

MANAGEMENT

ÉCOUTER LES COLLABORATEURS... POUR QU'ILS PERFORMENT MIEUX

Les applis à disposition des DRH pour recueillir des données sur le ressenti des collaborateurs sont de plus en plus nombreuses. Cependant, la culture managériale française est encore assez peu centrée sur l'écoute au quotidien. Cette capacité fait pourtant partie de la panoplie d'outils incontournables pour une meilleure efficacité et une plus grande performance collective. Une nécessité face à la complexité actuelle du monde des affaires.

Smiley à la sortie d'une réunion. Questionnaires de bien-être réguliers. Baromètre annuel de climat social. Labels certifiant que l'entreprise est un endroit idéal pour travailler... Les outils, digitaux, pour la plupart, visant à vérifier que tout va bien au travail pour les collaborateurs sont nombreux. Et de plus en plus utilisés. « C'est une tendance de fond qui a débuté avant la pandémie et celle-ci a eu un effet accélérateur sur l'écoute collaborateur comme sur la transformation des organisations en général, ne serait-ce que parce que les salariés étaient souvent éloignés

de leur site de travail habituel. Les employeurs se sont inquiétés du délitement des liens et des risques psychosociaux », relève David Guillocheau, directeur général de Zest, une société qui propose une appli pour prendre le pouls des collaborateurs, gérer les objectifs, faire des points réguliers, donner du feedback continu, etc. Et, aujourd'hui, ajoute-t-il, « au-delà d'une approche annuelle pour savoir comment vont les équipes, l'écoute collaborateur est devenue, en cette période de tension sur l'emploi, un outil de management pour attirer et retenir. » Mieux, face aux nombreuses incertitudes du monde économique et aux

contraintes de plus en plus fortes en matière de transformation – énergétique, numérique, écologique –, écouter les collaborateurs « permet de prendre les bonnes décisions et de s'assurer qu'elles seront effectivement appliquées sur le terrain », renchérit Valérie Pascal, directrice-fondatrice de Passages & Co, un cabinet proposant du coaching pour dirigeants et managers. À certaines conditions, toutefois... Car, ajoute-t-elle dans la foulée, « les outils numériques mis en place simplifient certes la vie des DRH, mais la question est : qu'est-ce qui est fait des informations récoltées? ». L'ironie serait en effet de taille – et elle l'est parfois, dans certains cas! – qui consisterait à se dire à l'écoute des collaborateurs par le biais de ces outils puis de ne rien mettre en place face aux remontées de terrain... « Tout se joue après l'enquête, confirme David Guillocheau. Il s'agit d'un contrat de confiance : si les salariés ont contribué en fournissant des données, la responsabilité de ceux qui les reçoivent est grande : ils doivent récompenser les collaborateurs en agissant en fonction des informations récoltées. Cela ne peut pas être un simple

exercice protocolaire. Il doit y avoir un retour sur implication... » Et si certains salariés rechignent à répondre aux questionnaires de peur de se voir sanctionnés ensuite s'ils critiquent l'organisation, les outils technologiques actuels permettent de garantir l'anonymat, assure le dirigeant de Zest. Le danger d'une non-prise en compte des informations fournies par les salariés rôde, en effet, d'autant que les habitudes françaises ont la vie dure, depuis une culture managériale directive et descendante jusqu'à un enseignement, dans les grandes écoles, notamment, fondé avant tout sur la volonté de faire valoir son point de vue et de convaincre... En outre, ajoute Valérie Pascal, « certains managers ou dirigeants croient qu'écouter est un signe de faiblesse, ou que s'ils écoutent, ils risquent de se faire influencer. Or écouter ne veut pas dire qu'on est d'accord, mais qu'on tient compte de ce qui est dit. » « L'écoute collaborateur implique un vrai changement culturel et nous prévenons toujours les responsables RH, chez nos clients, en leur disant qu'ils doivent être prêts à agir face à un mauvais score à l'un de nos tests », complète David Guillocheau.

UN OUTIL TRÈS PUISSANT

La directrice de Passages & Co s'efforce, lors des séances de coaching qu'elle anime, avec des dirigeants ou des managers, de faire découvrir la valeur de l'écoute au quotidien. « Je mets, pour faire en sorte que la personne en face voie ce que cela fait d'être écoutée, pour que le coaché fasse lui-même cette expérience. L'écoute est un outil très puissant. Comment voulez-vous mettre des équipes en action pour qu'elles travaillent pour vous si elles ont le sentiment que ce

— TENDANCES —



qu'elles disent n'a pas d'importance? », poursuit-elle. L'écoute a beau être un outil puissant, la coach doit quand même batailler. Les managers ou les dirigeants coachés font

parfois la tête, estimant que leurs équipes ne s'expriment de toute façon pas assez... Mais les réunions sont-elles bien gérées? Le temps de parole, entre les extravertis

qui vont vouloir naturellement prendre toute la place et les autres, est-il équilibré? « En fait, lorsque les managers ou dirigeants ont goûté à une réunion gérée selon un protocole assez strict, pour faire en sorte que l'expression soit la meilleure possible et qu'il n'y ait pas de déperdition de temps, d'énergie et de motivation, ils en redemandent! Et pour cause : ils ont ainsi pu capter une idée qui a émergé et qu'ils n'avaient pas eue eux-mêmes, par exemple », assure-t-elle. Bref, la capacité à écouter les collaborateurs permettrait à la direction ou à la direction des RH de l'entreprise de lancer de nouvelles initiatives, plus créatives et plus proches du terrain. Et plus efficaces, évidemment. De quoi remplacer progressivement la notion de « faiblesse » attachée par certains à l'écoute, par une autre, autrement plus positive, valorisée et valorisante. ♦ LYS ZOHIN

Quelle sorte d'écoute avez-vous?

Pensée de façon large, dans le cadre d'une nouvelle approche de la transformation des individus, des groupes et des sociétés, appelée la Théorie U, Otto Scharmer, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), divise les capacités d'écoute en quatre niveaux.

NIVEAU 1 : L'ÉCOUTE EN MODE TÉLÉCHARGEMENT

On pourrait même dire le niveau zéro de l'écoute : non seulement vous n'êtes pas vraiment présent et votre esprit est ailleurs, mais en plus, vous êtes souvent persuadé que vous savez déjà ce qui va être dit. Ce type de réunion est parfaitement inutile. Vous repartez sans informations nouvelles. Et vos interlocuteurs, qui ont bien vu que vous n'étiez pas « présent », sont, eux, découragés et démotivés.

NIVEAU 2 : L'ÉCOUTE FACTUELLE

Dans ce cas, vous vous concentrez, et vous essayez d'apprendre, de façon factuelle, ce que vous ne savez pas. Vous sortez avec de nouvelles données. Mais vous n'avez aucune idée de l'état émotionnel de votre interlocuteur...

NIVEAU 3 : L'ÉCOUTE EMPATHIQUE

D'autres informations, au-delà du verbal, passent par cette écoute : des nuances, les sentiments et les émotions qui vont avec l'expression de votre interlocuteur. Vous êtes capable de remarquer ce qui n'est pas dit. Vous pouvez vous mettre à la place de votre interlocuteur et voir la situation de son point de vue. Les réunions sont de ce fait plus productives : les réponses opérationnelles sont en effet plus appropriées, du fait que vous êtes en phase avec ce qui se passe pour les personnes qui vous entourent.

NIVEAU 4 : L'ÉCOUTE GÉNÉRATIVE

Elle consiste à « écouter » ce qui est possible, ce qui est prêt à émerger. Le stade de la simple connexion avec la personne qui parle est dépassé. Vous vous connectez aux idées centrales et à leur avenir potentiel. Et vous vous concentrez pleinement sur l'aide à apporter. ♦