régions du monde. Il est l'auteur de nombreux livres à succès sur le management, les affaires et les carrières et se targue d'avoir un style clair et pratique.

Un critique («*Professionnel du marketing*») a commenté : *Patrick a un style d'écriture lucide et élégant qui lui permet de présenter l'information d'une manière organisée, ciblée et facile à appliquer.*

Dans cette série, il est également l'auteur de plusieurs titres dont «Your boss : sorted !» et «How to get a pay rise». Ses écrits vont au-delà du monde des affaires. Il a publié des livres humoristiques (p. ex. *Empty when half full*) et des récits de voyage enjoués : *First class at last !* sur un voyage à travers l'Asie du Sud-Est, et *Smile because it happened* à propos de la Thaïlande. Son roman, *Long Overdue*, a été publié récemment.

Vous pouvez le contacter via son site www.patrickforsyth.com

1 INTRODUCTION : UNE VÉRITABLE OPPORTUNITÉ

Je n'ai encore vu aucun problème, aussi compliqué soit-il, bien appréhendé, qui ne se soit pas encore aggravé.

– Paul Anderson

Le management n'a peut-être jamais été facile ; dans le monde du travail moderne, cela peut être une véritable lutte. Cela ne facilite pas, en soi, la réussite du manager en situation difficile. Gérer le personnel et s'assurer que les résultats prévus soient atteints est un processus complexe. Mais certaines approches sont essentielles pour réussir. De nombreux conseils sont prodigues pour faciliter le processus.

Malgré cela, on vous pardonnera peut-être de dire que c'est un travail difficile. Deux choses sont primordiales dans la conspiration pour rendre ceci vrai. Premièrement, le management est un processus complexe. Cela est vrai à la fois dans le sens où beaucoup de choses qui doivent être faites sont elles-mêmes complexes, et dans le sens où il y a normalement beaucoup de choses différentes à faire, souvent en parallèle. Deuxièmement, l'environnement de travail dans lequel les choses doivent être accomplies est trépidant. Beaucoup de gens pourraient dire que cet environnement est de plus en plus mouvementée et que la situation est de plus en plus sous-estimée.

Certes, de nombreux managers travaillent sous pression et, bien qu'une partie de ce travail soit bon et stimule la performance, trop de facteurs peuvent compliquer la tâche et avoir un effet négatif. Le manque de temps, les ressources limitées, les délais impossibles, les détails administratifs écrasants, tout cela et bien d'autres choses encore ajoutent de la pression sur ceux qui travaillent dans ce monde du travail moderne et le stress qui peut l'accompagner.

Vous êtes sans doute compétent (ou vous ne seriez pas en train de lire ce livre). Vous utilisez votre expérience (aussi brève soit-elle à ce jour), et certainement vous réalisez des choses (ou vous seriez hors-jeu). Vous travaillez aussi à rendre cela possible, en vous tenant au courant, en élargissant et en perfectionnant vos compétences et en réfléchissant avant d'agir (bien que vous puissiez avoir le sentiment que le temps presse dans une certaine mesure pour réduire cela).

Mais est-ce que vous réalisez, ou même obtenez-vous, autant que vous le souhaitez ? Même les meilleurs d'entre nous admettent probablement qu'il y a un manque à gagner lorsqu'ils examinent une telle question.

Comme nous l'avons dit, il y a peut-être toutes sortes de raisons à cela. Le manque de temps, de ressources et de soutien, ainsi que la pression et la bureaucratie croissante du milieu de travail moderne, sont du nombre. Assez. Je résisterai à la tentation de me laisser entraîner dans une longue liste. Laissons de côté le fait qu'il s'agit sans aucun doute d'un tableau complexe, et bien sûr d'un tableau qui varie dans le temps et pour chaque individu.

Faire face à la réalité

En réalité, aucun emploi, certainement pas un emploi valable, un emploi qui doit plaire et donner satisfaction au travail, est strictement de neuf heures à cinq heures, ce qui permet à son occupant de rentrer chez lui chaque soir après avoir accompli toutes ses tâches .

En outre, dans de nombreux emplois, il faut consacrer beaucoup de temps à s'occuper, disons, de circonstances moins qu'idéales. En d'autres termes, malgré le manque de ressources ou quoi que ce soit d'autre, il faut trouver un moyen et faire en sorte que les choses se passent de façon à ce que les résultats visés soient atteints. Comme disait ma mère : *étant donné les oranges, le travail consiste à faire de la marmelade*. Encore une fois, vous le faites probablement et vous le faites bien.

Qu'il en soit ainsi. Mais, si l'on laisse cela de côté un instant, il y a une autre raison pour laquelle la productivité et l'efficacité ne sont pas toujours maximisées. Le manager ou le cadre, vous, permet que cela se produise. Nous ratons des opportunités de faire avancer les choses et, pire encore, les gens ne se rendent souvent pas compte de cela. Qui plus est, pour les raisons que nous avons vues, l'environnement de travail d'aujourd'hui semble accentuer la probabilité de rater ces opportunités. Il y a un processus au travail qui, dans le pire des cas, peut entraîner une crise de l'efficacité du management.

Mais il n'est pas nécessaire que ce soit le cas : ce livre souligne une opportunité. Il passe en revue une façon de transformer positivement et d'améliorer votre performance pratiquement d'un seul coup. Il met l'accent sur les approches qui devraient être adoptées et qui sont de nature à accroître les chances de réussite globale. Nous étudions ici quelques raisons pour lesquelles des opportunités peuvent être manquées et soulignons une approche qui peut changer votre pratique d'une manière qui affecte positivement de nombreuses situations différentes. L'objectif est de vous permettre de reconnaître quand les performances peuvent être améliorées, puis de prendre des mesures pour libérer votre potentiel et vous permettre d'en faire plus et de bien faire les choses.

Comme l'a dit le philosophe américain William James : *La plus grande découverte de ma génération est qu'un être humain peut changer sa vie en modifiant son attitude mentale*.

2 LE SENTIMENT D'INCONFORT

Si tu veux faire quelque chose, trouve un moyen.

*Si tu ne veux rien faire,
trouve une excuse.*

– Proverbe arabe

Pour réussir, vous devez travailler de façon efficiente, productive, efficace et souvent créative. Certaines choses que vous faites sont, ou sont devenues, routinières. Bien qu'elles doivent être bien faites, elles peuvent l'être et être bien faites sans réflexion élaborée. Vous avez d'autres tâches, qui peuvent être ponctuelles ou régulières, qui représentent un défi. Ces tâches demandent de la réflexion, et peuvent exiger de la lutte, mais vous êtes heureux de les considérer de cette façon. Elles sont toutes inscrites sur votre liste de tâches et, tôt ou tard, elles seront terminées.

Entre le fait d'être accepté ou d'être inscrit sur la liste des tâches à accomplir et le fait d'être réellement accompli, il peut y avoir un peu de confusion. L'expertise mise à part, la première base du succès en termes de productivité, en fait, faire bouger les choses, est une gestion efficace du temps. Il y a tant de choses ici qui compliquent les choses : les réunions d'autres personnes, votre manque de planification, les interruptions, nous pourrions dresser une longue liste. Le fait est que vous devez vous organiser, développer de bonnes habitudes et ne pas laisser la confusion et le chaos vous empêcher de vous concentrer sur les priorités et de prendre les décisions qu'elles exigent.

L'espace interdit d'aller plus loin (d'ailleurs je l'ai fait dans *Successful Time Management*[Kogan Page]), mais la logique de la gestion du temps sous-tend une grande partie de ce qui suit ici.

Il suffit de dire qu'une évaluation honnête de ce qui figure sur votre liste de choses à faire mettra en évidence une catégorie clé de décision retardée ; une catégorie où la raison principale du retard est uniquement de votre fait. Pourquoi cela se produit-il ? Une raison réapparaît.

Tenez compte de ceci : une action sensée et logiquement nécessaire peut être retardée ou laissée sans suite pour la **seule raison qu'elle semble difficile**.

Nous définirons le terme «difficile» plus loin, entre-temps je connais la réponse que de dire une telle chose incite instinctivement, alors incluons-la et permettons à un manager individuel typique qui travaille dur de faire ses commentaires.

UN MANAGER QUI TRAVAILLE DUR : *Attendez un peu. Suggérez-vous que je ne fais pas des choses justes parce que je les trouve difficiles ? Je m'occupe de choses difficiles toute la journée ; rien n'est facile dans mon travail, je vous le dis, mais je le fais et je le fais plutôt bien.*

Personne ne prétend que le management est facile ou que vous ne cherchez pas à réussir. Bien au contraire, mais il n'en demeure pas moins qu'il y a souvent des mesures qui pourraient être prises, qui pourraient améliorer les choses et obtenir des résultats plus certains, mais qui ne sont pas prises ou qui ne sont pas adoptées en temps opportun. Êtes-vous en train de dire, par exemple, qu'il n'y a rien sur votre liste actuelle de «choses à faire» dont vous êtes un peu incertain ou pour lesquelles vous remettez à plus tard la prise de décisions ? Ou qu'il n'y a pas de faits où, bien que l'action soit claire, vous savez que les effectuer vous mettra, enfin, *mal à l'aise* ? Par exemple, aucun membre de votre équipe n'est-il sous-performant de quelque façon que ce soit ? Personne ne suit-il une règle ou une procédure, d'une manière qui dilue un peu les performances ?

LE MANAGER QUI TRAVAILLE DUR : *Eh bien, oui, je suppose qu'il y a des choses qui sont remises à plus tard, mais la vie est plus qu'un peu mouvementée vous savez .. ce sera sûrement toujours le cas ? Ça ne veut pas dire que je suis incompétent.*

Non, en effet, ce n'est pas ce qu'on voulait dire. Mais nous allons trop vite. Je comprends votre point de vue, mais examinons d'abord la situation actuelle dans laquelle vous devez travailler, après tout, tout ce que vous faites doit avoir un sens et fonctionner dans le monde réel.

Ici, l'intention est de refléter le contexte du milieu de travail et d'identifier les mesures clés, dans une mesure simple, qui peut vous aider à vous concentrer sur les bonnes choses et à prendre rapidement les mesures qui s'imposent afin d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats globaux que vous souhaitez.

LE MANAGER QUI TRAVAILLE DUR : *D'accord, continuez alors. Tout ce qui peut aider est le bienvenu.*

Un défi particulier

Vous assurez la gestion de votre travail et réalisez ce que vous faites pour de nombreuses raisons.

Trois domaines sont ici essentiels, tous liés à votre expérience :

- *Connaissances* : ce que vous savez vous aide à agir. Par exemple, votre présentation est bonne, en partie parce que vous connaissez les astuces du métier. Vous obtenez ce que vous voulez lors d'une réunion grâce à votre connaissance du fonctionnement des réunions et de ce qui rend un message persuasif. Vous en savez sans doute beaucoup, en effet, il est facile de sous-estimer ce que vous savez, mais des connaissances spécifiques étayent des domaines particuliers de votre travail. Embaucher quelqu'un et vous devez connaître la législation du travail ou vous risquez de vous retrouver dans une situation inappropriée dont il sera difficile de se débarrasser
- *Compétences* : plus que des connaissances. Il faut de la pratique pour bien faire certaines choses ; faire le travail vous rendra plus efficace si vous y attaquez avec l'esprit qui convient.
- *Attitude* : l'attitude que vous adoptez à l'égard des éléments contribue également à dicter l'efficacité. Certaines choses ont besoin que vous soyez persévérant, motivé ou que vous ayez la peau dure.

Tous ces aspects de vos compétences se combinent et sont influencés par votre façon de travailler. Mais ce n'est pas un processus entièrement objectif. La nature humaine dicte le contraire. Qui ne laisse jamais des sentiments personnels positifs influencer sa façon de travailler ? Soyez honnête. Ainsi, en décidant d'assister à une conférence à Singapour, de consacrer plus de temps à quelque chose qu'ils aiment ou de travailler plus étroitement avec les personnes avec lesquelles ils s'entendent le mieux, il est possible que quelqu'un permette, du moins en partie, que ce qui est le mieux pour eux soit un élément du processus décisionnel. Parfois, cela ne fait pas de mal ; cela peut même faire du bien. Certainement que cela arrive. Il n'est donc pas surprenant que l'inverse soit parfois vrai et que les décisions soient prises, non pas pour des raisons personnelles positives, mais pour éviter certains effets négatifs.

Exemple : le désagrément de perdre son temps

Si quelque chose menace de nous faire perdre notre temps, nous sommes plus enclins à l'impatience qu'à l'inconfort. Bien que cela puisse être moins dramatique que d'autres situations, c'est quelque chose qui se produit trop souvent dans une vie bien remplie, donc, si le changement est souhaitable, l'opportunité qu'il présente peut être considérable.

LE MANAGER QUI TRAVAILLE DUR : *Je ne suis peut-être pas parfait, mais s'il y a une chose que je suis, c'est d'être productif, personne n'en fait plus en une journée que moi.*

Et cela peut être un problème en soi. Tenez en compte. Il y a une scène qui se joue dans les bureaux du monde entier et qui doit faire perdre des heures innombrables chaque jour. Imaginez qu'un manager soit occupé dans son bureau lorsqu'une tête passe la porte et qu'un membre de son personnel entre dans son bureau. «*Qu'est-ce que c'est ?*» demandent-ils. Et la réponse est quelque chose comme «*Je ne sais pas trop comment m'y prendre et je me demandais si vous pouviez simplement vérifier avec moi*». Le manager réfléchit une seconde. Ils sont occupés, au milieu d'un travail et ne veulent pas perdre leur concentration, mais ils ont déjà été interrompus. Leur première pensée est donc de minimiser l'interruption afin de pouvoir se remettre rapidement au travail. C'est la chose la plus facile à faire. Donc, si l'affaire le permet, ils passent une minute ou deux à expliquer à l'autre personne ce qu'il faut faire, puis lui disent de les laisser et la brève réunion impromptue prend fin. Cela peut être fait gentiment ou brusquement, l'effet est à peu près le même, et le même manager peut jouer la scène plusieurs fois dans une même journée.

La raison d'être de cette approche est personnelle : il est inconfortable de voir sa concentration perturbée et l'action vise principalement à minimiser cet inconfort.

Mais supposons que le même manager soit absent du bureau pendant quelques jours et que les gens soient confrontés à des situations similaires. Si leur manager était là, ils iraient demander. En son absence, ils doivent simplement se mettre au travail. Quand le manager revient, qu'est-ce qu'il trouve ? Une série de catastrophes ? Une pléthore de mauvaises décisions et d'actions mal jugées ? Très rarement. Au contraire, les choses qui auraient été vérifiées si les managers avaient été là ont été mises en œuvre, et non seulement rien de mal n'a été fait, et tout s'est probablement parfaitement bien passé.

Pensez-y. Je soupçonne que cet exemple va parler à de nombreuses personnes, sinon la plupart, des managers. Pourquoi cela se produit-il ? C'est un cas classique de penser qu'il est plus rapide de faire les choses à la place des gens : le plus souvent, en donnant une réponse ou en prenant une décision, ils passent à l'action, et la vie continue.

Ce que cela décrit est essentiellement l'adoption d'une vision personnelle à court terme. Cela vous semble plus facile. Il faut avoir une vision à long terme, mais cela vous plonge instantanément dans ce que nous pourrions appeler un inconfort positif.

LE MANAGER QUI TRAVAILLE DUR : *D'accord, j'ai certainement droit à ce genre d'interruption et je suppose que c'est ce que je pense. Mais qu'y a-t-il d'autre à faire ?*

Il y a certainement une autre approche. Une de celle qui va au-delà du court terme et qui porte sur des questions plus importantes et à plus long terme. Elle permet encore de gagner du temps, mais à plus long terme, et de faire bien plus encore.

Sept mots magiques

La prochaine fois que vous serez interrompu comme je l'ai décrit, répondez en disant quelque chose comme : «*Que pensez-vous que vous devriez faire ?*»

La personne qui vous interrompt ne le sait peut-être pas, mais vous pouvez insister sur ce point, l'inviter à faire des suggestions et, le cas échéant, lui demander quelle solution lui semble la meilleure. Cela prend quelques minutes, certainement plus longtemps qu'une réponse «laissez-moi tranquille», mais s'ils s'en sortent quand vous n'êtes pas là pour leur demander, alors vous verrez que lorsque vous les y invitez ils trouvent souvent une bonne réponse (en affaires il est rare de trouver une seule bonne façon). Alors vous pouvez dire quelque chose comme : «*C'est très bien*», et ils vont continuer, vous laissant retourner à votre propre travail.

Ce n'est pas seulement une meilleure façon de faire face à cette situation. Elle apporte des résultats supplémentaires d'une valeur très réelle. Cela :

- *Apprendra* aux gens à ne pas interrompre, mais plutôt à avoir la confiance nécessaire pour réfléchir par eux-mêmes. Vous devez insister à ce sujet. Cela ne fonctionnera pas si vous les faites réfléchir quand vous avez plus de temps et que vous leur donnez une réponse rapide quand vous êtes occupé. Chaque fois, chaque fois que quelqu'un passe la porte avec une question sur quelque chose que vous pensez qu'il devrait être capable de gérer sans aide, vous devez répondre : «*Que pensez-vous que vous devriez faire ?*» Cela doit devenir une habitude. Et au fur et à mesure que cette pratique se poursuivra, le message leur parviendra, de sorte que s'ils commencent même à penser à vous demander, ils pourront imaginer votre réponse probable à l'avance. Si vous faites cela, vous verrez que de telles questions se poseront de moins en moins souvent. Vous constaterez que si les gens vous posent une question, ils passent directement à la deuxième étape et arrivent avec deux ou trois options bien réfléchies, vous demandant simplement ce qui est le mieux. Résistez ; demandez-leur. Le message restera et, surprise, surprise, vous constaterez que vous gagnez ce qui peut être un gain de temps important à long terme à mesure que l'incidence de telles interruptions diminue.
- *Leur apprendra* à analyser une situation et à prendre des décisions. Cela les rendra plus efficaces et plus autosuffisants, ce qui est bon pour la productivité globale et l'obtention de résultats.

- *Mettra en évidence* tous les domaines de développement qui ont besoin d'être abordés. Ainsi, s'il y a une incapacité réelle d'agir en raison d'un manque de compétences ou d'un développement inadéquat, on peut y remédier. Cela peut se faire en quelques mots, ou nécessiter une session plus longue qui peut être programmée bientôt. Alternativement, la mise en évidence d'un manque de compétences peut conduire à une action plus fondamentale : par exemple, vous devez vous organiser pour qu'une personne suive une formation officielle.
- *Aura un effet de motivation positif* qui pourra avoir un impact également, parce que vos employés finiront presque certainement par aimer prendre plus de responsabilités (et se sentir capables de les assumer), surtout si vous faites des commentaires favorables sur la façon dont ils prennent les décisions sans aucune aide.

Cette dernière approche n'a besoin que d'une certaine persévérance et détermination. Mais commencer à travailler comme ça *n'est pas confortable*.

Au début, si vous commencez à adopter une telle approche, vous penserez peut-être que cela prend trop de temps, mais la formule d'investissement sera certainement payante. Il y a là des avantages considérables, le nombre de personnes qui vous rendent compte les multiplie. Ne soyez pas timide à ce sujet, il est très facile de briser votre résolution dans un moment occupé et de renvoyer quelqu'un avec une solution immédiate et dictée. Les exceptions à votre régularité ne feront qu'allonger la durée de la leçon. Mais cette idée fonctionne vraiment à long terme ; ne pas opérer de cette façon peut sembler réussir à vous garder à l'aise, mais elle rend un mauvais service à votre personnel et aux résultats que vous pouvez obtenir ensemble. Et tout ce qu'il faut, c'est une détermination à devenir un peu mal à l'aise suffisamment longtemps pour vous permettre d'être à l'aise avec quelque chose de nouveau pour l'avenir.

Ici, éviter un moment d'inconfort et adopter une vision à long terme peut améliorer le rendement et le moral du personnel (et vous faire gagner du temps sur une base continue).

D'un seul trait...

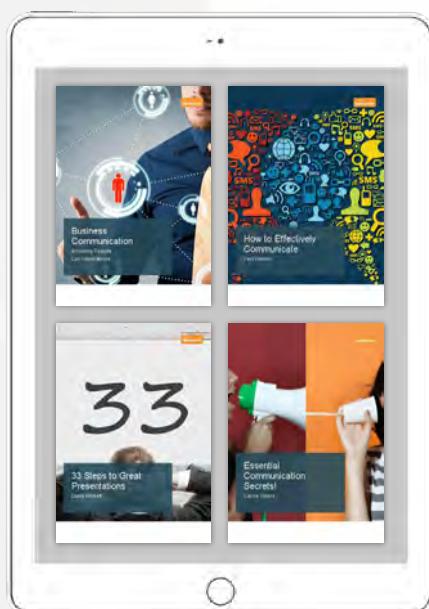
Ce que l'on dit ici est direct. Si les choses, surtout celles qui sont importantes ou essentielles à la production de résultats, ne sont pas accomplies, le rendement en souffrira. Nous risquons de manquer des occasions importantes. Une cause régulière d'inaction (ou du moins d'inaction lorsqu'il faut le faire), c'est que nous les évitons par crainte de ne pas être à l'aise d'y faire face d'une façon ou d'une autre.

Facile, me direz-vous, mais assurons-nous que cela n'arrive pas.

Dans une vie professionnelle trépidante, ce n'est pas si facile, sinon il n'y aurait pas d'exemples comme celui qui précède. Pour améliorer la performance en s'attaquant à ce problème, vous devez comprendre :

- *Pourquoi cet évitement se produit si facilement*
- *Quels types d'inconfort personnel sont les plus susceptibles d'être évités ?*
- *Comment peut-on reconnaître les situations d'inconfort ?*
- *Quelles sont les mesures à prendre pour briser les mauvaises habitudes et s'assurer que les mesures, les bonnes mesures, sont prises au moment où elles seront les plus efficaces*
- *Comment identifier et utiliser les opportunités et faire en sorte qu'elles fonctionnent pour vous.*

Ensuite, nous abordons ces éléments et fournissons un chemin vers une plus grande efficacité.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

3 CELA EST SIMPLEMENT HUMAIN

La première étape pour gérer tout sentiment d'inconfort, prendre des mesures décisives et appropriées malgré le sentiment que cela nous met dans une position délicate, difficile ou inconfortable est de comprendre pourquoi ce sentiment surgit. Il s'agit de reconnaître qu'un processus inhérent et, dans une large mesure, inconscient, est en cours à ce moment présent. Dans la plupart des cas, l'inaction ou les retards ne se produisent pas dans le cadre d'un examen objectif : « *laissons cela pour l'instant, je ne peux pas y faire face* ». Cela arrive pour ce qui est considéré alors comme « une bonne raison » ; il suffit souvent de décider que *quelque chose d'autre est plus important*. Peut-être finirez-vous par y arriver, mais même un léger retard peut causer des problèmes et il est généralement admis que les choses les plus difficiles ne deviennent pas plus faciles si on les met de côté et elles ont tendance à devenir plus problématiques.

Il est dit que vous devez : *ne jamais confondre activité et réussite*.

L'un des dangers, c'est que le fait d'être occupé et d'être toujours capable de trouver d'autres choses à faire si quelque chose est mis en suspens, ne fait qu'aggraver le problème. Cela permet une rationalisation qui dit que toute action d'évitement est en fait « nécessaire ».

Si vous êtes tenté de vous identifier à cela, même un peu, ne désespérez pas, vous n'êtes pas seul. En effet, je dirais que le fait que tout le monde le fasse est l'une des raisons pour lesquelles cela reste un problème ou, soyons positifs, qu'il reste une occasion d'amélioration potentielle. Les entreprises sont, en partie, des systèmes de soutien mutuel. Deux têtes valent souvent mieux qu'une, tout le monde n'a pas la même expérience, et la consultation et la collaboration agissent comme de la levure dans un pain pour que les choses fonctionnent. Mais, bien que vous puissiez demander à votre supérieur *de vous donner son opinion à ce sujet*, ou même *de vous aider*, vous êtes beaucoup moins susceptible de dire : *je trouve cela vraiment inconfortable, allez-vous me sortir de là ?* Nous sommes en train d'examiner un domaine qui n'est toujours pas abordé par l'un des mécanismes les plus puissants et les plus réguliers qui existent au sein des entreprises. D'où la nécessité pour chacun de l'aborder individuellement en fonction de sa propre situation et de voir ce qu'il peut en retirer, et quelles actions sont nécessaires pour y parvenir.

Pour vous faciliter la tâche, pensez à ce qui se passe dans votre esprit lorsque vous êtes confronté à une situation typique d'évitement.

Équilibrer les besoins

Si parfois nous ne procémons pas logiquement, ce n'est pas parce que nous sommes incapables de logique, mais plutôt parce que d'autres facteurs submergent nos pensées logiques, les écrasant ou les interrompant à la naissance. C'est un effet puissant et naturel. C'est un effet bien reconnu par les psychologues et il ne doit pas être pris à la légère. Reconnaître que cela se produit et qu'il faut s'y attaquer activement est la première étape pour lutter contre ce phénomène et, par conséquent, faire en sorte qu'un chemin plus réfléchi soit suivi.

Quels sont les principaux déclencheurs qui incitent à mettre quelque chose de côté ? Il y en a plusieurs :

- Le sentiment dominant est l'évitement, le besoin de s'éloigner de l'inconfort ; voir encadré. Ce n'est pas vraiment surprenant, qui veut vraiment être embarrassé, contrarié ou mis hors-jeu de quelque manière que ce soit ? Personne. Nous ne voulons pas ressentir ce sentiment et, plus encore, nous ne voulons pas être vus en train de le ressentir. Nous voyons donc de telles situations se présenter et nous jonglons avec notre vie pour les éviter, mais inconsciemment (si vous préférez). Ça marche aussi. Certes, à court terme, nous évitons les contrariétés, mais nous évitons aussi de prendre des mesures positives pour quelque chose qui peut causer tout un tas de problèmes.

«Inconfortable»

L'éventail des sentiments que nous craignons ou évitons comprend, sans ordre particulier : la gêne, la confusion, la critique, la confrontation (avec quelqu'un d'agressif, difficile ou même simplement que nous ne connaissons pas bien), la difficulté, la détresse, l'humiliation, l'incertitude, la frustration, le ridicule, le stress, le doute, la perplexité, l'alarme et avoir tort, faire une erreur, et les conséquences de ce que les autres ont vu ou subi. Liste non exhaustive, selon votre convenance.

Tous ces sentiments se présentent sous diverses formes et de diverses gravités. Chacun d'entre nous peut avoir les pires craintes, des choses que nous n'aimons pas de façon disproportionnée ; et peut-être aussi des peurs que nous pouvons surmonter avec peu ou pas de problème.

- Un autre sentiment fort est celui de l'urgence. La vie moderne a créé une courte durée d'attention. Nous vivons dans un monde d'extraits sonores et de succès instantanés et nous en sommes venus à rejeter le fait que certaines choses ne peuvent être résolues instantanément. Le résultat est que si quelque chose est non seulement susceptible de nous mettre mal à l'aise, mais aussi de prendre un moment pour y faire face, alors nous sommes d'autant plus susceptibles de l'éviter, peut-être en faveur de quelque chose qui peut être réglé rapidement ; ou plusieurs de ces choses, ce qui nous donnera encore plus l'impression de faire beaucoup de progrès.

- Le plus facile ou le plus simple a tendance à déplacer le plus difficile. C'est vrai que ce qui doit être fait ne doit pas être inconfortable en soi. Il me vient à l'esprit, en écrivant ceci, que l'écriture est un exemple classique d'un tel refoulement. Les écrivains sont connus pour retarder le moment de se mettre au travail ; je ne vais donc pas vraiment aiguiser mes crayons ou me faire une autre tasse de thé avant d'avoir terminé ce chapitre. Si quelque chose n'est pas vraiment difficile, mais vraiment susceptible de provoquer de l'inconfort, alors les chances d'éviter la chose sont plus grandes.
- L'autre cause principale de retarder ou de zapper des tâches est le manque de connaissances ou de compétences, ne pas savoir comment procéder. Cela suscite la peur, la peur ressentie à l'intérieur et à l'extérieur : *je pourrais me tromper et que penseront les gens ?* La plupart des gens, dans la plupart des métiers, doivent faire face à de nouvelles exigences. Cela peut être difficile, mais les avantages seront probablement bons. Une fois que vous pouvez faire quelque chose, le fait d'être capable de le faire, et de le faire si bien, peut ouvrir des possibilités qui améliorent à la fois votre poste et votre carrière. Néanmoins, l'inquiétude initiale est bien réelle et joue certainement un rôle déterminant dans le fait de voir les choses se dérouler à leur détriment. Soit dit en passant, ce n'est pas tout noir ou tout blanc. Vous avez peut-être des compétences, mais elles sont insuffisantes pour vous permettre de travailler confortablement et sans crainte. Par exemple, j'anime de nombreux cours de formation sur les techniques de présentation. La plupart des participants connaissent quelque chose à ce sujet, mais ils veulent plus de compétences pour pouvoir les pratiquer rapidement et facilement et leur permettre d'exceller. De même, les connaissances ou les compétences supplémentaires requises pour permettre une action positive peuvent être minimes et faciles à acquérir, mais du fait de l'existence de cette étape, les risques de retard augmentent.

Une autre chose à laquelle il faut faire attention, une chose étonnante de puissance, c'est d'utiliser ce que vous aimez pour vous tenir à l'écart des autres. Beaucoup de gens ont tendance à consacrer plus de temps qu'il n'est strictement nécessaire à des tâches qui leur plaisent (et aussi à résister à la délégation de tâches qui pourraient être transmises pour la même raison) ; si vous doutez de cela, demandez-vous si vous considérez qu'assister à une conférence qui implique un long et horrible voyage sur l'autoroute est différent de celle qui vous amènerait dans une région exotique : Londres ou New York, disons ? Parfois, les gens vont plus loin et s'en servent pour camoufler et mettre à l'écart des travaux qui exigent plus d'attention, mais qui sont moins attrayants ou qui sont plus inconfortables pour l'intéressé. Même une seule tâche traitée positivement et rapidement plutôt que pas du tout, peut améliorer la performance de manière significative. L'antidote est la conscience du problème et une approche logique. Cela soulève à son tour la question de savoir comment s'assurer que l'on adopte une vision logique.

Une approche réfléchie

Il ne fait aucun doute que ceux qui réussissent le mieux, et j'entends par là ceux qui travaillent le plus efficacement, ont une vision logique de la tâche. Bien sûr, il y a des émotions, bien sûr, la créativité est nécessaire et c'est un concept difficile à cerner (bien qu'il existe des approches logiques pour s'assurer que les idées soient générées), mais beaucoup de choses doivent être bien considérées, bien équilibrées et bien liées à la réalité de la situation.

Il y a de la place pour l'intuition, certainement pour que l'intuition joue un rôle, même si même une intuition peut naître, en partie, du moins, de la logique instinctive d'une habitude avérée. Mais une approche systématique et réaliste est au cœur de nombreux processus de management. La liste de contrôle qui résume les bonnes prises de décision présentées dans l'encadré en est un bon exemple, et elle est également un sujet qui mérite un moment de réflexion dans le contexte de notre thème principal.

La prise de décision

La prise de décision est importante. Les bonnes décisions peuvent avoir une incidence sur les résultats et également sur votre carrière. Il vaut donc la peine d'expliquer clairement comment, une fois que vous avez décidé de prendre une décision, vous devriez vous y prendre.

Dans une certaine mesure, il n'y a pas de «bonnes» réponses en affaires, mais il y en a certainement de mauvaises. L'expérience est un facteur vital pour nous guider dans le choix de la bonne alternative, bien qu'une trop grande dépendance à son égard puisse donner un faux sentiment de sécurité et peut étouffer la créativité. Une procédure logique et systématique, qui garantit la prise en compte des alternatives, sans être infaillible, vous aidera certainement à prendre de meilleures décisions. Cela mène à ce qui est une approche en dix étapes :

Étape 1 : Fixer des objectifs

Avant qu'une action puisse être envisagée, les objectifs de l'exercice doivent être fixés. Si vous ne savez pas où vous allez, vous ne pouvez pas planifier comment vous y rendre ou comment mesurer vos progrès. Pour que l'objectif soit valable, il doit être aussi précis et quantitatif que possible. Des objectifs tels que «augmenter les ventes», «améliorer le service à la clientèle» et «réduire les coûts» sont inutiles, car ils ne fournissent aucune base de mesure. Si l'objectif est d'augmenter les ventes, il faut préciser de combien et dans quel délai.

Étape 2 : Évaluer l'objectif par rapport aux autres objectifs de l'entreprise

Lorsqu'un objectif clair et précis a été établi, il doit être comparé à d'autres objectifs de l'entreprise pour s'assurer qu'il est compatible. Il est courant, en particulier dans les grandes entreprises, de ne pas le faire. Il en résulte que différentes sections de l'entreprise travaillent à la réalisation d'objectifs qui, en soi, sont raisonnables, mais qui, une fois réunis, s'excluent mutuellement : par exemple, le directeur d'un bureau de vente peut essayer d'entretenir des relations commerciales avec de petits comptes, alors que la direction du marketing ou des ventes prévoit de les servir exclusivement par l'intermédiaire de grossistes.

Étape 3 :Recueillir des informations

Des informations peuvent maintenant être recueillies à partir desquelles des plans peuvent être élaborés. Il n'est pas judicieux d'entamer cette étape de collecte de données tant que des objectifs clairs et compatibles n'auront pas été définis, faute de quoi on rassemblera de grandes quantités de chiffres inutiles «pour information» ou «au cas où on en aura besoin». La soif d'information a été stimulée par divers facteurs, notamment les progrès des techniques de recherche et le développement progressif de l'ordinateur. Il est fort tentant de demander de l'information simplement parce que nous savons qu'elle est disponible. Des montagnes de chiffres peuvent donner un sentiment de sécurité, mais l'information est coûteuse à traiter et n'est utile (et économique) que lorsqu'elle contient des réponses à des questions précises, qui ont une incidence directe sur les décisions qu'il est possible de prendre.

Étape 4 : Analyser les informations

C'est l'objectif qui nous guidera vers les questions à répondre et donc les informations nécessaires. Les lignes d'analyse à suivre seront à leur tour indiquées par ces questions. Par exemple, la baisse des ventes dans une région du pays, peut-être en raison des clients plus importants qui achètent chez leurs concurrents, ne devrait pas nous inciter à demander «tout ce que nous savons sur le marché». Ce dont nous avons vraiment besoin, c'est d'une répartition des ventes dans cette région par type de clientèle, éventuellement comparée à des chiffres similaires pour une autre région. À partir de cette analyse, on peut procéder progressivement à la lecture des informations appropriées, beaucoup plus précisément (et probablement plus rapidement et économiquement) que si l'on commence avec une dizaine de ventilations différentes qui tentent de montrer « tout sur tout ».

Étape 5 : Élaborer des solutions alternatives

Toute la base de cette méthode d'approche est d'encourager une réflexion plus large et créative sur les solutions possibles aux problèmes. Parfois, bien sûr, la solution devient évidente à partir d'un traitement systématique des données. Dans la majorité des cas, cependant, aucune réponse claire et nette ne sera trouvée, un certain nombre d'actions alternatives apparaîtront, ou bien la réponse résidera dans une combinaison d'un certain nombre de facteurs.

Étape 6 :Choisir la «meilleure» alternative

C'est le cœur du processus décisionnel. Il est peu probable que toutes les solutions possibles puissent être mises en œuvre ; il faut en choisir une. Pour faciliter ce choix, quatre critères doivent être pris en considération : les coûts, le temps, les risques et les ressources. Les coûts de chaque solution de rechange peuvent être calculés et comparés à l'objectif. En supposant que plusieurs approches semblent capables d'atteindre l'objectif, le choix pourrait s'en trouver restreint. Les autres critères doivent donc également être utilisés. Le temps pris peut être un facteur critique, ou l'élément de risque (en particulier l'échec) ou le manque de certaines ressources peut exclure d'autres options. Par exemple, une situation critique au niveau du personnel peut empêcher l'adoption de certaines mesures.

Le choix de la «meilleure» alternative repose alors sur la prise en compte de tous les avantages et inconvénients de toutes les alternatives possibles. C'est à ce stade que l'expérience peut être particulièrement précieuse. Son effet limitatif éventuel aura déjà été surmonté par la recherche systématique d'alternatives.

Après avoir fait ce choix, au moins nous serons bien conscients de ce que nous avons fait en termes d'inconvénients possibles de notre décision et des alternatives rejetées. Il sera également plus facile à l'avenir de regarder en arrière et d'évaluer pourquoi une telle décision a effectivement été prise.

Étape 7 : La communication de la décision

C'est une étape trop souvent omise. Et encore, à moins que toutes les parties concernées ne sachent ce qui est fait, l'impact sera perdu. Par exemple, il est courant de trouver du personnel de vente interne dont la première connaissance d'une campagne publicitaire est acquise auprès des clients ; d'autres situations de ce genre abondent dans les entreprises. La communication doit être systématiquement planifiée. Il se peut fort bien que l'information doive être transmise de différentes façons et sous différentes formes à différentes personnes, par écrit, par téléphone, lors de réunions, etc. En ne communiquant que l'information nécessaire par les méthodes les plus appropriées, nous obtiendrons de bien meilleurs résultats qu'en envoyant des copies à tout le monde par un email général.

Étape 8 : Mise en place du système de contrôle

Rappelez-vous que cette étape a lieu avant la mise en œuvre. En effet, dans de nombreux cas, le processus de mise en œuvre d'un plan détruit la capacité de l'évaluer. Par exemple, dans le cas où l'on estime que le personnel de vente interne manque de connaissances sur les produits, la décision pourrait être prise d'organiser un programme de formation. À la fin du stage, un test est effectué pour lequel le score moyen est de 90 %. On peut donc en conclure que le programme a été couronné de succès. Mais, comme il n'y a pas eu de mesure de ce qu'aurait été le résultat du test au début du programme, on ne pourra jamais savoir à ce stade si ce programme a réussi ou pas.

Étape 9 : La mise en œuvre de la décision

La mise en œuvre de la décision devrait maintenant être facile. Les objectifs à atteindre et les raisons pour lesquelles cette action particulière a été choisie auront été clairement définis, toutes les parties concernées en auront été informées et le système d'évaluation aura été mis en place. La recherche a montré que si le changement doit être mis en œuvre, des tâches spécifiques doivent être attribuées à des personnes particulières et des délais doivent être fixés pour les tâches à accomplir. De vagues demandes d'action «parfois», aboutiront inévitablement à l'échec.

Étape 10 : L'évaluation de la décision

Encore une fois, en supposant des objectifs quantitatifs, des décisions claires et des systèmes de contrôle prédéfinis, l'évaluation est simple. Les problèmes de contrôle et d'évaluation sont dus à l'absence de critères de comparaison clairs. Si nous nous fixons simplement des objectifs qualitatifs généraux d'augmentation des ventes «autant que possible» ou d'amélioration du service à la clientèle, nous aurons la plus grande difficulté à évaluer les résultats. Il n'existe généralement pas de définition commune de ce qui constitue une augmentation ou une amélioration.

Vous devez prendre la «bonne» décision plus souvent qu'autrement, et vous bénéficierez peut-être aussi d'une réputation d'être décisif. Alors, ne me dites jamais 'laissez-moi faire' et puis échouez à revenir en arrière. Au contraire, prenez les choses en considération et faites-en sorte que votre réflexion soit systématique, approfondie et logique.

Remarque : Il convient de noter qu'il existe parfois un élément de risque ; il n'est tout simplement pas possible de l'éliminer par une prise de décision prudente. Acceptez-le et agissez en conséquence.

La pensée logique est utile et peut avoir besoin soit d'être cultivée, soit d'être concentrée d'une manière qui écarte certaines des distractions déjà mentionnées.

Qu'est-ce qui incite à penser logiquement ? Ce qui suit est certainement essentiel :

- *Une grande tolérance aux réalités de la vie* : la frustration est probablement au rendez-vous dans la plupart des emplois. Les choses ne se passent jamais comme on s'y attend et, pour citer la loi de Murphy : *si quelque chose doit mal tourner, ce sera le cas*. Cela dit, qu'allez-vous faire ? Avoir constamment du ressentiment pour la réalité et espérer qu'elle ne sera pas aussi infructueuse qu'elle ne l'est. Cela aide vraiment à développer une série de réalisme. Reconnaissez les faits comme point de départ et il devient beaucoup plus facile d'avoir une vision logique. Au fait, faites attention si vous avez des tendances perfectionnistes. Cela peut être indispensable pour s'occuper des détails, mais peut aggraver la frustration lorsque, de façon réaliste, rien ne sera jamais tout à fait comme vous le souhaitez. Les perfectionnistes constitutionnels doivent travailler fort pour définir la perfection comme quelque chose de spécifique. Fixer un niveau de qualité mesurable et réfléchi, dont l'atteinte permet la satisfaction, plutôt que de viser un objectif en recul constant qui n'est jamais atteint mais qui peut prendre un temps infini à mesure qu'il est poursuivi.
- *La confiance en soi* : la confiance en ses capacités est un excellent moyen de prendre du recul, de voir la situation dans son ensemble et d'aborder la situation de façon logique. La confiance peut avoir besoin d'être cultivée, mais rien de tel que le succès ; si vous réussissez et atteignez vos objectifs, alors il est plus facile d'avoir confiance pour continuer et en faire plus. La confiance peut être instillée en tant

qu'habitude, bien qu'il soit réaliste de penser qu'il faille agir pour la maintenir et l'améliorer de temps à autre. D'ailleurs, rien ne renforce plus la confiance que des mesures pratiques : acquérir les bonnes connaissances, savoir que l'on possède les compétences appropriées ou que l'on est bien préparé, par exemple.

- *L'acceptation de l'incertitude* : dans une certaine mesure, elle est étroitement liée au premier point. Nous vivons dans un monde dynamique, et certainement dans le monde du travail, les caprices de tout, des marchés et de la concurrence aux conflits d'objectifs internes entre les différents départements d'une même entreprise, signifie que l'imprévu ne peut être traité que par le territoire. Encore une fois, l'acceptation et le réalisme face à ce fait vous aident à vous concentrer sur des réponses logiques. Les coups de pied et les représailles, les ripostes contre ce qui peut sembler être des événements «injustes» ne rendent guère probable une action considérée comme telle.
- *La volonté de prendre des risques* : tout comme il faut s'attendre à l'inattendu, donc rien de ce que vous entrepenez n'est garanti de réussir. Si vous êtes dans l'attente de nombreuses garanties, vous attendrez éternellement. Parfois, régulièrement ? Vous devez prendre un risque. Mais les chances de succès sont beaucoup plus grandes lorsque, ce faisant, lorsque vous fondez votre action sur une expérience solide et un jugement réfléchi. Encore une fois, la pensée logique fournit un antidote au désordre de la réalité.
- *L'acceptation du changement* : tout le monde est en faveur du changement, vous n'êtes sûrement pas Luddite et vous voulez travailler dans un environnement qui change et se développe plutôt que dans un environnement statique et ennuyeux. Le changement est bon. Mais allez dans le bureau de quelqu'un d'autre et dites : *Nous allons devoir faire quelques changements ici* et vous verrez quelle réaction vous obtiendrez ! Une fois sur dix, elle est défensive. Lutter contre le changement au lieu de travailler avec lui ne vous aidera jamais à adopter un point de vue logique, surtout si le combat est irrationnel ou essentiellement émotionnel ; *je n'aime pas ça !*
- *L'identification et le traitement des distractions* : la politique de bureau en est un bon exemple. Les aspirations personnelles et les efforts des individus peuvent créer un brouillard à travers lequel il est difficile de voir les réalités. Ce sujet a besoin d'être traité, bien que je ne m'écarterais pas du sujet traité ici (c'est facile à lire : un autre petit livre de cette série est : *Office Politics : surviving and thriving in the corporate jungle* (Patrick Forsyth).
- *Équilibrer le long et le court terme* : beaucoup de choses semblent provoquer chez les gens une réponse qui est avant tout à court terme. jungle corporative (Patrick Forsyth). Pourtant, non seulement une vision logique exige certainement d'évaluer les deux à côté l'un de l'autre, mais il est probable qu'une vision uniquement à court terme (qui peut être la réponse instinctive) peut être inappropriée ou dommageable.

L'effet net de l'acceptation de tous ces facteurs, c'est que vous serez beaucoup plus à l'aise dans votre façon de travailler et, inversement, moins stressé. Considérez combien de fois le stress d'une situation particulière est aggravé par le fait que vous avez du ressentiment et que vous souhaitez qu'il en soit autrement, visant peut-être un idéal impossible.

Jusqu'à présent, tout va bien : voir les choses sous un bon jour et on a beaucoup moins tendance à remettre à plus tard des tâches essentielles, à éviter des problèmes ou à négliger en général des choses importantes.

La voie à suivre

Dans l'ensemble, vous devez trouver une façon de travailler qui vous permette de compenser pour les questions de nature humaine où l'instinct a tendance à privilégier une pensée ou une action inappropriée. Vous devez agir efficacement dans tout ce que vous avez à faire, et éviter tout ce qui vous encourage à isoler et à ranger certaines choses dans un endroit «à traiter quand les choses iront mieux». Avoir le bon état d'esprit est essentiel. Compte tenu de la tendance instinctive à aller dans la direction opposée, quelques réflexions positives sur la voie à suivre pourraient être appropriées pour terminer ce chapitre.

Alors :

- *Concentrez-vous sur les bons résultats* : notez ce qui fonctionne et ce que vous faites bien, faites le lien entre le passé et l'avenir ; c'est comme ça et ça, ça s'est bien passé, alors faisons-en de même. Cette habitude de comparaison peut devenir un élément important et utile de votre approche logique.
- *Fixez des priorités claires* : il est un fait que, si plusieurs (nombreux ?) projets peuvent être menés en parallèle, à un moment donné, on ne peut faire qu'une seule chose. Il est essentiel de choisir ce qui doit être fait à la lumière des priorités relatives de tout ce que vous avez en cours. De telles décisions doivent, à leur tour, refléter des objectifs professionnels globaux clairs. Si vous n'êtes pas clair sur l'un ou l'autre de ces aspects, vous devez, je le répète, chercher à clarifier votre position. L'alternative est que tout ce que vous essayez de faire soit est considéré de manière isolée et en souffre, soit est en conflit avec la longue liste totale de choses à faire. C'est la confusion et l'échec. Le principe d'avoir des objectifs clairs et une mission bien définie s'applique également aux projets individuels. En guise d'aparté utile, voir la note encadrée ci-dessous sur la définition d'objectifs clairs.

Définir les objectifs

La plus ancienne maxime du management dit que si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quelle route fera l'affaire. L'établissement d'objectifs clairs et appropriés est un élément clé de la planification de presque n'importe quoi ; quelque chose qui crée littéralement une fondation pour le succès. Un acronyme souvent cité peut servir de guide à cet égard : SMART. C'est l'abréviation de :

Spécifique

Mesurable

Acceptable

Réaliste et,

Temporellement défini.

À titre d'exemple, vous pourriez considérer les objectifs liés à votre lecture de ce livre comme :

- * Vous permettre de repérer les zones dangereuses où l'inconfort potentiel peut retarder l'action et traiter ces situations de façon positive (*spécifique*).
- * S'assurer que l'action (*mesurable*) a lieu par la suite (ici, vous pouvez établir un lien vers toute mesure appropriée : des accords ou actions qui suivent concernant les résultats réels, peut-être décrits par des chiffres ou des montants).
- * Être juste pour vous : des informations suffisantes, compréhensibles, sous une forme gérable qui vous permet vraiment de changer et d'améliorer ce que vous faites plus tard (*un résultat acceptable*).
- * Être *réaliste* aussi, c'est souhaitable, d'où un petit livre avec de courts chapitres (si cela vous prenait plusieurs jours pour lire, l'effort pourrait s'avérer plus grand que tout bénéfice qui en résulterait)
- * Et *temporellement défini* ; c'est toujours un bon facteur à inclure dans tout objectif ; d'ici quand allez-vous finir de lire ce livre ? Quand pouvez-vous aborder quelque chose différemment en conséquence ? Combien de temps avant de le faire devriez-vous vous préparer ?

Demandez-vous donc si vous êtes suffisamment clair à cet égard avant même de commencer à travailler sur une tâche. Si vous savez *pourquoi* il faut faire quelque chose et *ce que* vous avez l'intention d'accomplir, vous êtes sur la bonne voie pour réussir. Le temps passé à trier tout cela et à vous assurer d'avoir une vision claire des objectifs est du temps bien dépensé. Cela peut ne prendre que quelques instants. Ou alors, il faudra peut-être y réfléchir davantage et y réfléchir plus longuement. Qu'il en soit ainsi. Cela vaut encore la peine d'être fait et pourrait en tout cas permettre de gagner du temps à un stade ultérieur. Fixez des objectifs inadéquats, puis découvrir à mi-parcours que l'on n'est pas sûr de la direction que l'on veut prendre et qu'il faut ensuite prendre le temps de repenser, ne constitue certainement pas une façon productive de travailler.

- *Gérez votre ressource principale, le temps, efficacement* : comme cela a été mentionné, les approches et les systèmes de management du temps sont les clefs de la réussite pour nous tous.
- *Accordez-vous des récompenses* : le principe de la motivation personnelle est valable. Cela peut être une grande ou une petite récompense. Par exemple, je me suis promis une bonne tasse de thé et un biscuit quand j'aurai terminé l'ébauche de ce chapitre et il est surprenant de voir à quel point quelque chose d'aussi simple que cela a le pouvoir de concentrer le mental (à condition que ce soit un biscuit au chocolat). Cela peut être utilisé activement lorsque vous identifiez d'abord les zones à éviter, puis que vous vous assurez de bien saisir ce qui vous incommode et de prendre les mesures qui s'imposent.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

- *Organisez-vous de manière à maximiser la satisfaction au travail* : plus vous aimez votre travail, plus vous aurez tendance à en avoir la maîtrise. Les choses sont moins susceptibles de passer entre les mailles du filet si vous êtes bien organisé et au courant de ce qui se passe. Il y a un vieux dicton qui dit *qu'il est difficile de voir ce qui est écrit sur le mur, quand on lui tourne le dos*. L'antithèse, c'est que si vous êtes au top des choses, vous êtes mieux placés pour faire avancer les choses ensemble, pour éviter que quelque chose ne se perde en cours de route, pour vous assurer que les choses sont bien faites, que tout est bien fait. Il en va de même, bien sûr, pour l'efficacité de toute équipe de personnes que vous gérez : faire en sorte que leur travail soit satisfaisant ; les motiver est une partie importante de votre travail et cela en vaut largement le temps qu'il faut.

Je n'ai pas voulu m'attarder exclusivement sur les difficultés dans ce chapitre. Cela fait sûrement partie d'une approche logique de votre travail d'être réaliste : réaliste au sujet de votre milieu de travail et réaliste à votre sujet. Il y a des tendances qui, pour nous tous, font qu'il est naturel de mettre de côté des questions difficiles, parfois même celles qui sont essentiellement des tâches simples. C'est dans la nature humaine d'éviter le piège de l'inconfort. Et, soyons honnêtes, une partie de ce qui cause de l'inconfort entraîne un inconfort considérable. Sur un plan positif, si nous en prenons conscience et si nous nous efforçons de surmonter ces tendances, nous sommes sur la bonne voie pour faire en sorte que tout ce que nous faisons reçoive l'attention voulue et fonctionne, et pas seulement les choses qui sont courantes, simples ou amusantes.

Voyons maintenant comment il est possible d'améliorer les performances si l'inconfort initial est traité.

4 QUESTIONS À ABORDER

Comment pouvez-vous appliquer la philosophie du management tout en étant mal à l'aise au travail ? Dans quelle situation pouvez-vous vous mettre mal à l'aise et en tirer profit ?

Vous cherchez des domaines dans votre travail qui, pour une raison ou une autre, sont susceptibles d'être mis de côté ou négligés simplement parce *qu'ils pourraient vous rendre mal à l'aise*. De tels domaines n'ont pas besoin d'être significatifs car ils valent la peine que vous adoptiez un nouveau point de vue sur eux (après tout, nous ne parlons pas d'une grande dépense de temps, de coût ou d'effort), bien que les résultats soient plus spectaculaires pour les questions qui sont importantes. Mieux encore si, à leur tour, ce sont des choses qui sont directement liées à votre capacité de créer les résultats que vous voulez.

Certains de ces domaines seront propres à votre propre profession, mais je commenterai ici dix exemples génériques et intentionnellement disparates, choisis comme susceptibles d'être importants pour de nombreux lecteurs, et qui se prêtent tous beaucoup aux principes décrits ici. En effet, ils sont choisis, en partie, pour démontrer différents degrés et types d'inconfort. Commençons par quelque chose d'important pour beaucoup de gens : le réseautage (nous sommes tous aidés par un bon réseau de contacts et il est nécessaire de le créer et de le maintenir).

Dix types de questions à traiter

1. Le réseautage

Il y a un vieux dicton qui dit que « Ce qui compte, ce n'est pas ce que tu sais, c'est qui tu connais ». Dans le monde du travail, celui-ci comporte certainement une part de vérité. Le terme réseautage englobe l'ensemble du processus qui consiste à entrer en contact avec les gens et à maintenir et développer ce contact dans l'intérêt mutuel des deux parties. Prenons un élément de cela : un élément externe. Prenons l'exemple suivant :

Imaginez que vous êtes censé assister à une conférence quelconque. Elle peut porter sur un sujet qui est important pour vous et qui vous intéresse. Vous avez hâte d'entendre ce qui se dit et vous avez en tête l'utilisation que vous ferez de l'information que vous recueillerez.

De plus, comme tant d'autres personnes qui occupent un tel poste, vous espérez y rencontrer des gens qui vous intéressent ou qui ont de la valeur d'une façon ou d'une autre (peut-être sont-ils des clients potentiels, peut-être espérez-vous rencontrer votre prochain employeur). Vous n'espérez pas seulement rencontrer de telles personnes, vous avez l'intention de le faire. Alors, vous y allez, prêt pour cela.

Que se passe-t-il ? Le lendemain, vous vous asseyez à votre bureau, avec en tête tous les brouhahas de la conférence et une seule carte de visite. C'est celle de la personne qui était assise à côté de vous, avec qui vous avez échangé quelques mots à la pause-café du milieu de la matinée, et qui n'était d'aucun intérêt possible à l'avenir.

Mais pourquoi cela ? Est-ce que c'était juste le hasard , avec deux cents personnes, il y avait juste une malchance que vous n'ayez pas été assis à côté de quelqu'un de plus utile ? Ou est-ce que la raison est ailleurs ? C'est presque certainement ce dernier cas. Pourquoi n'êtes-vous pas revenu avec dix cartes de visite, ou vingt ?

Le facteur d'inconfort personnel ici est un facteur commun : l'embarras.

Si vous êtes tout à fait classique, vous avez regardé autour de vous et rationalisé l'opportunité : *ils n'ont pas l'air d'être d'un grand secours, je suis sûr qu'ils me snoberaient, cette personne a l'air plutôt inaccessible ,je ne sais pas trop quoi dire, je ne peux pas interrompre la conversation de ces deux-là.*

Est-il vraiment si difficile de faire en sorte que les choses se passent différemment ? Tout ce qu'il faut, c'est un peu de détermination.

Alors :

- Décidez-vous à réseauter activement
- Sachez clairement avec quel type de personne vous voulez entrer en contact
- Fixez-vous un objectif (dix nouveaux contacts à la conférence d'aujourd'hui ou autre)
- Prévoyez quelques remarques introducives (les questions peuvent être ; *d'où venez-vous* à ce qu'elles ont pensé d'une session particulière, mais posez des questions ouvertes, auxquelles on ne peut répondre par «oui» ou «non» et qui sont donc plus susceptibles de susciter un dialogue).
- Réfléchissez à ce qui peut rendre votre contact mémorisable et faites un suivi plus tard et gardez le contact au fil du temps si vous ne voulez pas que vos contacts se flétrissent et meurent.
- Surveillez les résultats afin d'avoir à l'esprit les réussites passées lorsque vous approchez quelqu'un de nouveau.

Il s'agit d'une zone d'inconfort très typique et l'amélioration peut être utile à de nombreuses personnes ; même un contact de plus pourrait s'avérer utile. L'embarras peut aussi empêcher d'agir dans d'autres domaines, de nature similaire, comme les appels à froid et les contacts de suivi destinés à inciter les contacts déjà établis à agir ou à s'engager (bien que cela puisse exiger des compétences plus spécifiques en matière de persuasion ou de vente tout comme un engagement à agir de façon positive).

Pensez à la valeur d'un contact actuel et à la facilité avec laquelle vous n'auriez peut-être jamais pu enclencher toute une série d'événements qui l'accompagnent.

2. La gestion de votre temps

Nous devons tous travailler dans les limites des ressources dont nous disposons. Nous avons l'habitude de n'avoir qu'un budget limité, un niveau particulier de personnel ou d'autres ressources. Considérons une autre ressource : le temps. D'une manière ou d'une autre, il est perçu différemment. Les gens qui font instinctivement attention aux budgets et aux finances, gaspillent leur temps comme si ce n'était pas du tout une ressource. Pourtant, à moins qu'il n'y ait des cadres dans les mondes proches d'Alpha Centuri qui plieraient leurs tentacules pour faire face au problème plus longtemps, nous devons tous travailler en 24 heures par jour.

Ce sujet a été mentionné plus tôt ; il suffit de dire ici que les attitudes à son égard peuvent être si classiques qu'elles doivent apparaître dans cette liste. Les gens sentent et disent qu'il n'y a rien à faire pour alléger leur charge de travail ou mieux s'organiser, et ils le disent avec une réelle conviction.

Mais si souvent, ce qu'ils veulent dire, c'est qu'il faut faire des efforts pour changer les habitudes, *c'est difficile, alors je ne vais rien faire pour y changer quoi que ce soit*. Le statu quo, même s'il n'est pas souhaitable, peut si facilement être maintenu.

Cela peut littéralement affecter chaque heure de travail.

3. Dire «non»

Cet exemple peut sembler étrange, mais il est très lié à la question du management du temps (ci-dessus). Si vous avez trop à faire, il y a fort à parier que vous avez des choses sur votre liste de choses à faire qui auraient pu être évitées : tout ce que vous aviez à faire était de dire «non» quand elles sont apparues.

Maintenant, je ne suggère pas que vous encourez la colère de votre patron en refusant sa prochaine demande (bien qu'il puisse y avoir des occasions où un «non» ferme devrait être adressé au patron). Je suggère toutefois que vous envisagiez de ne pas le dire plus souvent et que vous envisagiez peut-être de le faire sous un angle différent.

Très souvent, il s'agit d'une situation d'inconfort où le niveau d'inconfort est mineur, bien que notre opinion à ce sujet soit peut-être aggravée par des considérations de temps. Nous ne disons pas non, même à des choses que nous ne devrions manifestement pas accepter, parce que :

- cela provoquera un conflit
- l'argument prendra du temps et entraînera des répercussions
- il faudra une explication pour résoudre le problème ; il faudra prendre plus de temps.
- vous aurez l'air peu serviable, ou pire, même lorsque vous avez raison, et cela peut être clair.
- il peut y avoir réciprocité plus tard si vous voulez que quelqu'un d'autre dise «oui».

Souvent, rien de tout cela n'est insurmontable. Bien sûr, vous ne pouvez pas dire un non irréfléchi et abrupt à tout le monde et vous attendre à ce qu'il n'y ait aucune répercussion. Vous risquez de vous sentir mal à l'aise si vous le faites et d'accumuler des désavantages plus tangibles. Mais il est certain que certaines de vos réponses peuvent être adoucies. Vous pouvez faire preuve d'un peu de tact, de délicatesse, d'explication et réduire la catégorie des réponses négatives que vous regrettiez toujours de ne pas donner. Votre réputation et votre profil ne s'effondreront pas, vous ne serez pas considéré comme universellement déraisonnable, mais vous pourrez mieux vous concentrer sur vos tâches clés sans être submergé par certains des écarts dont vous avez été victime en adoptant une nouvelle approche.

C'est un exemple clair du genre de choses qui deviennent des habitudes. Vous avez des gens et des choses à propos desquels votre peur d'être mal à l'aise lorsqu'on vous demande de faire quelque chose ou d'y participer est instinctive ; vous trouvez que, même après une légère protestation (ce que les gens apprennent ne signifie rien), vous êtes dans une situation mal considérée, *je suppose*, et ce rapidement. Mieux vaut dire un «oui» enthousiaste ou dire, et signifier, «non» le cas échéant.

Cette approche est aussi quelque chose que l'on peut rapidement qualifier de «changement ferme». Chaque fois que vous éprouvez le besoin de dire «non» et d'hésiter, faites une pause, comptez jusqu'à dix si cela vous aide, puis décidez non seulement de le dire, mais de vous y tenir.

C'est un exemple clair où le fait d'être négatif peut être positif ; vous pourriez bien finir par avoir l'impression que l'inconfort d'un moment donné vaut la peine d'être ressenti.

4. Effectuer une présentation

C'est un exemple éloquent où le fait d'être négatif peut être positif. Face à l'obligation de faire une présentation à une date donnée, la plupart des gens y réfléchiront et seront prêts à faire la présentation à l'heure prévue. Après tout, ils reconnaissent la douleur de se lever et de ne pas être capable d'enchaîner les mots judicieusement les uns après les autres. Certainement pas toutes les présentations ne se passent bien (et souvent toutes les présentations ne sont pas notées sur dix, cela fonctionne, on gagne des affaires ou on obtient un accord d'une autre sorte ou alors cela ne sert plus à rien).

Dans mon travail de formation et de consultation avec les présentateurs, de la formation de base à la mise au point et aux répétitions, une chose se répète souvent : les gens n'ont pas donné l'impression qu'ils souhaitaient, *j'imagine qu'ils n'étaient pas suffisamment préparés*. Ils n'ont pas vraiment besoin que je leur dise cela. Ils savent que la préparation est la clé. Il se peut même qu'ils soient capables d'identifier des éléments particuliers que la préparation qu'ils auraient dû traiter, mais ils n'en ont pas encore fait assez.

C'est là, je crois, un autre aspect du dilemme de l'inconfort. Que se passe-t-il ? Une présentation est prévue, mais le temps de préparation est insuffisant ou inadéquat. L'inconfort immédiat (devoir réorganiser les activités pour prévoir un temps de préparation adéquat, devoir retarder ou refuser d'autres choses, peut-être devoir permettre à d'autres personnes de voir combien de préparation est nécessaire) toutes ces pensées ont pour résultat que le report ou l'omission des préparations semble *la meilleure chose à faire en ce moment*.

Un autre facteur ici est l'incapacité de juger avec précision vos propres compétences. Quelqu'un peut vraiment se convaincre qu'il n'a besoin que d'une heure pour se préparer, alors que la situation réelle est que, bien qu'il sache que la préparation est nécessaire, il ne sait pas comment s'y prendre. Prendre trop peu de temps et se débrouiller pour s'en sortir prend plus de temps et peut encore faire défaut pour faire le travail nécessaire. Ou parfois, l'incertitude des gens est liée à la nature de l'exposé qu'ils essaient de préparer, le bon type de présentation pour répondre au brief.

De telles attitudes peuvent être maintenues pendant de longues périodes (peut-être jusqu'à ce qu'un cours soit organisé !). Pourtant, la logique est claire. Pour faire une bonne présentation, vous devez savoir ce qui la rend bonne, les trucs du métier qui vous permettront de planifier, de préparer et de livrer une bonne présentation. Il est irréaliste de penser que l'on peut improviser, et la vérité est que peu de gens peuvent le faire, même si certains bons présentateurs peuvent donner cette impression. Bien que l'expérience puisse réduire le temps de préparation, c'est habituellement un certain degré de préparation qui donne l'impression qu'un présentateur est « naturel » et lui permet de donner l'impression d'agir sans effort.

Pour citer une phrase d'un film de formation, Je n'étais pas préparé pour cela (Video Arts) : «*Une présentation est l'équivalent commercial d'un but ouvert*». Bien exécuté, il représente une opportunité trop importante pour permettre à l'inconfort de le diluer par défaut.

Être irréaliste à ce sujet : prendre le temps nécessaire pour quelque chose ou les compétences dont vous avez besoin pour bien faire quelque chose peut s'appliquer à un certain nombre de tâches et de domaines. Par exemple, je rencontre des attitudes similaires parmi les délégués sur les cours de rédaction commerciale.

Ne laissez pas un manque de compétences (qui peut être corrigé) vous conduire à des décisions inappropriées dictées par la pensée de l'inconfort.

5. Suggestions d'idées

S'il est un domaine où le progrès est souvent mort-né, c'est bien celui de l'adoption des idées. Ce n'est pas qu'il n'y a pas assez d'idées, mais plutôt qu'elles sont étouffées sans considération : je suis sûr que ça ne marcherait pas ou, à cause de l'inconfort ressenti pour les suggérer, elles ne voient jamais la lumière du jour en premier lieu.

Pourtant, combien de fois avez-vous décidé de vous mordre la langue et de ne rien dire par peur d'être rejeté ? Je me demande quelles différences significatives il pourrait y avoir aujourd'hui dans votre entreprise si vous vous étiez attaqué à ce malaise et si vous aviez pris la parole. Les idées ne se soucient pas de savoir qui les détient, et les managers ne devraient pas s'en soucier non plus. Un manager n'est pas payé pour avoir toutes les idées nécessaires à la mise à jour et à l'avancement de ses opérations, mais il est payé pour s'assurer qu'il y a suffisamment d'idées pour faire avancer les choses. Le manager sage encouragera les idées venant de toutes les sources possibles, en particulier de l'ensemble de son équipe.

Mais ...il y a toujours un mais. En réalité, toutes les idées ne seront pas accueillies à bras ouverts, même dans les entreprises les mieux organisées. C'est dans la nature des choses que certaines s'avéreront moins que parfaites ; mais une chose peut en conduire à une autre et une discussion suscitée par une idée inacceptable peut bien conduire à en adopter une meilleure et plus appropriée. Alors :

Les idées ne sont peut-être pas automatiquement accueillies à bras ouverts, mais elles devraient toujours être accueillies avec un esprit ouvert.

Alors, que faire si vous avez une «bonne idée» ? Vous devez :

- Y réfléchir vous-même avant d'en parler à qui que ce soit (il peut s'agir d'une réflexion approfondie ou simplement d'un moment de réflexion avant de prendre la parole lors d'une réunion).
- La tester si possible (un essai, un mot avec un collègue pour voir comment il réagit, peut-être)
- La considérer dans le cadre d'un cycle : à long et à court terme et les implications à long et à large échelle (il est possible pour une idée d'améliorer un domaine immédiat, mais pas plus largement).
- Ensuite, si cela semble valoir la peine d'y réfléchir sérieusement, suggérer la solution, et le faire avec conviction
- Reconnaître que le mieux que vous puissiez espérer, c'est un bon taux de retour négatif. Toutes vos idées ne vaudront pas la peine d'être reprises, mais certaines en vaudront la peine et vous vous taillerez peut-être une bonne réputation en tant que personne ayant des idées sans avoir un taux d'adhésion à cent pour cent.

Il est facile de dire « suggérez le », mais cela peut prendre plusieurs formes. Cela peut ne nécessiter que quelques mots lors d'une réunion, bien que ces mots doivent être bien choisis. Il pourrait s'agir d'une argumentation bien raisonnée et bien documentée présentée, de façon persuasive, dans un rapport écrit. Quoi que l'on fasse, il faut que l'idée soit bien réalisée, il ne faut pas qu'elle échoue simplement en ne présentant qu'un argument inadéquat en sa faveur. Cela vaut la peine d'y réfléchir, la créativité est une partie essentielle de nombreux métiers.

La créativité n'est jamais facile, alors ne laissez jamais un apport créatif devenir impossible sous prétexte qu'il peut être inconfortable.

D'ailleurs, la créativité est nécessaire dans tous les environnements. Les pressions de la vie en entreprise peuvent l'étouffer ; *il n'y a pas de temps à perdre à penser !* Mais beaucoup de gens sont très créatifs lorsqu'on leur en donne la chance (et la chance peut devenir une habitude). En organisant des cours de formation publics, je remarque que dans le travail en groupe, par exemple, les gens peuvent être très créatifs ; pourtant, ici, comme ailleurs dans le monde, ils font parfois des commentaires sur la difficulté de faire la même chose dans leur propre entreprise.

6. Gérer les mauvaises performances

Pour ceux qui dirigent les autres, c'est un classique. Je suis sûr que vous ne vous entourez pas d'incompétents, mais au fil du temps et avec un certain nombre de personnes qui vous font rapport, cela se produit effectivement. En fait, cela peut être simplement le résultat d'un changement : les emplois évoluent, exigent de nouvelles choses et soudain quelqu'un ne fait plus ce qui est vraiment exigé.

C'est aussi quelque chose qui engendre un inconfort classique pour les gens. Seuls les sadiques aiment dire à quelqu'un qu'ils ne font pas leur part. Seules les personnes souffrant d'insécurité chronique ne réagiront pas de manière défensive, c'est un réflexe, alors remettre en question une mauvaise performance semble un moyen sûr d'argumenter ou de susciter du ressentiment. Alors, que se passe-t-il ? Nous nous convainquons nous-mêmes que la baisse de performance est temporaire, un faux pas. Ça ira mieux bientôt. Laissez tomber, attendez les chiffres du mois prochain (ou jusqu'à la fin de l'année, après les vacances, quand les poules auront des dents). Le retard le plus courant associé, bien sûr, à une décision ferme de s'y attaquer de front résulte de la décision d'attendre quelque chose en particulier (n'importe quoi) et de la conviction, souvent irrationnelle, *que les choses vont s'améliorer*. Peut-être que oui. Le plus souvent, le problème doit être traité de manière positive.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Considérons la situation objectivement :

- l'orientation vers les résultats de la plupart des emplois et des entreprises exige qu'une telle situation ne soit pas laissée à l'abandon.
- il y a d'autres raisons, la motivation du reste d'une équipe qui voit dans ses rangs une personne envers qui une action est nécessaire.
- le résultat est, par définition, positif : une amélioration (une amélioration que l'interprète peu performant considérera positivement si elle est bien gérée).
- l'analyse et l'action ne sont pas compliquées.

Cela étant, pourquoi a-t-on tendance à laisser les mauvaises performances perdurer trop longtemps ? En un mot, parce qu'on ressent de l'inconfort, de l'inconfort à y faire face. Ce n'est peut-être pas vrai. Il est certain que tout employé doit savoir quelles sont les performances requises de sa part et qu'il est donc conscient lorsque ses performances sont en baisse. Si tel est le cas, le problème abordé ne les surprendra pas ; ils s'attendront à ce qu'il faille s'y attaquer. Dans bien des cas, le résultat sera positif dans tous les domaines ; une meilleure performance et quelqu'un se sentira finalement rassuré d'être de nouveau sur la bonne voie. Ce n'est que si de telles choses ne sont pas abordées de manière régulière et constructive que les gens réagiront mal au seul moment où l'on fait quelque chose.

Les possibilités d'action sont, en tout état de cause, peu nombreuses.

Face à une mauvaise performance, il n'y a que trois choses que vous pouvez faire :

1. acceptez-la, ce qui n'est pas recommandé.
2. rectifiez-la, en prenant des mesures pour assurer une performance satisfaisante à l'avenir.
3. remplacez la personne par quelqu'un qui peut s'acquitter de ses tâches conformément aux normes (cela peut signifier réaménager la répartition du travail et déplacer une tâche, déplacer l'employé au rendement médiocre vers un autre poste ou mettre fin à son emploi).

La correction de la performance est une fois de plus un concept simple.

Soit la personne est :

- capable de réaliser ce que vous voulez, mais ne le fait pas.
- n'est pas capable de réaliser ce qui lui est demandé.

Dans le premier cas, vous devrez peut-être faire preuve de discipline et/ou de motivation, et il est tout d'abord judicieux de déterminer les raisons de la défaillance : ont-ils perdu de vue l'objectif, ont-ils un problème à la maison, ou quoi ? Dans le second cas, il faut les aider à se développer pour qu'ils puissent faire mieux, ce qui, comme on l'a dit, n'est peut-être nécessaire qu'en raison de certains changements. Un tel changement peut être inattendu, externe et signifie qu'il n'y a pas de réflexion sur le fait que le collaborateur ne possède pas le niveau idéal de compétence actuel.

Il est temps de prendre d'autres mesures, de renvoyer la personne, lorsque des dispositions ont été prises pour corriger la situation (et que suffisamment de temps est alloué) et qu'aucune amélioration n'est notable à cet égard. Le choix du moment est important, il peut s'écouler un certain temps avant qu'une personne ne s'habitue à quelque chose de nouveau, par exemple, et il peut y avoir d'autres retards même lorsque la cause a été identifiée ; par exemple, il peut être nécessaire de trouver un créneau pour permettre à une personne de suivre un cours de formation.

Remarque : si, comme cela arrive parfois, le problème ne peut être résolu que par une solution radicale, il faut le faire rapidement. L'option la plus difficile est de congédier les gens. Une telle action nécessite le contrôle préalable obligatoire d'une vérification minutieuse de la procédure et de la législation du travail (cette dernière, il faut le noter, devient de plus en plus complexe). En outre, l'action doit être entreprise rapidement. La décision est peut-être impitoyable dans un sens, mais c'est toujours la meilleure politique (et de bonnes communications publiques) pour licencier sur une base aussi équitable, amicale et généreuse que possible.

Il peut y avoir de nombreuses formes de mesures correctives possibles, mais l'ordre et le principe d'action décrits ici sont clairs. Il en va de même pour les sanctions en cas d'inaction et de mauvaises performances : imaginez ce qu'il en est pour tout travail dont vous êtes responsable.

Un petite d'action rapidement, un point de suture dans le temps, si vous voulez, sera toujours mieux qu'un retard, puis un véritable drame et une vraie difficulté.

7. Les situations conflictuelles

Certains problèmes combinent des facteurs d'une manière qui augmente leur difficulté potentielle. Cela peut être exceptionnel, mais implique des conflits entre les personnes, qui peuvent être potentiels ou réels. C'est le cas, par exemple, du non-respect des règles. Cela peut parfois être simple, comme dans le cas d'un mauvais chronométrage, qui est simple dans la mesure où quelqu'un est en retard ou non (bien que la validité des raisons puisse être difficile à juger). Dans d'autres cas, cela peut être moins clair, comme dans le cas d'un code vestimentaire de bureau imprécis qui nécessite une certaine interprétation subjective.

Dans tous ces cas, il y a la menace d'une argumentation et d'une réponse défensive si vous abordez la question avec l'auteur de l'infraction.

Le malaise renaît ; la confrontation n'est pas en tête de la liste des choses préférées de la plupart des gens. Donc il y a plein de raisons de laisser aller les choses. Vous :

- espérez que c'est un incident isolé et qu'il ne se reproduira pas.
- espérez que quelque chose changera sans votre intervention (d'autres marmonnent à propos du mauvais chronométrage, par exemple)
- pensez qu'il y a une chance que les mesures prises empirent les choses.

Il y a aussi le problème des compétences. Si l'affaire est exceptionnelle, comme c'est le cas, par exemple, de l'intimidation ou de la discrimination, vous n'avez peut-être aucune expérience préalable de ce qu'il faut faire. Se mettre en position de savoir ce qu'il faut faire va prendre du temps et des efforts, et les affaires fournissent une « bonne » raison de retarder cela, semble-t-il.

D'autres facteurs peuvent aggraver ces difficultés. Peut-être que la personne à qui vous devez vous adresser au sujet d'un tel comportement est plus âgée ou plus expérimentée que vous, peut-être qu'une différence de sexe rend les choses plus stressantes (malgré la société politiquement correcte et équitable dans laquelle nous sommes maintenant censés vivre). Pour ces raisons et d'autres encore, certaines choses suggèrent vraiment un inconfort majeur à venir. Alors, quoi faire ?

Tout d'abord, il faut dire que le traitement de ces questions est grandement facilité par des lignes directrices claires et bien définies et par la cohérence de la pratique. Si vous laissez les choses aller à moitié, surtout si les règles sont un peu ambiguës, alors vous pouvez vous attendre avec confiance à une plus grande confrontation lorsque vous vous en prenez à quelqu'un (et ils verront certainement cela comme du harcèlement si vous en faites l'exception). Deuxièmement, ce sont des choses pour lesquelles la maxime suivante ne pourrait être plus vraie :

Si vous mettez de côté un problème difficile, il deviendra, non pas plus facile, mais plus difficile ; et rarement, voire jamais, il disparaît.

Un retard peut avoir d'autres résultats négatifs. Par exemple, si vous ne vous occupez pas d'un cas d'intimidation, la personne victime 'intimidation peut le rapporter à un niveau supérieur. Vous devrez alors non seulement régler le problème sous la surveillance de quelqu'un d'autre afin de vérifier si vous l'avez bien géré, mais vous devrez aussi expliquer pourquoi il n'a pas été traité rapidement au départ.

Oui, il y a des malaises inévitables dans certaines choses qu'il faut régler, mais il faut le faire.

Quand vous voyez ce genre d'ennuis se profiler à l'horizon, rappelez-vous toujours que ce n'est pas la douleur d'y faire face maintenant, mais la douleur plus grande d'y faire face plus tard.

8. Les entretiens d'évaluation

De nombreux managers prennent très au sérieux l'évaluation de leur personnel. Il s'agit, après tout, d'une occasion importante d'assurer une bonne performance au cours de la période à venir et de mettre en place tous les éléments, par exemple le développement, qui augmenteront sa probabilité. Mais, malheureusement, il y a aussi beaucoup de managers qui trouvent l'ensemble du processus très embarrassant. Le résultat, ce sont des gens qui trouvent que ce qui devrait être un événement important dans l'année est embarrassant pour eux aussi et, pire encore, n'offre aucun avantage pratique ou satisfaction.

Voici donc un exemple d'inconfort imminent qui affecte l'activité tout au long de l'année. Les évaluations, des évaluations bien menées, ne se font pas comme ça, car cela affecte l'activité tout au long de l'année. Elles sont l'aboutissement d'une planification et d'activités qui doivent se dérouler sur une base continue et réfléchie tout au long de l'année. D'après mon expérience, la gêne est souvent due à l'incertitude quant à la façon de bien mener une telle entrevue. C'est particulièrement vrai s'ils pensent que c'est quelque chose qu'on attend d'eux et, l'ennui, c'est que si la question est sous-évaluée dès le début en raison de ce sentiment général d'inconfort, alors les processus préliminaires nécessaires sont omis ou lésés. En conséquence, un jour, il est presque impossible de rendre justice à cette rencontre et l'échec devient une prophétie autoréalisatrice. La morale ?

Ne vous retrouvez pas à troquer certain inconfort au début d'un processus en l'évitant pour en prendre une double ration à une date ultérieure.

Le traitement correct des réunions d'évaluation professionnelles est un sujet trop vaste pour être examiné en détail ici, mais deux principes primordiaux sont prépondérants. C'est dans la nature d'une évaluation réussie que :

- la personne évaluée fasse la majeure partie de la conversation (bien que l'évaluateur puisse avoir besoin de présider la discussion).
- l'accent, et le poids du temps et de la discussion, soit davantage mis sur l'avenir que sur le passé (les deux vont de pair, bien sûr, mais les résultats finaux sont des actions pour l'avenir, même si ce sont des résultats découlant, en partie, des expériences faites à cette époque qui s'achève).

Abordée de la bonne façon, il s'agit de l'une des meilleures occasions pour le management d'améliorer sa performance future.

Assez parlé. *Remarque* : si vous êtes évalué au lieu d'évaluer les autres, veuillez consulter : «*Booster sa carrière : l'évaluation de la performance professionnelle : survivre et s'épanouir grâce à elle* » dans cette série.

9. Une utilisation positive des règles

De nos jours, tous les managers sont bien conscients que le management ne consiste pas seulement à dire aux gens ce qu'ils doivent faire. La consultation sous toutes ses formes est à l'ordre du jour. Le problème (encore une fois) est le temps. Qu'est-ce que vous consultez et qu'est-ce que vous ne consultez pas ? La consultation est plus qu'un mécanisme de sollicitation de consensus sur les mesures à prendre. Il peut également s'agir d'un processus essentiellement créatif qui devrait susciter des idées, qu'il s'agisse de nouvelles façons de faire les choses ou de nouvelles choses à faire.

Cela étant, il est nécessaire de prendre des mesures afin de disposer de suffisamment de temps pour procéder à des consultations chaque fois qu'il est avantageux de le faire. Vous ne pouvez pas tout discuter, et une façon d'éviter que les questions ne prennent trop de temps est d'avoir de bonnes règles opérationnelles et de s'y tenir. En d'autres termes, il doit y avoir certaines choses que les gens prennent simplement pour acquis, acceptent et ne contestent pas, avec l'avantage compensatoire que cela est perçu comme ouvrant la voie à d'autres consultations et commentaires plus utiles.

L'édition et le respect des règles est un autre domaine d'inconfort classique. Elles doivent être bien réfléchies et appropriées, et il faut du temps pour s'assurer qu'elles le soient. On craint que les règles ne soient considérées comme draconiennes, qu'elles n'engendrent du ressentiment et qu'un règlement ne fasse perdre plus de temps. L'astuce consiste à établir de bonnes règles et à les expliquer, non seulement individuellement en termes de sens ou de nécessité, mais aussi en termes de gain de temps. En fait, les gens aiment connaître les règles de base. Ils aiment «savoir où ils sont». Mais si les choses ne sont pas claires, alors l'anarchie peut régner et le temps passé à plaider des circonstances spéciales, des exceptions et des précédents se termine en contestation.

Un exemple, qui me plaît et qui illustre bien le principe ici, concerne une équipe de vente sur le terrain (bien que le principe puisse s'appliquer d'autres façons). Reconnus pour leur réticence à l'égard de l'administration, les vendeurs externes ont tendance à faire preuve de lenteur lorsqu'il s'agit de remplir des rapports, des formulaires et d'autres choses du genre. Dans une entreprise, la règle a été établie qu'à moins que chaque formulaire (il n'y en avait qu'une demi-douzaine environ) ne parvienne à temps à la fin du mois, soit complet et lisible, la réponse au formulaire destiné à enregistrer les dépenses et à déclencher le remboursement (ce qui ne devrait jamais être en retard !) était alors reportée au mois suivant.

L'effet fût révolutionnaire. Soudain, l'administratif s'est déroulé correctement. La corvée mensuelle de chasser ceux qui étaient en retard (dans une situation où l'information devait être consolidée et était inutile jusqu'à ce que tout le monde l'ait soumise), de retourner ce qui était incomplet et d'attendre à nouveau leur retour, tout cela a cessé. Le gain de temps a été considérable. Pour que la règle soit acceptable, on a accordé du temps à d'autres questions que l'équipe voulait aborder, et ce temps a été considéré comme disponible en raison de leur comportement plus rigoureux. Je connais un certain nombre d'entreprise qui appliquent cette politique avec succès.

Le fait est que cela a été rapidement accepté et que cela a bien fonctionné, comme peuvent l'être de nombreuses autres règles tout aussi sensées. La création d'une telle situation peut sembler difficile, mais un moment d'inconfort peut vous mener à une situation où les difficultés futures qui seraient autrement permanentes sont réduites ou éliminées.

L'incertitude et les difficultés apparentes peuvent être transformées en quelque chose de positif, changeant à la fois la façon dont les choses sont vues et faites.

10. Les gens puissants

Enfin, un exemple conçu pour montrer que l'inconfort peut bien venir, et être aussi tangible, non pas de ce que vous avez à faire, mais des circonstances dans lesquelles vous devez le faire. Traiter avec quelqu'un de plus âgé et intimidant en est un bon exemple.

C'est peut-être le patron. C'est peut-être quelqu'un d'autre de haut placé dans l'entreprise. L'un ou l'autre peuvent être plus intimidants de par leur réputation, bien que cela puisse se faire avec moins de précision que la réalité, ou l'imagination.

L'inconfort d'avoir à faire face à une quantité inconnue est néanmoins réel. Par-dessus tout, le rejet est probablement la peur la plus répandue. C'est peut-être juste la peur de leur irritation ; *ils n'ont pas le temps pour moi* ou d'une idée rejetée et d'une rencontre malencontreuse qui assurera que les rencontres futures seront pires ; *ils ne me prendront plus au sérieux*.

En raison de tous ces sentiments, la peur de l'inconfort et donc l'inaction, maintenant bien décrite, s'ensuit. Au lieu de travailler activement à la création et au maintien de bonnes relations avec ces personnes, un domaine d'activité très important risque d'être ignoré, ce domaine pouvant faire partie de ce qui pourrait vous rendre efficace et aider à atteindre vos objectifs.

Il vaut peut-être la peine de noter au passage que les patrons peuvent contribuer ou créer ce sentiment chez les autres. C'est un signe certain d'un mauvais management si leur équipe présume qu'une convocation, surtout si elle est urgente, signifie que quelque chose ne va pas. Si la majorité des contacts sont positifs et constructifs, alors ce sentiment ne sera pas engendré ; c'est une attitude à laquelle chaque personne qui gère les autres pourra réfléchir.

Alors, comment éviter de se sentir mal à l'aise quand on a affaire à des personnes âgées et puissantes ?

Deux choses sont essentielles :

- *la personne* : assurez-vous que vos transactions sont basées sur une vision factuelle de la personne. Ignorez les rumeurs et méfiez-vous des fausses impressions et des précédents atypiques ; ce n'est pas parce que quelqu'un a été bref avec vous une fois que cela signifie qu'il ne prendra jamais de temps pour vous dans l'avenir. Renseignez-vous donc sur eux et laissez les faits vous dicter votre façon de gérer les choses.
- *leurs méthodes* : essayez également de comprendre un peu leur fonctionnement. Ils sont très occupés et il se peut qu'il y ait beaucoup de personnes qui relèvent d'eux et qui sont en contact avec eux. Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'ils apprécient la bonne utilisation du temps, le fait d'aller droit au but rapidement, d'avoir un exposé clair et de traiter les choses comme ils le souhaitent. Par exemple, au cours d'une

réunion, ils peuvent vous donner un temps précis : *Ok, écoutons ça, vous avez dix minutes.* La réponse à cela ne doit pas être de lutter et de ne pas s'y tenir, cela ne rendra service à ce que vous avez à dire. Vous devez respecter ce laps de temps. Bien sûr, négociez, limitez ce que vous tentez d'y faire, *d'accord, en ce laps de temps, je vous décrirais simplement cela et cela*, mais assurez-vous qu'ils savent qu'ils reçoivent une réponse réfléchie et appropriée et non pas une réponse paniquée.

Remarque : en cas de doute, demandez ou vérifiez.

En tant que personne efficace, si vous agissez sur la base d'une réflexion et d'une logique, alors il n'y a aucune raison pour laquelle vous ne pouvez pas traiter avec quelques personnes qui semblent effrayantes aussi bien qu'avec d'autres.

Ne vous laissez pas perturber par de fausses informations ou de fausses suppositions qui créeront de l'inconfort là où il ne devrait pas y en avoir.

Plus d'opportunités

Avec ces exemples précis à l'esprit, une fois que le réflexe d'envisager vraiment quelque chose en vue d'une action, et en sachant que c'est vraiment préférable à la mise à l'écart par défaut, est établi, vous pouvez alors utilement passer au peigne fin les innombrables tâches entrantes, immédiates et occasionnelles (p. ex. recrutement de personnel), et les situations pour cette opportunité.

Pensez positivement, soyez à l'affût des occasions et prenez l'habitude de vous attaquer en priorité à celles qui vous mettent mal à l'aise.

5 PLANIFICATION DU CHANGEMENT

Si vous repérez quelque chose dans les limbes (en fait ou sur le point de l'être), soyez honnête et utilisez-le comme exemple :

Choisissez quelque chose qui comporte des éléments d'inconfort clairs et réfléchissez-y d'une manière qui vous permette d'énumérer à la fois les effets positifs d'un traitement rapide et efficace et les conséquences négatives de l'absence de résolution.

La grande diversité des résultats

Par exemple, si vous choisissez la mauvaise performance d'un membre de votre équipe, dont il a été question plus tôt, vous pourriez dresser la liste des résultats de l'entrevue et de la modification de cette performance :

- une amélioration de la performance (soyez précis et énumérez toutes les façons de la mesurer : rapidité, précision, revenus générés, peu importe)
- un évitement des problèmes les plus graves auxquels une performance médiocre persistante pourrait conduire
- une opportunité de développement personnel (par exemple, l'extension d'une compétence dont la norme aurait pu diluer la performance)
- la possibilité d'élargir l'éventail des responsabilités à la lumière de l'amélioration des compétences
- une occasion de motivation personnelle positive (parce que le développement, fait de façon constructive, est toujours motivant)
- une occasion de motivation positive de l'équipe (personne dans un groupe n'aime les personnes « à la traîne », et si le développement est disponible, il est considéré comme bon pour tout le monde)
- l'élimination de toute atmosphère désagréable engendrée au sein de l'équipe par le fait que le problème n'est pas traité comme un effet de motivation positif entre en jeu
- une amélioration positive de l'image (soit de votre service au sein de l'entreprise, soit à l'extérieur, certainement si la performance affecte les clients)
- une augmentation de la communication positive et continue avec la direction et des conseils utiles à l'individu et appréciés par l'ensemble de l'équipe
- un coup de pouce à votre propre performance (vous êtes sans doute jugé non seulement sur ce que vous faites, mais aussi sur le fonctionnement de votre équipe).

Peut-être pourriez-vous allonger cette liste : vous pourriez certainement ajouter des facteurs à plus long terme comme la contribution au maintien en poste du personnel, ou la capacité de vous concentrer sur un travail clé et de le faire, ce qui peut être retardé par le problème. Vous voudriez peut-être aussi ajouter la récompense d'une certaine satisfaction personnelle qui vient du fait de voir la bonne résolution d'un problème. De même, vous pourriez énumérer les conséquences de l'inaction : de la poursuite et de la détérioration des performances et de la motivation aux sanctions imposées d'en haut.

Il convient certainement de noter que ces listes peuvent être longues. Les ramifications d'un problème inconfortable peuvent s'étendre très loin et s'étendre sur de vastes étendues, qui peuvent être inquiétantes. Ce serait une erreur de s'accrocher au mot «problème». D'autres exemples pourraient être beaucoup plus positifs. Une personne pourrait mettre de côté les présentations, craignant que ses compétences en la matière soient inadéquates, mais elle pourrait être bien consciente des nombreux avantages de pouvoir les faire avec suffisamment de clarté et de poids. Comme le dit un vieux proverbe : *derrière chaque problème, il y a une opportunité ; tout ce que vous avez à faire est de la reconnaître.*



**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

The advertisement features two women with curly hair, one wearing a denim jacket and the other a light blue jacket with a pink scarf, working together on a laptop. The Harvard ManageMentor logo is in a red circle, and the Atos logo is in a large white font.

Analyse de la situation choisie

Après avoir choisi un exemple, faites le point. Demandez-vous :

- quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne l'abordez pas (ou pourquoi vous le faites avec circonspection ou malaise) ?
- les raisons sont-elles pratiques (comme le manque de certitude quant à ce qu'il faut faire ou comment le faire) ou émotionnelles (semblent-elles simplement désagréables ou difficiles) ?
- si possible, quelles sont les étapes indiquées pour surmonter l'obstacle (comme dans la formation en techniques de présentation) ?

Si la pression est psychologique, il suffit peut-être de l'identifier : *je sais que je suis bête à ce sujet*, alors tout ce dont vous avez besoin est d'un peu de volonté. Fais-le, c'est tout. Il est plus probable que la vérification donnera lieu à des mesures préliminaires nécessaires. Cela peut prendre du temps et des efforts en temps réel, comme si vous planifiez la participation à un cours d'aptitudes à la présentation. Mais c'est peut-être relativement simple. Vous n'avez qu'à vérifier une référence, discuter avec un collègue ou consulter des lignes directrices sur la façon de procéder. Cela ne peut nécessiter qu'un moment de réflexion. De plus, vous avez peut-être besoin d'envisager une méthode, ou peut-être avez-vous seulement besoin de réfléchir à la manière ; vous savez comment aborder la question de la mauvaise performance, par exemple, mais vous voulez le faire d'une manière qui donne l'impression d'être une motivation plutôt que d'un blâme.

Dans tous les cas, vous devez d'abord prendre les mesures préliminaires nécessaires avant de procéder au test. Si vous vous lancez dans quelque chose, que vous êtes déterminé à l'aborder de front, mais que vous ne savez toujours pas comment le faire fonctionner, le danger, c'est que non seulement la situation sera très inconfortable, mais qu'elle ne sera pas résolue non plus. L'inconfort augmentera, probablement accompagné de ressentiment envers vous-même parce que vous connaissiez le résultat probable. Dans l'exemple de la mauvaise performance, la crainte de causer du ressentiment et du déni et d'aggraver les choses est probablement l'une des principales raisons pour lesquelles on prend son temps. Bien préparés et bien équipés en termes de connaissances et de compétences sur la meilleure façon de s'y attaquer, nous avons toutes les raisons de croire que tout ira bien. Au mieux, vous vous demanderez pourquoi vous l'avez vu comme un piège à malaises majeur en premier lieu. Avec un tel exercice effectué très consciemment, vous démontrerez votre capacité à être momentanément mal à l'aise et à sortir non seulement indemne, mais aussi victorieux, et cela sera bien démontré. Bien, pour l'instant ; et ensuite ?

La création d'une habitude positive

L'étape suivante consiste à faire plus et à créer des circonstances qui vous permettront de voir les choses différemment à l'avenir.

Vous devez :

- garder le problème à l'esprit ; garder votre radar de localisation de zone d'inconfort opérationnel
- arrêter de chercher la «solution de facilité», surtout arrêtez de prétendre qu'une solution de facilité se présentera en temps voulu si vous attendez
- cesser de vous sentir inadéquat face à votre situation. Vous êtes normal. Tout le monde est soumis au piège de l'inconfort mais tout le monde n'en sort pas indemne
- ne pas vous évaluer en termes négatifs ; soyez confiant et croyez que vous pouvez faire ce que vous voulez (ou faire ce qui vous permettra de faire ce que vous voulez)
- rejeter activement les influences négatives du passé qui ont pu vous mener au piège de l'inconfort, c'est-à-dire à l'époque, c'est-à-dire maintenant.

Deux choses peuvent vous assurer de vous attaquer à ce genre de choses et de gagner :

- *la bonne attitude*: il est vraiment utile de penser de la manière décrite ci-dessus, plutôt que de laisser une rationalisation infondée vous conduire à agir simplement pour éviter tout malaise imminent.
- Il s'agit là d'un domaine où l'expérience stimule le moral et l'engagement à en faire plus. Après tout, nous savons tous au fond de nous-mêmes que notre approche de certaines situations est loin d'être positive ; voir ces domaines résolus de manière satisfaisante est presque voué à servir de catalyseur à des actions plus nombreuses et similaires.

Une expérience a été suggérée plus haut, une tâche a été abordée en pleine conscience de son inconfort potentiel et avec la ferme intention d'y faire face. Si vous avez du succès, continuez rapidement et essayez quelque chose d'autre de la même manière. Si vous n'avez pas réussi, faites une pause, demandez-vous pourquoi et passez à l'expérience suivante à la lumière de ce cette dernière expérience vous a appris. Les tentatives répétées de sortir du piège ont toutes les chances de réussir

Certaines choses deviennent un modèle. Trouvez un moyen d'y parvenir et vous pourrez faire face à tous ces problèmes. D'autres sont essentiellement ponctuels. Qu'il en soit ainsi, ces situations ont besoin d'une réflexion, d'une planification et d'une exécution individuelle, mais l'approche réussie ainsi développée peut être appliquée ailleurs. Bien sûr, certains

pièges d'inconfort peuvent être causés par une lacune importante de votre part ou de vos compétences ; une compétence qui doit être améliorée en est un bon exemple. Cependant, une fois le principe adopté, le même principe s'applique et plus vous serez en mesure d'aborder les tâches futures d'une manière simple et positive.

L'action est entre vos mains. Ce livre s'adresse avant tout aux personnes qui réussissent. Cela montre que, quelle que soit votre expérience et votre efficacité, il existe des moyens d'améliorer vos réalisations. Comme John Wooden l'a dit : *C'est ce qu'on apprend quand on sait tout qui est important.*

L'approche décrite ici est une approche qui non seulement peut potentiellement améliorer les résultats et les améliorer rapidement, mais elle peut aussi améliorer considérablement votre satisfaction dans votre situation professionnelle actuelle. Mais ne pas en profiter est vraiment une pensée inconfortable ; demandez-vous ce que cette attitude va faire pour votre succès futur.

Allez-y et souvenez-vous :

Le changement n'est qu'un autre mot pour croissance, un autre synonyme d'apprentissage. On peut tous le faire si on a la volonté.

– Professeur Charles Handy