



DANIEL FIELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

L'art d'écouter ses collaborateurs

L'écoute constitue une valeur largement répandue dans les organisations. Mais est-elle poussée à l'excellence pour devenir un levier stratégique?

Écouter les collaborateurs a pour but de connaître leurs attentes et besoins, d'anticiper leurs problèmes et colères éventuels, d'évaluer leur niveau de motivation, d'identifier les pistes de progrès pour l'organisation et son management et de permettre l'émergence d'innovations. Cette liste de bonnes raisons d'écouter les collaborateurs place l'écoute au rang de processus stratégique pour une organisation. Mais lui accorde-t-on l'importance nécessaire? L'écoute appartient à toute stratégie d'excellence et d'innovation. Elle est également au cœur de toute stratégie destinée à développer l'engagement des collaborateurs et leur satisfaction au travail. L'intention est généralement là. Mais, comme toute stratégie, il s'agit de bien la concevoir et surtout d'accorder une attention décisive à son exécution. L'amateurisme en la matière peut être lourd de conséquences. Quelques exemples parlants: on ne fait rien de l'information remontée pour désamorcer les problèmes éventuels; on n'utilise pas correctement les remontées comme source d'énergie et de motivation, occasionnant ainsi de la frustration; on accorde à certaines remontées émotionnelles une importance démesurée et on prend des mesures inappropriées; l'écoute est utilisée pour disqualifier l'encadrement et favoriser la délation. L'écoute constitue pourtant l'une des meilleures manières de développer la confiance et le respect au sein d'une organisation. Elle permet de renforcer le dialogue et la relation et de trouver une solution aux problèmes. Mais elle ne va pas de soi. Il s'agit notamment pour le management et pour les acteurs RH de maîtriser bien sûr l'écoute active, mais aussi comment approfondir un sujet pour en évaluer le bienfondé sans tomber dans l'interrogatoire, com-

ment amener un interlocuteur qui se met en victime à devenir acteur de la solution et comment entrer en dialogue pour en même temps reconstruire la relation. Il s'agit aussi impérativement d'éviter les risques de triangulation, qui constituent l'une des causes majeures d'émergence de conflits souvent graves dans les organisations. On privilégiera donc dans la mesure du possible des entretiens entre le manager, le collaborateur et l'acteur RH, plutôt que de faire appel à des instances de médiation qui foisonnent actuellement. L'avantage de telles pratiques consiste à mettre directement le problème sur la table et à viser une solution, quelle que soit leur gravité. Les cas les plus sensibles seront évidemment liés à des menaces ou tentatives d'intimidation, où les personnes refuseront de s'exprimer devant leur manager. Il sera cependant difficile sans rechercher le dialogue ou la confrontation de trouver une solution constructive, courant le risque de monter des dossiers accablants et de rompre définitivement toute chance de collaboration. Accompagner et piloter ces démarches d'écoute incombe généralement aux acteurs RH, dont on attend donc qu'ils prennent pleinement leur place et démontrent un réel leadership en la matière. L'écoute constitue aussi le meilleur moyen de rendre mesurable la performance humaine de l'organisation. Il s'agit dans ce but de mettre sur pied des enquêtes périodiques d'engagement, pour mesurer si les collaborateurs et les cadres ont envie de mettre leur énergie et leurs compétences, avec plaisir, au service de la performance collective. Elles permettent d'identifier les leviers qui sont aujourd'hui positivement activés, mais aussi tout ce

qui limite cet engagement, que cela soit au niveau des responsabilités confiées, du développement des compétences et de la carrière, de la compétence et de la relation managériale, de l'esprit d'équipe, de la stratégie, de la direction et des valeurs de l'entreprise ou des conditions de travail. La réussite d'enquêtes, outre la qualité de l'outil utilisé, réside dans l'implication managériale au niveau de la création de conditions favorisant une participation de chacun, d'un engagement absolu à respecter la confidentialité, à communiquer les résultats de manière transparente et à utiliser ceux-ci pour faire progresser l'organisation, sa performance, son leadership et sa dynamique humaine. Une réelle politique d'écoute représente donc un axe clé du management d'une organisation, qui implique un cadre et des rôles clairs, des outils puissants, un engagement fort pour le respect des conditions posées et un pilotage sans faille de sa mise en œuvre. Combien d'organisations ont réellement poussé cette réflexion à son terme, pour professionnaliser une action, une démarche qui semblent si évidentes au quotidien, qui sont pratiquées à chaque instant de notre vie ou presque, mais qui se révèlent en réalité si difficiles à réussir? C'est aussi l'occasion pour les divers acteurs RH de prendre leur place, en proposant un cadre et des solutions à forte valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.pimanager.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Saville Consulting, CareerLife et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.