

Féliciter ses collaborateurs, c'est rentable !

Quand l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et fait progresser le salarié.

Vous êtes payé pour régler les problèmes. C'est donc devenu un réflexe : même sans malveillance ni excès de pessimisme, vous ne voyez que ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré, ce qu'il faut changer. Et si vous preniez plutôt vos collaborateurs «en flagrant délit de bien faire» ? C'est le credo de Bernard Diridollou, l'auteur de «Manager son équipe au quotidien» (Editions d'organisation). Une occasion de féliciter un collègue méritant ? Profitez-en : exprimer sa satisfaction a des vertus, comme l'explique Romain Bureau, DG adjoint du cabinet IDRH. «Elle participe évidemment à la motivation des collaborateurs : tout le monde a envie d'être apprécié. Mais ça ne s'arrête pas là. Si l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et permet au collaborateur de progresser.» D'accord, mais comment féliciter efficace ?

Il est rare que tout soit noir. Faites le point sur vos motifs de satisfaction, même s'ils vous semblent peu nombreux. Des performances qui s'améliorent, un investissement judicieux ? Vous avez l'habitude d'adresser un bravo à toute l'équipe en débouchant une bouteille de champagne. Parfait. Ça ne peut pas faire de mal à l'ambiance générale. Mais féliciter, ce n'est pas se congratuler : c'est consacrer un moment en tête à tête avec la personne concernée pour la



complimenter. Et ne vous contentez pas d'un «Super, tu t'es défoncé pour ce contrat». La formule est polie mais aussi impersonnelle que le «C'est joli chez vous» d'un hôte peu attentionné. Soyez précis : «J'ai particulièrement apprécié la manière dont vous avez mené la négociation.»

Sachez aussi relier l'événement à une qualité propre à la personne : «Vous avez fait preuve d'une patience exceptionnelle dans un tel moment.» Vous prouvez ainsi que vous savez apprécier la contribution personnelle de chacun de vos collaborateurs. Enfin, insistez sur les conséquences positives de son

comportement. Par exemple : «Suite à ton intervention, j'étais dans une excellente position pour défendre nos tarifs.» Comme en témoigne Sandra Le Grand, présidente de la PME CanalCE, qui a été pendant dix ans à l'école du management Coca-Cola : «Je

félicite régulièrement mes collaborateurs. Souligner les points positifs, cela encourage les bonnes pratiques.»

Laissez ensuite à votre interlocuteur le temps de s'exprimer. Les entretiens où il ne se trouve pas dans l'obligation de se justifier sont suffisamment rares pour qu'il puisse profiter d'une discussion qui le valorise ! Veillez aussi à distribuer les compliments de manière équitable : ne vous limitez pas aux collaborateurs dont les résultats sont facilement quantifiables. «Je félicite non seulement les commerciaux, mais aussi des membres de l'informatique ou du marketing dont le travail, même s'il est moins visible, contribue au résultat», précise Sandra Le Grand.

Enfin, en tressant des couronnes de lauriers, ne craignez pas de vous retrouver à la fin de l'année avec une cohorte de salariés réclamant une augmentation. «L'intérêt de la félicitation circonstanciée plutôt que générale, c'est justement qu'elle n'incite pas le collaborateur à croire qu'il est parfait», nuance Romain Bureau. Le jour de l'évaluation annuelle, vous demeurerez libre d'aborder les éventuelles marges de progression... ■

Anne-Sophie Bellaïche

Mémo pour un entretien de félicitations réussi

- Surprenez votre collaborateur. Corroborer-le exclusivement pour le complimentez, sans aborder d'autres sujets.
- Soyez concret. Bâtonner les effets positifs de son action.
- Faites référence à ses qualités personnelles. Vous montrerez que vous avez identifié le talent qui a été mis en œuvre.
- Laissez-le parler. Donnez-lui l'occasion d'entrer dans les détails de son travail, et ainsi de se valoriser.
- Ne critiquez pas. Le «C'était bien, mais...» est à bannir.