

Revue de presse

Harceler moins pour travailler plus

● Numéro vert, médiateur interne, commission collégiale, règlement intérieur... Les entreprises néerlandaises ont déployé une panoplie de moyens pour lutter contre les effets désastreux et coûteux du salarié «tête de Turc» sur le lieu de travail. Aux Pays-Bas, une loi impose à l'employeur d'intervenir contre les brimades, vexations, persécutions, oppressions ou humiliations dont sont victimes les salariés devenus souffre-douleur de leurs collègues. Mais les patrons ont autant intérêt à lutter contre ce fléau, responsable de 4 millions de journées d'arrêt par an. De fait, quasiment toutes les grandes entreprises du royaume ont pris des mesures. D'autant que selon une étude récente du think tank TNO, les Pays-Bas s'avèrent l'un des Etats européens où les relations au travail sont les plus tendues. Un salarié néerlandais sur dix s'estime victime de harcèlement contre 7,7% en France. Au total, les salariés néerlandais brimés coûteraient 1,5 milliard d'euros par an à la collectivité.

Les Echos, lundi 20 avril 2009

Agenda

Emotions

● «Jalousie, émotions: freins ou moteurs dans la carrière?» Voilà le titre de la table ronde organisée dans le cadre des samedis de l'Université de Genève. Avec Marie-France Hirigoyen, médecin et psychiatre française, spécialiste des questions de harcèlement; David Hiler, historien et président du Conseil d'Etat; Mireille Cifali, historienne et psychanalyste; Tanja Wranič, docteur en psychologie et spécialiste des émotions au travail. L'après-midi, divers ateliers auront lieu pour explorer le domaine des émotions.

Samedi 25 avril 2009, de 11 h 30 à 13 heures, au Centre médical universitaire (CMU), salle A 250, 1, rue Michel-Servet à Genève. Entrée libre. Plus d'infos: www.unige.ch/egalite et www.unige.ch/450.

Droit du travail

● La 20e Journée de droit du travail organisée par le professeur Gabriel Aubert aura lieu le jeudi 30 avril 2009. Au programme, des exposés du professeur Rémy Wyler sur la participation des travailleurs dans l'entreprise, de Gabriel Aubert sur le contrat de travail de durée déterminée et du professeur Jean-Philippe Dunand sur le licenciement abusif.

Jeudi 30 avril 2009, de 9 h à 17 h 30, à Palexpo, Genève. Prix: 240 francs. Plus d'infos: www.unige.ch/droit/jdt

PUBLICITÉ

RENDEZ-VOUS 09
**SPÉCIAL
MANAGEMENT**

SORTIE DANS CARRIÈRES, LES VENDREDIS
6 FÉVRIER, 6 MARS, 3 AVRIL, 1er MAI,
5 JUIN, 4 SEPTEMBRE, 2 OCTOBRE,
6 NOVEMBRE, 4 DÉCEMBRE

Pour votre publicité, Le Temps Media:
Tél. +41 22 799 59 00 Fax +41 22 799 59 01
Mail: info@letempsmedia.ch

Au service de la formation des cadres, les techniques de vidéo se perfectionnent

Technologie De plus en plus utilisée, la vidéo dite séquencée permet d'améliorer les compétences comportementales sur des critères précis, comme le regard, la capacité à faire passer un message, à capter l'attention ou à s'affirmer

Patricia Meunier

Découvrir ses défauts et améliorer ses performances de leader? Rien de plus simple, il suffit de se faire filmer en pleine action. Ce procédé a déjà fait ses preuves en s'appuyant sur la force de l'image. A présent, il existe aussi une nouvelle méthode plus affinée qui découpe la vidéo en différentes séquences choisies en fonction de critères d'observation. Il peut s'agir par exemple de la manière de regarder, de la capacité à faire passer un message, à capter l'attention des autres ou encore à s'affirmer. Cette technique est appelée *video sequencing* ou vidéo séquencée.

Cet outil permet aux cadres d'améliorer leurs performances comportementales, en analysant par l'image des situations de management. Concrètement, le participant voit à l'écran l'impact qu'il provoque sur son entourage. Cette prise de conscience, très directe avec la vidéo, l'aide ensuite à modifier ses attitudes.

La Poste expérimente la technique depuis quelques années. «Depuis près de cinq ans, nous utilisons cette méthode de prise d'image à l'interne pour former nos cadres. Ces derniers sont filmés pendant qu'ils font une présentation», explique David Fiorucci, responsable du développement du personnel à La Poste.

Un outil dans les HES

Des écoles ont aussi franchi le cap et utilisent la vidéo sous forme structurée pour parfaire l'apprentissage de leurs étudiants. C'est le cas notamment de la Haute Ecole de gestion (HEG) de Fribourg, qui emploie cette méthode dans des cours de leadership et d'entrepreneuriat. «Ces techniques de vidéos séquencées seront certainement de plus en plus utilisées à l'avenir. Elles constituent une réelle aide pour l'enseignement», confie Rico Baldegger, professeur en entrepreneuriat et management à la HEG fribourgeoise.

Dans la Cité de Calvin, la HEG a expérimenté la vidéo séquencée sur les cadres du secteur public genevois. «La pédagogie est très efficace et très concrète. On peut revenir très vite sur les scènes où il s'est passé quelque chose. La méthode donne une grille de lecture qui permet de gagner du temps, si on la compare à un simple film d'une mise en situation. Il n'y a pas besoin de tout revoir ou de faire un travail de montage. Depuis 2006, près de 250 collaborateurs ont été formés avec succès», confie Philippe Merlier, profes-



CORRISONNAGE/LE TEMPS

seur en économie d'entreprise à la HEG de Genève.

«Tout le monde peut filmer quelqu'un. En restituer une analyse, c'est différent», explique Olivier Gross, consultant et psychologue d'entreprise dans le domaine du développement des cadres. Le formateur a développé une mé-

thodologie qui s'appuie sur un logiciel pour accompagner l'utilisation de *video sequencing*. Pratiquement, le consultant commence par définir d'intention avec le participant une série de critères d'observation en lien avec le management. Il peut s'agir d'objectifs en matière d'aptitudes de com-

munication ou de persuasion, de congruence entre le langage parlé et corporel. Ou encore des questions plus précises comme: le regard est-il adéquat? L'écoute active? Le participant se fait par exemple filmer in vivo pendant une séance de travail. Chaque fois que son regard n'est pas bien

L'impact des images permet la prise de conscience

La vidéo est souvent utilisée en formation. Par exemple, dans des cours de leadership, de communication ou encore dans les «assessment centers», ainsi que dans les analyses comportementalistes. «On utilise la vidéo dans des cours de management depuis de nombreuses années. L'objectif est de faire émerger un enseignement pour le participant. Les candidats mettent en scène une situation de travail qu'ils ont vécue. Ils sont ensuite filmés, puis débriefés. La méthode est efficace», explique Lorenzo Pestalozzi, directeur du CRPM, à Lausanne.

Le programme «Mobilizing People» de l'IMD, à Lausanne, comporte un exercice de vidéo avec un débriefing immédiat après l'exercice. L'objectif est aussi de développer les aptitudes des cadres dirigeants. En revanche, la méthode est basée sur l'exploration, différente en fonction des groupes d'étudiants. Il n'y a pas de structure prédéterminée à l'avance. Le cadre revoit seul la bande, puis dans un second temps, il analyse la situation avec un professeur.

«Quand les élèves se voient en vidéo, ils réalisent comment ils se comportent. Cette prise de conscience leur permet d'apprendre quelque chose d'eux-mêmes. Grâce à la bande filmée, ils revivent les émotions de l'exercice. En revoyant la vidéo, ils sont plus calmes et donc plus aptes à discuter de leurs émotions. Quand ils retournent dans leur entreprise, ils observent des choses qu'ils ne voyaient pas auparavant», constate Ben Bryant, professeur de leadership et organisation à l'IMD. P. M.

placé ou ne correspond pas à une attitude de leader face à son équipe, le formateur va marquer la scène. Il va aussi observer d'autres attitudes défavorables à la performance d'un meneur.

Objectif de la méthode: pouvoir revenir rapidement sur les morceaux choisis après l'exercice lorsque le film est visionné à chaud juste après la séance. Le formateur donne son feedback en s'appuyant sur la force de l'image.

L'enseignement par le visuel

L'image constitue en effet une preuve irréfutable et très forte. «Une sorte de miroir instantané de l'impact provoqué sur les autres. Il n'y a plus besoin d'expliquer et de justifier par des mots un comportement. Les images parlent d'elles-mêmes et en disent souvent plus long», explique Olivier Gross. «Avec ce support, on montre la réalité de manière structurée. Il est ainsi plus facile de faire comprendre d'éventuelles erreurs.»

La vidéo permet de faire ressortir des détails souvent ignorés. Un regard mal positionné, une attitude renfermée de son corps, des mains qui gesticulent. L'utilisation d'un logiciel rend le système moins lourd en comparaison avec une vidéo simple. L'apprenant peut ensuite revoir facilement les séquences. Il peut aussi partager son expérience avec son formateur ou ses collègues.

Le feedback visuel à chaud permet aussi d'aller directement à l'essentiel et de gagner du temps dans l'enseignement du savoir.

«Les restitutions immédiates sont les meilleures. Car tout est encore frais et présent. Si vous travaillez avec le cadre un jour plus tard, il n'a plus la même permanence du vécu. Ses impressions ont changé», constate encore le consultant.

En revanche, il existe certaines conditions pour que l'exercice se passe bien. «Il faut éviter le risque de porter un mauvais jugement et de faire perdre confiance au cadre, souligne Olivier Gross. Ou même de le blesser.»

Question pratique

Entre compétences et caractère, que choisir?



Steeves Emmenegger*

Napoléon Bonaparte avait coutume de dire qu'il aimait s'entourer de généraux qui avaient de l'intelligence et du caractère. En effet, la seule qualité du raisonnement ne suffit pas pour diriger: «Un navire ne peut avancer que s'il possède autant de voilure (l'intelligence) que de lest (le caractère)», disait-il. Le caractère résume la manière dont une personne réagit habituellement dans une situation donnée. Un caractère fort étant défini comme l'aptitude à maintenir ses choix en dépit des événements et autres facteurs contraires rencontrés.

L'étude du caractère est tombée en désuétude dans la recherche expérimentale où on s'appuie maintenant plutôt sur le concept de personnalité. Il est

donc nécessaire d'en avoir, du caractère, pour diriger avec efficacité. Ceci est encore plus vrai aujourd'hui quand il faut piloter en zone de fortes turbulences. En effet, la gestion trop participative a largement montré ses limites et ces managers mous qui tentent perpétuellement de ménager toutes les susceptibilités ne sont jamais parvenus à atteindre des objectifs ambitieux.

Une organisation fiable et pérenne ne doit jamais être trop liée aux hommes qui la dirigent

Par contre, avoir du caractère ne devrait pas exclure de susciter la confrontation. Malheureusement, certains dirigeants qui ont fait de remarquables carrières et qui sont parvenus au sommet de la hiérarchie grâce à leurs compétences et à leur forte personnalité, n'écourent plus les gens qui sont autour d'eux, une fois arrivés à leur but.

Ces managers au pouvoir omniprésent règnent en maîtres, s'entourent de cadres qui les confortent dans leurs opinions et font fuir ceux, à la personnalité plus trempée, qui peuvent apporter de la contradiction et de la remise en question.

Ce qu'ils considèrent comme une contrariété, ou au pire une menace pour eux, est pourtant indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise. Un livre récent, écrit par deux professeurs de l'IMD**, identifie cette problématique comme l'une des principales causes des plus importantes faillites de ces dernières années. Ces managers sont de véritables dangers pour leurs organisations: s'ils se trompent, ils emmènent tout avec eux dans l'échec et s'ils partent, il n'y aura plus personne dans l'entreprise avec l'envergure nécessaire pour en reprendre les rênes.

Pire, un nouveau leader importé ne pourra pas s'appuyer sur de véritables cadres de direction; il devra renouveler son collège et faire évoluer dans la foulée toute la culture de son

organisation. Ce gigantesque chantier chronophage et onéreux pourrait bien être fatal en période de crise. Une organisation fiable et pérenne ne doit jamais être trop liée aux hommes qui la dirigent.

Il faut cependant reconnaître que ces patrons sont souvent talentueux et que sous leur gestion les entreprises ont du succès, ce qui ne facilite pas la prise de conscience de la part des conseils d'administration. Pour contrer ce phénomène, il est impératif que ces derniers soient de véritables contre-pouvoirs, qu'ils assument leurs responsabilités, restent à l'écoute, entretiennent des relations professionnelles étroites avec les principaux dirigeants et qu'ils soient impliqués dans leur nomination et leur évaluation.

* Fondateur du cabinet emmenegger compétences conseils, www.emmenegger-conseils.ch

** «Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters», de Stewart Hamilton et Alicia Micklethwait.