

Annexe 5 : Interviews

Répondants n°1

- 1) Pour commencer, présentez-moi votre parcours professionnel brièvement ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?**

Sans devoir rentrer trop dans les détails :

Je m'appelle Amélie Doornaert, je travaille depuis 13 ans et ça fait un peu plus de 12 ans que je travaille en Fiduciaire. J'ai commencé chez ODB il y a 4 ans et j'occupe le poste de manager depuis 4 ans.

- 2) Comment définissez-vous votre fonction actuelle ? Quelles sont les difficultés que vous rencontre par rapport votre fonction de manager de proximité ? Pourquoi ?**

Je pense que la principale difficulté réside dans la confiance que l'on doit acquérir dans nos collaborateurs, tout en gardant des distances, sans devenir proche d'eux. C'est-à-dire qu'ils doivent avoir suffisamment confiance en nous pour pouvoir venir nous voir s'ils rencontrent les moindres problèmes et ce tant sur l'aspect professionnel que privé. Je pense que ces deux aspects jouent parce que s'ils ont un problème dans le privé, nous devons être là pour les aider pour comprendre ce qu'il se passe, car cela impactera leur vie professionnelle. J'ai aussi un rôle relationnel qui ne s'arrête pas qu'au contexte professionnel.

Malgré cela, je pense qu'on ne peut pas devenir trop proche, car s'il y a le moindre problème avec un client, un dossier, on doit pouvoir rester objectif. Être trop proche, ça peut aussi poser des problèmes. C'est la principale difficulté : faire en sorte que les collaborateurs aient suffisamment confiance en nous, tout en gardant certaines barrières qui permettent de respecter la hiérarchie qui est mise en place.

- 3) Vous êtes amené à manager plusieurs travailleurs qui sont différents. Pourriez-vous me donner un exemple où vous êtes satisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?**

Le dernier exemple récent, c'était il y a quelques mois. Quand tous les changements ont été mis en place sur nos plateaux, les associés m'avaient demandé de regrouper toute l'équipe autour de moi. Ce n'était pas le souhait des collaborateurs. Il y a donc eu toute une négociation entre les associés et mon équipe, j'étais forcément entre les deux. La difficulté était de satisfaire les associés et aussi les collaborateurs, car pour moi ce qui est essentiel c'est que les collaborateurs se sentent et aient envie de venir bosser. Si on ne répond pas un minimum à leurs attentes, ils n'auront pas de motivation, car ils ne se sentiront pas à l'aise avec nous. C'était vraiment la difficulté de trouver un compromis qui convenait à tout le monde. C'est ce que nous avons réussi à faire au bout de beaucoup de négociations et de réunions avec les collaborateurs et les associés.

Il a été convenu que certains revenaient autour de moi et d'autres restaient à leur place. Le fait d'en parler et d'avoir brisé la glace a permis de créer une relation de confiance. Je pense finalement que chacun a trouvé son compte et chaque collaborateur au sein de l'équipe a été satisfait de la décision. C'était chouette de voir qu'on a pu satisfaire tout le monde.

4) Dans ce même contexte, pouvez-vous me donner des exemples où vous avez été insatisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Je dirai que le problème que je rencontre est de faire trop vite confiance aux collaborateurs. J'ai une fois eu une mauvaise surprise avec un collaborateur en qui j'avais une grande confiance (et je n'aurais peut-être pas dû) :

Je demandais régulièrement à ce collaborateur si le dossier en question allait bien et s'il avançait en respectant les délais. Il me disait toujours oui.

Un jour, je me suis dit qu'il y avait sûrement un problème et que je devais aller voir le dossier un peu plus en détail. Effectivement il y avait plein de problèmes. Tout était en retard, les échéances n'étaient pas respectées, etc.

Si je n'avais pas eu cette confiance aveugle, je m'en serais rendue compte bien avant. Avant cela, je parlais du principe que s'il y avait un problème, il serait venu m'en parler d'office. J'ai donc appris qu'il ne faut pas trop vite faire confiance. Il est important avant de faire une totale confiance d'évaluer la qualité du travail du collaborateur.

5) Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face pour stimuler et motiver vos travailleurs ?

En tant que manager, je dirai que la principale difficulté est qu'on doit d'abord être motivé avant de motiver les autres. Si le manager ne se sent pas bien au boulot, cela me paraît compliqué de motiver les collaborateurs.

Avant tout on doit faire en sorte que votre vie professionnelle et votre vie privée se passent bien pour pouvoir se sentir bien et épanouir pour pouvoir rendre cette motivation au collaborateur.

6) Selon vous, comment expliquez-vous que vous pourriez jouer un rôle important dans la manière dont vos travailleurs sont engagés dans leurs fonctions ? Voyez-vous des facteurs particuliers ?

Je pense que le bien-être au boulot, ça fait tout ! Un collaborateur qui ne se sent pas bien ne sera pas motivé et engagé. Je mise vraiment tout sur le bien-être au sein de l'équipe.

S'il n'y a pas cette relation de confiance, si le collaborateur vient avec des pieds de plombs (exemple : on parlait du problème que j'avais rencontré concernant le changement de place, quelqu'un qui se retrouve à une place en étant forcé va venir au boulot et faire juste ce qu'on lui demande, il n'aura jamais envie de plus, car le manager n'aura pas été là pour l'écouter et le satisfaire.

C'est donc surtout veiller au bien-être de chacun pour chacun puisse s'investir et s'épanouir davantage pour que toute l'équipe puisse arriver à ses objectifs.

Même si ça paraît du bon sens, ce n'est pas le cas de chacun. Certains font leur job et c'est tout, qu'on se sent bien ou pas on n'a pas le choix.

Je pense que si on se sent bien, on travaillera encore mieux !

7) Comment définiriez-vous l'engagement au travail ?

Pour moi l'engagement c'est se donner à fond dans ce qu'on fait, car on éprouve un grand intérêt dans la structure dans laquelle on évolue, mais tout en respectant une certaine parité entre la vie privée et professionnelle. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de bosser le soir et le week-end ou d'aller vérifier ses emails le soir et le week-end.

Pour ma part c'est tout à fait exceptionnel quand je fais ça. Je travaille en fiduciaire depuis 13 ans et je pense que je peux compter sur les doigts d'une seule main le nombre de fois où j'ai travaillé le soir ou le weekend alors à côté de ça tous mes dossiers sont toujours rentrés à temps.

Mon optique est que quand je suis au boulot, je ne suis pas là pour m'amuser je n'ai pas le temps pour ça. J'ai deux vies : ma vie professionnelle et ma vie privée. Je me donne vraiment à 1000 pour cent durant la journée.

Le soir, lorsque le travail est terminé, mes enfants sont à la garderie et dois aller les chercher je ne peux pas me dire : « ah j'ai pris une pause-café de 2h, je dois donc rester 2 heures de plus le soir au boulot tant pis pour les enfants ». Je ne peux pas faire ça.

Une fois que je quitte le boulot, j'ai ma vie privée qui commence, ce n'est pas pour autant que je ne m'engage pas, au contraire !

Je suis très impliquée dans mon travail et je suis toujours disponible pour les collaborateurs et les clients, mais toujours en gardant un certain équilibre entre la vie privée et professionnelle, cela est essentiel. C'est sans doute grâce à cet équilibre que je parviens à être compétente et bien organisée durant la journée au boulot. Pour moi, c'est ça la clé de ma réussite et ce n'est donc pas indispensable de bosser jour et nuit pour être quelqu'un d'engagé.

8) Comment pouvez-vous définir si vos travailleurs sont engagés ou non ? Pouvez-vous me citer des exemples concrets que vous vivez au quotidien qui vous amène à affirmer ou infirmer cela ?

Je pense que mes collaborateurs sont tous engagés et ont une bonne conscience professionnelle. Comment définir cela ? C'est difficile à dire, car on a tous une notion différente de l'engagement, mais quoi qu'il en soit, je sais que chacun des collaborateurs font leur maximum pour satisfaire le client et que les documents soient rentrés à temps.

Un point important pour moi est le respect des échéances, les collaborateurs savent que c'est important pour moi. Je vois bien qu'ils font tout ce qu'ils peuvent pour respecter cela et s'ils ne peuvent pas respecter les échéances, en général ils viennent m'en parler et je peux concevoir que ce n'est pas toujours évident.

C'est toujours ce que je leur demande : si ça ne va pas et qu'ils sentent qu'ils ne sont pas dans les délais, c'est possible, ça peut arriver à tout le monde, mais il faut m'en parler et ne pas attendre la veille du délai.

Par rapport à mes collaborateurs, c'est comme ça que je définis s'ils sont engagés. C'est en voyant qu'ils font leur maximum (d'ailleurs certains travaillent le soir et le week-end, ce n'est pas mon optique, mais ce sont leurs choix), je les sens engagés, car je ressens leur envie de bien faire par rapport à leurs clients et par rapport à moi et à ce que je leur demande. Je pense que s'ils n'étaient pas engagés, ils ne seraient pas aussi attentifs à ce que j'attends d'eux.

9) Comment votre posture peut-elle influencer vos travailleurs à être d'autant plus engagés ?

Le fait qu'ils puissent voir l'organisation que j'ai, le fait que je respecte mes échéances, le fait que je parvienne à trouver un équilibre entre la vie privée et professionnelle, j'imagine que ça leur donne l'envie de suivre cette voie, car ils peuvent voir que c'est possible d'être engagé et bien organisé dans son travail tout en ayant une vie privée à côté, mais il est clair que si je ne suis pas engagée moi-même dans ce que je fais, je ne vois pas en quoi mes collaborateurs pourront l'être aussi.

10) Comment pourriez-vous expliquer que vous êtes acteur dans l'engagement de vos collaborateurs ? De quelle manière et pourquoi ?

Je pense surtout que ça dépend de l'image qu'on renvoie de nous. Un manager qui est nonchalant, qui ne respecte rien, qui n'a aucune organisation et qui remet tout en retard, ça ne poussera pas un collaborateur à être dans les délais et à fournir un bon travail.

Je pense qu'on se doit d'envoyer une belle image. On ne peut pas exiger quelque chose de nos collaborateurs si nous-mêmes, on ne respecte pas cette chose. Et c'est justement ça notre rôle d'acteur et de traducteur en tant que manager, c'est de leur montrer la voie, de leur montrer comment faire, et ça ne peut fonctionner que si nous-mêmes sommes engagés.

11) Dites-moi en quoi vous pensez avoir un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise et en quoi cela peut favoriser l'engagement de votre équipe ?

Je pense que ce rôle d'inducteur de valeurs donne parfois des bons et des mauvais côtés, car nous sommes en tant que manager confrontés à des valeurs que l'on apprécie ou que l'on n'apprécie pas et qui nous sont demandées par la direction de transmettre. Même si certaines on les apprécie moins, on se doit tout de même de les transmettre à nos collaborateurs. Notre rôle se situe vraiment entre la direction et les collaborateurs, mais on doit répondre aux attentes de la direction même si ça peut arriver que ça ne nous plaise pas, on doit faire en sorte que ce soit respecté. L'engagement de mon équipe va aussi être lié à la manière dont j'induis et je porte les valeurs de l'entreprise au quotidien.

12) Quelle relation entretenez-vous quotidiennement avec vos travailleurs ? Expliquez-moi si selon vous la confiance est un facteur important dans vos relations avec vos travailleurs. Pourquoi ?

Comme évoqué plus haut, c'est essentiel. S'ils n'ont pas confiance en nous, c'est comme un cercle : ils n'auront pas l'envie de venir nous trouver s'ils ont le moindre souci privé ou professionnel et inversement. On doit vraiment être là pour les aider et les épauler à tous niveaux, que ce soit d'ordre privé ou professionnel. Sans cette relation de confiance, ça n'ira pas. Il faut se sentir bien à sa place et dans son équipe tout en respectant la hiérarchie.

13) Comment pouvez-vous expliquer que le fait que vous êtes vous-même engagé ait un impact sur l'engagement de vos travailleurs ? Pourquoi ?

Montrer qu'on est engagé et qu'on y arrive en fournissant un travail de qualité, en satisfaisant ses clients, en se montrant épanoui professionnellement et dans l'ordre privé leur montrera qu'on est engagé et cela leur donnera l'envie de l'être à leur tour.

14) Comment pouvez-vous expliquer que l'autonomie est importante pour l'engagement de vos collaborateurs ?

Le facteur de l'autonomie est super important. Je pense que tout le monde a envie d'évoluer et progresser. L'autonomie fait partie intégrante de ce processus d'engagement.

Si en tant que manager on a un rôle de contrôle omniprésent ne laissant aucune place à nos collaborateurs qui eux ont envie d'évoluer et de progresser, si on ne les laisse pas faire un minimum, ils ne progresseront pas et se sentiront au contraire tout le temps contrôlé et vérifié. C'est d'ailleurs très lié à l'engagement du collaborateur. Au plus il se sentira valorisé, car il est autonome sur un dossier, au plus il aura envie de s'engager de continuer dans cette voie. Le fait que le collaborateur sente qu'il maîtrise de plus en plus son dossier, qu'il va de plus en plus loin tout seul, cela le fera évoluer !

Il faut leur laisser la possibilité de faire d'être autonome et non les bloquer en leur disant « c'est mon rôle, tu me passes le dossier et je continue ». Au contraire, il faut les pousser à aller de plus en plus loin tout seuls et nous évidemment on reste là pour superviser. Le fait de pouvoir grandir, c'est une notion importante qui est hyper chouette à vivre.

15) Comment responsabilisez-vous vos travailleurs ? En quoi cela est-il important ?

Responsabiliser c'est super important, car je ne peux pas être partout et contrôler l'échéance de tous les dossiers de l'équipe. C'est juste impossible. Je suis là pour leur rappeler les échéances pour en parler si ça ne va pas afin qu'on puisse réfléchir à des solutions à l'avance, mais j'insiste beaucoup sur le fait que chaque collaborateur est responsable de ses dossiers et ses échéances (s'il y'a un problème, ça arrive, on en parle et pour moi c'est ça justement les responsabiliser).

Par exemple, je ne suis pas là pour aller vérifier que chaque TVA dans chaque dossier a été rentrée pour le 20. Je dois pouvoir avoir confiance en eux et qu'ils gèrent leur dossier et qu'en cas de problème, ils viennent me trouver. Le manager n'est pas là pour tout faire, mais pour guider l'équipe et pour leur rappeler les priorités, les objectifs et les aider à les respecter. C'est là que le mot équipe prend tout son sens, il faut que chacun prenne sa place et prenne conscience du travail qu'il y a à faire, mais surtout que chacun communique encore et encore.

16) Selon vous, qu'est-ce que la motivation ? Comment pouvez-vous lier cette notion avec celle d'engagement que nous venons d'aborder ? Pourquoi ?

Je crois que la motivation est propre à chacun. Je pense qu'il y a 2 types de motivations en fonction des collaborateurs :

- On a le collaborateur qui va être motivé par rapport à l'évolution qui est possible, par rapport à ses ambitions.*
- Et puis on a le collaborateur qui va être motivé par son salaire à la fin du mois.*

On retrouve donc les collaborateurs qui vont travailler un maximum d'heures pour avoir un gros salaire à la fin du mois et puis on a ceux qui vont bosser (pas forcément en regardant principalement le salaire à la fin du mois), mais qui vont se dire : « J'ai appris beaucoup de choses qui vont me permettre de progresser et monter les échelons petit à petit ». Mais pour résumer je peux définir la motivation comme une manière dont on se comporte par rapport à notre environnement

17) Comment votre posture de manager de proximité peut-elle avoir une influence sur la motivation des travailleurs ? Pouvez-vous me donner un exemple ou me raconter une anecdote que vous avez vécue ?

Ce que je fais régulièrement avec mes collaborateurs, c'est des réunions d'équipe. C'est une façon de discuter un peu avec chacun autrement, de libérer les tensions s'il y'en a, car de temps en temps oui, il y'en a.

Pour revenir à cette histoire de place que je t'ai racontée au départ, on a beaucoup eu de réunions, car je sentais bien qu'il y avait des tensions. Je les entendais parler entre eux. Alors je les ai tous convoqués en leur disant : « Maintenant on va briser la glace, dites-moi ce qui ne va pas, si je n'ai pas connaissance des problèmes, il est difficile pour moi de vous aider. Je suis la première personne à qui il faut venir en parler. Les bruits de couloirs ne servent à rien à part plomber l'ambiance et le climat social de la boîte ».

J'ai essayé de me montrer disponible. Au cours de ces réunions, nous avons parlé de beaucoup de choses : de l'organisation du travail, du planning... Je leur transmets également lors de ces réunions des communications internes à ODB (ex : après une réunion manager, je leur fais un petit feedback). Je pense que c'est chouette de faire cela, car on le sait, la communication au sein des entreprises c'est très compliqué à gérer.

Souvent les collaborateurs ne se sentent pas assez informés. C'est pour cela que lorsque je reçois des communications dont j'ai l'autorisation de communiquer, je leur dis toujours. Faire preuve de ce retour donne l'impression d'être actifs dans l'entreprise et de savoir ce qu'il s'y passe.

Je pense qu'il n'y a rien de pire que les bruits de couloirs qui résulte d'un manque de communication. Les réunions d'équipe sont faites pour communiquer.

On va également manger parfois ensemble à l'extérieur, ça leur permet de libérer les tensions et de se voir en dehors du cadre professionnel et ça fait du bien !

18) Comment pouvez-vous définir que la reconnaissance est importante pour créer un climat opportun à l'engagement de vos collaborateurs ? Pourquoi ? Quels sont les bénéfices d'une telle pratique ?

Je me rappelle d'une expérience que j'ai vécue à l'époque. J'ai connu 2 types de managements en fréquentant 2 types de managers :

- Le premier trouvait que tout était normal, que tout était dû. Lorsqu'on remettait un dossier, il n'y avait aucun commentaire positif ou négatif ni même un merci.*
- Le deuxième nous remerciait tout le temps et nous faisait des commentaires du type : « merci ! Bon boulot ! »*

Je suis plutôt restée sur la 2e optique. J'aime remercier mes collaborateurs s'ils ont bien travaillé. Je leur dis s'ils ont bien travaillé et même s'ils ont mal travaillé.

Je pense qu'il faut tout dire. Je ne me contente pas de dire ce qui ne va pas, quand quelque chose va bien je le dis aussi !

C'est ça justement la reconnaissance. C'est vrai que c'est normal d'être là pour travailler, mais quand on entend « Bravo , beau progrès , tu as bien bossé » c'est agréable à entendre et ça nous pousse à être encore plus motivés et à nous engager davantage. Cette méthode pousse à l'engagement plutôt que de dire uniquement ce qui ne va pas dans un dossier et passer à autre chose. C'est bien de dire ce qui ne va pas pour évoluer et reconnaître ses erreurs, mais il faut aussi leur dire quand ça va bien et pouvoir dire merci. -Relance-La reconnaissance va permettre que le collaborateur se sente considéré et va le pousser à s'impliquer d'autant plus.

19) Expliquez-moi en quoi vous contribuez à l'amélioration des compétences et pratiques de vos travailleurs.

Le fait de les responsabiliser, le fait qu'ils deviennent plus autonomes, ça les fait progresser et évoluer.

Sur le plan pratique : au plus on travaille et on a des dossiers différents, au plus on acquerra de plus en plus d'expériences et on apprendra plein de choses. Je pense que c'est ce que l'on fait au jour le jour qui fait qu'on se développe et qu'on progresse. La clé c'est de les pousser quand ils se posent une question sur un dossier à d'abord faire la recherche tous seuls et ensuite venir avec une proposition de solution (ex : un collaborateur face à un dossier plus compliqué, je vais d'abord l'encourager à se renseigner sur le sujet s'il est face à une problématique et lorsqu'il viendra me trouver pour me proposer les solutions qu'il a trouvées, on en parlera ensemble et on verra quelle est la meilleure des solutions).

C'est au collaborateur à faire des recherches pour son dossier, il doit connaître le secteur économique autour de son dossier.

20) En quoi la prise en compte des sentiments et émotions des travailleurs est-elle importante selon vous ? Pourquoi ?

Pour moi c'est très important. C'est une discussion que nous avons déjà eue en réunion manager. Je pense que c'est très important de tenir compte des émotions de chacun pour tendre à un bon équilibre dans notre équipe, car c'est ça aussi qui va faire qu'un collaborateur aura envie de s'engager dans ce qu'il accomplit.

Maintenant, il est vrai que quelqu'un qui arrive tous les jours déprimé, il va certainement falloir le secouer. On est bien conscients qu'on peut avoir des situations compliquées dans le privé (exemple : si je sens qu'un de mes collaborateurs est mal, je vais essayer de l'épauler, de le décharger en déléguant un peu plus son travail, mais c'est certain que si ça perdure, mon discours devra changer et même si j'ai envie de pouvoir continuer à l'aider, ça ne peut pas impacter tous les jours toute l'équipe). Dans ce cas, il faudra laisser un peu de côté les émotions.

On n'est pas toujours d'accord dans les réunions managers. Certaines disent « les émotions doivent restées de côté quand on travaille, le boulot c'est le boulot. Quand on arrive ici, on ne doit plus penser à ce qu'il se passe derrière. »

Je pense que tout le monde ne peut pas agir comme ça, cela dépend de la personnalité de chacun. Pour moi, les sentiments ont une importance. Je pense qu'on est tous humains et ça nous arrive tous que l'on ne se sente pas bien. Dans ces cas-là, on essaye ensemble de trouver une solution sans pour autant s'affaler et profiter du système (je suis tout à fait contre ça), mais j'entends bien que ça peut arriver qu'on ne soit pas en forme.

La relation de confiance prend tout son sens, car si un collaborateur est mal, son boulot risque de ne pas être bon. Si on n'en parle pas, on risque d'avoir une mauvaise réaction à son rencontre or que ce n'est pas le moment d'aller « lui remonter les bretelles », c'est juste dans ce cadre et non habituel.

21) Avez-vous autre chose à rajouter ?

Non

Répondants n°2

1) Bonjour, pour commencer, présentez-moi votre parcours professionnel brièvement ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?

Je m'appelle Bertrand Deham, je suis expert-comptable associé aux bureaux d'Olivier bonhomme Associés et Partners, et manager. J'ai d'abord fait un graduat en comptabilité suivi d'un master en sciences de gestion. Je suis maintenant un cursus d'expertise comptable, car j'ai le titre d'expert-comptable/ conseiller fiscal depuis 2014. Je travaille en tant que stagiaire expert-comptable depuis 2008 et j'ai commencé comme expert-comptable junior chez Deloitte, une fiduciaire à Gosselies. J'ai ensuite fait 3 ans de stage expert-comptable à Soignies dans la fiduciaire AGEFI avant d'arriver chez Olivier Bonhomme et Associés où je suis devenu gestionnaire de dossier et ensuite manager et associé.

2) Comment définissez-vous votre fonction actuelle ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez par rapport votre fonction de manager de proximité ? Pourquoi ?

La fonction de manager de proximité, c'est principalement le support des compétences techniques et connaissances afin d'assister les gestionnaires de dossiers dans les questions qu'ils pourraient avoir d'un point de vue technique, organisationnel (respect délai, échéances, planning) et d'un point de vue motivationnel. C'est le rôle du manager de proximité de percevoir les hauts et les bas de son équipe et à les gérer au mieux.

Au niveau des difficultés, il peut y en avoir qui sont liées à la structure : chez nous, la structure est pyramidale (les managers supervisent les gestionnaires de dossiers qui eux-mêmes supervisent des gestionnaires moins exercés). La philosophie de l'entreprise et l'organisation en interne peuvent être une difficulté à mettre en place.

Mis à part cela, les principales difficultés sont d'ordre humaines : gestion des émotions, des personnalités. Il faut ajuster son approche à chaque personne.

3) Vous êtes amené à manager plusieurs travailleurs qui sont différents. Pourriez-vous me donner un exemple où vous êtes satisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Oui, je dirais que j'ai une équipe dont le noyau est stable depuis 2 ans. Nous avons dû relever des défis : nous avons mis en place une équipe où les collaborateurs n'avaient jamais travaillé ensemble, nous avons mis en place une nouvelle manière de travailler avec de nouveaux outils digitaux, etc., et de nouveaux clients qui étaient auparavant gérés par d'autres collaborateurs. On a dû s'adapter et on a réussi à mettre en place ensemble une structure qui fonctionne bien où les collaborateurs sont satisfaits ainsi que les clients. Nous sommes donc partis d'une situation chaotique vers une situation organisée qui répond aux objectifs et qui tourne bien.

4) Dans ce même contexte, pouvez-vous me donner des exemples où vous avez été insatisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

J'ai pu rencontrer des problématiques émotionnelles : j'ai dû gérer des « prises de têtes », des humeurs, car la communication ne passait pas toujours bien entre nous.

Parfois, j'ai également du mal à gérer quand le travail est mal fait ou pas fait du tout.

C'est donc là pour moi, la plus grande difficulté du manager de proximité, c'est de savoir instaurer en tout temps un climat positif de dialogue, de proximité en fonction de chaque profil qui constitue mon équipe et de temps en temps devoir prendre un rôle de sanctions. Ce n'est

pas toujours bien perçu d'avoir ces deux côtés, parfois émotionnellement j'ai du mal à gérer ces deux côtés et je ne suis pas toujours satisfait de la tournure que peut prendre certains événements. Je pense aussi que c'est aussi dans la manière dont je vais gérer chaque collaborateur qu'ils vont voir qu'on s'intéresse à eux et que ça pourra les amener à être impliqués dans ce qu'ils font.

5) Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face pour stimuler et motiver vos travailleurs ?

La grande difficulté selon moi, c'est le côté cyclique de la motivation. Exemple : on peut avoir des discussions longues avec quelqu'un pour le tirer vers le haut et le motiver et puis devoir avoir la même discussion 2 semaines plus tard.

C'est parfois difficile de voir que rien n'est jamais acquis. C'est un travail qui relève du quotidien.

6) Selon vous, comment expliquez-vous que vous pourriez jouer un rôle important dans la manière dont vos travailleurs sont engagés dans leurs fonctions ? Voyez-vous des facteurs particuliers ?

Le facteur particulier pour que quelqu'un soit engagé c'est d'abord un facteur intrinsèque à chaque personne : chaque personne peut prendre au sérieux différemment son travail.

On n'a pas totalement la main mise sur l'engagement des personnes. Certaines personnes ont des profils plus engagés. Un des éléments par contre sur lequel on influe, c'est sur la manière dont on va l'amener à pouvoir exercer ses tâches.

Le type de management peut également intervenir sur l'engagement de ses collaborateurs surtout au niveau de la légitimité du manager.

C'est particulièrement vrai avec les nouvelles générations : les gens ne suivent plus le chef, car il est chef, mais parce qu'il est légitime.

C'est important de garder cette forme de légitimité dans le management, car elle peut être garante de l'engagement des collaborateurs. S'ils perçoivent la légitimité de leur chef, ça leur donne envie de le suivre, car il est lui aussi engagé.

Si le manager n'est pas engagé, les collaborateurs ne le seront pas. La communication doit être cohérente par rapport à l'engagement que l'on veut de ses collaborateurs donc c'est un point important à veiller si on veut arriver à ce que l'on s'est fixé.

Une bonne manière de les avoir engagés, c'est aussi de leur donner un certain degré d'autonomie. Si on ne laisse pas l'opportunité aux collaborateurs de prendre des initiatives, d'avoir des contacts avec les clients, etc., il sera à mon sens difficile de voir des collaborateurs engagés.

7) Comment définiriez-vous l'engagement au travail ?

Je pense que l'engagement c'est de faire les choses comme si c'était pour soi. J'ai pris l'exemple tout à l'heure des entrepreneurs au service d'autres entrepreneurs, c'est beaucoup plus facile pour eux de faire leur travail comme si c'était pour eux-mêmes, car ils savent comment ils aimeraient que le travail soit fait pour eux. C'est comme ça que je définis l'engagement. Notre fonction doit avoir un focus client, mais aussi de la prise d'initiatives, c'est constamment devoir proposer des changements et communiquer. Je parlais tout à l'heure de la légitimité, nous essayons aussi d'inciter les collaborateurs à intervenir sur les procédures, à communiquer, à faire part des éventuelles communications. L'engagement c'est aussi ça, le fait de voir qu'un collaborateur revient vers nous pour nous faire part de telle amélioration qui pourrait intervenir au niveau du bureau.

Le meilleur moyen de les voir engagés, c'est d'avoir nous-mêmes du répondant par rapport aux initiatives que prennent les collaborateurs. Il ne faut pas leur dire « ce n'est pas ton problème, ne t'occupe pas de ça », dans ce cas, il ne faudra pas attendre d'eux qu'ils soient engagés.

8) Comment pouvez-vous définir si vos travailleurs sont engagés ou non ? Pouvez-vous me citer des exemples concrets que vous vivez au quotidien qui vous amène à affirmer ou infirmer cela ?

C'est très simple ; c'est principalement en observant la qualité de la relation client.

Je ne pense pas que dans notre métier, on puisse arriver à une relation et satisfaction client optimale si la personne qui s'occupe du client n'est pas engagée.

On doit se montrer engagé à tous les niveaux des missions : respect des délais, respect des budgets, au niveau des conseils et de la proactivité vis-à-vis du client. Toutes ces missions ne peuvent se faire que si on est engagé. Si on ne l'est pas, cela se ressent chez le client et ils nous le font savoir rapidement.

L'engagement peut également être perçu dans la manière dont les collaborateurs vont prendre des initiatives constructives, vont communiquer de manière positive, vont être présents vis-à-vis de leur charge de travail. Si quelqu'un ne vient jamais au bureau, on peut se poser des questions concernant son engagement dans l'entreprise.

9) Comment votre posture peut-elle influencer vos travailleurs à être d'autant plus engagés ?

En étant soi-même engagé, en montrant la marche à suivre vis-à-vis des clients et du bureau. Je reviens sur la légitimité, c'est impossible dans notre profession d'être du type « fais ce que je dis, mais pas ce que je fais ». Le meilleur moyen d'assurer l'engagement, c'est d'être soi-même engagé.

10) Comment pourriez-vous expliquer que vous êtes acteur dans l'engagement de vos collaborateurs ? De quelle manière et pourquoi ?

Car je suis moi-même engagé.

Se montrer disponible tant au niveau des clients qu'au niveau de son travail est une belle manière d'être acteur en tant que manager dans l'engagement de ses collaborateurs, car l'engagement, ça peut se partager et se transmettre aux collaborateurs et c'est aussi une dimension importante pour qu'on puisse arriver à notre objectif, car sans engagement on n'arrive pas à grand-chose.

11) Dites-moi en quoi vous pensez avoir un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise et en quoi cela peut favoriser l'engagement de votre équipe ?

J'ai un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise à partir du moment où je considère chaque collaborateur comme inducteur des valeurs de l'entreprise.

Les valeurs elles se transmettent à l'ensemble des collaborateurs et non qu'aux managers. Même s'il est vrai que les managers doivent donner l'impulsion et que c'est eux qui doivent allumer l'étincelle chez les collaborateurs. C'est un rôle du manager, la légitimité en est une preuve.

Le meilleur moyen de transmettre les valeurs de l'entreprise c'est les appliquer soi-même. Cela peut également être une difficulté. Je suis parfois étonné d'observer que certaines valeurs de l'entreprise ne soient pas totalement intégrées chez les collaborateurs, je me pose la question à ce moment-là si j'ai assez mis ces valeurs en avant même si sur le moment je pense l'avoir

fait, mais on se rend compte que malgré tout parfois ce n'est pas connu et maîtrisé auprès des collaborateurs. C'est donc un travail du quotidien.

Le meilleur moyen de transmettre ces valeurs c'est de les comprendre, les connaître et de les appliquer soi-même.

12) Quelle relation entretenez-vous quotidiennement avec vos travailleurs ? Expliquez-moi si selon vous la confiance est un facteur important dans vos relations avec vos travailleurs. Pourquoi ?

J'ai une relation assez proche avec mes collaborateurs. Si je dois faire un parallèle avec l'organisation d'une armée, je qualifierais cette relation comme un caporal sur le terrain avec ses soldats plutôt qu'un général qui observe de loin ses soldats avec ses jumelles.

Être manager de proximité, c'est avoir une relation de proximité au niveau du boulot, de la présence, du dialogue, des interactions avec ses collaborateurs.

Pour en venir à la confiance, c'est important. C'est difficile d'instaurer une relation de confiance si on n'a pas une relation de proximité avec ses collaborateurs.

La confiance est un facteur important, car on est dans un métier où la confiance est indispensable et sans ce facteur, on ne pourra pas en tirer le meilleur de notre équipe. Le mot « confiance » est même écrit sur nos vitres, c'est une des valeurs de l'entreprise.

Cependant, la confiance peut être aussi une difficulté, car elle induit cette proximité. C'est une difficulté au niveau de la gestion de l'humain. C'est toujours plus facile d'aborder certains thèmes avec quelqu'un avec qui on n'a jamais noué d'interactions qu'avec quelqu'un que l'on connaît bien et dont on connaît les facettes de sa vie privée.

13) Comment pouvez-vous expliquer que le fait que vous êtes vous-même engagé ai un impact sur l'engagement de vos travailleurs ? Pourquoi ?

Je peux plutôt expliquer l'inverse : le fait qu'on ne soit pas engagé peut avoir un impact sur l'engagement sur nos collaborateurs. Parce que je ne pense pas que même en étant engagé soi-même, cela implique le fait que tout le monde va l'être, même s'il est vrai que ça influe.

Il y'a un facteur humain derrière. Si les personnes sont engagées, c'est aussi parce qu'elles aiment leur métier, parce qu'elles ont choisi de faire ce métier et c'est pour cela que l'engagement du manager a des répercussions sur l'engagement des collaborateurs.

Il faut certaines prédispositions pour être impacté par l'engagement du manager. Je pense aussi que c'est une question de génération. Les nouvelles générations ont besoin de légitimité et seront engagées dès qu'elles trouveront un sens à leur engagement. La génération Y recherche le sens dans ce qu'elle fait.

14) Comment pouvez-vous expliquer que l'autonomie est importante pour l'engagement de vos collaborateurs ?

Je pense que c'est intimement lié au métier que nous exerçons. C'est possible d'être engagé sans être autonome. J'ai un peu de mal à me prononcer sur cette question, mais dans le cas de notre métier et de la manière dont on est organisé, les valeurs et l'organisation de l'entreprise font que l'engagement est indispensable pour que ça fonctionne. Dans nos valeurs d'entreprise, on a ces notions de confiance, d'autonomie et surtout d'orientation vers le client qui peuvent être appliquées que si on est engagé.

Exemple : si on demande à un informaticien de coder pendant la journée, il peut être engagé sans être autonome. Son engagement viendra du fait qu'il respecte ses délais et la qualité de son travail et non totalement de l'autonomie. C'est aussi le cas chez nous, certaines procédures peuvent restreindre l'autonomie.

L'autonomie dans ce cas se retrouve dans la communication et la proposition de la modification des procédures, mais aussi vis-à-vis du client : s'il a un problème, seule une personne autonome et engagée pourra percevoir et relever le problème pour trouver une solution. Cependant, c'est toujours lié à l'organisation que peut avoir la personne.

Autonomie et engagement, c'est une question compliquée.

L'autonomie peut avoir un effet pervers dans le sens où on peut se dire « je fais les choses à ma façon et je ne respecte pas les procédures », dans ce cas, c'est contreproductif par rapport à l'engagement.

Je pense que l'engagement est également d'appliquer les procédures comme cela est prévu et d'avoir un degré d'autonomie. Pour moi, c'est se dire : « je pense que cette procédure est incorrecte, je vais le remonter au management afin qu'elle soit adaptée ».

C'est une question profonde, et très intéressante.

15) Comment responsabilisez-vous vos travailleurs ? En quoi cela est-il important ?

La responsabilité peut prendre différentes formes (exemple : on peut simplement classer des fiches dans un classeur, mais l'engagement fait que ces fiches doivent être correctement classées. On peut également être responsable de plusieurs entreprises et être autant responsable que si on classait des fiches.)

Effectivement la responsabilisation fait qu'on est engagé dans ce que l'on fait. Il s'agit d'une question sociologique. À l'échelle de la société, être engagé, c'est être responsable de ses actes. L'engagement c'est aussi prendre conscience que ses actes ont un impact sur les autres et l'environnement.

16) Selon vous, qu'est-ce que la motivation ? Comment pouvez-vous lier cette notion avec celle d'engagement que nous venons d'aborder ? Pourquoi ?

Sans motivation, il est difficile d'être engagé. Il faut toujours une forme de motivation pour être engagé. La motivation peut prendre différentes formes (exemple : si une personne est motivée par l'argent, cela peut lui donner suffisamment de « carburant » pour être engagé.)

Elle peut également dépendre du temps, parfois la motivation d'un jour est différente de celle d'un autre jour. La motivation c'est cyclique comme je l'ai dit dans les précédentes questions.

17) Comment votre posture de manager de proximité peut-elle avoir une influence sur la motivation des travailleurs ? Pouvez-vous me donner un exemple ou me raconter une anecdote que vous avez vécue ?

Je pense que la posture qu'on adopte peut avoir une influence aussi bien positive que négative : La légitimité influe sur la motivation et l'engagement des collaborateurs.

On pourrait ne pas être légitime à un moment donné et démotiver les collaborateurs tout comme l'inverse. Quand on est motivé et qu'on s'applique à motiver les autres, ça fonctionne.

En tant que manager, l'impact doit être plus souvent positif que négatif, sinon on n'est pas à la bonne place. (rire)

Même s'il est vrai que ça peut arriver parfois d'avoir un effet pervers et négatif de la motivation, car cela va impliquer tout un volet émotionnel à la relation qui peut rendre la relation moins existante. La relation avec le manager de proximité devient moins dans ce cas une relation de proximité.

Pour l'exemple, le meilleur exemple que je peux te partager par rapport à mon équipe : recevoir un email du manager ou du client ou des deux qui met en évidence le bon travail du collaborateur en le félicitant pour son travail a vraiment un impact positif sur le collaborateur.

À l'inverse, recevoir un email du client ou du manager mécontent a un réel impact négatif sur le travailleur.

Ce sont toutes des petites actions qui influent directement sur la motivation du travailleur.

Je ne sais pas quoi en conclure, doit-on envoyer que les emails positifs et jamais les négatifs ? C'est délicat comme question.

18) Comment pouvez-vous définir que la reconnaissance est importante pour créer un climat opportun à l'engagement de vos collaborateurs ? Pourquoi ? Quels sont les bénéfices d'une telle pratique ?

Premièrement, la reconnaissance prouve que le collaborateur est pris en compte.

Si on ne reconnaît pas le collaborateur, il y'a très peu de chance qu'ensuite il prenne des initiatives et soit engagé.

Deuxièmement, tout être humain a de manière générale un besoin de reconnaissance (même si c'est plus présent chez certains que chez d'autres), mais de manière générale la reconnaissance fait partie de la pyramide des besoins fondamentaux.

19) Expliquez-moi en quoi vous contribuez à l'amélioration des compétences et pratiques de vos travailleurs.

Par la formation que je leur donne, par l'accompagnement.

Ma première fonction est avant tout le support, l'aspect motivation des collaborateurs. Tous les jours, on me sollicite pour échanger des points de vue techniques sur notre métier et cela contribue à la formation du travailleur.

Le feedback est très important, car on a un rôle de support des personnes qui me sollicitent, elles ont besoin d'un feedback en vérifiant leur dossier. Quand les clients sont contents, je leur fais savoir, mais également quand ils sont mécontents. Ce feedback fait partie de la communication et est important dans la mesure où mes collaborateurs veulent évoluer, et ça va clairement avoir un impact sur leur implication dans leur travail. Cela doit aller dans les deux sens pour que chacun soit engagé. En tant que manager, on ne peut pas se mettre en « off » dans le sens où on ne peut pas leur dire « je ne t'entends pas et je ne t'écoute pas ».

20) En quoi la prise en compte des sentiments et émotions des travailleurs est-elle importante selon vous ? Pourquoi ?

C'est très important pour moi, car je m'en passerais bien ! C'est la principale difficulté que j'ai à gérer. C'est beaucoup plus simple d'interagir avec les gens sans ce côté émotionnel, mais dès qu'il faut tenir compte des émotions, ça peut compliquer la relation ou une problématique qui est parfois simple. La manière dont on transmet une information (en fonction de la manière et du ton abordé), elle peut être perçue et mise en pratique tout à fait différemment par la personne qui reçoit le message. C'est ma principale difficulté de devoir toujours prendre en compte ce facteur qui peut avoir des conséquences tant positives que négatives sur la motivation.

21) Avez-vous autre chose à ajouter ?

Non, rien de plus ! Merci

Répondants n°3

1) Bonjour, pour commencer, présentez-moi votre parcours professionnel brièvement ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?

J'ai commencé ma carrière en 2005 chez Deloitte, j'ai aussi commencé parallèlement un master en sciences de gestions et j'étais inscrit comme stagiaire à l'IEC. J'ai ensuite été travailler en Flandre où j'avais la fonction de Manager que j'ai exercé pendant 2 ans. J'ai ensuite voulu me repositionner, j'estimais être compétent en management d'équipe et en expertise comptable. J'ai donc rejoint ODB où je suis maintenant manager depuis 5 ans.

2) Comment définissez-vous votre fonction actuelle ? Quelles sont les difficultés que vous rencontre par rapport votre fonction de manager de proximité ? Pourquoi ?

Un des problèmes qu'on rencontre en tant que manager de comptables ou d'experts-comptables, c'est que les collaborateurs que l'on doit « manager » ont généralement des profils assez « fermés ».

Exemple : les comptables sont généralement plus introvertis qu'extravertis, c'est parfois plus difficile d'interagir.

Les collaborateurs subissent une certaine pression au niveau des délais légaux, fiscaux, etc. Les collaborateurs font avec les moyens qu'ils ont. Ce sont parfois des moyens techniques : leurs connaissances, les moyens qu'on leur donne ; les informations reçues par les clients notre job en tant que manager c'est de faire en sorte qu'on puisse arriver à un produit fini, que ce soit pour le client ou la hiérarchie. La comptabilité, c'est un cycle de 12 mois. À la fin de ces 12 mois, toutes les obligations légales doivent être clôturées. Si c'est terminé dans les délais légaux, on a une certaine satisfaction de l'administration fiscale.

Si le client est content des résultats et des chiffres qu'il a reçus, il sera reparti pour un cycle de 12 mois. La difficulté qu'on a en tant que manager est de devoir trouver en permanence la motivation à faire en sorte de motiver les collaborateurs afin qu'ils arrivent à introduire dans les délais légaux leur dossier et à donner de bons conseils aux clients.

La deuxième difficulté, c'est le fossé qu'il y a parfois entre les attentes des associés et les moyens que les collaborateurs sont capables de mettre en place.

Le manager est le relai entre l'associé et le collaborateur, c'est le lien entre les deux. Il faut donc trouver un discours qui va être ajusté pour le collaborateur et pour l'associé. Le fossé peut être parfois grand (ex. : le collaborateur va estimer qu'il va faire le travail sur un dossier en 20 heures, mais il a un budget de 18 heures. L'associé lui va se dire : « non, il y'a moyen de le faire en 10 heures et nous on en gagne 8 ».

3) Vous êtes amené à manager plusieurs travailleurs qui sont différents. Pourriez-vous me donner un exemple où vous êtes satisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

J'ai pu avoir dans ma carrière des satisfactions différentes :

Lorsque je suis arrivé chez ODB, dans l'équipe que je devais gérer, il y avait certains membres qui devaient quitter ODB. Je ne les connaissais pas. Je leur ai demandé de me laisser 6 mois pour changer leur vision des choses, car un manager n'est pas l'autre et chacun travaille différemment. La personne a accepté et au final elle est restée chez ODB. Tout cela pour dire que chacun a un profil différent et qu'il faut adapter son discours en fonction de chaque profil.

Dans ce cas expliqué, cela a fonctionné de lui demander de me donner une chance. Un autre profil aurait très bien pu refuser et dire « je veux des autres conditions, un autre salaire, etc. ». Il faut toujours en permanence modifier son discours et sa façon d'être en fonction de chaque personne. Certaines personnes sont plus sensibles, on peut se retrouver face à des personnes que dès qu'on hausse la voix, elles s'enfuient et d'autres où le fait de hausser le ton, d'être plus sévère, de donner des deadlines les fait bouger.

Dans cette satisfaction, j'ai pu développer ma structure. Le fait d'entretenir de bonnes relations avec mes collaborateurs a pu m'être bénéfique lorsque j'ai créé ma propre structure. Beaucoup m'ont suivi. Ma satisfaction personnelle est donc plus penchée sur l'humain que sur le résultat.

4) Dans ce même contexte, pouvez-vous me donner des exemples où vous avez été insatisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Il y a un côté de moi qui est éternellement insatisfait et dans cette optique, rien n'est jamais parfait à mon goût. Je dois parfois me poser et me dire « mets-toi à la place de tes collaborateurs, est-ce que tu aurais obtenu ce résultat ou pas ? ».

J'ai une fois eu un collaborateur que je ne parvenais plus du tout à gérer, on n'avait plus du tout la même vision des choses au niveau de la gestion et de la qualité à retrouver dans les dossiers. Je sentais que j'avais atteint avec lui le maximum que je pouvais faire et malgré tout je n'ai pas réussi à le gérer.

5) Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face pour stimuler et motiver vos travailleurs ?

J'éprouve une grande difficulté à gérer le fait que pour certains collaborateurs que j'ai pu rencontrer, il faut une contrepartie au travail fourni. Pour moi il faut d'abord être focus sur nos objectifs avant toute chose, car c'est ça qui fera qu'on pourra être efficace dans ce que l'on fait.

Dans ma conception des choses, ce n'est pas comme ça qu'on évolue. Ce n'est pas en se contenant du minimum et en étant fixé sur autre chose qu'on fournira un résultat de qualité. Comme je l'ai exprimé tout à l'heure, je suis très perfectionniste. J'ai donc parfois beaucoup de mal à accepter le fait qu'on ne suive pas ma ligne de conduite. Cela peut parfois être frustrant autant pour les collaborateurs que pour moi. Cela peut amener à une incompréhension mutuelle et il est difficile de parler de motivation quand on ne se comprend pas.

6) Selon vous, comment expliquez-vous que vous pourriez jouer un rôle important dans la manière dont vos travailleurs sont engagés dans leurs fonctions ? Voyez-vous des facteurs particuliers ?

Une fois de plus, pour moi il s'agit de devoir ajuster son discours à chaque personne.

Si on prend comme exemple un profil plus axé sur le fait de devoir monter dans la hiérarchie et d'avoir de plus en plus de responsabilités. Mon discours pour le motiver va être : « Il y'a quelques années, j'étais à ta place, j'ai beaucoup travaillé et aujourd'hui je forme d'autres personnes, je suis manager ! Ça sera ton rôle un jour ! » Ensuite on retrouve d'autres profils qui ne sont pas intéressés par le fait de devoir monter dans la hiérarchie, mon discours dans ce cas sera axé sur le fait de leur montrer l'importance qu'ils ont dans l'entreprise et qu'ils ont un rôle à jouer dans la préservation de la qualité, dans les résultats de l'entreprise.

Dans mon rôle par rapport au fait de faire en sorte que les travailleurs soient engagés, j'ai l'impression que la génération d'aujourd'hui attend qu'on leur donne avant de devoir prouver

quelque chose. Par exemple, en sortant des études, ils vont s'attendre directement à avoir un grand salaire et à évoluer avant même de montrer s'ils sont capables de produire quelque chose de compétent.

7) Comment définiriez-vous l'engagement au travail ?

L'engagement c'est de responsabiliser les collaborateurs dans leur travail et dans leurs obligations contractuelles et déontologiques.

L'engagement c'est aussi avant tout respecter et répondre aux attentes de la hiérarchie, mais c'est aussi question d'ambition. C'est difficile à définir, car cela dépend des ambitions de chacun.

Si un collaborateur est motivé à évoluer dans l'entreprise, son engagement va être tout autre qu'un collaborateur qui se contente de faire ses heures. Même si un collaborateur qui n'a pas comme but d'évoluer peut être totalement engagé en fournissant un travail de qualité répondant aux attentes et en étant proactif.

8) Comment pouvez-vous définir si vos travailleurs sont engagés ou non ? Pouvez-vous me citer des exemples concrets que vous vivez au quotidien qui vous amène à affirmer ou infirmer cela ?

En remarquant le respect de certaines « bases » de travail.

Par exemple : un employé dont l'horaire sera de 8h30 à 17h00, pour moi ça veut dire que son travail commence à 8h30 et non qu'il arrive au travail à 8h30.

Pour moi, ce n'est pas parce qu'on demande de faire un certain niveau de travail qu'on ne peut pas en faire plus.

Être engagé dans l'entreprise c'est aussi avoir le sentiment de la faire évoluer ou de détecter ce que l'on pourrait faire pour la faire évoluer et non pour attendre que tout soit fait à notre place.

Exemple : Si tu remarques dans différents dossiers que tout le monde fait systématiquement la même erreur, ça va être le fait que le collaborateur va envoyer un mail à tout le monde en faisant remarquer l'erreur et non en attendant que l'erreur commise se corrige toute seule.

C'est comme ça qu'on améliore la qualité de travail. J'ai l'impression que beaucoup attendent une contrepartie, or qu'il faut d'abord penser « qualité du travail. »

C'est une manière de voir si le travailleur est engagé.

Maintenant, c'est aussi question « d'ADN » d'être engagé.

L'engagement c'est aussi en fonction de la motivation intrinsèque de la personne. Par exemple : lors d'une réunion avec les associés, certains n'étaient pas fiers du travail accompli par certains managers de la boîte. Je leur ai posé la question s'ils leur avaient déjà demandé si c'était ce que ces managers voulaient d'être manager. Personne n'a su répondre.

9) Comment votre posture peut-elle influencer vos travailleurs à être d'autant plus engagés ?

Il y'a deux types de profils de collaborateurs :

- *Ceux qui ont l'ambition de devenir un jour à leur tour manager. À ceux-ci je leur montre la ligne de conduite à suivre.*
- *Ceux qui n'ont pas cette ambition. Parfois, ceux-ci sont moins motivés. Ils font juste leur temps de travail et ils n'en veulent pas plus. Mon job ici est de les pousser à un peu plus s'impliquer dans l'entreprise en leur donnant un peu plus de responsabilités au niveau technique. J'ai pu remarquer que ceux qui n'ont pas comme ambition de grimper*

dans la hiérarchie avaient plus un profil technique. Ma posture va être de mettre en avant leurs techniques pour qu'ils puissent les mettre à profit. Pour moi il s'agit de chercher en chaque personne ce qu'il possède en lui qu'il peut mettre à profit pour les autres. Chacun a une compétence qu'il peut enseigner à quelqu'un d'autre. C'est donc au manager de regrouper dans le travail les membres de son équipe pour qu'ils se complètent.

10) Comment pourriez-vous expliquer que vous êtes acteur dans l'engagement de vos collaborateurs ? De quelle manière et pourquoi ?

Je me pose souvent la question, est-ce que je suis un bon manager ? Je peux vérifier auprès des personnes qui m'ont engagée, mais ça reste abstrait.

Ce qui pour moi est un point important, c'est la proximité avec le collaborateur. Je fais en sorte d'être le plus proche d'eux sans vouloir m'immiscer dans leur vie privée. En tant que manager, il faut s'intéresser à leur personne, à leur vie et non pas juste être focus sur les résultats de leur travail. On se doit d'être le tampon entre la hiérarchie et eux. Il ne faut pas travailler comme quelqu'un qui veut uniquement du résultat.

Exemple : je reçois une direction des associés, il ne s'agit pas uniquement de la faire exécuter. Il faut s'intéresser à eux. Pour avancer avec eux, il faut avoir leur confiance. Cette confiance fera en sorte que les collaborateurs viendront spontanément vers toi quand ça ne va pas. En étant proches d'eux, les informations ne seront pas reçues trop tard et on sait rectifier le tir.

11) Dites-moi en quoi vous pensez avoir un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise et en quoi cela peut favoriser l'engagement de votre équipe ?

J'ai un rôle d'inducteur de valeurs dans la mesure où je sais que je représente l'entreprise dans laquelle je suis engagé en tant que manager. Ces valeurs, elles doivent aussi être transmises à mon équipe, car c'est ça aussi qui fait qu'on trouve son identité dans ce que l'on fait.

Ce n'est pas facile, car il y a les valeurs, des règles et process de la boîte que l'on doit enseigner aux collaborateurs. Nous avons un rôle tampon. Ces valeurs sont liées au métier que l'on exerce.

12) Quelle relation entretenez-vous quotidiennement avec vos travailleurs ? Expliquez-moi si selon vous la confiance est un facteur important dans vos relations avec vos travailleurs. Pourquoi ?

La confiance, c'est le facteur clé. Notre métier est à risque dans le sens où on conseille les gens sur leur argent. Si en tant que manager, je décide de céder de la responsabilité à un collaborateur dans un dossier, c'est qu'avant tout j'ai confiance en lui et qu'il aura le même travail que moi. Au contraire, si on perd cette confiance en trichant sur le temps de travail, en ne respectant pas les process mis en place, c'est très difficile de retrouver cette confiance.

13) Comment pouvez-vous expliquer que le fait que vous êtes vous-même engagé ait un impact sur l'engagement de vos travailleurs ? Pourquoi ?

On retrouve beaucoup de « moutons » dans les entreprises. Souvent si quelqu'un ne sait pas comment faire, il imitera l'autre ou ira chercher son conseil. Si je fais bien mon métier et que les associés qui m'ont engagé sont contents de moi, les collaborateurs l'entendront et ils voudront faire comme moi. Si je ne suis pas engagé et crédible dans ma fonction, les collaborateurs ne le seront pas et vont vite baisser les bras.

14) Comment pouvez-vous expliquer que l'autonomie est importante pour l'engagement de vos collaborateurs ?

Je pense que l'autonomie et la confiance sont deux notions qui sont liées à l'engagement. Comme je l'ai exprimé tout à l'heure, si je délègue des procédures dans un dossier à un de mes collaborateurs, c'est que j'ai confiance en lui et à l'inverse.

La confiance, ça doit se gagner et on la gagne en travaillant dur. Ça ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir d'erreurs, mais quand il y'a une confiance mutuelle, on trouve ensemble une solution aux erreurs et aux problématiques rencontrées.

Si on perd cette confiance, il est difficile de retrouver un collaborateur autonome.

15) Comment responsabilisez-vous vos travailleurs ? En quoi cela est-il important ?

S'il y'a une faille, je les mets face aux conséquences que ça implique. Je leur dis toujours : « le travail il ne faut pas le faire, il faut bien le faire ». On est payé pour faire son travail correctement. S'ils échouent dans une tâche, ça peut être parce que la tâche était trop complexe pour leur niveau d'expériences et c'est de ma responsabilité de remarquer cela. À ce moment, je peux leur en donner d'autres.

16) Selon vous, qu'est-ce que la motivation ? Comment pouvez-vous lier cette notion avec celle d'engagement que nous venons d'aborder ? Pourquoi ?

La motivation avant toute chose vient du fait que tu travailles pour gagner ta vie, pour survivre, etc., mais aussi, car le job dans lequel tu travailles, tu l'as accepté et tu as été motivé de travailler pour cette société. Le but est souvent de trouver un job qui nous permet d'être motivés d'aller travailler chaque matin.

J'essaie de faire comprendre à mes collaborateurs que le fait d'arriver au travail c'est chouette et ce n'est pas une obligation.

Pour l'exemple : j'avais un collaborateur qui rencontrait de gros problèmes personnels, il broyait du noir tout le temps chez lui. Un jour, il nous a dit que le fait de venir travailler c'était sa motivation de se lever le matin. Je me suis posé la question : « pourquoi ? » L'ambiance et la relation qu'on entretenait entre collaborateurs et manager n'y sont pas pour rien. Tout ça pour dire que de retrouver un côté plaisant au travail pousse les collaborateurs à être engagés et à s'améliorer dans leurs compétences, ça les pousse à faire plus, à aller plus loin dans les dossiers, à prendre plus d'initiatives et cela amène une grande satisfaction.

Cette satisfaction, c'est un aspect de la motivation et ça fait partie de la formation continue que doit donner le manager. Cette motivation elle peut aussi venir du fait que le manager doit pousser les collaborateurs à atteindre leurs objectifs personnels (ex : les pousser à réussir les examens IEC, etc.).

Une autre sorte de motivation c'est le fait d'avoir une contrepartie au travail. J'ai aussi une tendance à croire que certains collaborateurs avancent « à la carotte » et cette « carotte » les motive.

La motivation dans notre profession est essentiellement basée sur le résultat. Les gens les moins motivés sont souvent les moins compétents.

17) Comment votre posture de manager de proximité peut-elle avoir une influence sur la motivation des travailleurs ? Pouvez-vous me donner un exemple ou me raconter une anecdote que vous avez vécue ?

Avant tout, il faut observer le pourquoi ils ne sont pas motivés : est-ce que c'est parce qu'ils ont un problème à la maison ?

Quelqu'un qui n'est pas motivé, ça se sent directement, par rapport à sa productivité, etc. la posture principale ça va être l'écoute du collaborateur. C'est dans ces moments qu'on rentre un peu plus dans leur intimité afin de comprendre pourquoi ils ne sont pas motivés : est-ce d'ordre personnel ? En adéquation avec les valeurs de l'entreprise ? Est-ce que j'en demande de trop ? Est-ce qu'ils ont envie d'évoluer ? N'ont-ils pas assez d'objectifs ? etc.

EN détectant ce qui ne va pas, on saura trouver une solution et leur faire retrouver leur motivation.

La posture principale à adopter est de se montrer disponible par la discussion.

18) Comment pouvez-vous définir que la reconnaissance est importante pour créer un climat opportun à l'engagement de vos collaborateurs ? Pourquoi ? Quels sont les bénéfices d'une telle pratique ?

Dans un métier de service comme le nôtre, il y'a beaucoup de collaborateurs qui vendent des « services » que l'actionnariat de l'entreprise n'est pas capable de servir.

Exemple dans le cas d'ODB : l'actionnariat d'ODB n'est pas capable de donner eux-mêmes les services que rendent les collaborateurs. La réussite de l'entreprise est directement liée aux collaborateurs eux-mêmes. Ce sont eux qui donnent les conseils aux clients. C'est le collaborateur qui est responsable du client et un seul collaborateur peut faire augmenter ou diminuer à x % le chiffre de l'entreprise. Si le collaborateur se comporte mal, les clients perdent confiance et partent.

La reconnaissance des collaborateurs est là, c'est en leur faisant comprendre assez souvent que la réussite de l'entreprise, c'est grâce aux collaborateurs.

Le manager est là pour les décisions stratégiques, mais le travail même vient du collaborateur et pour ça, il faut dire merci et être reconnaissant avec lui, car je sens mes travailleurs plus engagés quand j'agis de cette manière avec eux.

19) Expliquez-moi en quoi vous contribuez à l'amélioration des compétences et pratiques de vos travailleurs.

Pour moi, c'est d'abord en leur partageant mon expérience, en leur disant « je suis passé par là avant vous, j'ai déjà rencontré cette problématique, voici ce qu'il faut faire ».

Quand je découvre une lacune, je ne leur montre pas juste la correction, mais je leur apporte un point théorique. Je leur demande toujours s'ils ont compris la matière dans laquelle ils ont fait l'erreur et je leur réexplique. Mon rôle est aussi de trouver leurs lacunes et de les aider à évoluer en trouvant ensemble les solutions.

20) En quoi la prise en compte des sentiments et émotions des travailleurs est-elle importante selon vous ? Pourquoi ?

C'est important parce que dans notre métier, les émotions auront un impact direct sur notre travail et dans la manière dont on va s'attacher à réaliser nos tâches. Si on se retrouve face à

un collaborateur qu'on a dû sanctionner, on pourra constater les jours qui suivent une baisse de la qualité de son travail.

Les émotions ont un impact sur la qualité du travail. Cela impacte ce qu'ils font dans leur fonction.

Pour l'exemple : lors d'une réunion management, j'essaye toujours au préalable de savoir l'état d'esprit des collaborateurs pour mieux comprendre la qualité de leur travail.

Si émotionnellement ils ne sont pas aux tops, on ne peut pas leur confier plus de responsabilités. On peut également avoir le rôle de la personne réconfortante. J'en reviens encore sur ce que je viens de dire, mais les émotions des collaborateurs sont aussi liées avec la perception qu'ils ont d'eux même, et la formation que je leur donne va permettre qu'ils aient une meilleure estime d'eux même, ce qui peut les amener à être plus impliqués dans leur travail.

21) Avez-vous autre chose à ajouter ?

Non

Répondants n°4

1) Bonjour, pour commencer, présentez-moi votre parcours professionnel brièvement ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?

Je m'appelle Bertrand Noez, j'ai commencé ma carrière il y a 8 ans. J'ai fait mon bachelier à l'EPHEC en comptabilité, j'ai travaillé dans un garage puis chez Deloitte pendant 4 ans. J'ai pu évoluer du poste de sénior à sénior consultant. J'ai pu travailler sur des dossiers variés de la petite PME à la grosse boîte. J'ai pu avoir 2 juniors qui travaillaient entièrement sur mes dossiers. Ça fait maintenant 3 ans que je suis chez ODB où j'occupe la fonction de Manager depuis maintenant 6 mois.

2) Comment définissez-vous votre fonction actuelle ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez par rapport à votre fonction de manager de proximité ? Pourquoi ?

La structure d'ODB impose une fonction de manager assez particulière comparée à d'autres boîtes. Ma fonction tient en 3 thématiques principales :

- *La formation des collaborateurs qui rentrent chez ODB et qui veulent se former pour évoluer.*
- *Le 2^e poste se base sur le côté management : il s'agit de devoir gérer les gens en fonction de leur caractère, dans leur manière d'appréhender les choses et de leur apprendre ce que c'est que le travail comme on l'entend dans l'esprit d'ODB*
- *Le 3^e poste pour moi, c'est plus le côté répressif : respect des deadlines et de bien rappeler les causes et conséquences de nos actes. Avoir un côté répressif dans un esprit formatif. Il s'agit de faire comprendre aux collaborateurs qu'il y'a des choses que l'on doit faire comme on nous l'impose en respectant les échéances.*

Ma plus grande difficulté c'est justement tout ce qui touche au 3^e poste. Ce n'est pas toujours facile de faire comprendre toutes ces deadlines aux collaborateurs, au bureau et aux clients. L'objectif est clair dès le départ, on est orienté client. Ma plus grande difficulté est le fait de fixer les objectifs de ces « 3 postes » en s'adaptant au caractère et aux perspectives de chacun. On doit apprendre la meilleure méthode de communication à adopter envers chaque collaborateur.

3) Vous êtes amené à manager plusieurs travailleurs qui sont différents. Pourriez-vous me donner un exemple où vous êtes satisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Pour donner un cas concret, j'ai dû prendre en charge une toute nouvelle équipe qui a commencé début décembre. J'ai trouvé que rapidement chaque membre s'est bien intégré. Les collaborateurs ont été directement focus sur ce qu'ils devaient faire et se sont sentis très rapidement responsables.

4) Dans ce même contexte, pouvez-vous me donner des exemples où vous avez été insatisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Oui, j'ai encore beaucoup de boulot personnel. Cela me prend un temps important et ça ne me permet pas de transmettre l'ensemble des connaissances que j'ai envie de transmettre aux

collaborateurs parce que je n'ai pas encore trouvé la méthode pour me couper en 4. J'y travaille, mais il faudrait que j'arrive à encore plus déléguer pour avoir plus de temps pour transmettre aux collaborateurs. Ça me permettrait d'approfondir le côté formatif qui est pour moi très important ainsi que pour mon équipe.

5) Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face pour stimuler et motiver vos travailleurs ?

Je n'ai pas encore ressenti de grandes difficultés pour motiver mes travailleurs. Pour tourner la question autrement, je pense que pour motiver les gens, il faut avoir des bons profils de personnes pour les bons postes. J'ai la chance d'avoir dans mon équipe des bons profils.

La grande mission est justement de suivre les collaborateurs, il faut être là pour les écouter, répondre aux questions et leur en poser afin que tout le monde se sente concerné par l'objectif. Je pense que si on se retrouve face à des personnes qui ne sont pas concernées par l'objectif, il y'a une grande tendance à être démotivé. Pour cela, il faut que tout passe par une bonne compréhension de base. Il faut comprendre que l'on doit être orienté client et que notre métier nous oblige à avoir des caractéristiques techniques et des compétences importantes. Si on ne comprend pas ça de base, on a du mal à se situer et c'est à se moment qu'on est démotivé et qu'on sort de la ligne de conduite, du « champ ».

6) Selon vous, comment expliquez-vous que vous pourriez jouer un rôle important dans la manière dont vos travailleurs sont engagés ans leurs fonctions ? Voyez-vous des facteurs particuliers ?

Pour moi, le fait de pouvoir expliquer les choses le plus simplement possible influe sur l'engagement. Je suis intimement convaincu que si les choses sont expliquées et comprises par tout le monde, le contexte de travail sera beaucoup plus facile.

Pour cela, il faut avoir une certaine transparence dans la communication, dans les objectifs. À l'inverse, les collaborateurs ne doivent pas avoir peur de revenir vers leur manager pour poser des questions, pour avoir plus d'explications, ou même de nous dire : « je ne sais pas ».

Mon rôle c'est d'avoir un rôle assez professoral, c'est-à-dire qu'il faut en tout temps communiquer quels sont les objectifs et trouver comment on va ensemble les atteindre. Tout cela doit évidemment passer par une communication transparente.

7) Comment définiriez-vous l'engagement au travail ?

De manière générale, je pense que l'engagement au travail est propre à chacun, mais on peut dire que c'est quelque chose qui est lié à l'émotion et aux valeurs. On retrouve des gens qui travaillent, car ils doivent travailler pour se nourrir, se payer des choses dans leur vie privée, ex. : leur crédit, etc. Ils travaillent pour assumer leur vie.

Puis on retrouve des gens qui travaillent parce qu'ils sont intéressés par ce qu'ils font, ils veulent continuer à apprendre, à avoir des connaissances, ils veulent évoluer. Je pense qu'on retrouve 2 types de personnes qui sont diamétralement opposées dans l'engagement qu'ils ont au travail. Quelqu'un qui travaille juste pour se nourrir aura tendance à avoir un engagement au travail qui sera beaucoup moins important que quelqu'un qui travaille pour évoluer, qui vise le fait de continuer à se former, à toujours apprendre.

D'un côté on retrouvera celui qui a un boulot très répétitif et qui ne se posera pas de question, il se dira « mon boulot, c'est ça, je me limite à ça et ma journée s'arrête à 17h00 » et d'un autre

côté, on retrouvera des gens engagés dans leur boulot, car ils veulent se former, ils veulent être encadrés pour être mieux formés. Pour moi l'engagement au travail dépend de la personnalité des gens.

8) Comment pouvez-vous définir si vos travailleurs sont engagés ou non ? Pouvez-vous me citer des exemples concrets que vous vivez au quotidien qui vous amène à affirmer ou infirmer cela ?

Dans notre boulot de comptable, on est amené à avoir un boulot de deadlines. Une preuve d'engagement c'est justement le respect de ces deadlines.

Une personne qui ne s'en préoccupe pas, il s'en moque de ce qu'il fait, il n'est pas très motivé. Au contraire, quelqu'un qui est très attentif à ses deadlines est très concerné par ce qu'il fait, il sait que derrière tout cela, il y'a une attente et qu'il faut satisfaire le client. C'est pour moi une magnifique preuve de motivation.

9) Comment votre posture peut-elle influencer vos travailleurs à être d'autant plus engagés ?

Je vais rebondir sur ce que je disais dans la thématique précédente.

Le fait de pouvoir expliquer les deadlines, les conséquences de nos actes, mais surtout pouvoir dire aux comptables : « Tu vas respecter ta deadline et derrière cela, il y'a une attente du client qui va vouloir avoir une situation intermédiaire. Si tu respectes ta deadline, tu vas respecter la demande du client et avoir une approche beaucoup plus sympathique avec ton client. »

Mais aussi le fait de respecter ces normes permet d'avoir une meilleure relation client et de devenir, son confident, son référent. J'essaye vraiment de faire passer comme message que pour moi quand on arrive à en tirer un outil de gestion, on a tout gagné. Pour moi, il faut vraiment avoir une communication transparente et dire les choses de manière très simple aux gens pour pouvoir les motiver envers un objectif commun. Donc quelque part, je montre l'exemple de l'implication que j'ai moi-même envers mon job pour qu'ils soient plus engagés.

10) Comment pourriez-vous expliquer que vous êtes acteur dans l'engagement de vos collaborateurs ? De quelle manière et pourquoi ?

Je pense que mon rôle est double. J'ai un rôle de formateur. Il faut savoir suivre les gens, leur expliquer les choses en étant proches.

Je déteste le concept du manager « despotique » qui est uniquement là pour appuyer sur ce qui ne va pas. Pour moi, il faut pouvoir expliquer les choses et les vulgariser. On se doit d'être là quand il y'a quelque chose, on doit pouvoir intervenir.

Comment mon rôle peut les influencer ?

Mon rôle peut simplement les influencer en étant présent au quotidien.

Il n'y a pas beaucoup de manières d'être présent, il suffit d'être proche de son équipe.

11) Dites-moi en quoi vous pensez avoir un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise et en quoi cela peut favoriser l'engagement de votre équipe ?

Je pense que de base, il faut qu'il y ait des valeurs communes et que tout le monde y adhère dans la société. Notre société a certaines valeurs et tous les travailleurs qui s'engagent à travailler pour notre société adhèrent et s'engagent dans ces valeurs. Pour moi, ceux qui n'acceptent pas ça de base, ils finiront par sortir « du champ ».

Par exemple dans mon ancien job, j'ai rencontré des gens qui n'étaient pas du tout structurés pour travailler dans des boîtes comme Deloitte avec des check-lists, des rapports, des obligations, beaucoup d'administratif, etc. , un côté assez lourd.

Les choses sont carrées dès le départ : c'est soit on respecte ça, soit on est mis dehors. Si on ne suit pas toutes ces obligations, on ne respecte pas les valeurs de l'entreprise et donc on n'a rien à y faire.

Mon rôle par rapport à ces valeurs se retrouve dans le fait de devoir les expliquer, les transmettre et d'encadrer les gens quand ils sortent de ces valeurs. C'est normal au début, tout le monde doit apprendre, tout le monde n'a pas les mêmes conditions dans la vie, il faut simplement ne pas bousculer les gens et leur expliquer qu'ici ça fonctionne de telle manière. Si malgré tout on rencontre un réel problème avec ces gens et qu'il y a une opposition de valeurs, pour moi « la relation » avec l'entreprise s'arrêtera d'elle-même rapidement.

Pour moi, si les valeurs de base sont claires et que les gens sont prêts à y adhérer, l'engagement va suivre naturellement. Quand on décide de suivre ce « cadre » qu'on nous impose, on s'engage envers la société. L'engagement à un côté sentimental par le fait qu'on accepte de s'engager dans le cadre de la société même si ce n'est pas à proprement dit un contrat, c'est un engagement tacite et qui pour moi est très révélateur et pour c'est très importante.

12) Quelle relation entretenez-vous quotidiennement avec vos travailleurs ? Expliquez-moi si selon vous la confiance est un facteur important dans vos relations avec vos travailleurs. Pourquoi ?

Je pense que la confiance c'est la base de toute relation humaine de manière générale (que ce soit dans le travail ou en dehors). La confiance est un facteur non pas important, mais essentiel. J'estime que j'entretiens une relation proche, voire amicale avec mes collaborateurs, parce que j'ai l'impression que les règles ont été claires dès le départ : on peut discuter de tout, on peut rigoler ensemble, mais le job doit être fait et correctement.

Il faut l'interpréter de la bonne manière, on fait ce que l'on veut du moment que le job est fait à temps et avec qualité. Encore une fois, c'est question de valeurs et du fait d'adhérer à ces valeurs. Je pars du principe que j'ai une relation proche avec mes collaborateurs, mais s'il faut intervenir quand ça ne va pas, ça reste mon rôle.

Je pense que c'est la meilleure manière d'interpréter les choses, car avoir un côté constamment répressif et adopter un principe de « présentéisme » au travail en se disant « je te contrôle par ta présence, par le fait que je te vois et je vois ce que tu fais, tu n'es pas sur Facebook au travail, tu es un bon travailleur », pour moi ça ne fonctionne pas.

Je fonctionne de la sorte : il y'a une deadline, un objectif à atteindre par rapport à cette deadline, peu importe quand tu le fais et comment tu le fais du moment que la deadline est respectée et que ton objectif est rempli. »

La manière de faire n'a qu'une importance relative, la finalité est d'avoir des objectifs et les respecter. C'est d'ailleurs pour cela que j'essaie d'instaurer ce climat de confiance avec tout le monde, car je montre que malgré ces objectifs, je suis présent pour épauler chacun des collaborateurs.

13) Comment pouvez-vous expliquer que le fait que vous êtes vous-même engagé ai un impact sur l'engagement de vos travailleurs ? Pourquoi ?

Pour moi, je conçois difficilement le fait que mes collaborateurs soient engagés dans leur fonction si moi-même je ne le suis pas. Quelque part, c'est un peu à moi à montrer cet exemple et à essayer de les pousser au maximum dans leur travail. Je parlais tantôt de confiance, et je suis certain que la confiance que je vais avoir dans mon entreprise et mes chefs va aussi avoir un impact sur le degré d'engagement de mes collaborateurs. Être manager de proximité c'est

avant tout une place sur laquelle repose beaucoup de responsabilités, qu'elles soient d'ordre humaines ou opérationnelles ce sont 2 aspects qu'il faut toujours garder à l'œil pour arriver au bout des objectifs de l'entreprise et justement, c'est en étant moi-même engagé que mes collaborateurs pourront l'être d'autant plus, c'est un fait certain.

14) Comment pouvez-vous expliquer que l'autonomie est importante pour l'engagement de vos collaborateurs ?

L'autonomie est liée à l'engagement. Par contre, je ne sais pas si plus l'autonomie est importante, plus on sera engagé. Je pense que l'autonomie est importante pour pouvoir apprendre à se responsabiliser.

Il faut laisser aux collaborateurs la liberté d'apprendre à être autonomes, de chercher par eux-mêmes, de trouver des réponses, de se planter, d'avoir confiance et de perdre confiance en soi. Tout cela est important, car au-delà du contexte de manager et de l'équipe, ces choses apprennent beaucoup aux gens.

Personne n'est parfait, tout le monde fait des erreurs, ça arrive, ce n'est pas grave, on s'en relève et on recommence ! Le principal c'est d'apprendre de ce que l'on fait.

15) Comment responsabilisez-vous vos travailleurs ? En quoi cela est-il important ?

La réponse est assez simple, je les responsabilise par l'autonomie. J'ai tendance à laisser libre cours au début à l'autonomie de chacun, car c'est indéniablement une source d'engagement.

Ça se passe comme ça : « je te donne un job, essaye de comprendre comment tu dois le faire et si tu ne sais pas, je suis là pour t'aider, pour t'épauler et pour t'expliquer ». Je les pousse à essayer de comprendre par eux-mêmes ce qu'ils doivent faire et ça permet de les responsabiliser et de leur montrer qu'ils sont capables de le faire. Si un collaborateur est face à une problématique, je lui dis « réfléchis y et viens avec une proposition/solution et après on en discute. » Cela permet de donner une responsabilité et une importance à chaque personne et je crois que ça peut vraiment jouer sur le degré d'engagement de mes collaborateurs.

16) Selon vous, qu'est-ce que la motivation ? Comment pouvez-vous lier cette notion avec celle d'engagement que nous venons d'aborder ? Pourquoi ?

La motivation pour moi est double, on retrouve deux profils :

- *La personne qui a un boulot très routinier, qui fait ses heures et qui n'a pas de perspective d'avenir dans la boîte. Sa motivation va être de faire sa journée, d'avoir son salaire en fin de mois.*
- *La personne qui a un peu plus de perspective d'avenir dans la boîte. Sa motivation est double, voir triple. C'est surtout de vouloir évoluer au niveau des connaissances, au sein de la société pour avoir un poste plus important.*

Dans tous les cas, il y'a une motivation financière qui va avec l'envie d'évoluer. Au plus quelqu'un a des responsabilités au plus il aura un salaire plus conséquent.

17) Comment votre posture de manager de proximité peut-elle avoir une influence sur la motivation des travailleurs ? Pouvez-vous me donner un exemple ou me raconter une anecdote que vous avez vécue ?

J'en reviens à « l'évolution ». Ma position fait que j'ai envie personnellement que les gens qui m'entourent apprennent.

Je ne suis pas du tout la personne qui sait tout et mieux que tout le monde, mais j'ai réellement envie de transmettre et de faire évoluer les gens autour de moi. Pour moi, c'est le facteur le

plus important. Si j'arrive à transmettre cela aux collaborateurs, ils vont avoir envie de progresser, de devenir meilleurs, d'occuper à leur tour le poste de manager, de monter dans la boîte, etc.

Il s'agit de montrer que l'on peut évoluer chacun à son rythme vers des postes plus intéressants et avoir une évolution intellectuelle et salariale qui suivra l'envie de chacun.

Le meilleur exemple c'est ce que l'on a vécu toi et moi au mois de janvier, je t'ai expliqué les deadlines et l'importance de leur respect. On est restés un vendredi tous les deux jusque 21h au bureau. Rien ne t'a obligé à le faire, mais tu t'es senti concerné par la situation et par les responsabilités qu'on t'a données. Tu as été motivé et tu as tout mis en œuvre pour respecter ces responsabilités et ces deadlines. C'est ça être engagé !

18) Comment pouvez-vous définir que la reconnaissance est importante pour créer un climat opportun à l'engagement de vos collaborateurs ? Pourquoi ? Quels sont les bénéfices d'une telle pratique ?

Pour moi la reconnaissance, c'est la base. Il doit y avoir un feedback positif et une reconnaissance dans le travail de chacun. Pourquoi ? Parce que si on a l'impression de faire notre travail pour rien, je rebondis sur une des questions précédentes, mais on aura de la démotivation. S'il y a de la démotivation, les travailleurs travaillent moins bien et on sort du « champ ».

Les bénéfices de la motivation, c'est l'inverse. Si on prouve aux collaborateurs qu'en faisant un feed-back et qu'en connaissant ses erreurs, on apprend à se connaître soi-même, on se sentira de mieux en mieux et on se sentira de plus en plus à l'aise et ça pourra être une source d'engagement. Ça permet d'évoluer, de mieux comprendre les choses et de les aborder différemment.

19) Expliquez-moi en quoi vous contribuez à l'amélioration des compétences et pratiques de vos travailleurs.

J'y contribue par la transmission de savoirs. Je pense qu'on est dans un métier qui nous impose de connaître énormément de choses.

J'y contribue aussi par le fait que les gens en sortant de l'école ont une vision encore assez fermée, le fait de pouvoir les aider à avoir une ouverture d'esprit et une vue plus « hélicoptère », une vue d'ensemble sur une problématique.

En leur transmettant des savoirs, j'essaye de les amener à ce qu'ils se posent les bonnes questions et pour ça j'en reviens à l'autonomie et la responsabilité en disant : « voilà la problématique, qu'est-ce que tu ferais dans ce cas-là ? » Ça permet d'engager la discussion, ça permet aux gens de s'exprimer, de pouvoir se planter et de pouvoir leur dire : tu es ou n'es pas dans la bonne direction, va plutôt par cette voie ».

Au quotidien, j'y contribue donc par la transmission de connaissances, d'expériences, car oui, il y'a une base de connaissances théoriques et pratiques, mais en plus de cette base il y a toute une expérience qui encadre cela et c'est le plus important à transmettre.

20) En quoi la prise en compte des sentiments et émotions des travailleurs est-elle importante selon vous ? Pourquoi ?

Pour moi, la prise en compte des émotions et sentiments c'est important et c'est même essentiel, mais c'est extrêmement compliqué. Chacun a son caractère, ses valeurs et sa perception. Personne ne réagit de la même manière à une correction, une remarque, une réprimande.

Je pense que c'est la chose la plus compliquée en management, c'est de pouvoir gérer la perception de chacun. Vous avez mentionné le concept d'engagement plus haut, et je crois que c'est cette adaptation qui va être l'élément déclencheur de l'engagement de chacun. Maintenant, j'essaye aussi autant que possible de prendre en compte les sentiments et émotions de chacun. Pourquoi ? Parce que si on se retrouve face à quelqu'un qui est incompris ou mal compris, il sera démotivé et il fera mal ou ne respectera pas son boulot, il ne respectera pas ses deadlines et il sortira du « champ ».

Il faut absolument avoir la communication la plus ouverte possible ainsi qu'un état d'esprit très ouvert. Parfois l'égo et les valeurs doivent être mis de côté pour pouvoir écouter les gens.

21) Avez-vous autre chose à ajouter ?

Non, mis à part que pour résumer : le principal, ça reste d'avoir une communication transparente et quotidienne avec tout le monde pour avoir premièrement leur ressenti, mais aussi pour que chacun puisse se sentir le plus à l'aise possible dans les différentes positions hiérarchiques.

Répondants n°5

1) Pour commencer, présentez-moi votre parcours professionnel brièvement ainsi que la fonction que vous occupez actuellement ?

Avec plaisir, pour commencer j'ai effectué un master en sciences de gestion et un master en management que j'ai effectué à l'UCL en cours du soir et je travaillais en tant qu'agent bancaire chez Belfius, après ça j'ai été engagé chez BNP en tant que chez d'équipe où là j'ai commencé à gravir les échelons jusqu'à devenir manager du département crédit pour les PME. J'ai exercé cette fonction 5 ans et j'ai par la suite voulu me reconvertir dans un autre secteur, et j'ai choisi le domaine de la comptabilité où j'exerce aujourd'hui le poste de manager depuis bientôt 5 ans. Je gère actuellement une équipe de 5 personnes et c'est pour moi un réel plaisir d'exercer cette fonction.

2) Comment définissez-vous votre fonction actuelle ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez par rapport à votre fonction de manager de proximité ? Pourquoi ?

Et bien premièrement je dirais que c'est avant tout une fonction remplie de diversités. La fonction de manager de proximité se traduit par de nombreuses responsabilités, mais également par un grand contact humain et donc il faut savoir concilier ces 2 aspects. On doit constamment être à l'écoute de la clientèle, mais aussi on doit savoir gérer les ordres qui viennent des associés et c'est ça justement qui est un challenge, c'est de devoir trouver un point d'équilibre entre ces demandes, les attentes de nos clients qui sont notre gagne-pain, mais en plus de ça savoir motiver notre équipe pour tendre à nos objectifs. Je ne dirais pas que c'est une difficulté, mais que c'est une forme d'adaptation à savoir gérer. Oui, on doit savoir s'adapter en fonction des travailleurs à qui on a à faire, et je pense que c'est pour ça qu'on nous a choisi en tant que manager, pour justement savoir faire face à ces challenges d'ordre relationnel, mais aussi au niveau pratique sur le terrain.

3) Vous êtes amené à manager plusieurs travailleurs qui sont différents. Pourriez-vous me donner un exemple où vous êtes satisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

La première image qui me vient à l'esprit c'est quand je passe mes entretiens de feedback semestriels avec mes collaborateurs. C'est toujours un moment stressant, car on s'attend à se faire remonter les bretelles, mais j'essaie toujours d'être constructif dans ma manière de communiquer les choses. Ce qui me rend satisfait c'est de voir que par la suite ils tiennent compte de mes remarques et que je vois moi-même l'évolution chez eux. Je pense que chacun à sa vision, sa perception du monde et que c'est justement notre rôle en tant que manager de proximité de savoir faire passer un message, en tenant compte de chaque caractère de chacun. Oui, je peux dire que je suis satisfait parce qu'en fait je vois l'évolution de mes collaborateurs à court terme et que je tiens compte de leur personne pour pouvoir interagir avec eux.

4) Dans ce même contexte, pouvez-vous me donner des exemples où vous avez été insatisfait de la manière dont vous avez géré votre équipe ? Pourquoi ?

Oui bien sûr je pense qu'il y a toujours à apprendre de notre fonction et que rien n'est jamais acquis, mais ce que je pense en premier c'est purement au niveau communicatif. C'est-à-dire que j'ai des collaborateurs qui sont sous ma responsabilité et que je dois gérer, et dans les premières années de ma fonction ici eh bien je me focalisais uniquement sur les résultats effectués et j'ai appris par la suite que j'avais des travailleurs qui avaient besoin que je reconnaisse leur effort et que finalement le résultat n'était que la conséquence d'un effort accompli, mais que s'il n'y avait pas le résultat, ça ne voulait pas forcément dire qu'il n'y avait pas eu d'efforts. C'est d'ailleurs un de mes collaborateurs qui est venu me trouver en relevant simplement cette idée et ça a clairement été un choc pour moi, car j'ai réalisé cette soirée-là que tout le monde n'était pas façonné comme moi et que je devais m'adapter. Donc oui, on peut dire que je n'ai pas été satisfait de ma modalité d'approche, mais j'ai pu apprendre que c'est en s'adaptant qu'on tend à une meilleure communication, qui aboutit à une meilleure compréhension de ce qu'on veut communiquer.

5) Selon vous, quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face pour stimuler et motiver vos travailleurs ?

Premièrement c'est le rappel des deadlines. C'est de leur rappeler ce dont pourquoi ils travaillent et pourquoi ils ont été engagés. C'est clair que tous mes collaborateurs n'ont pas la même motivation et le même sens du travail, dans le sens où j'ai des collaborateurs qui viennent travailler parce qu'ils sont ultras motivés et que c'est dans leur valeur de se donner à fond pour le travail. Pour d'autres, je sais qu'ils sont là, car ils ont des obligations financières et qu'ils doivent répondre à tout ça et ça s'arrête là. Je ne veux pas dire qu'un travailleur va être moins performant par rapport à ça, mais que chaque travailleur a une perception du travail différente et qu'il faut savoir les « dompter » si je peux employer ce terme, pour arriver aux objectifs de l'entreprise. C'est un peu comme si j'étais un traducteur et que chaque collaborateur parlait une langue différente et que je devais utiliser un langage pour chaque travailleur. Maintenant, c'est aussi mon rôle de les pousser dans leur fonction pour se donner à fond. Ils ont été engagés pour leur compétence et leur personne et je dois les pousser au maximum pour qu'ils puissent se développer et là aussi c'est un challenge.

6) Selon vous, comment expliquez-vous que vous pourriez jouer un rôle important dans la manière dont vos travailleurs sont engagés dans leurs fonctions ? Voyez-vous des facteurs particuliers ?

Je pense qu'avant tout je suis moi-même un modèle d'engagement, et c'est clair que ça va être difficile si je ne montre pas l'exemple. En tant que manager, j'ai des objectifs à atteindre avec eux, ce qui implique que j'ai des responsabilités. Ces objectifs je dois y arriver en conciliant leurs compétences et mes capacités à les guider, et si moi-même je ne montre pas la voie je suis intimement convaincu qu'il n'y aurait quasiment aucune motivation ou engagement chez mes collaborateurs. Ce serait un peu comme aller chez un coach sportif qui ne croit pas en son matériel et en ses pratiques sportives. Je crois que je joue un rôle important dans la mesure où je les considère pour ce qu'ils sont avant de les considérer pour ce qu'ils font et je constate que ça a un effet productif sur l'équipe. Donc oui, je peux dire que je dois être l'exemple et que je dois jouer sur la considération pour qu'on puisse accomplir les objectifs de l'entreprise ensemble.

7) Comment définiriez-vous l'engagement au travail ?

C'est quelque chose qui vient du fond (montre le cœur avec sa main). C'est une forme d'intangibilité qui te pousse à aller toujours plus loin et à toujours te donner au maximum dans ce que tu fais. Maintenant je pense que chacun a sa propre notion, mais par rapport à ce que je vis avec mon équipe au quotidien, je peux dire que c'est quelque chose qui sort vraiment du fond du cœur. L'engagement c'est aussi vouloir satisfaire les clients, car tu sais bien que tu aurais une reconnaissance de leur part et que c'est aussi important que l'argent que tu gagnes en fin de moi. Je pense qu'on peut définir ça de plusieurs manières, mais en tout cas par rapport à ce que je vis au quotidien avec mon équipe c'est quelque chose d'intangible et qui se traduit aussi par de la performance au travail, car forcément si mes collaborateurs sont engagés ils seront plus performants qu'un collaborateur qui ne l'est pas.

8) Comment pouvez-vous définir si vos travailleurs sont engagés ou non ? Pouvez-vous me citer des exemples concrets que vous vivez au quotidien qui vous amène à affirmer ou infirmer cela ?

Je pense que c'est aussi en fonction de leur niveau de relation avec leur client et avec moi-même. Un collaborateur qui se donne à fond va tout faire pour trouver des solutions aux problèmes, va venir me trouver pour proposer des solutions et va être tourné de manière plus intense vers le client. L'image qui me vient en premier à l'esprit c'est par exemple d'avoir des collaborateurs qui sont là à 8h00 alors que la journée commence à 8h30 et de n'entendre aucune plainte, mais de justement voir qu'ils sont à fond de ce qu'ils font et qu'au contraire ils se montrent d'autant plus engagés dans leur job. C'est clair aussi que moi-même en tant que manager j'ai mon rôle à jouer, mais ça doit avant tout venir d'eux et je pense que c'est une démarche personnelle qu'on traduit sur le terrain dans l'entreprise où on est.

9) Comment votre posture peut-elle influencer vos travailleurs à être d'autant plus engagés ?

Pour en revenir à ce que je viens de dire, je pense que j'ai aussi mon rôle à jouer en fonction de la relation que j'ai avec eux. C'est clair que c'est une question intéressante et que ça me pousse à réfléchir plus sur la question, mais je pense que je dois être d'autant plus engagé et être un exemple pour eux. Si je ne me montre pas motivé, je pense que ça va être très difficile que mes collaborateurs le soient aussi. Et puis pour en revenir à ce que je disais plus haut encore, chaque collaborateur est différent et il faut user de techniques si je puis dire différentes pour savoir les gérer au cas par cas. Maintenant concrètement, je pense que je peux avoir une influence dans la mesure où je suis cette figure d'autorité, mais aussi de proximité. Je dois allier 2 casquettes. Il faut savoir bosser quand il faut bosser, mais être manager de proximité c'est aussi une question de relation entre les collaborateurs et moi-même et ça je pense que c'est aussi super important pour qu'ils soient plus engagés comme vous le mentionnez et que ça ait un impact sur eux. Il est clair aussi qu'il faut que je manifeste une certaine dimension humaine avec les travailleurs que j'ai à ma charge, car selon moi sans ça, une équipe ne peut pas fonctionner.

10) Comment pourriez-vous expliquer que vous êtes acteur dans l'engagement de vos collaborateurs ? De quelle manière et pourquoi ?

Je pense que c'est moi le piston entre les chefs de la boîte et les travailleurs et donc que j'ai tout intérêt à être coopératif et bienveillant dans ma « figure d'autorité » (signe de guillemets avec ses doigts) pour pas trop brusquer mes collaborateurs. Maintenant je pense aussi que je dois motiver mon équipe pour qu'ils aient toujours cette énergie à vouloir bien faire, car vous savez sans cette énergie un moment donné on est plus productif et on n'arrive pas à grand-chose donc j'ai aussi mon rôle à jouer dans le sens où je dois les tirer, les motiver et surtout les considérer. Vous me demandez de quelle manière... Je pense qu'avant tout c'est une question de comprendre leurs attentes et de leur dire que tu as une responsabilité envers ça. OK, les travailleurs sont payés à faire ce qu'ils font et le travail doit être bien fait ça c'est légitime, mais je pense qu'il y a aussi une contrepartie à donner, car c'est aussi important pour qu'ils se sentent bien dans leur fonction.

11) Dites-moi en quoi vous pensez avoir un rôle d'inducteur des valeurs de l'entreprise et en quoi cela peut favoriser l'engagement de votre équipe ?

Je suis manager de proximité et je suis engagé pour une fonction précise et par une entreprise dans laquelle je suis impliqué. Je dois pour ça inévitablement respirer les valeurs de l'entreprise, car il faut se dire que chaque collaborateur a décidé aussi de s'engager dans l'entreprise pour laquelle il se lève chaque matin et que je dois être ce transmetteur des valeurs que les valeurs c'est important. On parle de valeur familiale, de valeurs fondamentales, mais c'est le même principe pour entreprise et je pense que c'est aussi ce qui fait qu'on a envie de se lever chaque matin, parce qu'on sait qu'on va travailler pour une entreprise qui a des valeurs auxquelles on s'identifie, donc oui je pense que je suis porteur de valeurs que je transmets indirectement, dans ma manière de faire et de communiquer et que ça peut avoir un impact sur la manière dont mon collaborateur va vouloir s'engager envers l'entreprise et la clientèle, et même moi-même.

12) Quelle relation entretenez-vous quotidiennement avec vos travailleurs ? Expliquez-moi si selon vous la confiance est un facteur important dans vos relations avec vos travailleurs. Pourquoi ?

J'occupe un poste qui est proche des collaborateurs donc pour ma part je suis proche d'eux tout en essayant de garder cette distance professionnelle. Quand je dis proche c'est un peu comme une équipe de football, on sait qu'on peut compter les uns sur les autres et qu'on ira jusqu'au bout quoi qu'il arrive et moi je suis le capitaine de l'équipe donc indirectement mes collaborateurs comptent sur moi. Oui c'est clair que pour moi la confiance c'est super important et je dirais même que c'est la notion la plus importante, car si le collaborateur n'a pas confiance en toi je pense qu'il sera toujours limité dans ce qu'il fait et que donc c'est super important d'instaurer ce climat de confiance. Je pense aussi que la confiance, ça leur montre qu'ils sont capables et qu'ils peuvent faire les choses donc je pense que ça peut aussi booster la manière dont ils font leur travail. Je pense que la confiance est la base, car elle construit un bon climat dans l'équipe et que ça va amener les gens à être plus engagés dans leur fonction, car il y a cette chose intangible qui les pousse à croire et à savoir qu'ils peuvent réaliser leurs tâches comme je viens de le dire.

13) Comment pouvez-vous expliquer que le fait que vous êtes vous-même engagé ai un impact sur l'engagement de vos travailleurs ? Pourquoi ?

Je pense que je dois être l'exemple avant tout, car c'est moi qui leade mes collaborateurs et que c'est en étant cet exemple qu'eux-mêmes pourront être des exemples vis-à-vis de leur collègue et de l'entreprise. Comme je l'ai dit plus haut, l'engagement pour moi c'est quelque chose qui vient de l'intérieur et que justement il est de ma responsabilité de créer cette chose intangible qui va les pousser à s'engager dans leur job.

14) Comment pouvez-vous expliquer que l'autonomie est importante pour l'engagement de vos collaborateurs ?

L'autonomie pour moi elle est clairement importante voire même capitale pour être engagé, car c'est ça aussi qui va faire qu'un travailleur va vouloir prendre des initiatives et être proactif dans sa fonction. Ça me fait penser un peu à la théorie X et Y que j'avais apprise dans le temps... la théorie de Mr. Douglas oui, qui justement disait que c'était important de considérer ses travailleurs comme autonomes pour qu'ils puissent bien accomplir leur tâche. Avec moi c'est exactement le même principe, dans mon équipe, je donne le plus d'autonomie dans la mesure du possible, tout en gardant un certain degré de supervision, autrement ce serait l'anarchie. Si le collaborateur a un souci, c'est aussi de sa responsabilité de venir me trouver en me disant qu'il y a un problème et que ça ne va pas et je suis là aussi pour le guider, mais moi je pars du principe que tout le monde est capable et que c'est en leur donnant cette croyance en leur capacité qu'ils pourront être plus engagés dans leur travail.

15) Comment responsabilisez-vous vos travailleurs ? En quoi cela est-il important ?

Je leur mets clairement en face des conséquences de leur acte. Je pense que c'est important dans la mesure où on ne peut être que responsable quand on sait l'impact que nos actes vont avoir sur ce qui nous entoure et dans notre métier les impacts sont non seulement financiers, mais aussi humains, on doit gérer des boîtes qui valent parfois des centaines de milliers d'euros et on doit conseiller des clients sur des points qui peuvent avoir un impact sur ce qui leur permet de vivre donc avant tout c'est de les mettre en face des conséquences que ça peut avoir. C'est important, car ça permettra d'avoir un travail de qualité et ensuite les collaborateurs trouveront également plus de sens à ce qu'ils font et ça aussi c'est important si on veut aller au bout des choses.

16) Selon vous, qu'est-ce que la motivation ? Comment pouvez-vous lier cette notion avec celle d'engagement que nous venons d'aborder ? Pourquoi ?

Selon moi la motivation c'est ce qui fait que chaque collaborateur va se lever chaque matin. C'est aussi comme je l'ai plus haut quelque chose qui vient de l'intérieur, mais je pense que là c'est encore différent, la motivation elle peut se manifester sous tellement de formes différentes qu'il est difficile de s'arrêter à une explication unique, mais ce qu'il faut retenir ce que c'est une force qui va amener le travailleur à faire son travail et à bien le faire. Quand je parle de motivation, ça peut aussi se traduire sous plusieurs formes, il y a des collaborateurs qui vont travailler uniquement parce qu'ils ont des obligations familiales et que c'est comme ça, pour d'autres, ils vont chercher à aller chercher encore une fois cette chose intangible pour leur job. Quand je dis intangible ça va être le fait de savoir qu'ils vont être appréciés pour leur boulot et de savoir qu'il y a une forme de satisfaction à savoir qu'on a accompli quelque chose. Je pense que la notion de motivation amène à l'engagement et que ce sont des notions qu'on ne peut pas dissocier, car sans motivation il n'y a pas d'engagement et sans engagement on ne trouve pas de motivation non plus.

17) Comment votre posture de manager de proximité peut-elle avoir une influence sur la motivation des travailleurs ? Pouvez-vous me donner un exemple ou me raconter une anecdote que vous avez vécue ?

Je pense que c'est dans la manière dont je communique avec eux et la manière dont j'établis mes feedbacks. Comme je lui dit tout à l'heure chaque collaborateur à sa propre personnalité et il est de ma responsabilité de trouver leur langage afin de les amener là où je veux qu'ils aillent. La communication est aussi très importante, car c'est ça qui va faire passer l'information et qui va faire que les collaborateurs vont arriver à leur objectif en le comprenant correctement. Il y a aussi un point très important à pas oublier c'est aussi l'aspect financier... on a des objectifs et mes collaborateurs savent bien que si les objectifs sont bien accomplis et dans les temps, ils auront une contrepartie financière supplémentaire (qu'on peut appeler de bonus). Par contre pour certains collaborateurs ça ne suffit pas, là je dois les amener à les

pousser au maximum en étant derrière eux et en leur rappelant qu'ils peuvent atteindre leur objectif et ça revient à ce que j'ai mentionné tantôt en disant que chaque collaborateur est conçu différemment et que c'est à moi à apprendre à la manière dont ils fonctionnent pour pouvoir mieux communiquer avec eux pour arriver à notre objectif.

18) Comment pouvez-vous définir que la reconnaissance est importante pour créer un climat opportun à l'engagement de vos collaborateurs ? Pourquoi ? Quels sont les bénéfices d'une telle pratique ?

C'est vrai que je ne l'ai pas mentionné tout à l'heure, mais je pense que la reconnaissance est tout aussi importante que la confiance oui c'est clair. Je pense que la reconnaissance peut induire de la confiance envers les collaborateurs et que ça peut aussi être un signe d'engagement. Par exemple avec mon équipe, je donne toujours un feedback, peu importe que le boulot ait été bien fait ou mal fait, quand il mal fait on discute sur ce qui n'a pas été et on envisage de procéder autrement pour la prochaine fois, mais à l'inverse quand le collaborateur à fait du bon boulot je lui dis clairement et verbalement, car je pense que ça va les amener à être plus engagés dans ce qu'ils font. Au niveau des bénéfices selon moi... Je dirais la productivité et un bon climat au sein de l'équipe, car un travailleur qui sait qu'il a bien fait sera plus productif et ça va aussi créer une meilleure ambiance tant chez le travailleur que chez le manager de proximité.

19) Expliquez-moi en quoi vous contribuez à l'amélioration des compétences et pratiques de vos travailleurs.

Je pense que j'ai un champ d'action au niveau des feedbacks que je leur donne. Un feedback ça consiste en un retour sur ce qu'ils ont bien fait ou mal et ça permet de prendre du recul par rapport à ça pour pouvoir s'améliorer ou ne plus reproduire certaines erreurs. Je ne sais pas si on peut considérer comme une amélioration de pratique, mais pour moi les compétences elles s'optimisent en prenant conscience des erreurs et des choses qui ont été mal faites et je crois qu'un collaborateur engagé n'aura jamais du mal à entendre les critiques et que je justement il demandera toujours à avoir un retour sur ses pratiques afin de s'améliorer et d'améliorer ses compétences comme vous venez de le mentionner.

20) En quoi la prise en compte des sentiments et émotions des travailleurs est-elle importante selon vous ? Pourquoi ?

Pour moi la prise en compte des émotions est tout aussi importance que la confiance et la reconnaissance, je pense qu'on aboutir à une meilleure productivité et une meilleure performance si on sait allier ces 3 facteurs. En tant que manager de proximité, je dois gérer 4 travailleurs. L'expérience et le temps m'a appris que ces travailleurs étaient avant tout des êtres humains qui étaient formés de chair et qui avaient des sentiments, et qu'il est donc super important de prendre en compte ce facteur afin de ne pas les brusquer, mais aussi de faire en sorte qu'ils soient plus engagés dans leur fonction, un collaborateur sera pour moi plus à même d'être à fond dans sa fonction que si je considère ce qu'il ressent et si je prends en comptes ses émotions. À titre exemplatif, j'ai un collaborateur qui vit une situation très difficile actuellement et ça a un impact sur son travail. Je pense que si je n'avais pas pris en compte ce facteur, il aurait déjà abandonné depuis longtemps, car je prends en compte le fait qu'il ressent des choses

et que ça joue sur son travail donc oui, les émotions et les sentiments pour moi font partie intégrante du travailleur et son importante à considérer pour favoriser leur engagement.

21) Avez-vous autre chose à rajouter ?

Non si ce n'est que l'aspect émotionnel et psychologique est une dimension qui a été trop souvent mise de côté dans les entreprises où j'ai débuté et je réalise qu'avec les collaborateurs avec qui je travaille, c'est super important d'en tenir compte si je veux les voir pleinement engagés dans ce qu'ils font comme vous l'avez mentionné.