

«Accompagner les individus, des cadres aux collaborateurs»



Norbert Apter,
directeur
de l'institut
Odef,
formateur

«La crise et les réorganisations qui s'ensuivent créent une insécurité ambiante qui peut produire, dans les équipes, des difficultés de communication, de la frustration, de la démotivation, ainsi que des tensions plus nombreuses et plus fortes qu'en temps normal car les gens ont les nerfs à fleur de peau. Ce climat risque d'entraîner des retards dans les projets, voire de se répercuter sur le chiffre d'affaires. Or, au même moment, l'entreprise qui dispose de moins de moyens a besoin d'une motivation renouvelée et de créativité de la part des collaborateurs. Elle recherche également une plus grande efficacité dans les procédures de travail et une meilleure rentabilité des équipes.

Lorsque les dirigeants s'occupent essentiellement d'aspects financiers et de réorganisation stratégique, cela ne fait qu'augmenter l'anxiété dans les équipes. C'est dangereux, car la démotivation est contagieuse, la frustration et l'anxiété aussi. Pour relancer la confiance et la mobilisation, il faut s'oc-

cuper du facteur humain et accompagner les individus à tous les niveaux, ceux de l'équipe, de l'encadrement, des professionnels des ressources humaines et du top management.

S'agissant des équipes, il est essentiel de leur donner du temps pour prendre du recul afin d'évacuer le stress, de réfléchir à leurs pratiques, de se concerter, d'imaginer les mesures qu'elles pourraient proposer pour soutenir la stratégie de l'entreprise. Quand on n'a plus d'argent pour distribuer des primes ou offrir du matériel, donner deux jours à une équipe pour se réunir et prendre le temps de la réflexion est considéré comme un cadeau. Cela recrée une énergie qui dynamise les collaborateurs et les soude. La responsabilisation collective permet de faire jouer l'intelligence collective et cela amène en retour de la créativité dans l'adversité.

Pour les cadres, l'accompagnement passera plutôt par du coaching individuel ou de groupe. A ce niveau-là aussi, les dirigeants ont besoin d'être soutenus pour prendre du recul et pouvoir, à leur tour, devenir des managers-coachs. Trop souvent, les managers n'osent pas prendre du temps, en cas de crise, pour se former au leadership, à la cohésion d'équipe, à la gestion du changement ou des personnalités difficiles. En fait, il est urgent de leur en donner les moyens.»