manageris

Soutenir la **prise de risque** et l'initiative

L'enjeu

Développer une offre innovante, mettre en place une nouvelle organisation ou de nouveaux processus, attaquer de nouveaux marchés... Ces décisions, critiques à la performance de l'entreprise, exigent de la part des équipes d'avoir le courage de s'engager dans des voies à l'issue incertaine. Or la pression des résultats à court terme, ou encore la crainte d'une sanction en cas d'échec, en démotivent plus d'un. C'est pourquoi il est essentiel d'instaurer un environnement propice à la prise de risque, et qui donne le droit à l'erreur.

Quatre axes d'action

Favoriser une réelle liberté d'expression

Beaucoup hésitent à exprimer une idée originale de peur que leur hiérarchie ou leur entourage ne perçoive cela comme une remise en question.

- Sollicitez explicitement un regard critique ou la remise en question des habitudes établies.
 Ex : Montrez que vous êtes ouvert à la contradiction, soulevez vous-même des points délicats en invitant vos collaborateurs à donner leur avis.
- Évitez toute réaction abrupte lorsqu'on vous contredit ou que l'on souligne une défaillance dans votre raisonnement.
- Ex : Avant de répondre, commencez par remercier celui qui s'est exprimé.

Moduler la pression sur les résultats

Prendre en charge un projet à l'issue incertaine est vécu comme excessivement risqué lorsqu'on doit rapidement rendre compte de résultats.

- Adaptez vos critères de mesure. Lors des premières phases du projet, la rentabilité ou le chiffre d'affaires sont rarement des critères réalistes : fixez plutôt des objectifs d'avancement, d'apprentissage, ou d'amélioration sur des indicateurs choisis.
 Ex : Retombées médiatiques, absentéisme...
- Répartissez la responsabilité du risque.
 Ex : Mettez en place un comité de pilotage qui valide chaque étape clé du projet : cela répartit le risque entre le porteur du projet et ce comité.

Soutenir la prise de risque

Changer le regard porté sur l'échec

La peur des répercussions d'un échec sur leur carrière est la première raison pour laquelle les individus refusent de prendre un risque.

- Exprimez clairement et montrez par l'exemple qu'un échec "intelligent" ne sera pas sanctionné.
- Montrez en quoi l'échec est source d'apprentissage. Ex : Organisez des sessions de débriefing, soulignez les compétences développées à cette occasion.
- N'hésitez pas à célébrer la fin d'un projet même lorsqu'il n'a pas réussi : vous aiderez ainsi votre équipe à se sentir fière de son investissement plutôt que regretter son échec.

Récompenser la prise de risque

Davantage que le résultat atteint, il s'agit de récompenser l'investissement des individus.

- Revoyez si nécessaire votre système de reconnaissance: si les promotions ou les augmentations ne récompensent que ceux qui réussissent, vous risquez de décourager vos collaborateurs à prendre en charge les projets les plus risqués.
- Exprimez publiquement votre reconnaissance vis-à-vis des collaborateurs qui se sont portés volontaires pour gérer des projets risqués, ou qui ont pris l'initiative de proposer des idées innovantes.