

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2007 » Janv.-Févr. » La valeur de l'expérience

La valeur de l'expérience

Savoir-être

La valeur de l'expérience

Des suggestions pour que le personnel expérimenté révèle le meilleur de lui-même.

TIRÉ DU NUMÉRO : JANV.-FÉVR. 2007 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Laissez-moi vous parler de Martha... À une certaine époque, elle faisait partie de mon équipe. Elle travaillait pour l'entreprise depuis longtemps et j'étais la nouvelle superviseuse du service. Au cours de l'un de nos premiers entretiens, je lui ai suggéré une nouvelle façon d'aborder un processus comptable; elle a immédiatement rétorqué : « J'ai déjà essayé cette brillante idée il y a cinq ans. Ça n'a pas marché alors, ça ne marchera pas aujourd'hui. »

Si vous possédez une certaine expérience de la gestion du personnel, vous avez sûrement croisé l'une des nombreuses Martha qui sillonnent le monde du travail. Ce sont des personnes qui possèdent beaucoup d'expérience et qui travaillent pour le même employeur depuis un certain temps. Elles ont vu se succéder les superviseurs et les directeurs. Souvent, même, elles ont assuré leur formation avec pour seule récompense de les voir partir vers des pâturages plus verdoyants. Bon nombre de Martha sont aigries... sans doute parce que leurs compétences ont été sous-utilisées et qu'elles n'ont pas été appréciées à leur juste valeur.

Le personnel expérimenté est pourtant une ressource sur laquelle vous pouvez — et devriez — miser. Voici cinq façons de tirer profit de la valeur que le personnel chevronné apporte à votre organisation.

Reconnaissez la valeur de l'expérience

L'expérience d'autrui est un véritable enseignement, et si vous, en votre qualité de chef, ne pouvez en apprécier la valeur sur le plan de la formation, vous êtes condamné à l'échec dans vos relations avec vos employés chevronnés. Il ne suffit cependant pas de connaître la valeur de l'expérience. Il faut exprimer le sentiment que cette expérience vous inspire. Dites à vos employés que vous reconnaissez l'expérience qu'ils mettent à contribution, que vous l'appréciez et que vous aimeriez pouvoir bénéficier de leurs connaissances. Ne craignez pas de le répéter. Des recherches menées en communication laissent entendre qu'on a besoin d'entendre une information sept fois avant de concevoir qu'elle est vraie.

Favorisez la collaboration

Un second sentiment, tout aussi important que le premier, doit être exprimé aux employés expérimentés : dites-leur que vous ne souhaitez aucunement être en concurrence avec eux. Si vous êtes relativement nouveau au sein du service ou de l'entreprise, il y a peu de chances que vos connaissances soient aussi approfondies que les leurs. Alors, à quoi bon prétendre le contraire? Au cours de mon expérience de plus de 14 années comme chef d'équipe, j'ai employé avec beaucoup de succès une approche directe. J'ai dit, par exemple : « Je reconnais toute l'étendue de l'expérience dont vous faites profiter notre service. J'aimerais collaborer avec vous et non rivaliser. Puis-je compter sur vous? » Je n'ai pas toujours obtenu la réponse que je

souhaitais, mais, au moins, j'ai amorcé le dialogue.

Écoutez le son de cloche des employés expérimentés

Demandez l'opinion du personnel expérimenté au sujet des nouvelles idées ou initiatives. S'il sait pourquoi le processus que vous suggérez n'a pas fonctionné il y a cinq ans, n'aimeriez-vous pas le savoir vous aussi? Faites-lui part de vos idées avant de prendre une décision finale : « J'envisage de modifier la façon dont nous demandons au personnel de présenter les comptes de dépenses. Qu'en pensez-vous? » Préparez-vous cependant à ne pas obtenir de réponse immédiatement. Ce n'est pas parce que vous commencez à poser ce type de question que l'information coulera subitement à flot. Il se peut que les employés aient été échaudés par d'autres gestionnaires qui ont tenté cette approche avant vous puis l'ont abandonnée. Armez-vous de patience et persistez jusqu'à ce qu'ils vous croient.

Faites-en des formateurs ou des mentors

Proposez aux employés expérimentés de former les autres ou de leur servir de guide. Auparavant, assurez-vous de pouvoir les récompenser en conséquence. Pour faire plaisir, il n'est pas nécessaire d'être extravagant. En exprimant simplement vos remerciements de vive voix ou par écrit, en reconnaissant leur mérite en présence de leurs pairs ou en les invitant à déjeuner, vous réussirez sans doute mieux que quiconque avant vous à souligner la valeur de leur contribution. N'oubliez pas cependant que tous n'ont pas des talents de pédagogues, et qu'il pourrait être nécessaire de montrer à certaines personnes comment faire au préalable.

Incitez-les à se perfectionner

Enfin, insistez pour que votre personnel d'expérience continue d'apprendre. Souvent, parce qu'ils font leur travail depuis un certain temps, les employés de longue date croient qu'ils n'ont plus besoin de formation. Cela peut être vrai en ce qui concerne les compétences techniques nécessaires à l'exécution de leurs fonctions actuelles, mais il y a toujours quelque chose à apprendre dans d'autres domaines (communication verbale et écrite, relations interpersonnelles, leadership, perfectionnement personnel). Il est possible également que vos employés aient déjà aspiré à exercer d'autres fonctions mais que des gestionnaires précédents aient brisé leurs rêves. Lorsque vous insistez pour que votre personnel poursuive son apprentissage, vous transmettez le message important suivant : « Je vous estime suffisamment pour investir en vous. » Parfois, on vous contredira : « Je n'aspire pas à recevoir une promotion ni à changer d'emploi, alors je ne vois pas pourquoi j'aurais besoin de formation. » N'en croyez rien et soyez ferme dans votre conviction que le personnel devrait toujours continuer d'apprendre.

Donnez-leur l'occasion de briller de tous leurs feux

Même si parfois il faut avoir une âme de joaillier pour s'en rendre compte, les employés expérimentés sont des trésors de connaissances et constituent une force de l'entreprise. À vous de découvrir toute leur valeur et de les faire briller. Mettez en application ces cinq stratégies et vous deviendrez un véritable joaillier. Et, comme toujours, tenez-moi au courant de vos progrès.

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS