



WEBINAIRES

Erreurs les plus courantes des gestionnaires en période d'incertitude économique



Quel est le dénominateur commun?

Hyatt

IHOP

FedEx

Microsoft

CNN

MTV

Trader Joe's



Nos objectifs aujourd'hui

1

Discuter des erreurs les plus courantes commises par les gestionnaires

2

Dégager des façons de garder les employés motivés, focalisés et productifs

3

Parler ensemble de nos stratégies

Erreur n° 1 : penser que votre personnel ne peut composer avec la vérité



Parler ouvertement de la récession

Inciter le respect réciproque en adoptant une attitude du type « nous sommes tous dans le même bain »

En dire le plus possible le plus tôt possible

Assoyez-vous avec votre équipe



Tenez une réunion d'équipe pour parler de la récession

Assoyez-vous avec votre équipe



Ne tournez pas autour du pot

Assoyez-vous avec votre équipe



Suscitez les commentaires des membres du groupe

Assoyez-vous avec votre équipe



Expliquez comment l'entreprise a fait face à la récession précédente

Assoyez-vous avec votre équipe



Envisagez de tenir régulièrement des réunions à l'heure du lunch

Erreur n° 2 : tenir votre porte fermée



Dégagez!

Évitez :

- De tenir fermée la porte de votre bureau
- D'envoyer vos appels directement à la messagerie vocale
- De laisser les courriels s'accumuler sans y répondre

Soyez disponible

Faites savoir aux employés que vous êtes disponible pour des échanges en tête-à-tête







Envisagez de participer à des réunions que vous éviteriez normalement

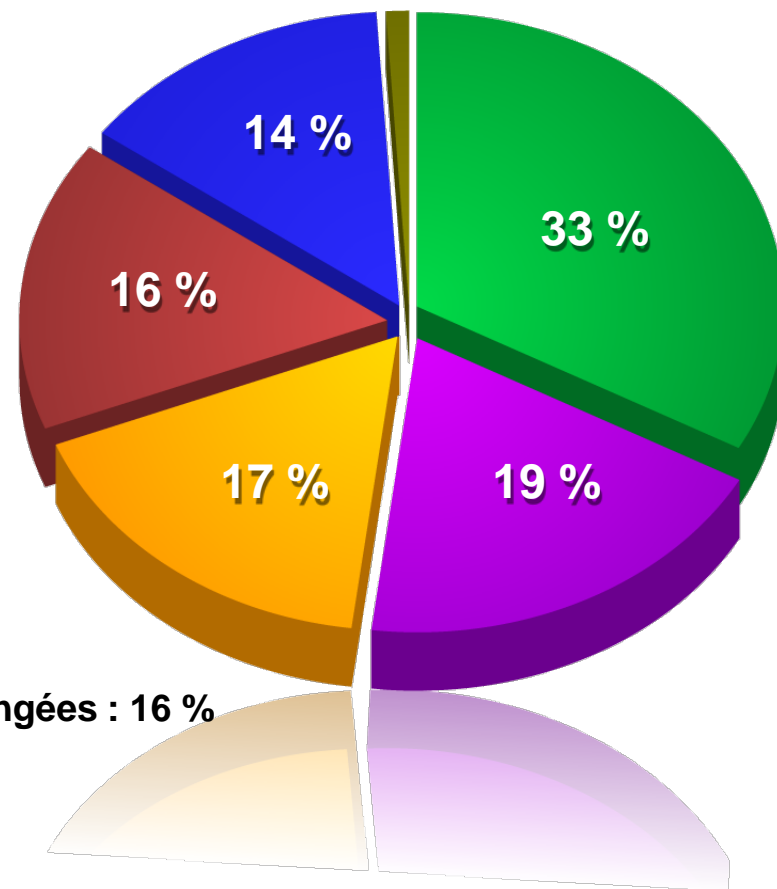
Faites le tour du bureau pour établir un contact avec vos employés



La communication est essentielle

On a demandé aux cadres supérieurs : «**Parmi les éléments suivants, lequel a l'incidence la plus négative sur le moral des employés?**»

-  Absence de communication ouverte : 33 %
-  Incapacité de reconnaître les réalisations : 19 %
-  Microgestion des employés : 17 %
-  Lourde charge de travail sur des périodes prolongées : 16 %
-  Peur de la perte d'emploi : 14 %
-  Aucun des éléments ci-dessus : 1 %



Source : Sondage mené par Robert Half auprès de 150 cadres supérieurs œuvrant dans les 1 000 plus grandes entreprises au pays

Attention aux commérages de bureau

Plus de la moitié des professionnels des ressources humaines ont indiqué qu'il y a eu une augmentation des commérages et des rumeurs*

Lorsque vous ne partagez pas les informations, c'est le bouche-à-oreille qui comble le vide

Saisissez les rumeurs pour les tuer dans l'œuf

** Source : Enquête auprès de 494 professionnels des ressources humaines effectuée par la Society for Human Resource Management et faisant l'objet d'un article dans la revue Human Resources Magazine, du 1^{er} février 2009*



Erreur n° 3 : faire sentir aux gens qu'ils sont chanceux d'avoir un emploi

Les bons employés ont toujours le choix et il se peut que vous ne soyez pas en mesure de remplacer vos meilleurs employés



Vous ne pouvez nier les besoins de votre équipe en matière d'appréciation et de soutien

La motivation a une incidence directe sur la productivité

Montrez votre appréciation



Le renforcement positif
alimente la motivation

Montrez votre appréciation



Montrez souvent une
appréciation sincère
et personnalisée

Motiver vos employés les plus performants

Accordez-leur
une attention
particulière

Parlez souvent
des objectifs et
des motivations

Rendez leur
emploi plus
satisfaisant

Communiquez
votre message



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Montrez votre reconnaissance de façon
«bon marché et joyeuse»



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Permettez aux employés de prolonger leur heure de lunch ou de quitter tôt



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Distribuez des billets de cinéma



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Apportez des beignets, des bagels ou des biscuits



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Accordez des congés supplémentaires



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Écrivez à la main une note de remerciement

Merci!



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Faites publiquement l'éloge de quelqu'un lors d'une réunion du personnel



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

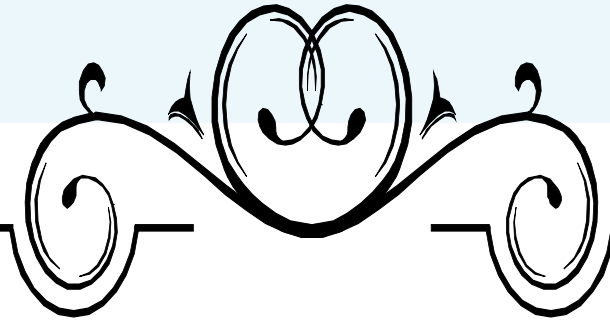
Rédigez un article dans le bulletin de l'entreprise soulignant les réalisations d'un employé



Erreur n° 4 : élimination des incitatifs

Offrez la possibilité d'adopter un horaire flexible ou le télétravail





«Il y a de cela un certain nombre d'années, je travaillais dans une maison de courtage où les courtiers touchaient des primes allant de 100 000 \$ à 1 million de dollars par année. Vous voulez savoir de quoi ils se plaignaient le plus? Ils ne savaient pas si le président pensait qu'ils faisaient du bon travail, parce qu'il ne leur en parlait jamais.»

— *David Sirota, fondateur de Sirota Survey Intelligence*



Erreur n° 5 : adopter la même solution pour tout le monde

Différents employés sont motivés par des choses différentes

Demander aux employés ce qui les motive

Permettre aux meilleurs employés d'apporter des changements qui auront une incidence positive sur l'entreprise



Erreur n° 6 : mal gérer la charge de travail de votre équipe

De nombreuses erreurs de gestion ont trait à la charge de travail

Les employés ont tendance à s'attaquer aux tâches à mesure qu'elles se présentent : mauvaise approche!

Il est essentiel de gérer efficacement son temps au cours d'une récession



À quelle catégorie appartiennent vos projets?

Important

Urgent

Exemples :

- Crises
- Dépannage
- Événements avec échéances

Stratégie :

- Gérer immédiatement
- Tenter de s'attaquer aux projets avant qu'ils ne deviennent critique

Pas urgent

Exemples :

- Clarification des objectifs et des valeurs de l'entreprise
- Développement de l'esprit d'équipe
- Préparation d'un projet / développement d'un processus

Stratégie :

- Accorder une attention soutenue
- Priorisation

Pas important

Exemples :

- Projet non synchronisé avec les objectifs de l'entreprise
- Quelques réunions
- Interruptions

Stratégie :

- Réduire au minimum ou éliminer

Exemples :

- Tâches fastidieuses
- Certains appels téléphoniques

Stratégie :

- Éliminer immédiatement

Réalisation d'un audit temporel



Demander aux employés de procéder à un audit temporel

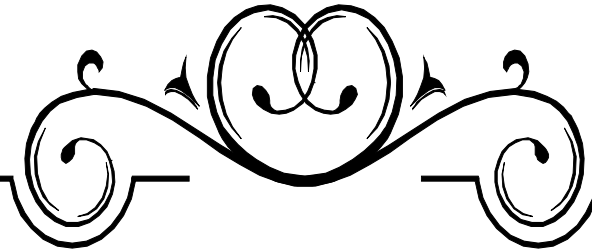
Où s'inscrivent leurs projets dans le diagramme?

Projets importants

- Soutiennent les objectifs d'affaires clés
- Génèrent des revenus pour l'entreprise

Projets sans importance

- Projets «zombies»
- Projets dépassés
- Projets «dada»
- Gaspilleurs de temps



«Les choses importantes sont rarement urgentes, et les choses urgentes sont rarement importantes.»



Signes avant-coureurs de surmenage

La production des employés a-t-elle diminuée?

La qualité de leur travail souffre-t-elle?

Leurs idées semblent-elles banales?

Sont-ils moins patients? Plus fatigués?

Arrivent-ils en retard ou prennent-ils plus de congés?

Sont-ils trop sérieux?

Pensent-ils au travail tout le temps?



Quel est le dénominateur commun?

iPod

Crest White Strips

Sandwich Whopper



L'histoire de Zappos

Passé déficitaire

Durant la crise des points-com, l'entreprise a investi dans le service à la clientèle

Les produits annuels se chiffrent maintenant à plus de 1 milliard de dollars



Erreur n° 7 : étouffer la pensée critique



Prenez des risques calculés et sortez des sentiers battus

Récompensez ceux qui soulèvent des préoccupations et proposent des solutions réalistes

Assurez-vous que votre personnel comprend les objectifs de l'entreprise

N'écartez pas du revers de la main les suggestions

Erreur n° 8 : réduire l'autonomie et le travail d'équipe

Le fait de réduire les occasions pour les employés de prendre leurs propres décisions pourrait se retourner contre vous

En particulier, les travailleurs de la génération Y accordent une grande valeur à l'autonomie

Autorisez votre équipe à prendre des décisions susceptibles d'améliorer le service à la clientèle



Façons de favoriser l'autonomie

Encouragez la prise de risques
raisonnables

Faites des recommandations

Analysez les erreurs

Soulignez les solutions **gagnantes**



Façons d'étouffer l'autonomie

Critiquez publiquement

Adoptez une approche «faites ce qu'on vous dit de faire»

Sabotez le travail de vos employés ou tendez-leur un piège



Erreur n° 9 : perdre de vue l'objectif premier

Pensez au-delà
du bénéfice

Votre entreprise vous
rend-elle la vie plus facile,
plus sécuritaire ou plus
agréable?

Votre entreprise participe-
t-elle à des initiatives
philantropiques?



Erreur n° 10 : remettre à plus tard vos efforts de recrutement

Continuez à construire et à renforcer votre personnel

Prenez garde aux rendements décroissants si vous n'amenez pas de renforts

Des personnes de talent sont disponibles actuellement

HP a embauché des ingénieurs du secteur public après la Seconde Guerre mondiale : «Pouvons-nous nous permettre de ne pas en profiter?»



Les entreprises qui se tirent bien d'affaire pendant les récessions

Définissent clairement leurs objectifs

Communiquent ces objectifs à toute l'organisation

Rationalisent leurs activités

Continuent à innover

Adoptent une perspective à long terme

Erreurs les plus courantes des gestionnaires en période d'incertitude économique

- © 2009 Robert Half International. An Equal Opportunity Employer

Questions et réponses