

Felix Frei

# 66 LETTRES DE RÉFLEXION

Pistes à explorer pour les collaborateurs et les collaboratrices



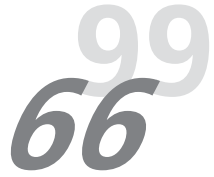
PABST





## 66 Lettres de réflexion

Pistes à explorer pour les collaborateurs et les collaboratrices



## À propos de l'ouvrage

Les lettres de gestion, que l'auteur a pu adresser aux cadres de plusieurs de ses clients, sont à l'origine de l'écriture de cet ouvrage. Contrairement aux 99 lettres de gestion qui s'adressaient aux supérieurs, et pour symboliser une rotation à 180°, ce sont *66 lettres de réflexion pour les collaborateurs et les collaboratrices* qui se trouvent réunies ici dans un même volume. Des entreprises enclines à des expériences nouvelles et employant des chefs ouverts d'esprit ont donné carte blanche à l'auteur durant deux années, lui permettant de s'adresser directement à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs. Le contenu des lettres de réflexion ne relevait à chaque fois que de la responsabilité de l'auteur. *Le rôle et la responsabilité individuelle des collaborateurs et des collaboratrices* étaient toujours au cœur du sujet, c'est-à-dire leur part de responsabilité dans la réalité de la direction d'une équipe.

La lettre de réflexion est une source externe de pensées visant à fournir des pistes de réflexion. Elle est dédiée à tous les collaborateurs qui ont un chef ou une chef «placé(e) au-dessus» d'eux. L'objectif de la lettre de réflexion est de mettre en lumière la direction «vue d'en bas». Elle tente d'expliquer plus clairement ce que «les collègues aux étages supérieurs» font et comment favoriser une bonne collaboration. Elle a pour but d'aider tant les collaboratrices et collaborateurs que les supérieurs hiérarchiques à gérer la direction au quotidien de façon plus efficace et harmonieuse.

## À propos de l'auteur

Felix Frei a étudié la psychologie, la pédagogie sociale et l'informatique à l'université de Zurich. Après trois années d'assistantat passées au sein du département de psychologie appliquée de l'université de Zurich, il a obtenu son doctorat à l'université de Berne et a travaillé de 1977 à 1987 auprès de l'Institut de psychologie du travail de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich. De 1984 à 1985, il a été professeur suppléant à l'université de Brême. Felix Frei a été professeur en psychologie du travail et de l'organisation au sein du département pour l'informatique de l'EPF de Zurich ainsi qu'aux universités de Bâle, Berne, Brême et Zurich. Depuis 1987, Felix Frei est cofondateur et partenaire de la société de conseil AOC Unternehmensberatung à Zurich.

Adresse de l'auteur: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung Zurich · Bergstrasse 134 · CH-8032 Zurich · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Felix Frei

# 66 Lettres de réflexion

Pistes à explorer pour les collaborateurs et les collaboratrices



Pabst Science Publishers  
Lengerich

*Information bibliographique de la Bibliothèque nationale allemande*

La Bibliothèque nationale allemande répertorie cette publication dans la bibliographie nationale allemande; des données bibliographiques détaillées sont consultables sur le site Internet <http://dnb.ddb.de>.

Les marques déposées (noms commerciaux) ne sont pas signalées par un signe particulier. L'absence d'une telle indication ne doit donc pas faire aboutir à la conclusion qu'il s'agit d'une marque libre.

Tous les droits de reproduction de cet ouvrage et de chacune de ses parties sont réservés. Toute utilisation en dehors des limites définies par la loi sur les droits d'auteur est interdite et passible de sanctions sauf accord de l'éditeur. Ceci vaut en particulier pour les photocopies, les traductions, le microfilmage, le stockage et le traitement dans des systèmes électroniques.

© 2017 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Printed in Germany by KM-Druck, 64823 Groß-Umstadt

Mise en page de la couverture: YOUHEY Communication AG, 3400 Berthoud, Suisse

Traduction et relecture-corrrection: Lotos AG, 6004 Lucerne, Suisse

Édition imprimée: ISBN 978-3-95853-254-0

Édition numérique: ISBN 978-3-95853-255-7 ([www.ciendo.com](http://www.ciendo.com))

# Avant-propos

*«J'aurais bien aimé vouloir, mais je n'ai pas osé avoir le droit.»*

Karl Valentin

Les livres qui souhaitent contribuer à améliorer les méthodes de gestion sont légion. Les meilleurs d'entre eux font savoir que diriger repose sur l'organisation des relations humaines – en d'autres termes, *il faut être deux pour danser un tango*. Mais pour quelle raison alors tous ces livres ne s'adressent-ils qu'à la moitié «supérieure» de cette relation, à savoir aux cadres? Les collaborateurs et les collaboratrices, eux aussi, ont une part de responsabilité dans la réalité de la direction d'une équipe. Et non des moindres. C'est pourquoi, il convient de les aider à se pencher sur leur responsabilité individuelle en matière de direction au quotidien, et de continuer à la développer.

C'est l'objectif de ces lettres de réflexion que j'ai eu l'opportunité d'adresser à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs dans les entreprises – parfois à un rythme hebdomadaire. Chaque lettre porte un «titre» qui résume l'essentiel de la question abordée.

Bien que certaines lectrices et certains lecteurs aient souvent rencontré des difficultés à aborder la question de *leur* responsabilité au lieu de celle de leurs supérieurs hiérarchiques, c'est exclusivement de *celle-ci* dont il est question ici. La responsabilité des supérieurs hiérarchiques ne doit pas pour autant être écartée. Pour ceux-ci, il existe, en plus des tonnes d'ouvrages consacrés à la direction, les *99 lettres de gestion* contenues dans trois volumes que j'ai déjà publiés auparavant.

Comme c'est toujours le cas dans mes livres, aucune solution miracle n'est proposée. Mais des pistes de réflexion y sont suggérées.

Je souhaite que ce livre soit également plaisant à lire pour ses lectrices et lecteurs!

Zurich, printemps 2017

# Aperçu des «titres»

6

1	Avoir un bon chef? Cela dépend aussi de vous.	8
2	La question est de savoir: Qu'est-ce qui vous motive? Et non pas qui.	10
3	Il n'y a ni bonnes ni mauvaises décisions.	12
4	Clarifier les attentes, c'est l'affaire de tout un chacun.	14
5	Respecter ses engagements: Une vertu de parade?	16
6	Les personnes compétentes connaissent aussi leur point faible.	18
7	N'ayez pas peur, il veut juste jouer.	20
8	Vouloir faire carrière, cela n'est pas une obligation.	22
9	La résilience est une qualité qui se cultive.	24
10	La méthode de travail idéale? La sienne.	26
11	Les conflits doivent être mis à plat.	28
12	Le monde ne s'arrête pas à votre porte.	30
13	Maîtrise des langues étrangères: Parlez-vous «chefois»?	32
14	Le stress n'est pas un signe extérieur de statut social élevé.	34
15	Rien ne sert de courir..., il faut d'abord penser.	36
16	Le principal, c'est d'être bon dans un domaine – quel qu'il soit.	38
17	Nous n'avons pas conscience de notre bonheur.	40
18	Ceux des étages supérieurs/inférieurs devraient enfin...	42
19	La différence effraie, la différence enrichit.	44
20	Cap sur les objectifs: Mais attention à la courbe du chien.	46
21	Les félicitations sont comme une sucrerie qui fait grossir.	48
22	L'efficacité et l'efficience valent pour vous aussi personnellement.	50
23	Être dirigé ouvre également des droits.	52
24	Seules les attentes peuvent être déçues.	54
25	Les bavardages sont le lubrifiant de toute communauté.	56
26	On ne se refait pas – dommage!	58
27	La direction continue-t-elle au juste à faire des progrès?	60
28	La réussite est (presque) toujours une réussite collective.	62
29	Seule une bonne histoire est porteuse d'avenir.	64
30	Les raisons sont contraignantes et les buts attrayants.	66
31	La communication ne doit jamais être interrompue.	68
32	La performance passe par un bon équilibre de vie.	70
33	Il vaut mieux demander pardon que la permission.	72



34	L'ennui est une source importante de stress.	74
35	Je suis ouvert à toute critique fondée.	76
36	La hiérarchie – remède miracle non sans effets secondaires.	78
37	Suis-je le seul qui travaille ici?	80
38	Décidez de votre âge!	82
39	Et vous, vous en faites quoi de votre intelligence?	84
40	Écrivez l'e-mail mais ne l'envoyez pas.	86
41	La responsabilité individuelle, une notion indiscutable.	88
42	Juge quelqu'un d'après ses questions.	90
43	Qui sont en fait les personnes cultivées ici?	92
44	L'autonomie n'est jamais gratuite.	94
45	Échouer, ça s'apprend aussi.	96
46	Un feedback? Non, c'est un compliment que vous voulez.	98
47	Et la chance dans tout ça?	100
48	Tu n'ennuieras point ton prochain.	102
49	Le fantôme de la toute-puissance: De la naïveté au danger.	104
50	Tout a une raison... A priori...	106
51	Dans ce cas bien précis, une gestion rigoureuse s'impose.	108
52	Ne parlez jamais de confiance!	110
53	Il faut parfois faire semblant.	112
54	Avoir un plan, c'est bien, mais pas toujours.	114
55	Le besoin de reconnaissance et la peur motivent beaucoup de choses.	116
56	Ne t'en fais pas!	118
57	Comment rendre des réunions inefficaces.	120
58	Il y a les adeptes du «Oui, mais» et ceux du «Pourquoi pas».	122
59	Sans résonance, nous ne sommes rien.	124
60	La bêtise conforte les certitudes.	126
61	Avez-vous un rêve?	128
62	Votre boîte de réception reflète votre personnalité.	130
63	L'ennemi est-il à l'intérieur?	132
64	Certains ont vraiment le don de vous gâcher la journée.	134
65	Les chefs sont une magnifique invention.	136
66	Notre tête est ronde...	138
	<i>Remerciements</i>	141

## «Avoir un bon chef? Cela dépend aussi de vous.»

8

Le saviez-vous? Environ deux tiers de toutes les entreprises n'ont pas de chef. Il s'agit en effet d'entreprises individuelles. Cela démontre bien qu'il n'est pas indispensable que certaines personnes dirigent d'autres personnes. Pourtant, pour pas moins de 9 personnes actives sur 10, cela n'est pas une réalité: *Être dirigé par un chef, c'est somme toute assez commun*. Pour certains, c'est un enrichissement, pour d'autres c'est confortable et pour beaucoup, cela ne va pas sans poser quelques problèmes.

Alors que les supérieurs hiérarchiques se demandent en permanence (ou du moins, devraient se demander!) comment se définit une direction compétente des employés et ce qu'il convient de faire pour y parvenir, les dirigés, quant à eux, semblent avoir une vue claire et nette de la chose. En effet, ils sont en quelque sorte comme les téléspectateurs d'un match de football: Eux seuls savent qui doit faire une passe à qui et à quel moment, eux seuls savent quand l'attaquant aurait dû tirer et dans quel coin. Ils commentent bruyamment tout ce qui se passe sur la pelouse et, la plupart du temps, ils ne sont pas très cléments.

*Nous vivons dans un monde régi par les boutons «J'aime» et «Je n'aime pas»*. Nous sommes très attachés à cette habitude de prendre position et de donner notre appréciation sur tout et rien. Alors qu'autrefois, les chefs étaient hors d'atteinte (on les critiquait tout au plus à mots couverts), aujourd'hui, la direction semble s'être dégradée en un concours de popularité. Dans le cadre des sondages de collaborateurs, les dirigés peuvent périodiquement évaluer leur chef et lui attribuer un

«J'aime» ou «Je n'aime pas». Certains chefs pensent qu'une bonne direction se mesure à l'aune de leur popularité auprès des personnes qu'ils dirigent. Et, en conséquence, ils versent dans la complaisance.

Certes, la direction n'est pas un match de football. Si l'évaluation des téléspectateurs n'a aucune influence sur l'évolution du match (la télévision ne dispose pas encore de bouton «J'aime»), l'avis des spectateurs au stade, en revanche, a un grand impact: Les spectateurs peuvent booster ou miner l'esprit de compétition de leur équipe.

Dans le domaine de la direction, l'impact est encore plus direct. La direction a toujours lieu au stade et les dirigés sont aux premiers rangs. *Les dirigés contribuent considérablement à la performance de direction de leur supérieur hiérarchique.* Mais ils ne veulent pas l'admettre: Ils demandent qu'on leur fasse davantage confiance mais oublient qu'ils ne prennent pas assez d'initiatives. Ils surestiment leur volonté de performance: 90% de tous les employés croient qu'ils travaillent plus que la moyenne des employés de leur entreprise. Alors, où est le problème? Les dirigés demandent des avis constructifs mais attendent des compliments. Ils se veulent autonomes mais déplorent le manque d'attention que leur accorde leur chef. Ils parlent de manque d'information mais ne lisent pas les communiqués et s'intéressent à peine aux affaires concernant l'entreprise à l'échelle globale. Ils demandent à être motivés alors qu'une «auto-motivation» serait de mise. Bref: *Ils considèrent que la responsabilité de la direction incombe à leur seul chef.*

Certes: Les collaboratrices et collaborateurs d'une entreprise ne répondent pas tous à cette description. Mais la plupart du temps, ce sont exactement ces personnes-là qui critiquent leur chef le plus fort. On les reconnaît à cela: Ils se plaignent de tous les chefs qui les laissent faire et les en félicitent. En revanche, les collaboratrices et collaborateurs autonomes ont souvent de meilleurs chefs. *Cela n'est pas le fruit du hasard mais de leur propre mérite.*

«La question est de savoir:  
Qu'est-ce qui vous motive? Et non pas qui.»

10

La réponse à la question «Qui vous motive?» est vite trouvée. C'est vous! Vous et personne d'autre. Certes, les autres peuvent vous obliger ou vous forcer, vous enthousiasmer ou faire en sorte que vous vous «preniez au jeu», vous séduire ou vous acheter, ils peuvent vous influencer en faisant figure de modèles. Mais ils ne peuvent pas motiver. Et, cela va de soi, votre chef non plus. *Il relève de votre propre responsabilité de vous auto-motiver.*

La psychologie de la motivation identifie trois sources de motivation et constate que chacun d'entre nous est animé par l'une ou l'autre de ces sources que je définirais comme étant l'essence de notre motivation: *Le pouvoir, le relationnel ou la performance*. La personne motivée par le *pouvoir* recherche les situations de compétition. Elle veut être meilleure que les autres. Elle veut dominer et gagner. La personne motivée par le *relationnel* aspire à la reconnaissance. Elle veut être félicitée et appréciée. Elle recherche l'appartenance. Au nom de l'harmonie, elle renoncera souvent à ses propres prétentions et droits. La personne motivée par la *performance* mène tout simplement un combat contre elle-même. Elle veut être meilleure qu'elle ne l'était hier.

En principe, chacune de ces structures de motivation fondamentales est acceptable. Mais ne nous leurrions pas. Une personne qui travaille beaucoup n'est pas nécessairement motivée par la performance – peut-être recherche-t-elle simplement la reconnaissance de sa supérieure.

*Notre structure de motivation fondamentale fait partie de nos bagages personnels.* Si elle n'a rien à voir avec notre travail proprement dit, elle influence toutefois nos préférences professionnelles. Inutile de devenir commissaire des impôts si vous voulez être apprécié.

De même, si vous êtes une personne motivée par le pouvoir, vous ne serez pas à votre place dans un environnement de travail où l'esprit d'entraide et la coopération sont essentiels. Alors à vous de trouver votre moteur de motivation, la raison profonde qui vous fait sortir du lit le matin: C'est votre tâche principale. C'est la condition essentielle qui vous permettra de chercher un travail qui correspond à votre motivation et qui vous donnera les moyens de l'accomplir dans des conditions favorables et d'en retirer de la satisfaction, ce qui, en retour, vous permettra de faire ce que l'on attend de vous. Ce principe est également valable si, comme pour la plupart d'entre nous, vous travaillez dans un premier temps pour remplir votre frigidaire et payer votre loyer.

Si le travail que vous effectuez correspond à votre structure de motivation, vous pourrez facilement trouver une multitude d'objectifs supplémentaires et des intérêts variés. Vous désirerez atteindre telle ou telle chose, vous souhaiterez vous consacrer à ceci ou cela, vous vous intéresserez à cette chose-ci mais pas à celle-là. Tout cela également participe de l'essence de votre motivation. Mais vous ne pourrez l'exploiter que si votre structure fondamentale permettant à votre motivation de prendre forme peut se manifester pleinement. L'essence de votre motivation, c'est comme l'essence de bois: Vous choisissez l'essence de bois avant de sculpter la forme souhaitée.

Alors, si vous vous sentez peu motivé, ne cherchez pas la faute chez votre supérieure ou chez les autres. *Demandez-vous d'abord de quel bois vous êtes fait, de quelle essence de bois votre motivation est faite.* Ce n'est qu'après avoir répondu à cette question que vous pourrez donner forme à vos aspirations professionnelles et à vos objectifs de carrière personnels. Et si votre supérieure ne vous le permet pas, alors peut-être devriez-vous vraiment en chercher une autre. Mais n'attendez pas qu'elle vous motive.



Der Buch-Text ist copyrightgeschützt.

Die Seiten 12-139 fehlen hier deshalb. Das Buch ist direkt beim Verlag erhältlich:



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28

D-49525 Lengerich

Tel. + + 49 (0) 5484-308

Fax + + 49 (0) 5484-550

[pabst.publishers@t-online.de](mailto:pabst.publishers@t-online.de)

[www.psychologie-aktuell.com](http://www.psychologie-aktuell.com)

[www.pabst-publishers.de](http://www.pabst-publishers.de)

### *Remarque*

Pour éviter l'utilisation d'expressions à rallonge destinées à respecter l'égalité des sexes, soit les deux sexes sont évoqués, soit l'un ou l'autre genre est utilisé – pars pro toto (ou synecdoque référentielle).

De toute façon, les contenus concernent les deux sexes pareillement.

# Remerciements

Donner carte blanche à une personne extérieure en lui permettant de s'adresser régulièrement à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs demande une très grande confiance de la part d'un CEO.

Eh bien, il s'avère que Jean-Paul Theler a en effet eu ce courage, et il semble qu'il n'a pas regretté d'avoir accordé sa confiance. Je l'en remercie très chaleureusement. Il m'a permis de démontrer le bien-fondé de mon projet dont d'autres clients ont pu ensuite également bénéficier.

141

Je remercie très sincèrement: Peter T. Frei, Jens Alder, Ruth Gresser, Hanspeter Bürgin et mon partenaire Christoph Clases pour leurs commentaires sur mes textes.

Je remercie également Peter Ruch et Ruth Zimmermann pour la mise en page de la couverture – collaborer avec vous reste un plaisir toujours aussi intense.

Quant à la maison d'édition, je remercie Silke Haarlammert et Armin Vahrenhorst pour leur aimable serviabilité. Pour terminer, je souhaite remercier Wolfgang Pabst pour la confiance inaltérable témoignée envers mes textes.

Felix Frei





9 783958 532557

ISBN 978-3-95853-254-0