

L'encadrement des collaborateurs

Marc Thiébaud

L'encadrement des collaborateurs requiert la conduite d'un processus continu qui comprend plusieurs phases, notamment :

1. la clarification des attentes et objectifs à remplir par le subordonné,
2. l'ajustement du style de leadership,
3. l'appréciation des résultats,
4. le suivi et l'amélioration de la performance.

Les lignes qui suivent ont pour but de donner quelques points de repère théoriques à ce propos.

1. Définir les attentes et objectifs dans la relation d'encadrement

Selon Trempe et Rondeau (1983), « pour établir une bonne relation entre un supérieur et un subordonné, il y a une condition essentielle à respecter: les deux partenaires doivent établir un contrat psychologique clair, c'est-à-dire:

- rendre explicites leurs attentes respectives,
- et préciser en quoi ils peuvent satisfaire les attentes de l'autre ».

Le supérieur:

« Je m'attends à...»

« Je récompenserai en...»

Le subordonné:

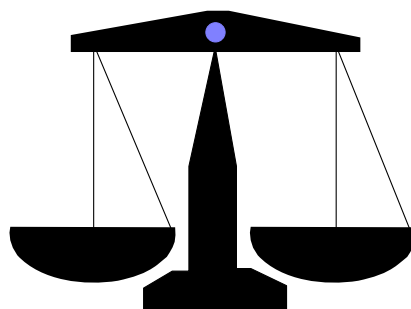
« Je contribuerai en...»

=

« Je m'attends à...»

On peut considérer que la relation s'établit sous la forme d'un équilibre donnant-donnant comme suit:

Attentes du supérieur
Performance attendue



Attentes du subordonné
Rétributions et appui attendus

On admet qu'il y a intérêt à clarifier la relation contractuelle en explicitant le plus possible les **attentes**. Ceci permet de définir les objectifs à atteindre par le subordonné de manière précise et utile.

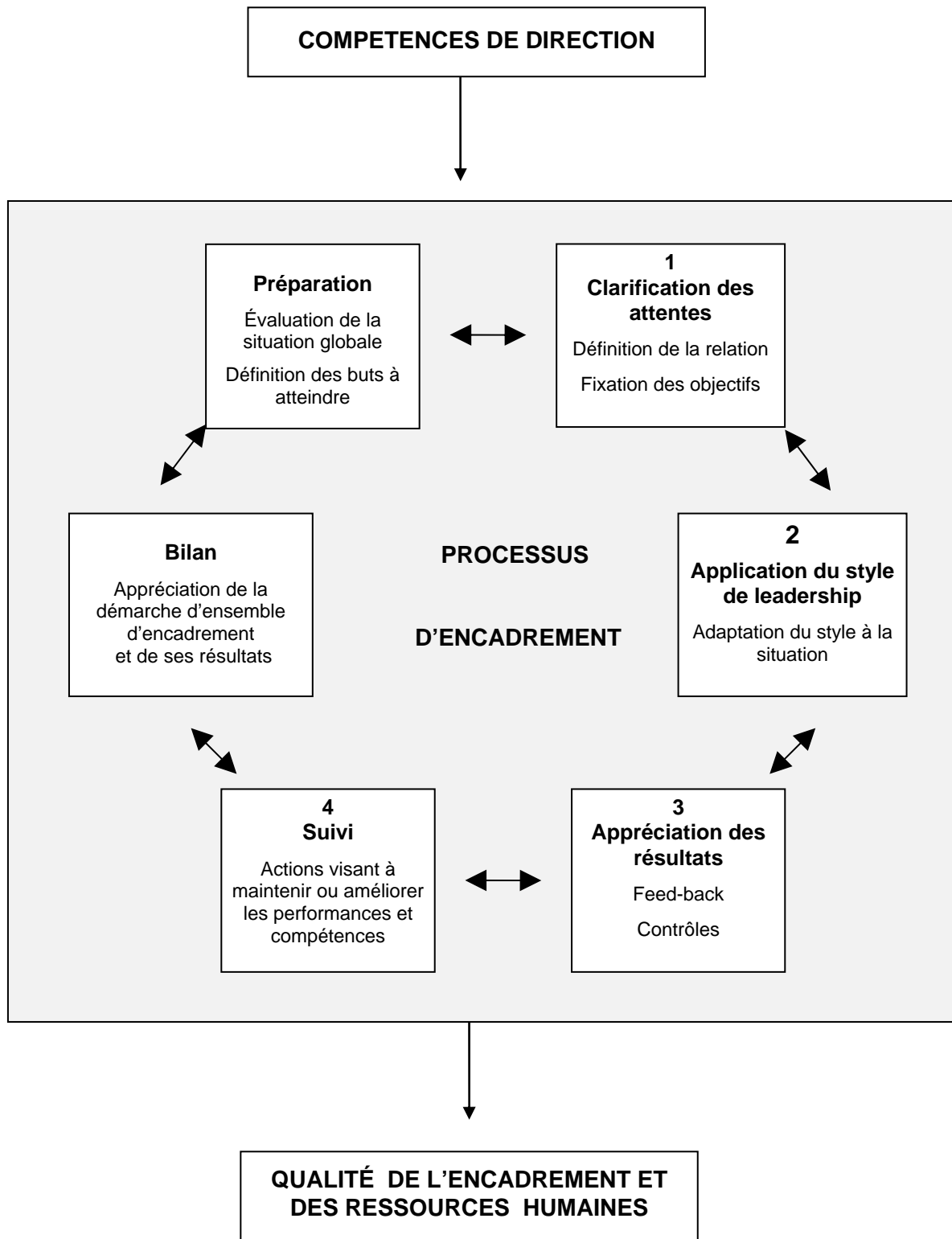
Par ailleurs, ces objectifs vont constituer la base sur laquelle s'appuiera tout le travail d'encadrement: appui, motivation, évaluation, etc. On admet que **les objectifs gagnent à être:**

- élevés (correspondant à des défis qui comprennent des difficultés raisonnables),
- spécifiques et précis (en ce qui concerne les résultats à atteindre et non la manière de les obtenir; des critères de mesure et d'appréciation des performances attendues devraient pouvoir être définis),
- situés dans un domaine contrôlable par le subordonné,
- atteignables dans un délai fixé (un délai relativement proche est préférable),
- clairement compris (s'inscrivant dans une ligne directrice qui « fait sens »),
- acceptés (autant que possible définis suite à une discussion).

Comment procéder pratiquement pour clarifier les attentes? Avec Trempe & Rondeau (1983), on peut distinguer les étapes suivantes:

Étapes de clarification des attentes

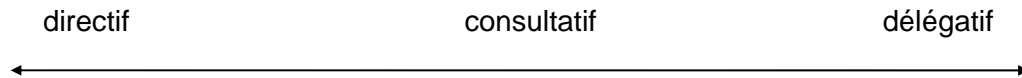
- a) Prendre conscience de la nature des attentes
- b) Connaître et prendre en compte les réactions probables des subordonnés
- c) Clarifier les attentes en identifiant:
 - l'objectif à atteindre
 - les actions et comportements qui permettront l'atteinte de l'objectif par le subordonné
 - la responsabilité du subordonné
 - le système d'évaluation des résultats.
- d) Rencontrer l'employé et définir les attentes réciproques
- e) Maintenir dans la durée une communication ouverte permettant d'effectuer les ajustements utiles



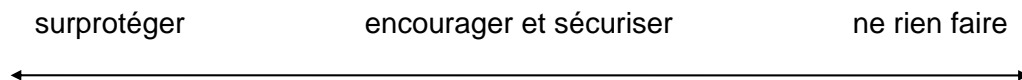
2. Adapter le style de leadership à la situation

On distingue généralement deux dimensions pour définir le style de leadership:

- a) **l'influence exercée sur la définition des exigences et des tâches à accomplir:** le style peut être situé sur le continuum suivant:



- b) **l'aide apportée aux collaborateurs:** celle-ci peut être plus ou moins importante selon le continuum suivant:



Hersey & Blanchard ont notamment mis en évidence le fait que, du point de vue de ces deux dimensions, un style de leadership n'est en soi ni bon ni mauvais. Son efficacité dépend de la situation et du niveau de développement des collaborateurs.

Pour Hersey et Blanchard, il n'existe pas de style idéal de leadership. Le leader doit être **adaptatif ou situationnel**: il doit être capable d'adapter son style aux caractéristiques de la situation, et notamment au niveau de développement ou de maturité des collaborateurs par rapport à une tâche ou un objectif donné.

Sur la base des deux dimensions décrites, on peut distinguer quatre styles de leadership types:

S₁: Diriger: donner des instructions précises et surveiller de près les réalisations (décisions prises par le responsable).

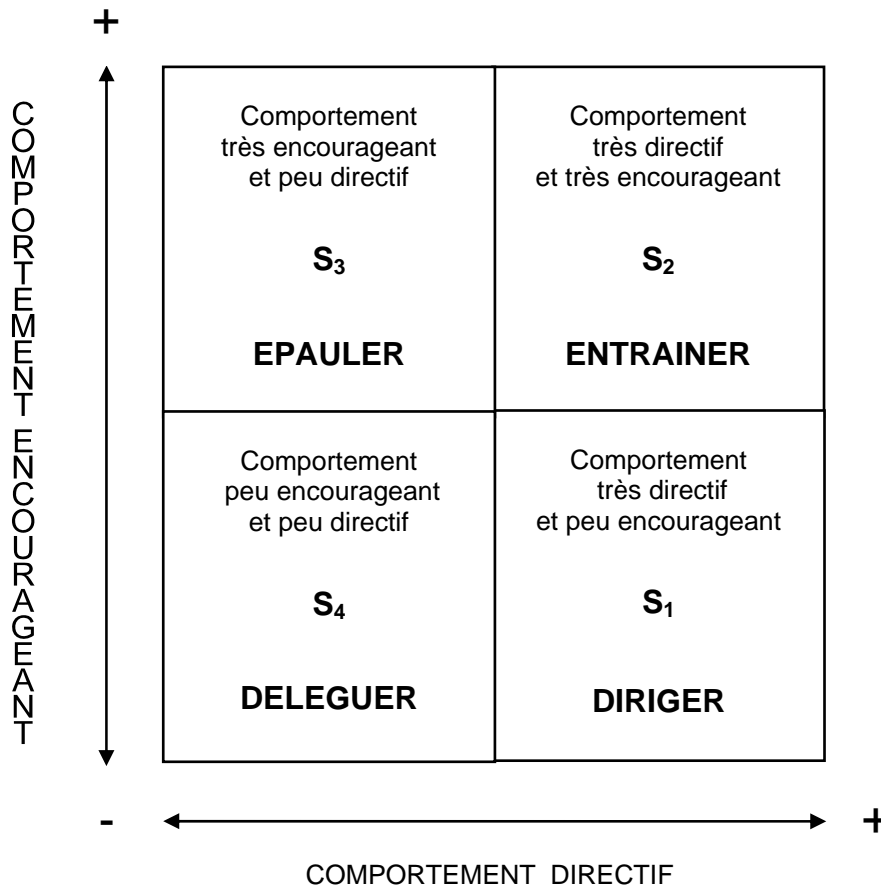
S₂: Entraîner: surveiller le travail tout en expliquant les décisions, sollicitant des suggestions et encourageant les questions et les progrès (décisions prises par le responsable avec dialogue et/ou explication).

S₃: Épauler: faciliter le partage des idées et des prises de décision et encourager les efforts des subordonnés dans l'accomplissement des tâches et dans la prise de responsabilité (décisions concertées).

S₄: Déléguer: transmettre aux subordonnés la responsabilité de la prise de décision et de la résolution des problèmes (autonomie de décision pour les collaborateurs subordonnés).

Comment adapter le style de leadership pratiquement? Le leader « complet » est capable de recourir à chaque style selon la situation.

L'adaptation du style de leadership s'effectue selon un processus en cinq étapes principales.



- Étapes pour l'adaptation du style de leadership**
- a) Clarifier les objectifs
 - b) Évaluer le niveau de maturité du collaborateur et identifier le style adapté
 - c) Prendre en compte d'autres aspects susceptibles d'intervenir dans l'adaptation du style tels que:
 - le degré d'adhésion de l'employé aux objectifs
 - les facteurs liés à la tâche et au contexte
 - les enjeux et les sources de pouvoir
 - les relations dans le groupe des collaborateurs
 - d) Appliquer le style le plus approprié
 - e) Procéder dans la durée aux ajustements nécessaires en fonction des résultats

Selon Hersey et Blanchard, le niveau de maturité des subordonnés est le critère le plus déterminant pour adapter le style de leadership à la situation. Ce niveau de maturité peut être caractérisé sur la base de deux critères principaux:

- **la compétence:** expérience, connaissances, habiletés apportées à une tâche donnée;
- **l'engagement:** constitué par la confiance (degré d'assurance ressenti par rapport à l'accomplissement d'une tâche) et par la motivation pour le travail et le désir de prendre des responsabilités.

Quatre niveaux de maturité types sont distingués (M₁ à M₄, voir figure ci-dessous). Il importe de faire cette évaluation avec l'employé en tenant compte de la tâche et de l'objectif défini, puis de choisir le style le plus approprié.

Niveau de maturité	Style de leadership
<p>M₁</p> <p>Faible compétence Engagement assez bon Manque de confiance</p>	<p>S₁</p> <p>Diriger</p>
<p>M₂</p> <p>Compétence modérée Engagement moyen à bon</p>	<p>S₂</p> <p>Entraîner</p>
<p>M₃</p> <p>Bonne compétence Engagement variable ou manque de confiance</p>	<p>S₃</p> <p>Epauler</p>
<p>M₄</p> <p>Forte compétence Fort engagement</p>	<p>S₄</p> <p>Déléguer</p>

3. Apprécier les résultats et donner du feed-back

L'appréciation des résultats est essentielle à plusieurs titres:

- elle permet de mesurer les écarts par rapport aux objectifs et d'envisager le cas échéant des mesures d'amélioration,
- elle donne les moyens au collaborateur de savoir où il en est,
- elle favorise la motivation dans la mesure où elle offre la possibilité de reconnaître le travail et de fonder des récompenses, ce qui aide l'employé à se motiver,
- elle aide la mise en place d'une communication réelle entre chef et subordonné par rapport aux objectifs et aux résultats de travail.

L'appréciation des résultats sera évoquée ici en relation avec la notion de feed-back (information en retour). De plus en plus, on attend de l'employé qu'il soit capable de se responsabiliser. On tend ainsi à promouvoir de plus en plus les pratiques d'auto-contrôle. Dans cette perspective, on admet que l'employé a moins besoin de contrôles mais qu'il est important pour lui d'avoir du feed-back sur son travail et la manière dont il est perçu par son supérieur.

Le travail en lui-même offre souvent du feed-back parce que les résultats sont faciles à voir. Il est cependant nécessaire d'en parler avec les employés, ne serait-ce que pour comparer les résultats avec les objectifs fixés au départ.

On distingue trois types de feed-back:

- descriptif (l'objectif visé est la simple connaissance par l'employé des résultats),
- évaluatif (on cherche à communiquer au subordonné un jugement sur ses résultats, dont peut découler l'octroi de récompenses ou la mise en oeuvre de sanctions),
- correctif (on vise des améliorations de la performance).;

Par ailleurs, l'appréciation peut porter sur:

- le rendement obtenu (contrôle de l'atteinte des normes ou objectifs fixés)
- les comportements mis en oeuvre (appréciation de la manière dont les résultats sont atteints, par exemple sur des critères de comportement relationnel),
- les habiletés manifestées (s'inscrit particulièrement dans une optique de développement des compétences).

Comment procéder? Comme pour la définition des objectifs, l'appréciation doit se faire selon un processus collaboratif. On peut relever trois étapes essentielles dans ce processus:

Étapes de l'appréciation des résultats

- a) Clarifier les objectifs et la nature de l'appréciation
- b) Préparer l'entretien d'appréciation
- c) Conduire l'entretien d'appréciation et de feed-back

Il importe que le feed-back donné soit:

- spécifique et précis (se référer à des observations ou mesures concrètes),
- pratiqué aussi bien face à des résultats positifs que négatifs,
- pertinent (porter sur des améliorations possibles et souhaitées),
- compris par le destinataire (vérifier la compréhension du feed-back sur le moment-même)
- effectué, au moment opportun, dès que possible après la constatation des résultats,
- donné de manière à ce que l'employé soit aidé à se situer non seulement dans le court terme, mais aussi dans une perspective à plus long terme.

On relèvera encore que le feed-back n'est pas à sens unique: il importe que le collaborateur s'exprime sur l'évaluation faite par son chef et la manière dont il vit l'ensemble de la démarche. Autrement dit, il s'agit de favoriser un véritable dialogue.

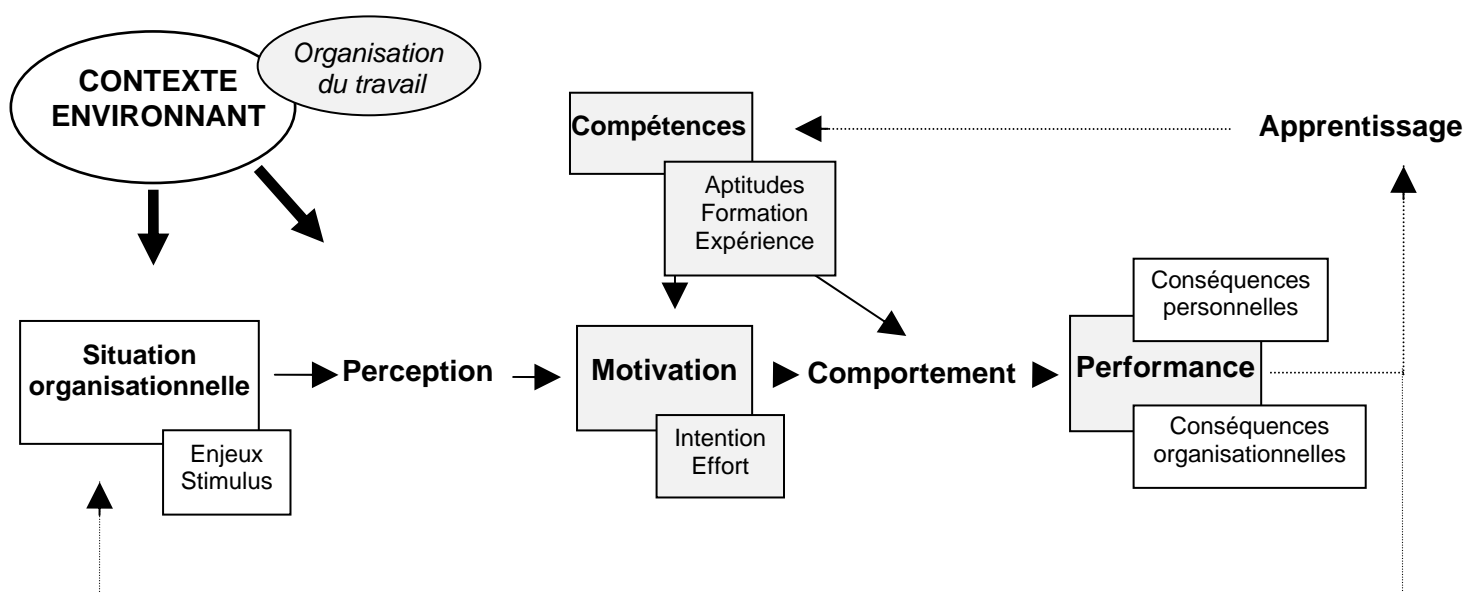
4. Assurer un suivi et améliorer les performances des collaborateurs

Pour maintenir un haut niveau de résultat et de satisfaction de ses collaborateurs, il importe d'assurer un suivi régulier en redéfinissant si nécessaire les objectifs et en appréciant les moyens de consolider la qualité atteinte ou de l'améliorer.

La performance est habituellement considérée comme résultant de l'organisation du travail et du facteur humain. En ce qui concerne l'aspect humain, la performance dépend en premier lieu des compétences et de la motivation. Pour être plus précis, on peut évoquer les formules et le schéma suivants:

PERFORMANCE = COMPÉTENCES X MOTIVATION

PERFORMANCE = [Aptitudes X Formation] X [Intention X Effort]



On constatera que ces aspects sont interdépendants.

Il importe de savoir distinguer l'importance des facteurs compétences et motivation. On a parfois tendance à attribuer une mauvaise performance à un manque de motivation. Le risque lié à un diagnostic erroné de ce type consiste dans le fait que le gestionnaire cherchera à obtenir des **efforts** accrus de subordonnés qui sont en fait **incapables** de faire face au travail demandé.

Vouloir agir sur les aspects de compétence et de motivation amène à prendre en compte d'autres aspects, tels que la clarté des objectifs fixés et la pertinence des feedback donnés au subordonné.

De manière générale, lorsque les résultats ne donnent pas satisfactions, quatre options principales sont disponibles (classées ci-après de la plus légère à la plus lourde):

1. Accroître ou modifier l'encadrement du collaborateur (par exemple en changeant le style de leadership ou l'organisation du travail, en donnant de la formation à l'employé, etc.);
2. Ajuster les objectifs et les tâches (diminution de la charge de travail, modification ou simplification des objectifs assignés, etc.);
3. Opérer une mutation de poste (dans la mesure où c'est possible);
4. Licencier le collaborateur (attention aux coûts de l'opération et aux obstacles !).

Détaillons la première de ces options. **Comment procéder?** Selon Brunet et Savoie (1983), il est recommandé de suivre les étapes ci-après:

Étapes d'amélioration des performances	
a)	Définir les objectifs d'amélioration ou de consolidation visés
b)	Apprécier les différentes dimensions d'encadrement: <ul style="list-style-type: none"> - clarification des attentes et orientation des efforts - communication avec le collaborateur - feed-back pour l'employé - mobilisation dans le groupe et dans l'organisation - aide de la part du chef pour l'exécution du travail - développement des compétences de l'employé - conditions favorisant la motivation du collaborateur
c)	Agir sur les dimensions d'encadrement appropriées

a) Définir les objectifs d'amélioration ou de consolidation visés

On s'appuiera à cet effet sur l'évaluation des résultats. Il importe de mesurer précisément l'écart éventuel de rendement pour préciser les objectifs d'amélioration visés.

b) Apprécier les différents facteurs d'encadrement:

On retiendra les sept dimensions principales décrites ci-après.

1. Clarification des attentes et orientation des efforts (voir ci-dessus le chapitre 1)

Comment l'employé est-il au clair sur les objectifs spécifiques à atteindre et le rôle qui est attendu de lui?

Comment est-il guidé?

2. Communication avec le collaborateur

Quelle est la qualité de communication entre le chef et son collaborateur? Par quels enjeux de pouvoir la relation est-elle marquée?

Whetten & Cameron (1991) constatent à ce propos que les dirigeants efficaces posent régulièrement trois questions à leurs subordonnés:

- Comment va votre travail?
- Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre travail? et le moins?
- Comment puis-je vous aider à réussir?

3. Feed-back pour l'employé

Comment la tâche lui permet-elle de voir ses résultats? et leurs conséquences?

Comment l'employé a-t-il reçu du feed-back descriptif? du feed-back évaluatif (sur ses actions et résultats)? du feed-back correctif?

4. Mobilisation dans le groupe et dans l'organisation

Quelle est l'influence du groupe sur la performance de l'employé?

Comment les relations avec le groupe de collaborateurs et l'organisation sont-elles mobilisatrices ou démobilisatrices pour l'engagement du collaborateur?

Quelles normes de groupe (souvent informelles) influencent le collaborateur? Quels feed-back reçoit-il de ses collègues ?

Pour mobiliser les collaborateurs, on peut notamment:

- élaborer des espaces d'écoute et faciliter la circulation des informations,
- favoriser les possibilités d'autonomie et de prise de responsabilités,
- promouvoir des valeurs auxquelles les collaborateurs puissent s'identifier,
- développer un climat et un cadre social stimulants
- promouvoir les systèmes de reconnaissance du travail effectué en coopération

Il importe par ailleurs que le responsable veille à faciliter dans la mesure du possible les relations que ses collaborateurs doivent entretenir avec d'autres personnes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

5. Aide de la part du responsable pour l'exécution du travail

Dans quelle mesure l'employé a-t-il les ressources (moyens, temps, informations, outils, pouvoir) nécessaires?

Comment les activités sont-elles organisées de la manière la plus productive qui soit?

Comment l'employé est-il troublé par la situation (stress, mal-être)? Comment est-il aidé à gérer ses troubles (s'ils affectent ses résultats)?

Comment est-il soutenu, le cas échéant, pour prendre confiance dans ses possibilités de réussite?

L'aide à fournir doit être d'autant plus importante que:

- les tâches sont en elles-mêmes difficiles et peu routinières,
- les collaborateurs manquent d'expérience ou de compétences,
- l'environnement et les collègues offrent peu d'aide,
- les employés souhaitent eux-mêmes cette aide.

6. Développement des compétences de l'employé

L'employé a-t-il les compétences nécessaires?

A-t-il reçu le cas échéant de l'aide pour acquérir des compétences, du perfectionnement, du coaching ?

Le chef a une responsabilité majeure vis-à-vis du développement des compétences de ses collaborateurs. Pour favoriser leur perfectionnement continu, il peut entre autres:

- contribuer directement à leur développement en leur offrant du *coaching* et de la formation,
- leur donner des opportunités « d'apprentissage sur le tas » en les responsabilisant et en leur déléguant des objectifs,
- favoriser les rencontres « formatrices » et les échanges en général,
- partager les informations et mettre à disposition des sources et moyens de connaissance (livres, revues, réseau d'information, etc.),
- ouvrir l'accès à des activités de perfectionnement, stages, visites diverses,
- développer (notamment par son propre exemple) un environnement stimulant les apprentissages réalisés par soi-même et en travail d'équipe.

7. Conditions favorisant la motivation du collaborateur

Quelle est la motivation intrinsèque de l'employé?

Comment les conditions de travail peuvent-elles le mobiliser?

Quels processus immédiats de motivation ou démotivation sont en jeu:

- quelle valeur subjective a l'objectif à atteindre pour lui?
- comment pense-t-il que son effort conduit à l'objectif?
- comment s'en sent-il capable, y croit-il?
- comment trouve-t-il le contrat psychologique équitable?

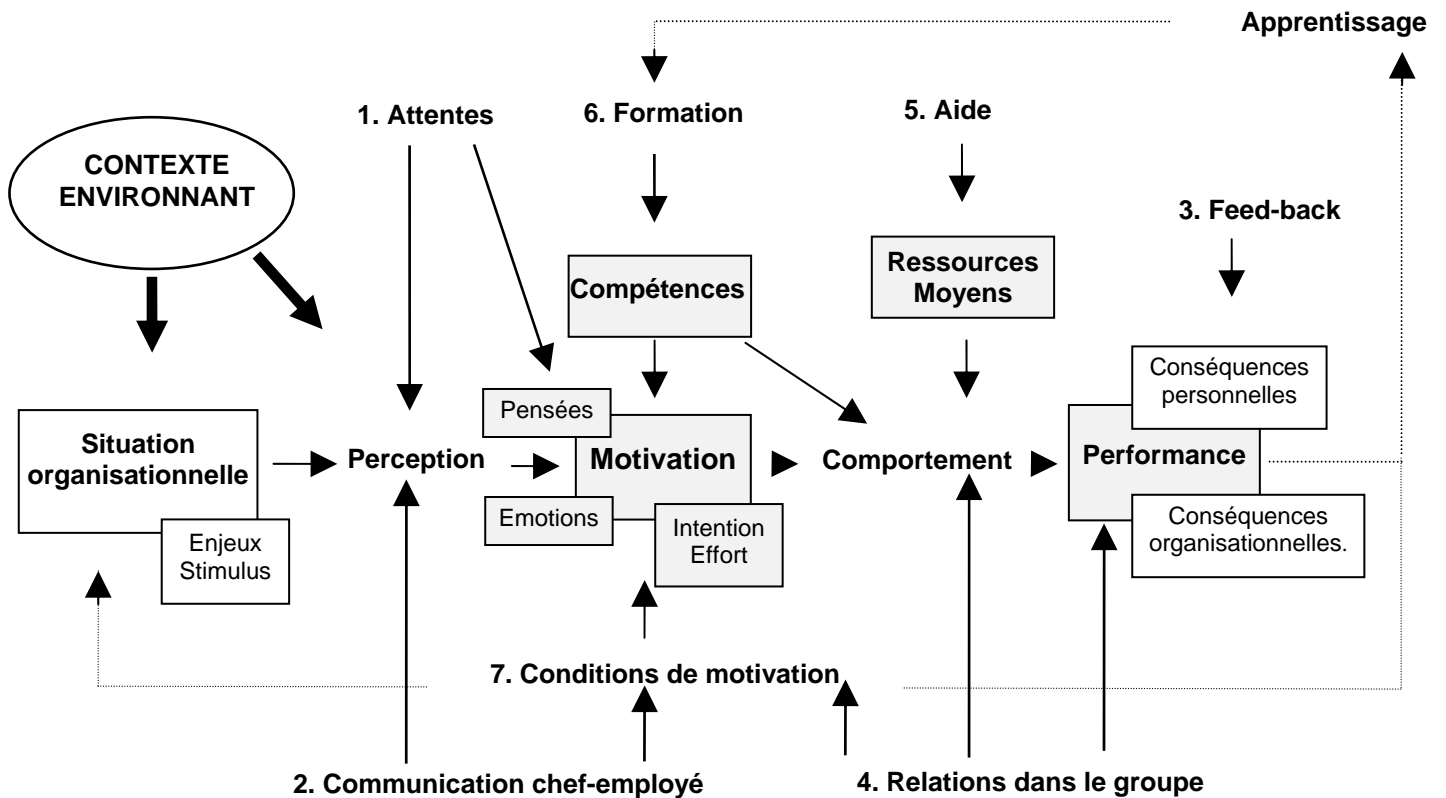
Pour développer et canaliser la motivation des collaborateurs, le responsable peut :

- leur offrir dans le travail des possibilités de satisfaction de leurs attentes,
- les aider à faire des expériences de succès et à prendre confiance en eux,
- reconnaître (et récompenser) leurs résultats de manière adéquate et équitable,
- veiller à créer des conditions de travail stimulantes,
- réduire autant que possible les contraintes démotivantes.

c) Agir sur les dimensions d'encadrement appropriées

On aura intérêt à agir sur les dimensions les plus pertinentes en termes d'effets escomptés et d'économie de moyens. Il peut suffire parfois d'agir sur une seule de ces dimensions pour obtenir des résultats importants. Ces dimensions sont en partie interdépendantes (voir par exemple l'effet d'objectifs clairs sur la motivation).

On retrouvera dans le schéma ci-après les principaux éléments examinés plus haut. A noter qu'il ne reproduit que quelques unes des interactions présentes.



Références bibliographiques

- Blanchard, K. & al. (1986). *Le leader et la minute du succès*. Paris: Interéditions.
- Brunet, L. & Savoie, A. (1983). Comment améliorer la performance individuelle au travail. *Gestion*, 8 (2): 13-20.
- Hersey, P. (1989). *Le leader situationnel*. Paris: Les Ed. d'Organisation.
- Rondeau, A. (1986). La relation supérieur-subordonné: Un modèle diagnostique. *Revue québécoise de psychologie*, 7 (1-2), 182-208.
- Thiébaud, M. & Rousson, M. (1992). Le commandement comme encadrement de la coopération. In C. Lemoine (Ed.), *Evaluation et innovation*. Issy-les-Moulineaux: Ed. EAP.
- Trempe, J. & Rondeau, A. (1983). *Relations supérieur-subordonnés*. Montréal: Document pédagogique publié par l'Ecole des HEC.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (1991). *Developing Management Skills*. New York: Harper Collins Pub.