



L'agent de voyages n'est pas responsable de tous les accidents

L'agent de voyages a en principe une obligation de sécurité "de résultat" envers ses clients mais il n'est pas tenu pour autant d'indemniser n'importe quel accident survenu durant le séjour.

La Cour de cassation vient de refuser l'indemnisation d'un touriste blessé dans un accident de la route qui était entièrement dû à la faute d'un tiers et qu'il n'était pas possible d'éviter. La Cour rappelle que l'agent de voyages, même s'il doit à ses clients le bon déroulement de leur séjour, n'est pas responsable des accidents ou anomalies imputables au client lui-même, à un cas de force majeure ou à l'intervention imprévisible et insurmontable d'un tiers. Un accident de la circulation exclusivement dû à la faute d'un tiers, et dans lequel aucune manoeuvre d'évitement n'était possible, est imprévisible et insurmontable. Il entre donc dans la catégorie des exonérations de responsabilité, ont dit les juges. Mais pour trancher ainsi, ils ont constaté que tout était parfaitement en règle du côté du véhicule des touristes. Le minibus était en bon état, n'était pas surchargé, le chauffeur avait son permis, n'avait pas conduit trop longtemps, n'a commis aucune erreur et surtout ne pouvait faire aucune manoeuvre pour éviter la collision survenue par l'arrière.



La procédure d'accompagnement d'une personne en fin de vie reste stricte

L'allocation prévue pour suspendre son travail et accompagner un proche en fin de vie ne peut être attribuée qu'au terme d'une procédure stricte et de formalités précises qui excluent toute régularisation a posteriori.

Même s'il y a urgence en pareil cas, la personne qui suspend son travail ou le réduit à un temps partiel pour prendre un "congé de solidarité familiale", doit d'abord avoir déposé sa demande dans les formes prévues par le code, selon la Cour de cassation. La Cour exclut en conséquence qu'une régularisation de l'allocation puisse être accordée par la suite par la caisse d'assurance maladie. La Cour de cassation a annulé un arrêt de cour d'appel qui avait admis que l'allocation puisse être demandée par la suite, compte tenu du caractère secondaire, en pareil cas, des formalités administratives. De plus, cette cour d'appel avait jugé ces exigences de forme trop compliquées à comprendre et difficiles à connaître.

Cette allocation, d'une durée maximale de 21 jours à plein temps ou de 42 jours à mi-temps, a été créée par une loi du 2 mars 2010. Elle permet aux proches de suspendre ou réduire leur activité afin d'accompagner une personne en fin de vie. Elle se monte actuellement à 55,15 EUR par jour. Mais la procédure exige de présenter d'abord à sa caisse d'assurance maladie une demande dans les formes, accompagnée d'un certain nombre de documents. L'incertitude peut ensuite durer sept jours, le silence de la caisse durant sept jours valant acceptation.

Mon équipe est démotivée, que faire ?

L'un de vos collaborateurs arrive régulièrement en retard, ne vous écoute plus, voire même vous provoque en faisant le contraire de ce que vous lui demandez, tandis que l'un de vos managers a du mal à déléguer et qu'un autre veut toujours avoir le dernier mot... La coopération devient plus difficile et des tensions apparaissent, fragilisant ainsi la qualité du lien au sein de l'équipe, facteur clé de l'intelligence collective. Ne cherchez plus. Votre équipe montre les signes tangibles de la démotivation. Comment la remotiver? Voici quelques clés pour booster votre équipe, version "process communication".

Satisfaire nos sources de motivation, appelées besoins psychologiques, est essentiel à notre bien-être. Motivation vient du latin "motivare" qui veut dire « mettre en mouvement ». Lorsque nous sommes motivés, nous sommes pleins d'énergie et en mouvement. A l'inverse, quand nous sommes démotivés, nous n'avons pas d'énergie, nous sommes fatigués, tout nous paraît difficile.

Satisfaire nos sources de motivation est tellement puissant, que toutes nos décisions, nos comportements conscients ou inconscients sont tournés vers la satisfaction de nos besoins psychologiques. Pour y arriver, nous allons chercher à recevoir des signes de reconnaissance ("stroke") qui nous motivent positivement. L'absence de stroke (l'indifférence) est dramatique pour un individu. Elle est la source d'une diminution d'énergie.

La "process communication", modèle qui permet d'individualiser notre management et notre communication, nous éclaire sur les différentes sources de motivation des individus. Elle identifie 9 besoins psychologiques.

→ **Besoin de reconnaissance en tant qu'individu.** Ces personnes se montrent souvent chaleureuses, compatissantes et sensibles. L'harmonie des relations au travail est essentielle à leurs yeux. Si elles ne se sentent pas reconnues, alors elles auront tendance à vouloir faire plaisir à tout prix, voire même à faire des erreurs stupides ou involontaires et à se plaindre pour qu'on s'intéresse à elles.

→ **Besoin sensoriel.** Ce besoin se retrouve chez des personnes sensibles à leur environnement sensoriel. Rien de plus important pour elles qu'un bon repas partagé entre collègues ainsi qu'un environnement de travail agréable. Autorisez-les à personnaliser leur espace de travail et elles donneront le meilleur d'elles-mêmes.

→ **Besoin de reconnaissance des compétences.** Vous trouverez ici des collaborateurs dotés de qualités d'organisation, d'observation et de logique. Leur temps est organisé autour de l'efficacité au travail et de l'atteinte de leurs objectifs. S'ils sentent que vous ne reconnaissez pas leur compétence, ils auront tendance à devenir perfectionnistes, pointilleux



Marc-Henri Drouin

et auront du mal à déléguer. Ils auront tendance à entrer dans le "sur-contrôle" et pourront devenir intransigeants sur l'ordre et la propreté. Si vous reconnaissez leur réussite lors des réunions d'équipe, attendez-vous à un regain sensible de motivation.

→ **Besoin de structuration du temps.** Ce besoin se retrouve chez les personnes particulièrement organisées et rigoureuses. Si les choses ne se passent pas comme prévu, elles peuvent manquer de souplesse et d'adaptation. A trop vouloir tout maîtriser, ces individus risquent de se perdre dans des détails parfois sans importance. Les changements d'organisation de travail ou d'équipe sont autant de sources de stress et de démotivation pour eux. Un peu de stabilité organisationnelle et opérationnelle (dans la mesure du possible) leur fera le plus grand bien.

→ **Besoin d'excitation.** A l'inverse des collaborateurs précédents, ces personnes ont besoin de nombreux changements car les imprévus sont source d'excitation et d'adrénaline. Elles adorent les challenges où elles peuvent mobiliser leur grande capacité d'adaptation. Elles savent également se sortir des situations les plus difficiles. Si les choses deviennent trop faciles ou monotones, elles auront vite l'impression de s'ennuyer et auront tendance à laisser les autres se débrouiller seuls face à des difficultés. Elles pourront même aller jusqu'à créer des situations conflictuelles ou prendre des risques inconsidérés pour avoir l'adrénaline recherchée. Donnez à ces collaborateurs des défis à relever et acceptez leur côté fonceur : c'est là qu'ils donneront le meilleur d'eux-mêmes. Leur motivation n'aura pas de limite, sauf celle d'avoir déjà atteint l'objectif que vous venez de leur fixer.

→ **Besoin de reconnaissance des opinions.** Vous retrouverez ce besoin chez vos collaborateurs les plus dévoués et les plus intègres. Les valeurs sont essentielles à leurs yeux. S'ils ont l'impression que vous ne reconnaissez pas leur avis, ils auront tendance à être critiques avec l'entreprise, cherchant même parfois à imposer leur avis à tout prix. Pour les aider à voir le verre à moitié plein plutôt

qu'à moitié vide, reconnaissez leurs idées et propositions : ils se sentiront particulièrement motivés.

Besoin de reconnaissance de l'engagement. Conscientieux et dévoués, ces collaborateurs apprécient qu'on reconnaisse leur prise d'initiative, leur implication voir leur dévouement. Ils ont besoin de sentir qu'on leur fait confiance. Ils pourront mal vivre qu'on soit directif avec eux, qu'on revienne sur des engagements pris. Cherchez à favoriser leur autonomie et confiez leur par exemple des responsabilités complémentaires ou transverses.

→ **Besoin de solitude.** Parfois plus difficile à satisfaire dans l'entreprise sauf pour ceux qui peuvent travailler seuls, ce besoin se retrouve chez vos collaborateurs qui apprécient travailler à leur rythme et selon leur horaire. Ils savent faire preuve d'une grande prise de recul, sont calmes et imaginatifs. Acceptez leur côté un peu solitaire, ne leur mettez pas la pression en terme de temps et laissez-les s'isoler quand ils en ont besoin. Vous les motiverez en structurant leur travail tout en leur permettant de s'organiser à leur rythme. Un contrôle régulier sur l'avancement de leur travail est également à privilégier.

→ **Besoin de contacts positifs.** Ces collaborateurs voient la vie et leur travail comme un jeu. Ils ont besoin d'être en contact avec les autres et sont pleins d'énergie. Particulièrement créatifs, ils sont appréciés pour leur bonne humeur. Mais s'ils se sentent trop « cadrés » ou isolés, vous les entendrez soupirer, faire des efforts sans succès : ils iront même jusqu'à blâmer les autres de leur infortune et pourront vous provoquer, en faisant par exemple l'inverse de ce que vous leur avez demandé. Acceptez leur côté fantaisiste et leur bonne humeur et sachez faire preuve de souplesse : acceptez qu'« on peut être sérieux sans se prendre au sérieux ». Transformez les tâches qui leur paraissent contraignantes en un jeu et vous serez surpris par leur motivation.

Quels que soient leurs profils, ne restez pas focalisé sur les comportements négatifs de vos collaborateurs. Acceptez que ce qui est essentiel pour vous, le soit moins pour vos collaborateurs.

Vous pouvez faire cet exercice que je fais faire régulièrement lors de coaching : listez vos collaborateurs et identifiez les 2 à 4 besoins psychologiques essentiels pour chacun d'entre eux. Ensuite examinez en quoi votre management nourrit suffisamment ou pas les besoins de vos collègues. Vous serez surpris de vos réflexions et des actions simples que vous pourrez mettre en place dans votre management pour libérer le potentiel de chacun. A vous de jouer...

Marc-Henri Drouin
Coach certifié, spécialisé dans la
conduite du changement et
le management de la performance
(mh.drouin@booster.re)