



Thierry Madric

LES MANAGERS DEVIENNENT ÉTABLIR

LE CONTACT DES EXPERTS DE LA RELATION

Vous avez la responsabilité d'une équipe dont la qualité du travail est jugée par des clients ? Alors vous êtes un manager. Et vous faites en sorte que votre équipe réussisse sa mission et obtienne une bonne performance. Savez-vous que vous ne pouvez pas gérer cette performance elle-même mais seulement sa source, faite en particulier de lien social ? Par Thierry Madric, Professeur et chercheur à l'EM Lyon en comportement organisationnel.

Il y a deux façons de considérer la performance : soit vous vous focalisez sur elle, soit vous la voyez comme le résultat d'un processus. Dans le premier cas, vous mettez la pression sur vos collaborateurs des que la performance baisse. Un manager voit sur son ordinateur en temps réel l'évolution des ventes de son magasin. Lorsqu'elles sont inférieures aux objectifs, il descend de son bureau et empoigne à ses conseillers de vente de s'activer. Cette généralisation a rarement les effets attendus. C'est comme demander à un malade de faire plus d'efforts parce que son rythme cardiaque diminue. Dans le second cas, vous ne gérez pas la performance, mais son contexte. C'est la manière de procéder au Lyriad. Dans la tradition de cet art martial japonais, c'est parce que l'archer maîtrise son environnement, physique, social, et ses gestes, qu'il atteint sa cible. La réussite est le résultat d'un processus maîtrisé.

REGARDER ET TOUCHER

Deux facteurs en particulier construisent la relation : le regard et le toucher. Des bébés de vingt-quatre heures sont génétiquement programmés pour le contact visuel. Vous leur présentez deux yeux qui les fixent, ils tiennent le regard. Si les yeux sont dirigés dans une autre direction, ils lâchent le contact. Leur extrême vulnérabilité rend nécessaire qu'on prenne soin d'eux. Le regard est l'un des façons qu'ils ont de s'assurer de l'attention dont ils ont besoin. Le contact visuel est la première étape. Toute interaction avec des collaborateurs gagne à commencer ainsi. La durée socialement admise est d'une dizaine de secondes. Une personne aveugle développe une stratégie alternative, le plus souvent en reportant son attention sur la voix.

Le deuxième facteur à maîtriser est le toucher. Nous sommes des corps humains. La peau est notre plus grand organe dont la sensibilité est portée par des milliers de capteurs. C'est grâce à un contact physique satisfaisant que nous sommes devenus des personnes équilibrées. Que choisissent des singes qui ont le choix

entre passer leur temps avec le mannequin d'une manne en treillis métallique sur lequel on a installé un système de distribution de lait ou auprès de la reproduction d'une manne en tissus qui ne les nourrit pas ? Ils choisissent la seconde manne : parce quelle est plus douce ils peuvent se relier physiquement à elle. Vous vendez des pizzas dans un supermarché. Vous faites goûter votre produit aux prospects. Si vous leur touchez l'avant-bras, vous aurez plus de ventes. Vous amenez une formation. Vous serez la main à certains participants. Quand vous aurez besoin d'aide ce sont eux qui se porteront volontaires.

UNE EXPÉRIENCE À VIVRE

Par le toucher on crée un lien suivant des mécanismes dont on n'imagine pas la profondeur. Le contact physique est un acte de management. Bien sûr il respecte des limites : se serrer la main, échanger la bise, toucher l'avant-bras sont acceptables dans de nombreuses sociétés et cultures. Et si ce contact physique n'est pas envisageable, il faudra le remplacer, par exemple en soignant les échanges verbaux ultérieurs. On sait grâce au principe de Peter que le manager n'est pas seulement bon techniquement dans son métier mais est aussi l'organisateur du travail des autres. Une troisième compétence s'ajoute à ces deux premières : le manager devient un expert de la relation. A une époque où on fait face à plus de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté, les salariés ont besoin de points de repères stables pour s'engager. La confiance que crée une relation de qualité avec leur responsable répond à ce besoin. En décentrant son attention de la gestion de la performance vers le management du processus et en particulier de la relation, le manager est plus apte à produire cette confiance. La maîtrise du regard et du toucher sont les deux premières compétences concrètes à maîtriser dans ce domaine. Et au-delà de la réussite de l'équipe, une relation satisfaisante au travail est aussi une belle expérience à vivre.