

RESSOURCES

HUMAINES

MANAGEMENT

Sapeurs-pompiers
La réforme du statut finalement sur les rails _p.70

STATUT

10 questions
Les conservateurs territoriaux du patrimoine _p.76

MA CARRIÈRE

• Les modalités de recrutement dans la territoriale _p.81

Retrouvez nos pages mobilité _p.84

CAHIER EMPLOI

259
petites annonces
Semaine du 10 au 16 octobre 2011

TENDANCES

Une énergie intérieure

Danielle Rapoport, vous êtes psychologue. Comment, tous les jours, galvaniser la motivation d'une équipe?

Motiver, c'est mettre en mouvement. Le mot vient du latin « mobilis », qui signifie bouger, être animé par une énergie intérieure (vitale) qui mobilise pour agir, désirer, avoir des projets. Les ressorts de la motivation sont propres à chacun. Ce peut être l'envie de se dépasser, d'avoir des résultats reconnus, une promotion, un défi... La motivation d'un groupe est complexe. Elle dépend du sentiment de « faire équipe », donc d'avoir, pour chacun, intégré le projet véhiculé par le responsable d'équipe, qui en est investi. Ce projet doit être en phase avec les motivations personnelles.



Danielle Rapoport, psychologue, directrice du cabinet d'études et de conseil DRC.

Il faut, par conséquent, écouter ses collaborateurs, c'est une part importante de l'encadrement...

Oui, écouter chacun, pour qu'il puisse s'exprimer, questionner, donner son avis, être acteur de son travail et se sentir utile. La motivation, pour qu'elle soit durable, relie savoir-faire et savoir-être, compétences et différences individuelles. Elle dépend aussi de résultats, et requiert une « récompense » : reconnaissance du travail bien fait, promotion le cas échéant. « Galvaniser » une équipe, c'est la porter plus loin, mêler le réel au rêve, tenir compte des facteurs émotionnels. Il faut avoir en

tête que travailler, c'est s'inscrire dans un temps de vie qui demande aussi du plaisir et, surtout, du sens.

Comment répartiriez-vous, par séquences, le temps d'un encadrant ?

La répartition dépend de chacun, des projets, urgences... L'encadrant doit formuler ses objectifs, savoir les transmettre, évaluer (sans « contrôler »), communiquer pour informer (communication descendante) et écouter puis résoudre (communication ascendante). C'est un temps dévolu à « l'humain », tout en s'obligeant à l'efficacité. Globalement, il serait à 50% consacré aux relations avec l'équipe : transmission d'objectifs, gestion des conflits, évaluation ; à 30%, un temps de synthèse

personnelle sur l'avancement des travaux et leur restitution (dans l'équipe et auprès des supérieurs) ; enfin à 20%, un temps d'ouverture à l'extérieur.

Que répondriez-vous à un salarié qui dirait « Je vis mal mon travail » ?

Je prendrais du temps pour l'écouter et décoder son mal-être. Vit-il mal son travail ou dans son travail ? Je lui demanderais s'il traverse personnellement une période difficile, depuis quand date son malaise ou sa souffrance, comment il la décrit et s'il veut être accompagné par un coach ou un « psy ». *Propos recueillis par Bruno Leprat*

QUE FAIRE QUAND...



NATHALIE JOSSE LE SASSIÉ,
consultante associée
chez WMP Consultants

Un collaborateur ne travaille pas en équipe

Tout d'abord, cherchez à le comprendre. S'agit-il d'un problème de personnes ou de fonctionnement dans l'organisation de l'équipe ? Se sent-il intégré ? Si non, pourquoi ? Evoquez le sujet avec lui. Sans jugement ni interprétation, invitez-le à évaluer de manière factuelle les incidences de son comportement. Cherchez ensemble des pistes de solution et définissez en la mise en œuvre. Si votre collaborateur est introverti, pensez à augmenter les moments de convivialité : déjeuner, pots... Ils contribuent à renforcer les liens et à fluidifier les échanges. Dans le cas où votre collaborateur travaille trop en solo, cherchez à connaître ses raisons. Il souffre peut-être d'un besoin de reconnaissance. Complimentez-le en toute sincérité sur ses qualités propres et incitez-le à les partager davantage avec les autres membres de l'équipe.