

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

Rémi JUËT

50 fiches pratiques
pour piloter son équipe

3^e édition



DUNOD

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

Rémi JUËT

50 fiches pratiques
pour piloter son équipe

3^e édition

DUNOD

Des compléments numériques sont disponibles
sur le site [dunod.com](http://www.dunod.com), à l'adresse suivante :

[http://www.dunod.com/contenus-
complémentaires/9782100758654](http://www.dunod.com/contenus-complémentaires/9782100758654)

Illustration de couverture : © Stockpics – Fotolia.com

Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs

© Dunod, 2009, 2014, 2017

11, rue Paul Bert, 922240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-076417-4

Table

Couverture

Copyright

Introduction

Plan d'autoformation : mode d'emploi

Chapitre 1 Prendre ses marques

1 Identifier ses missions

2 Asseoir sa crédibilité

3 Faire vivre les fondamentaux

4 Développer les résultats

5 Accroître sa prévisibilité

6 Optimiser ses qualités

7 Ritualiser le management

8 Distinguer l'erreur et la faute

9 Se donner des obligations

10 Construire une équipe

11 Manager le changement

12 Bien communiquer

13 Respecter les temps de la communication

14 Structurer les entretiens individuels

15 Écouter le collaborateur

16 Se donner des repères pratiques

17 Créer des relations positives

Chapitre 2 Manager le collaborateur

18 Développer la motivation

19 Entretenir la motivation

20 Remettre une récompense exceptionnelle

21 Créer une relation personnelle
avec un collaborateur

22 Déléguer

23 Définir un objectif

24 Définir les missions

25 Mener un entretien annuel

26 Réagir en cas d'erreur

27 Piloter un collaborateur

28 Préparer l'action : le briefing

29 Suivre l'action : le débriefing

30 Piloter la formation

Mon management 1

Chapitre 3 Manager l'équipe

31 Reprendre une équipe

32 Devenir le manager de ses collègues

33 Mobiliser sur les objectifs

34 Réaliser le bilan de l'activité

35 Animer une réunion

36 Développer la créativité collective

37 Créer un projet

38 Afficher les résultats

39 Annoncer le départ d'un collaborateur

40 Manager une équipe projet

Mon management 2

Chapitre 4 Exercer son autorité

41 Définir des règles de comportement

42 Recadrer un collaborateur aux limites du jeu

43 Recadrer un collaborateur hors-jeu

Mon management 3

Chapitre 5 Recruter

44 Présenter l'entreprise et le poste

45 Sélectionner un candidat

46 Embaucher un nouveau collaborateur

Mon management 4

Chapitre 6 Se manager soi-même

47 Prendre la parole en public

48 Organiser son temps

49 Se motiver quand tout va bien

50 Se motiver en période difficile

Mon management 5

Conclusion

Introduction

Lorsqu'il y a une trentaine d'années j'ai commencé à exercer le métier de consultant-formateur, je développais des thèmes, des concepts, des techniques, des outils de management qui dénotaient avec les conceptions des rapports hiérarchiques de l'époque. Le plus souvent il suffisait d'être un technicien reconnu par la profession pour accéder à la responsabilité de chef. Réfléchir à la meilleure façon de diriger une équipe ou s'interroger sur la motivation des collaborateurs n'avaient guère de sens pour le plus grand nombre. Se former à la relation hiérarchique relevait pour beaucoup de l'exotisme. Les formations tournaient parfois à l'affrontement pour convaincre de ce qui semblait être frappé du sceau de l'évidence. Aujourd'hui cette vision s'est modifiée, la majorité des managers que je rencontre ont compris que l'accomplissement de leur mission managériale exige des compétences et des savoir-faire qui demandent une réflexion, nécessitent des repères et des outils, s'appuient sur des techniques, reposent sur un ensemble cohérent de pratiques, renvoie à une disposition de bienveillance envers son environnement et particulièrement à l'égard de son équipe.

Des conceptions de la relation hiérarchique dont je pensais au début de ma carrière qu'elles allaient être intégrées avec le temps demeurent encore des années plus tard largement à développer dans nombre d'organisations. Des éléments fondamentaux comme créer une relation de confiance avec chacun, faire reposer sa relation avec ses collaborateurs sur les points positifs, définir des objectifs précis et élaborer avec l'équipe le plan d'action qui permet de les atteindre, rassembler les collaborateurs, favoriser la qualité de

leurs relations et leur coopération, donner des orientations claires et des perspectives d'avenir, mettre la pression sur le respect de l'action à mener et non sur les résultats à obtenir, distinguer l'erreur de la faute, savoir sanctionner tout en restant calme... font partie des bases que je pensais alors être promises à une rapide assimilation par les nouvelles générations qui arrivaient. Or, beaucoup de managers d'aujourd'hui font perdurer des croyances d'antan qui révèlent une confusion entre le pouvoir du grade et l'autorité de l'individu, entre le statut lié au poste et la valeur de la personne qui l'occupe.

Le succès ponctuel d'une équipe peut dépendre de circonstances extérieures, d'une conjoncture favorable, le succès durable dépend de l'énergie qui circule au sein du groupe. Cette énergie est le résultat du management pratiqué, des relations créées à tous les niveaux de la hiérarchie. Quel que soit le niveau de responsabilité, les actes des managers ont un impact décisif tant sur le plan du développement de la motivation, que celui de l'enrichissement des compétences et sur le renforcement de l'implication de chacun. Ces actes sont ce qui détermine les résultats obtenus par le collaborateur, par l'équipe, par l'organisation en son entier. C'est moins la pertinence de la stratégie qui fait le succès que l'envie de la faire réussir de ceux qui la mettent en application. Un des premiers défis du manager est de créer de l'envie, créer de l'énergie qu'il régénère au fur et à mesure de ses contacts avec ses collaborateurs.

L'énoncé des fondamentaux est simple, leur pratique exigeante. Lorsque tout va bien, leur maîtrise peut être facile et la marge de manœuvre relativement large. Dans des contextes de pression externe et/ou interne forte, lorsque la fatigue ou le stress surviennent, lorsque les tensions grandissent, lorsque la lucidité s'effrite, les marges de manœuvre se réduisent et leur mise en œuvre en devient d'autant plus essentielle.

Être manager est un métier à part entière et non une simple responsabilité ajoutée à la réalisation d'une mission technique, un métier qui oblige à manier avec finesse les contradictions pour demeurer cohérent. Savoir tout à la fois rassurer ses collaborateurs et maintenir à leur conscience les enjeux de la réalité, porter les décisions de l'entreprise et défendre le point de vue de ses collaborateurs, dessiner un avenir à son équipe et connaître les contraintes de son quotidien. Être à la fois chaleureux et intransigeant, compréhensif et directif, capable de s'adapter aux circonstances tout en gardant le cap.

Ce métier revêt la même importance à tous les niveaux de la hiérarchie, des managers de terrain aux cadres dirigeants. La différence réside dans les responsabilités exercées, les décisions à prendre, dans l'horizon de leur vision, et non dans la nature des relations qu'ils font vivre. Le management mis en œuvre exige le même niveau de qualité à tous les niveaux de la hiérarchie. Un haut niveau de responsabilité n'exempte pas d'une qualité de relation, un haut niveau de responsabilité exige un haut niveau de qualité relationnelle. Le management pratiqué au sommet de l'organisation donne la tonalité de ce qui se déploie jusqu'aux collaborateurs opérationnels. Beaucoup de collaborateurs sont essentiels dans l'obtention des résultats à court terme, ils sont au plus près des produits puisqu'ils les fabriquent, ils sont déterminants quant à l'image qui est perçue par le client car ils sont à son contact direct ou s'occupent de son dossier. Les collaborateurs mènent leur mission, traitent le produit et considèrent le client à la hauteur de ce qu'ils reçoivent de leur hiérarchie.

La solidité des relations entre les niveaux hiérarchiques, la solidarité des niveaux entre eux et leur travail en collaboration sont ce qui procure une légitimité aux décisions prises, augmente leur pertinence et la probabilité d'application. Les décisions sont plus pertinentes parce que l'écoute réciproque permet à

chacun de mieux comprendre la réalité à laquelle l'autre est confronté, elles sont mieux appliquées parce qu'elles intègrent cette compréhension. L'adversaire n'est pas le niveau au-dessus ou en dessous, il n'est ni le collaborateur, ni le collègue, ni le niveau hiérarchique supérieur ; l'adversaire demeure l'objectif à atteindre ensemble. Une grande quantité d'énergie est souvent perdue dans des querelles ou des tensions internes, la même énergie mise à travailler en commun augmente le potentiel de l'entreprise sans investissement supplémentaire, avec des relations fluides et satisfaisantes, avec du plaisir en plus.

Nouvelles technologies, nouvelles générations, nouveaux enjeux, le monde a changé ? Oui ! Le monde change ? Oui ! Le monde va encore changer ? Oui ! Dans ce mouvement perpétuel, la constante demeure nos relations, la capacité que nous avons à œuvrer ensemble, à nous comprendre pour élaborer ce qui permet à chacun de vivre bien, de progresser, de construire et de se construire. Les contraintes changent, il s'agit d'adapter nos pratiques sans renier les bases, les attentes des nouvelles générations changent mais les jeunes gens d'aujourd'hui demeurent des hommes qui restent sensibles à l'attention qu'on leur porte, à l'avenir qu'on leur offre. Plus exigeants dans leurs attentes, surprenants dans leurs réactions, ils demandent à leur encadrement une maîtrise accrue de leurs compétences de manager.

Chaque collaborateur est unique et particulier, chaque manager est unique et particulier, pour autant, les règles qui régissent les relations entre eux sont identiques. Structurer son management lorsqu'on débute, prendre un nouveau souffle lorsqu'on est en place depuis longtemps, apprendre et découvrir, se réapproprier ce que l'on savait déjà et que l'on a parfois oublié... Le management est un exercice quotidien d'ajustement dans un environnement instable. Il est un renouvellement permanent qui permet chaque jour, pour peu que l'on s'en donne la peine, d'apprendre et de

comprendre ce qui fait l'essentiel de notre vie : la relation entre les hommes.

Plan d'autoformation : mode d'emploi

Pour vous aider à prendre du recul sur votre pratique professionnelle et à progresser, cet ouvrage propose un plan d'autoformation progressif qui vous permettra d'interroger vos pratiques managériales et de les améliorer de manière continue. Vous vous trouverez conforté dans ce que vous faites ou découvrirez des espaces pour améliorer vos pratiques.

- En fin de fiche, les sections « **Je m'évalue** » vous permettront de vous situer par rapport à des **compétences précises** (exemples : piloter un collaborateur, déléguer, etc.)
- En fin de chapitre, les sections « **Mon Management** » vous donneront une image de vos points forts et de vos pratiques à améliorer par rapport à un **domaine de compétences** donné (exemples : exercer l'autorité, recruter, etc.) ; les tableaux « **Mon plan d'action** » vous permettront de définir les actions que vous allez mettre place pour maintenir vos points forts et améliorer les pratiques que vous aurez identifiées.
- À la fin du livre, vous trouverez un tableau récapitulatif à compléter, il vous permettra d'évaluer **votre management dans son ensemble**.

Ce livre est un outil, vous êtes invité à écrire dessus, à raturer, à recommencer, utilisez-le, vous pouvez en abuser, il a été écrit en pensant à vous !

Compléments numériques

Des **exemples d'application** sont disponibles sur le site dunod.com à l'adresse suivante :

<http://www.dunod.com/contenus-complémentaires/9782100758654>

1

Prendre ses marques

Executive summary

- ▶▶ Le management est fondamentalement une affaire de relations.
- ▶▶ Avoir des repères précis permet d'adopter la position la mieux adaptée et d'avoir la réaction appropriée avant même d'utiliser un outil.
- ▶▶ Ce chapitre a pour objectif de poser les bases à partir desquelles se construit la relation managériale.

1 Identifier ses missions

2 Asseoir sa crédibilité

3 Faire vivre les fondamentaux

4 Développer les résultats

5 Accroître sa prévisibilité

6 Optimiser ses qualités

7 Ritualiser le management

8 Distinguer l'erreur et la faute

9 Se donner des obligations

10 Construire une équipe

11 Manager le changement

12 Bien communiquer

13 Respecter les temps de la communication

14 Structurer les entretiens individuels

15 Écouter le collaborateur

16 Se donner des repères pratiques

17 Créer des relations positives

1

Identifier ses missions

On ne réussit pas parce qu'on a du talent, on réussit parce qu'on met en place les conditions qui permettent au talent et aux compétences de s'exprimer.

Le rôle de manager revêt des particularités propres à chaque entreprise, à chaque service, à chaque métier, cependant il s'organise à partir de cinq missions fondamentales :

- Développer les résultats de son équipe ;
- Donner de l'énergie à chacun et fédérer l'équipe ;
- Renforcer la confiance en soi des collaborateurs ;
- Développer leurs compétences ;
- Faire faire.

Pour réaliser ces missions, le manager s'appuie sur une forte crédibilité et organise son action à partir de principes simples, précis et cohérents.

Les différents thèmes abordés dans ce premier chapitre ont pour objectifs de (re)donner des repères, de (re)prendre ses marques afin de pouvoir prendre les décisions les plus justes dans l'exercice quotidien de la mission managériale.

À quoi sert un manager ? La valeur ajoutée d'un responsable d'équipe ne se limite pas à la transmission de directives, à la répercussion d'informations ou à la répétition d'ordres. L'apport d'un manager réside dans la dynamique de progrès et de succès qu'il crée dans son équipe et pour chaque collaborateur. Cette dynamique se forge par la mise en place jour après jour d'une relation à la fois rassurante, exigeante et cohérente.

2

Asseoir sa crédibilité

Pour être suivi par son équipe et écouté par ses collaborateurs, pour les amener à relever de nouveaux défis et plus simplement pour leur donner envie d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'équipe, le manager développe et entretient sa crédibilité. Cette crédibilité n'est pas inhérente à tel ou tel individu, elle est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs.

Il appartient à chaque manager de jouer sur ces leviers pour amplifier sa crédibilité ou corriger certains manques. Plus ces facteurs sont élevés, plus la crédibilité est forte.

Crédibilité hiérarchique

=

Compétence × Exemplarité × Capacité à valoriser

× Capacité à sanctionner × Capacité à informer

La compétence : la compétence repose sur trois piliers.

1^{er} pilier : l'expression, la formalisation et le partage d'une vision de l'avenir ; 2^e pilier : la capacité à décider clairement dans son domaine de responsabilité et à faire appliquer les décisions prises ; 3^e pilier : la connaissance des contraintes, des exigences du métier

des collaborateurs et les circonstances dans lesquelles il est réalisé. Les collaborateurs ne demandent pas à leur manager de savoir faire leur métier à leur place mais de connaître, de comprendre et de prendre en compte les difficultés qu'ils rencontrent et de les accompagner pour les surmonter. La prise en compte ne consiste pas à diminuer le niveau d'exigence mais à aider le collaborateur à élaborer et mettre en œuvre la solution adaptée.

L'exemplarité : elle réside dans la cohérence entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté. Chaque comportement, chaque propos observé par le collaborateur qui se trouve en contradiction avec l'exigence affirmée par le manager dégrade sa crédibilité.

La capacité à valoriser la reconnaissance du collaborateur, pour ses compétences, pour la qualité de son travail, pour son engagement, pour les progrès effectués, pour les résultats obtenus, pour les comportements adoptés. Plus le manager montre sa satisfaction pour le travail réalisé, plus le collaborateur gagne en énergie. Valoriser le collaborateur consiste à prendre le temps de souligner ce qui va bien, ce qui est positif. Lorsque le manager montre une insatisfaction répétée et parle essentiellement de ce qui ne va pas, la motivation du collaborateur se dégrade. Un niveau satisfaisant de résultats ne peut durablement s'installer que dans un climat positif capable de renforcer la confiance en soi des collaborateurs.

La capacité à sanctionner : elle consiste en la définition, la diffusion et l'explication de règles de comportements précises et la détermination à les faire respecter. L'éthique affichée prend sa valeur lorsque le manager manifeste sa volonté de la respecter, de la faire appliquer et de réagir en cas de non-respect, quel que soit le collaborateur concerné.

La sanction fait partie des actions que le manager peut mettre en application. Plus le manager montre sa

capacité à sanctionner les comportements qui ne respectent pas les règles définies, plus les collaborateurs sont prêts à les respecter.

La capacité à informer : elle consiste à offrir aux collaborateurs la primeur des informations qui concernent leur quotidien et la vie de l'entreprise. Lorsque l'extérieur informe plus que l'interne, l'extérieur est plus crédible, plus écouté, particulièrement en période difficile. En cas de tension ou de crise, le plus crédible est celui qui apporte le plus d'informations ; les collaborateurs sont plus enclins à croire et à suivre celui qui informe en premier même si l'information donnée est inexacte. Durant une telle période, la permanence de la présence du manager auprès de ses collaborateurs est essentielle.

Principes directeurs

- La crédibilité d'une ligne hiérarchique se mesure à la crédibilité de l'encadrement de premier niveau.
- Sa force est celle du niveau d'encadrement perçu comme le plus faible.
- Ce qui fait sa solidité est la solidarité entre les différents niveaux qui la composent.
- Plus la ligne hiérarchique apparaît légitime, plus les décisions prises sont appliquées.

3

Faire vivre les fondamentaux

Si l'action est guidée par des principes stables et précis, le manager offre à ses collaborateurs une cohérence et une solidité qui les confortent dans la réalisation de leur mission quotidienne et les rassurent en cas de désaccord ou de fortes perturbations externes ou internes.

Ces principes entraînent des effets durables s'ils s'inscrivent dans une démarche gagnant/gagnant, si le manager exerce sa mission avec bienveillance.

Deux préalables :

- le pouvoir de décider : le manager, jusqu'à l'encadrement de terrain, récompense, pilote, informe et sanctionne ses collaborateurs directs ;
- le pouvoir d'agir : le manager décide de l'organisation de son équipe et de la gestion de son personnel.

1. Établir des relations privilégiées

Le manager rencontre plus souvent ses collaborateurs individuellement que collectivement. En multipliant le nombre d'interlocuteurs simultanés, le manager rend les relations et la communication plus difficiles à maîtriser.

2. Bâtir des relations motivantes

Le manager entretient des relations positives, constructives et encourageantes basées sur les succès, les progrès et l'implication de ses collaborateurs (voir Fiche [17](#)).

3. Enrichir les compétences

Le manager transmet son savoir-faire, développe les compétences de ses collaborateurs et les accompagne dans la conduite de leur activité. Le fait que les collaborateurs maîtrisent mieux leur métier que leur responsable hiérarchique est un bon indicateur de la qualité du management appliqué (voir Fiche [27](#)).

4. Rendre les collaborateurs autonomes

Le manager délègue des responsabilités et des pouvoirs de décision pour que le collaborateur devienne de plus en plus acteur de sa mission et ne reste pas un unique exécutant des exigences hiérarchiques (voir Fiche [22](#)).

5. Définir un contrat clair

Le manager annonce précisément à chacun de ses collaborateurs ce qu'il attend de lui tant en ce qui concerne les résultats (les objectifs), les compétences que les comportements (voir Fiches [23](#), [24](#) et [25](#)).

6. Faire vivre une éthique

Le manager définit et fait respecter des règles précises et vérifiables (ou affirme et porte les règles de l'organisation) (voir Fiche [42](#)).

7. Sanctionner les comportements hors-jeu

Lorsqu'un collaborateur ne respecte pas une règle, le manager sanctionne le comportement et prévient son propre manager (voir Fiche [43](#)).

8. Être solidaire de ses collaborateurs

Le manager appuie la décision prise par son collaborateur (N-1) tout désaccord s'exprime hors de la présence de N-2.

9. Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires

Quand N-2 sollicite N, celui-ci le renvoie à N-1 et répond en présence de N-1. Tout traitement d'un problème par N ne se fait qu'en présence de N-1. Toutefois si N rencontre N-2, N-1 en est prévenu. Le respect des niveaux hiérarchiques ne doit pas créer d'opacité entre les différentes strates.

10. Être solidaire de la hiérarchie

Tout désaccord s'exprime auprès de celui qui est directement concerné. Le manager est solidaire de la hiérarchie devant ses collaborateurs et solidaire de ses collaborateurs devant la hiérarchie.

11. Décider dans le calme

Toute décision prise sous le coup d'une émotion, même positive, a une grande probabilité de se révéler

inadaptée. La décision se prend lorsque l'émotion est apaisée et la raison est revenue.

12. Parler management avec son manager

Le management des hommes et des équipes est un sujet d'échange permanent entre niveaux hiérarchiques, comme les résultats, les objectifs, les sujets techniques ou la qualité.

4

Développer les résultats

Plus que de succès exceptionnels, c'est d'actions constantes produisant des résultats réguliers dont l'entreprise a besoin. Ces résultats correspondent à la réalisation de la mission confiée et à l'atteinte des objectifs fixés. Un management uniquement centré sur la performance ne joue plus son rôle de pilote de l'action et a pour double effet de se transformer en relation stressante pour les équipes et de rejeter au second plan la maîtrise et l'approfondissement du métier, seuls garants de résultats pérennes.

Un management à la fois exigeant et valorisant génère des résultats durables. Leur répétition exige la combinaison de plusieurs facteurs :

**Constance des résultats =
compétence × motivation × implication**

- La compétence du collaborateur réside dans :
 - sa connaissance technique du métier ;
 - sa capacité à la mettre en œuvre ;
 - sa capacité à remettre en cause et enrichir ses connaissances ;
 - sa capacité à progresser.

- Sa motivation dépend de :
 - l'exigence du manager ;
 - la reconnaissance par le manager de ses résultats ;
 - la reconnaissance par le manager de l'individu (ce qu'il est), de l'opérateur (ses compétences techniques) et du collaborateur (sa contribution à l'équipe ou à l'entreprise).
- Son implication repose sur :
 - ses perspectives d'évolution dans l'entreprise ;
 - l'apport de son métier à l'environnement (au sens large) ;
 - le respect et à la défense d'une éthique, d'une vision du métier (qui en renforce la légitimité par rapport à l'entourage) ;
 - la primeur de l'information apportée en interne ;
 - la réussite de son équipe et/ou de l'entreprise.

5

Accroître sa prévisibilité

Être prévisible et surprenant.

Dans un monde difficilement prévisible d'un point de vue économique, technique ou commercial, dans un contexte où il faut à la fois élaborer des plans à trois ans et les changer tous les six mois, le manager offre à son équipe la prévisibilité de ses réactions et assure une sécurité relationnelle (interne) face à une insécurité conjoncturelle (externe).

Lorsque le manager agit ou réagit en fonction de son humeur du moment ou de ses émotions face à l'événement, le collaborateur ressent une insécurité qui peut produire des résultats à court terme mais jamais durables.

Tout en surprenant par la forme de ses actes, le manager doit entretenir une constance d'action, de réaction et de décision face à un même événement quel que soit le collaborateur.

Ce dernier doit être assuré qu'un travail de qualité sera reconnu et apprécié à sa juste valeur, que l'erreur ne sera jamais sanctionnée si les règles définies ont été respectées, qu'en cas de difficultés, il sera toujours écouté, et s'il ne sait pas comment s'y prendre, qu'il obtiendra la formation nécessaire. Le collaborateur sait aussi que le non-respect des règles définies l'expose à un recadrage hiérarchique voire à une sanction.

**Règles et missions définissent les limites du jeu :
le collaborateur connaît par avance la correspondance entre ses actes
et leurs conséquences**

Le collaborateur ne respecte pas les règles définies, que ce soit dans la lettre ou dans l'esprit	Écoute	Règles du jeu	Le collaborateur respecte le jeu à la fois dans la lettre et dans l'esprit, les règles définies, et il se situe dans le cadre de ses missions, même s'il peut rencontrer des difficultés à atteindre les objectifs fixés.	Missions	Feed-back	Le collaborateur agit hors de ses missions et des prérogatives qui lui sont données et ne réalise pas sa mission.

Le collaborateur est hors du contrat*		Le collaborateur respecte le contrat		Le collaborateur est hors du contrat*
Le manager recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives		Le manager valorise, encourage, accompagne et forme le collaborateur. Bien que soumis aux incertitudes conjoncturelles, le collaborateur connaît une sécurité relationnelle hiérarchique.		Le manager recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives

*le mot « contrat » désigne les exigences de l'entreprise, du manager et l'engagement que prend le collaborateur.

6

Optimiser ses qualités

« Quand toujours plus de la même chose ne produit pas plus de résultats
c'est qu'il faut faire autre chose, autrement. »

Paul Watzlawick

Chacun de nous se développe en s'appuyant sur des qualités initiales. L'approfondissement et l'épanouissement de ces qualités permettent de parvenir à un niveau de résultats, à une hauteur de performances. Puis, ces seules qualités travaillées ne permettent plus d'accroître son potentiel. L'unique accentuation de ces qualités, devenues compétences, finit par produire des effets secondaires négatifs. Au-delà d'un seuil, la compétence est toujours perçue, par soi et son entourage, mais elle ne génère plus de progrès et devient un frein à l'évolution.

Par exemple, certains managers font de leur exigence une base qui entraîne leurs collaborateurs vers des réalisations de bons niveaux, puis l'unique expression de cette exigence finit par décourager ces mêmes collaborateurs qui sont convaincus que peu importe leur niveau de résultats, leur manager n'en sera jamais satisfait. Le découragement vient dégrader le niveau de performance. La réaction première du manager consiste le plus souvent à forcer encore davantage le trait,

l'incompréhension est de plus en plus manifeste, les tensions de plus en plus fortes. Il ne s'agit pas pour autant de cesser d'être exigeant mais de trouver la compétence qui, associée à l'exigence, permettra de continuer à faire progresser le niveau des résultats.

Être exigeant et savoir reconnaître sans réserve les compétences, les réalisations, la qualité du travail, les résultats... des collaborateurs permet de poursuivre le progrès. Continuer à progresser exige à la fois de maintenir la compétence initiale et d'y adjoindre la compétence complémentaire qui, associée à la première, génère un effet dynamique durable. Être exigeant produit des résultats si l'on sait valoriser le collaborateur.

- Valoriser entraîne l'équipe si l'on sait parler clairement, calmement et sans détour de ce qui ne va pas.
- Valoriser génère de l'énergie chez le collaborateur, si l'on sait sanctionner avec justesse et impartialité quand il le faut.
- Sanctionner rassure les collaborateurs, si l'on sait les gratifier pour ce qu'ils font de bien.
- Parler produit des effets mobilisateurs, si l'on sait écouter les collaborateurs et prendre en compte ce qu'ils expriment.
- Montrer sa vision de l'avenir est fédérateur, si l'on montre que l'on connaît la réalité de ce vivent les équipes au quotidien.
- Connaître la technique du métier du collaborateur lui donne envie de s'investir, si on lui transmet avec calme et pédagogie son propre savoir-faire.

Le métier de manager nécessite de s'appuyer sur ses qualités initiales et de prendre appui sur des qualités complémentaires qui permettent de créer de l'énergie.

7

Ritualiser le management

Moins on se parle, moins on a de choses à se dire.

Moins le prévisible est prévu, plus l'imprévu devient imprévisible.

La ritualisation du management, la répétition programmée de rencontres, entretiens ou réunions individuels ou collectifs permet une meilleure gestion du temps pour le manager et le collaborateur, et offre l'assurance de pouvoir aborder régulièrement les sujets déterminants.

La programmation n'exclut pas les rencontres impromptues ou les entretiens ponctuels, elle limite les dérangements intempestifs consommateurs de temps et qui souvent relèvent du désir du collaborateur d'être en relation avec son manager que d'un réel besoin opérationnel.

Les entretiens non programmés sont le plus souvent provoqués par un problème. La résolution de problème risque de devenir le seul motif capable de déclencher la relation entre le manager et le collaborateur. En conséquence le problème devient plus ou moins consciemment le meilleur moyen de rencontrer le manager.

Pris dans leurs activités respectives, manager et collaborateur peuvent en arriver à ne plus échanger vraiment qu'à des temps espacés. Les échanges se limitent alors soit au traitement du quotidien, ce qui vide progressivement sa substance au métier – la motivation du collaborateur s'use peu à peu –, soit à un strict rapport de résultats qui appauvrit la relation et favorise l'épanouissement de baronnies – le collaborateur trouve sa motivation ailleurs que dans la relation hiérarchique, il se réfugie derrière ses résultats et rend ce qu'il fait de plus en plus opaque. Il passe de l'autonomie à l'indépendance, il échange sa tranquillité sans contrôle contre des résultats d'apparence satisfaisants.

La ritualisation du management

	Acte de management	Fréquence	Durée	Temps de préparation
Manager le collaborateur	Développer la motivation	Quotidienne à hebdomadaire	2 à 15 minutes	Aucun

	Remotiver	Mensuelle à trimestrielle	10 à 30 minutes	Aucun
	Entretenir une relation personnelle	Hebdomadaire	10 minutes	Aucun
	Définir les missions	Annuelle	1 à 2 heures	2 heures (pour la première rédaction)
	Mener un entretien annuel	Annuelle	30 minutes à 1 heure 30	30 minutes
	Piloter le collaborateur	Hebdomadaire à mensuelle	5 à 30 minutes	5 à 15 minutes
Manager l'équipe	Lancer des objectifs	Hebdomadaire à annuelle	3 à 30 minutes (selon la longueur de la séquence)	5 minutes à 1 journée
	Bilan d'activité et de résultats	Hebdomadaire à annuelle	3 minutes à 1 heure (sans compter le temps de la fête)	5 minutes à 1 journée
	Créer un projet	Semestrielle à pluriannuelle		1 à 3 journées

8

Distinguer l'erreur et la faute

La distinction de l'erreur et de la faute est un pilier majeur sur lequel reposent en partie la solidité et la cohérence du management.

- L'erreur entraîne un acte pédagogique, la faute génère une action d'autorité.
- L'erreur renvoie à la compétence, le collaborateur peut ne pas la maîtriser ou n'a pas su la mobiliser ; la faute renvoie à son comportement, le collaborateur se doit de toujours le contrôler.
- L'erreur est involontaire, le collaborateur n'a pas su comment faire, agir ou réagir, la faute est volontaire, le collaborateur n'a pas respecté une règle préalablement définie.
- L'erreur devient une faute lorsque :
 - le collaborateur la commet volontairement ;
 - le collaborateur n'a pas respecté les actions correctives décidées avec son manager.
- Une réaction vive voire agressive du manager suite à une erreur détruit de fait le droit à l'erreur ou la prise

d'initiative et incite le collaborateur à cacher ses erreurs à venir (voir Fiche [26](#)).

- Une réaction sans fermeté suite à une faute disqualifie la règle transgressée, dégrade la valeur qui y est rattachée et contribue à discréditer le manager (voir Fiche [43](#)).

- Les conséquences *immédiates* d'une erreur sont généralement plus importantes que les conséquences immédiates d'une faute. Dans certains cas, les conséquences d'une faute peuvent même être positives. Par exemple, le non-respect d'une règle de sécurité peut permettre d'honorer un délai que son respect aurait empêché, la transgression d'une règle de pratique commerciale peut permettre l'obtention d'une commande ou d'une affaire qui n'aurait pas été obtenue sans cet écart.

- Ce qui dicte la réaction c'est l'écart de comportement au regard de la règle établie et non les conséquences constatées, quelle que soit leur importance.

9

Se donner des obligations

Le management peut s'organiser autour de trois thèmes qui constituent l'ossature des pratiques et permettent de prendre des positions adaptées aux circonstances : le devoir, le droit et l'interdit. Il est parfois difficile de trouver la bonne réaction surtout lorsque les faits entraînent une émotion.

Une bonne connaissance de ses collaborateurs permet de valoriser ce qui sera le plus motivant pour chacun.

Deux devoirs, un droit et deux interdits

Deux devoirs

- Valoriser le travail, les progrès et les résultats. Le travail pour sa qualité et son volume, les progrès pour l'évolution du collaborateur, les résultats pour sa contribution.
- Valoriser les comportements que le manager souhaite voir advenir. Il est plus courant de faire remarquer les comportements inadaptés que de mettre en exergue les comportements souhaités. Si être à l'heure à une réunion est normal, saluer la ponctualité des

collaborateurs contribue à favoriser sa reproduction et à donner une légitimité à une réaction en cas de retard.

Un droit

- Dévaloriser les comportements que le manager ne souhaite pas constater. Il s'agit uniquement de réagir par rapport au comportement, aucunement en regard de la valeur de la personne.

Deux interdits

- Dévaloriser la personne. Quelles que soient les circonstances, aucun jugement de valeur négatif ne peut être porté sur le collaborateur.
- Être indifférent. Ne pas adresser la parole au collaborateur, ne pas le saluer... le mépris manifesté par l'indifférence ne règle en rien le problème qui oppose le manager et le collaborateur, elle humilie le collaborateur et dégrade la crédibilité du manager aux yeux de l'équipe.

10

Construire une équipe

« Ce n'est pas la perle qui fait le collier, c'est le fil. »

Gustave Flaubert

Les performances d'une équipe dépendent de ce qui se passe entre ses coéquipiers. Une équipe ne peut pas être instantanément performante, il lui faut un temps de construction pour que chacun trouve sa place et que le groupe élabore les modes de fonctionnement qui lui permettront d'offrir son meilleur rendement. Chercher la performance sans respecter les temps nécessaires à sa construction revient peut-être à gagner à court terme mais surtout à prendre le risque d'un résultat qui se dégrade dans le temps.

Cette construction n'est jamais définitive. Avec le temps les relations se décalent, les ajustements sont régulièrement nécessaires pour maintenir l'équipe dans les conditions optimales, ce qui exige de passer à nouveau par les premiers stades, pour se re-découvrir, ré-ajuster les modes de fonctionnement et re-trouver la confiance qui permet d'agir en toute sérénité.

Les quatre temps de constitution d'une équipe :

- constitution ;
- tension ;

- cohésion ;
- performance.

Stades de construction d'une équipe

Stades	Description	Rôle du manager
Constitution	Les membres de l'équipe font connaissance. Les relations sont relativement superficielles et demeurent dans le cadre des conventions sociales et professionnelles. Chacun est peu engagé et se dévoile lentement aux autres. La découverte est progressive et peu impliquante, la plupart des membres ayant tendance à maintenir une réserve.	Mettre en relation les membres entre eux. Faciliter les rencontres et les connaissances réciproques.
Tension	Les membres de l'équipe se sentent plus en sécurité du fait de la connaissance des autres. Certains laissent apparaître une plus large part	Réguler les échanges. Protéger chacun. Faciliter l'expression.

	de leur personnalité, de leurs valeurs, de leurs goûts, de leur façon d'être. Les divergences se font jour sur les conceptions du travail. Les différences de sensibilités, de pratiques, d'habitudes, de repères apparaissent et sont sources de tension voire de conflit.	
Cohésion	Les tensions sont apaisées, chacun trouve peu à peu sa place, les rôles s'établissent, les modes de fonctionnement se créent, les membres de l'équipe ont appris à se connaître.	Définir les objectifs. Formaliser les règles. Aider chacun à trouver sa place.
Performance	L'énergie est mise à disposition de l'action qui permet d'atteindre les objectifs. Les collaborateurs	Définir et maintenir le cap. Accompagner les collaborateurs dans l'action.

	travaillent en confiance.	Favoriser le travail en collaboration.



Témoignage

Chef de service de système d'informations

■ « J'ai longtemps cru que les temps de pause, les regroupements autour de la machine à café étaient du temps perdu, je voyais des collègues organiser des moments conviviaux avec leur équipe dont je me disais qu'ils étaient inutiles, puis avec l'expérience je me suis aperçu que ces moments partagés avec les collaborateurs, même s'ils ne produisent rien dans l'instant permettent de créer une meilleure qualité de relation et de régler plus vite les problèmes lorsqu'ils surviennent. Je me suis aussi aperçu qu'il y a une nécessité de remettre régulièrement les collaborateurs dans la perspective de l'objectif commun, et que le réglage d'un travail en équipe demande en permanence une attention et des ajustements. »

11

Manager le changement

Dans un monde qui évolue constamment, un monde dont les évolutions s'accroissent et offrent leur lot de surprises aussi inattendues que déroutantes, la capacité d'adaptation devient un vecteur déterminant quant à la pérennité de l'entreprise. Manager le changement, plus qu'une stratégie, constitue une mission permanente de l'encadrement.

Comprendre et accepter le changement représentent les deux premières exigences auxquelles le manager doit faire face pour pouvoir le conduire, accompagner son équipe et utiliser l'effet marathon. L'effet marathon est le décalage entre le moment où la décision de changement est prise au niveau de la direction et le moment où il va se traduire sur le terrain, à l'image d'un marathon dans lequel les plus rapides et premiers partis sont déjà loin sur le parcours quand les derniers ne font qu'entamer leur course. Le manager qui a intégré le changement est disponible et a plus de chance de posséder la vision et l'énergie nécessaires à l'accompagnement de ses collaborateurs dans leur effort. Cet effet est normal, il peut parfois susciter des incompréhensions ou des agacements chez ceux qui ont décidé du changement du fait d'une perception d'une lenteur dans sa mise en œuvre, il est en réalité un atout pour le conduire.

Le tableau p. [32-33](#) ne peut prétendre épouser en totalité la complexité de la situation du changement, il a pour objectif d'en identifier les temps forts, leur traduction dans les faits et le comportement managérial à adopter.

Les quatre stades du changement :

- le refus ;
- la résistance ;

- l’exploration ;
- l’implication.

Quel que soit le changement concerné, le collaborateur ou l’équipe traverse ces quatre stades, l’erreur première à éviter est celle qui consiste à vouloir passer directement de l’annonce du changement à sa mise en œuvre. La deuxième erreur majeure consiste à ne pas être au contact des collaborateurs, les laisser seuls, sans attention à leurs émotions, sans réponse à leurs questions.

La transformation nécessite du temps, plus un changement est exigeant à mener plus il est nécessaire de l’annoncer longtemps avant sa mise en place. Une grande partie des changements échoue non du fait de leur manque de pertinence mais à cause du manque d’implication des collaborateurs concernés.

À chacun de ces stades, il est impératif que le manager soit présent pour accompagner les collaborateurs.

**Stades du changement :
réactions/comportements/actions du manager**

Stades	Ce que disent les collaborateurs	Les comportements des collaborateurs	Les actions du manager
Refus	– Ce n’est pas vrai ! – Ils se sont trompés. – Ce n’est pas pour nous. – C’est une erreur.	– Vidés, perturbés. – Refusent de voir la réalité. – En état de choc (abasourdis). – Manifestent des pensées illogiques. – Consacrent leur énergie à partager leurs états d’âme.	– Être présent et disponible. – Encourager l’expression des ressentis et des émotions. – Engager le dialogue. – Montrer de la compréhension. – Reconcentrer sur des choses simples et clairement définies.

Stades	Ce que disent les collaborateurs	Les comportements des collaborateurs	Les actions du manager
Résistance	– Ils sont fous ! – Ça ne marchera jamais ! – Je ne travaillerai jamais comme ça ! – On va droit dans le mur ! – C'était mieux avant ! – Ils n'y connaissent rien ! – Je ne resterai pas dans ces conditions. – Je ne vois vraiment pas pourquoi ils changent.	– Investissent leur énergie dans ce qui pourrait éviter le changement. – Réagissent durement, exagérément. – Expriment vivement leurs émotions. – Menacent, se révoltent. – Perdent l'envie de travailler. – Idéalisent le passé. – prouvent un sentiment de frustration voire d'échec. – Sont traversés par des pensées négatives. – Parlent du passé comme de la meilleure époque. – Sont préoccupés par les conséquences sur leur vie personnelle.	– Être présent et disponible. – Aider faire exprimer la colère, les émotions. – Écouter, comprendre et échanger. – Exprimer de la sympathie, les prendre au sérieux, se mettre à leur place. – Engager la discussion sur les aspects positifs du passé, les mettre en perspective, mettre en évidence les choses qui ne vont pas changer. – S'accorder sur les aspects négatifs du passé, montrer les aspects positifs de l'avenir. – Donner une vision positive de l'avenir.

Stades	Ce que disent les collaborateurs	Les comportements des collaborateurs	Les actions du manager
Exploration	– Et l’avenir ? – Qu’est-ce qu’on fait maintenant ? – Que va-t-il se passer ? – Qu’est-ce qui est négociable ? – Qu’est-ce que je peux y gagner ?	– Proposent des solutions parfois exagérément créatives. – Acceptent le changement bien qu’ils restent dans l’expectative. – Retrouvent une énergie positive. – Commencent à percevoir les aspects positifs de l’avenir.	– Être présent et disponible. – Être réceptif et constructif. – Accepter leurs propositions dans la mesure du possible. – S’adapter. – Rester ferme sur ce qui est non négociable. – Négocier. – Valoriser les efforts et les progrès réalisés. – Faire la liste des premières étapes de mise en œuvre. – Encourager les premiers efforts et les premiers progrès.

Stades	Ce que disent les collaborateurs	Les comportements des collaborateurs	Les actions du manager
Implication	– C'est mieux qu'avant. – Finalement je reconnais que c'est une bonne décision. – Je me demande même pourquoi ils ne l'ont pas fait plus tôt !	– Convaincus par la décision. – S'investissent dans l'action. – Anticipent l'évolution. – Défendent le changement.	– Être présent disponible et reconnaissant. – Tirer les leçons apprises. – Valoriser les collaborateurs pour leur implication et leurs premiers résultats. – Formaliser les nouveaux indicateurs. – Définir les nouveaux objectifs. – Se préparer et préparer le prochain changement.

12

Bien communiquer

« La signification de mon message c'est la réponse que j'en reçois. »

Paul Watzlawick

La communication est un terme dont l'usage s'est largement amplifié au cours des dernières années comme les outils du même nom. La technologie a accru la rapidité des échanges et les a multipliés, la qualité de la communication ne s'en trouve pas pour autant améliorée, les outils de communication dégradent dans nombre de cas ce qu'ils devraient servir. Au lieu d'être au service des relations c'est l'utilisateur qui est devenu dépendant de l'outil. Les outils de communication ont modifié notre rapport au temps et notre rapport aux autres. La permanence de l'accessibilité, l'immédiateté de la réponse attendue peuvent en arriver à créer des états de tensions qui tiennent leur légitimité de l'outil plus que de la situation. Même si ces supports demeurent une avancée source de progrès et d'efficacité, ils ne doivent pas occulter ce qui demeure essentiel dans le rapport managérial : la qualité de la relation. L'outil permet de communiquer ou d'informer rapidement, il ne nourrit pas la relation. Il s'agit d'être vigilant et de s'assurer que ce qui fait vivre la relation est bien présent, la réelle attention que le manager porte au collaborateur

n'est pas technologiquement nouvelle mais persiste à être efficiente.

1. Être totalement disponible pour le collaborateur

La qualité des échanges entre manager et collaborateur nécessite la pleine disponibilité du manager lors de chaque entretien (100 % présents au collaborateur).

2. Prendre du plaisir dans l'échange

Communiquer peut être un effort, mais doit aussi être un plaisir tant pour le manager que pour le collaborateur.

3. Écouter et être écouté

Le collaborateur n'est prêt à écouter son manager que si celui-ci a préalablement pris le temps de l'écouter.

4. Montrer sa volonté de comprendre

Écouter n'est pas se taire mais consiste à comprendre la réalité de ce que vit, pense ou ressent le collaborateur (son avis, sa vision, ses difficultés, ses craintes, ses contraintes...)

5. Valider la compréhension

Chaque échange se conclut par la reformulation de ce qui a été dit pour s'assurer de la compréhension mutuelle.

6. Réaliser la synthèse des échanges

Communiquer ne consiste pas, pour le manager, à imposer son avis au collaborateur mais à parvenir à une

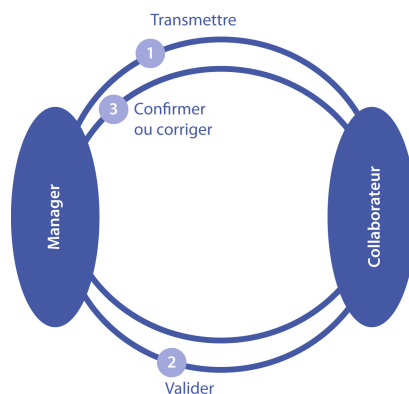
synthèse des deux points de vue.

13

Respecter les temps de la communication

L'échange avec un collaborateur nécessite de prendre son temps. Le temps étant une denrée rare, nombre d'échanges se font entre deux portes, rapidement, le message est émis sans vérifier ce qui a été compris. La communication consiste à transmettre une compréhension, cette transmission se fait en trois temps :

- la transmission ;
- la validation de ce qui a été compris ;
- la confirmation de la compréhension.



14

Structurer les entretiens individuels

Plus le collaborateur s'exprime, plus il est disposé à écouter.

L'ambiguïté crée de la tension, la tension consomme de l'énergie.

L'évitement des divergences fausse la relation, le compromis amène au renoncement, la synthèse consiste à se rassembler et à s'enrichir des divergences.

L'entretien n'est que le point de départ de l'action.

Dans les chapitres qui suivent, il est proposé des structures d'entretien spécifiques aux situations décrites. Le schéma présenté ci-après a pour objectif de donner une trame type qui peut être aisément utilisée dans un grand nombre de situations.

1. Créer les conditions optimales

- Accueillir le collaborateur, lui montrer sa satisfaction de le recevoir (l'accueil fait partie de l'entretien). Veiller à une organisation matérielle qui évite les perturbations. Privilégier le « côte-à-côte » au « face-à-face ».
- Indiquer le sujet, présenter l'objectif de l'entretien, s'enquérir de leur compréhension.

- Définir la durée de l'entretien, s'assurer de la disponibilité du collaborateur pour le temps de l'entretien et pour aborder le sujet.

2. Amener le collaborateur à s'exprimer

- Demander au collaborateur de donner sa vision du sujet.
- Écouter attentivement en demandant autant de précisions que nécessaire afin de garantir la bonne compréhension de ce qui est dit.
- Reformuler point par point puis globalement ce qui a été dit en veillant à ne pas faire part de son point de vue tant que le collaborateur ne s'est pas totalement exprimé.

3. Énoncer clairement sa position par rapport au sujet

- À partir de la reformulation, énoncer les points d'accord en les validant un par un avec le collaborateur.
- Exprimer clairement les points de désaccord et ce qui les motive.
- Valider la compréhension par le collaborateur des raisons des désaccords.

4. Réduire les écarts

- Remettre l'objectif en perspective.
- Identifier les points d'accord.
- Admettre les points sur lesquels le collaborateur a raison.
- Rester clair et ferme sur les points non négociables.

5. Clôturer l'entretien

- Reprendre les points majeurs de l'entretien.
- Rappeler la ou les décision(s) prise(s).
- Formaliser les actions à mener.
- Définir les échéances (si nécessaire).
- Demander au collaborateur s'il y a des points qui restent à éclaircir ou aborder.
- Lui demander ce qu'il retient de l'échange.
- Prendre rendez-vous pour suivre la mise en application.



Témoignage

Directeur d'une agence de travaux publics

■ « La mise en application d'entretiens structurés m'a permis d'être plus rapide dans des situations où mon temps était compté, j'ai évité des incompréhensions qui auraient à coup sûr conduit à un conflit, j'ai pu impliquer davantage mes collaborateurs dans la construction et évidemment dans la mise en place de ce qui devient leur solution. »

15

Écouter le collaborateur

Moins on s'écoute, moins on a de chance de s'entendre.
Écouter avec l'objectif de comprendre et non de répondre.

La mise en place d'une démarche de management constituée de points de rencontres individuels réguliers exige une qualité des échanges entre le manager et le collaborateur durant ces entretiens. Cette qualité se construit sur la capacité du manager à créer les conditions qui permettent au collaborateur de s'exprimer.

La fluidité et l'aisance d'expression renvoient aux qualités particulières du collaborateur mais aussi à la disposition que le manager montre concrètement à l'écouter. L'attention du manager se manifeste par son attitude et ses réactions, par sa volonté de chercher à comprendre et réussir avec le collaborateur plutôt qu'à avoir raison.

L'écoute se traduit par deux types d'actions fondamentales :

- les relances qui favorisent l'expression ;
- le blocage des réflexes qui freinent l'expression.

Les relances qui favorisent l'expression

- La relance muette : se taire, en regardant le collaborateur dans les yeux comme s'il n'avait pas fini de parler. *N.B.* : le silence est « angoissant », le dernier qui a parlé supporte toujours mieux le silence que l'autre.
- La question ouverte : poser une question ouverte (« C'est-à-dire ? » ; « Comment ça ? » ; « Par exemple ? » ; « Vous pouvez préciser ? »). L'usage du « pourquoi » est à éviter, il ne favorise pas l'expression : le collaborateur se trouve dans une position défensive qui ne l'incite pas à approfondir sa réflexion ou à chercher à mieux comprendre mais l'oblige à s'expliquer voire à se justifier. Explication et justification sont consommatrices d'énergie.
- La relance ciblée : reformuler une idée importante, un point essentiel exprimé par le collaborateur pour en vérifier la compréhension. Le passage au sujet suivant ne se fait que lorsque la compréhension du précédent a été validée.
- La reformulation : réaliser la synthèse de tout ce que le collaborateur a exprimé. La formulation de toute proposition ou remarque ne peut se faire qu'après que le collaborateur a approuvé la synthèse.

Les réflexes qui freinent l'expression du collaborateur

- L'opposition : le manager cherche à montrer qu'il a raison, par opposition à ce que dit le collaborateur (argument/contre-argument, idée/contre-idée, exemple/contre-exemple). Dans ce cas, chacun cherche à s'imposer et non à progresser avec l'autre.
- Le « oui, mais » : moins conflictuel ou polémique, il transforme aussi le dialogue en opposition (mieux vaut le remplacer par « oui, et... »). Son usage provoque également une dérive des sujets abordés, l'échange se détournant de l'objet initial ou du sujet principal.

- Couper la parole : qui marque un manque de respect de la parole du collaborateur et procure au collaborateur, la sensation qu'il n'a pas le droit de parler.
- Les réactions physiques : elles peuvent laisser croire à un désintérêt ou à un désaccord du manager (moue dubitative, regard fuyant, etc.). Outre ces manifestations physiques, il importe de supprimer tout risque de dérangement lors de l'entretien (téléphone, intervention d'un autre collaborateur, lecture d'e-mails, rédaction d'un document étranger à l'entretien, etc.).
- Les pressions relationnelles : la menace, la promesse, le chantage, l'autoritarisme... constituent autant de moyens pour le manager d'imposer son point de vue immédiatement mais hypothèquent à terme sa crédibilité. Les menaces répétées jamais exécutées réduisent l'autorité à l'état de velléité, les promesses non tenues génèrent le sentiment de s'être fait avoir et rendent suspectes toutes les propositions à venir. (« La promesse est inscrite dans le sable de celui qui la formule et dans le marbre de celui qui la reçoit », proverbe arabe.)
- Les conseils : un conseil donné sans qu'il ait été demandé représente pour celui qui le reçoit un reproche implicite. Un conseil n'est à donner que lorsqu'il a été explicitement demandé, voire quand cette demande a été formulée deux fois, la deuxième formulation permettant au collaborateur de préciser sa pensée. Les faits montrent que souvent, une réponse apportée à une première question ne correspond pas à la véritable préoccupation du collaborateur.

En cas de situations tendues : un bon échange, une bonne négociation nécessitent une progression tranquille, pas à pas. Le manager ne passe à un autre sujet que lorsque le premier a été complètement traité.

En cas de désaccord, il est nécessaire, dans un premier temps, d'identifier les points d'accord et de remettre en perspective l'objectif commun, dans un second temps, de traiter des points de désaccord.

16

Se donner des repères pratiques

1. Donner de l'énergie

Débuter un échange par les aspects positifs. Commencer par « ce-qui-ne-va-pas » est consommateur d'énergie pour le collaborateur et pour le manager.

2. Ritualiser la vie de l'équipe

Rythmer ses rencontres et entretiens individuels avec ses collaborateurs : 5, 10, 15, 30.

- 5 minutes par jour ;
- 10 minutes par semaine ;
- 15 minutes par mois ;
- 30 minutes par trimestre.

Ce rythme et ces durées sont indicatifs, ils doivent constituer des repères pour recalibrer la relation avec chaque collaborateur. La tendance générale est à une surévaluation du temps réellement passé avec chacun. Les sollicitations hors de l'équipe sont multiples et ont

pour conséquence d'espacer les moments de rencontre sans que l'on s'en aperçoive.

3. Connaître ses collaborateurs

Prendre le temps de connaître ses collaborateurs. Ce n'est pas parce que le manager les croise chaque jour qu'il les connaît vraiment. Avec le temps, la relation a parfois tendance à se distendre insidieusement ; les sujets traités sont souvent les mêmes et le sont parfois superficiellement, on finit par parler apparemment de tout et vraiment de rien.

4. Évacuer les émotions négatives

Ne jamais laisser une émotion négative guider sa réaction, celle-ci est forcément inappropriée, dans le fond ou dans la forme. Si les mots dépassent sa pensée, le collaborateur n'entend pas ce que le manager pense mais retient ce qu'il dit. L'agacement, la colère, la peur... Les émotions négatives dégradent le discernement. L'énergie nécessaire à réparer les dégâts causés n'est pas concentrée sur l'essentiel. L'évacuation de l'émotion négative se fait par un moment d'isolement où l'on peut donner libre court à son expression, orale, écrite... sans conséquence sur autrui.

5. Contrôler

Le contrôle de ce que fait le collaborateur n'est pas une marque de défiance ou de méfiance, c'est une obligation managériale, l'absence de contrôle démotive et démobilise le collaborateur. La confiance exige le contrôle.

6. Être ferme

L'autorité fait partie intégrante du management, l'exercer n'est pas un échec, elle est inscrite dans la mission hiérarchique. Plus le manager y est préparé, moins il a à user de sanction.

7. Parler management

Les relations avec les collaborateurs, le management doivent devenir des sujets d'échange permanent avec la hiérarchie au même titre que les résultats, la qualité ou les sujets techniques.

8. Écrire

L'écriture est la mémoire du futur. Écrire ce que l'on demande à ses collaborateurs et leur demander d'en prendre note, permet de donner de la valeur aux engagements des uns et des autres.

9. Tenir ses engagements

Traiter ses rendez-vous avec ses collaborateurs avec le même soin et la même attention que ses rendez-vous extérieurs.

10. Avoir du courage

Le management est parfois l'affaire d'une seconde de courage qui consiste à résister à la tentation de la solution la plus facile et la plus immédiate :

- Faire soi-même ce qui a été à maintes reprises demandé et non réalisé par le collaborateur.
- Ne pas oser aller jusqu'à la rupture et céder à la pression du collaborateur.
- Se mettre en colère alors qu'il faudrait rester calme et réagir à froid.

11. Se concentrer sur l'essentiel

La détermination manifestée pour l'atteinte d'un objectif, la résolution d'un problème, la réalisation d'un projet ou le respect d'une règle représente plus de la moitié du résultat final.

12. Concentrer l'équipe sur l'action

Plus l'enjeu est élevé, plus l'exigence doit porter sur l'action. Une trop forte ou unique pression sur les résultats diminue les capacités du collaborateur à mobiliser ses compétences pour atteindre l'objectif visé.

13. Être cohérent

Les exigences seront d'autant plus suivies d'effets que le manager sera le premier à les appliquer.

14. Créer une dynamique collective positive

Profiter des temps collectifs pour mettre en évidence les points positifs de l'équipe et de chacun, pour amener chacun à exprimer ce qui est positif. Les aspects négatifs se traitent individuellement, jamais collectivement (sauf en cas de propos désobligeants ou de comportements provocants manifestés en public par le collaborateur).

15. Prendre soin de soi

Occupez-vous de vous. Si vous ne le faites pas, personne ne le fera pour vous.

17

Créer des relations positives

« Votre grade, vos fonctions, vos connaissances vont vous donner autorité sur des hommes. Cette autorité vous avez non seulement le droit mais aussi le devoir de l'exercer. Mais n'oubliez jamais qu'en tant qu'hommes, ils vous valent. »

Amiral Joire-Noulens

De manière générale, nous vivons dans des environnements qui soulignent davantage les événements négatifs que les événements positifs. Cet état de fait participe à dégrader la confiance, à aspirer l'énergie et à rendre l'avenir moins attractif. Le manager a pour défi de créer des relations positives avec chacun, de donner une vision positive de la réalité et de l'avenir qui sont les voies indispensables par lesquelles passent la motivation et le désir d'implication. La vision positive de la réalité ne consiste pas à nier ce qui se passe, elle consiste à prendre la réalité telle qu'elle est et à rechercher dans celle-ci les éléments qui permettent de se préparer à réussir.

Un management basé sur le négatif, sur la pression, sur la crainte, peut produire des résultats à court terme mais ne peut construire durablement le succès avec des

collaborateurs épanouis dans leur métier, dans l'entreprise et dans leur vie.

L'intention avec laquelle agit le manager fait partie intégrante de sa relation et sa communication avec ses collaborateurs. Une intention positive contribue à créer une relation de confiance y compris dans les situations de tensions, de conflits ou d'exercice de l'autorité. La bienveillance envers les collaborateurs n'est pas le signe d'une gentillesse ou d'une faiblesse, elle est l'expression d'une volonté intime de mettre le collaborateur dans les conditions optimales pour qu'il réussisse et que sa contribution participe au succès de l'équipe et de l'entreprise.

Les positions de vie créées par Éric Berne sont un repère essentiel dans la relation entretenue entre le manager et le collaborateur.

Définition : la position de vie définit le rapport dans lequel nous nous situons vis-à-vis de l'autre. Elle dépend de la valeur que nous nous accordons et la valeur que nous accordons à l'autre. La valeur est l'ensemble des qualités, professionnelles, personnelles, que nous attribuons.

Les positions de vie

Position	Le manager	Le collaborateur (ou l'équipe)	Implication dans le management
+/+	J'ai de la valeur +	Il ou elle a de la valeur +	Relation constructive et durable
+/-	J'ai de la valeur +	Il ou elle n'a pas de valeur -	Relation dégradée

–/+	Je n'ai pas de valeur –	Il ou elle a de la valeur +	Relation dégradée
–/–	Je n'ai pas de valeur –	Il ou elle n'a pas de valeur –	Non relation

- La Position +/+ est la seule position qui renforce la crédibilité du manager, ouvre sur une relation durable et capable de produire des résultats. Quel que soit le niveau de responsabilité, de compétences et de résultat de l'un et l'autre, le manager se considère et considère le collaborateur comme ayant une valeur en tant que professionnel et en tant que personne.
- La position +/- est celle qui est la plus communément observable, elle peut consister en une position haute, de domination ou de mépris. L'expression en est dans beaucoup de cas moins marquée. Dans l'entreprise, elle se traduit souvent par des remarques anodines, par des moqueries répétées en réunion qui semblent sans importance mais qui répétées finissent par générer une relation qui se dégrade avec le temps. Des collaborateurs qui en sont l'objet peuvent manifester des réactions dont la vigueur semble disproportionnée en regard de la raison qui l'a entraînée, elle est en proportion du sentiment de dévaluation ressentie.
- La position –/+ moins fréquemment observée amène clairement ou insidieusement le manager à se dévaluer par des autocritiques répétées (« je suis nul ; je ne suis pas capable ; je n'aurais pas dû »), cette position entame la crédibilité du manager et parfois un moindre respect de ses collaborateurs.
- La position –/– se concrétise par des propos négatifs, sur soi, sur les autres, sur les clients, sur les collègues... plus rien n'a de valeur, l'énergie est au plus bas.



Témoignage

Directeur d'un site industriel

■ « J'ai longtemps trouvé amusant de me moquer de certains des membres de mon Comité de Direction, mes blagues déclenchaient des rires, soulignant les travers plus ou moins marqués des uns et des autres, je ne pensais pas à mal et je trouvais ça drôle. Certains de mes collaborateurs m'ont emboîté le pas et agissaient de même en réunion de « CODIR » et avec leurs équipes. Quand nous étions confrontés à des moments difficiles, ces blagues pouvaient se transformer en agressions à peine voilées, je me suis aperçu que des tensions apparaissaient et que les plaisanteries prenaient des tournures qui ne faisaient plus rire le destinataire et certains de ces collègues pouvaient en éprouver de la gêne. Après avoir découvert les positions de vie j'ai compris l'aspect blessant que pouvaient avoir nos blagues. J'ai veillé à pratiquer un humour qui n'attaquait plus personne, j'ai demandé à mon équipe d'en faire autant. Nous rions toujours, d'un rire plus sain, sans blesser personne. »

2

Manager le collaborateur

Executive summary

- ▶▶ Le manager est un générateur d'énergie.
- ▶▶ L'énergie se transmet par la qualité de la relation que le manager établit individuellement avec chaque collaborateur.
- ▶▶ Ce chapitre présente des fiches d'outils individuels qui permettent de renforcer la confiance du collaborateur et de diminuer ses doutes.

[18 Développer la motivation](#)

[19 Entretenir la motivation](#)

[20 Remettre une récompense exceptionnelle](#)

[21 Créer une relation personnelle avec un collaborateur](#)

[22 Déléguer](#)

[23 Définir un objectif](#)

[24 Définir les missions](#)

[25 Mener un entretien annuel](#)

[26 Réagir en cas d'erreur](#)

27 Piloter un collaborateur

28 Préparer l'action : le briefing

29 Suivre l'action : le débriefing

30 Piloter la formation

Mon management 1

18

Développer la motivation

Certains métiers motivants par nature sont parfois exercés par des collaborateurs peu motivés. Dans le même temps, d'autres métiers moins excitants sont assumés par des collaborateurs dont la motivation est manifeste.

La nature de l'activité a certes une incidence sur l'envie du collaborateur de s'y impliquer. Cependant l'élément qui détermine l'intensité et la pérennité de sa motivation pour ce qu'il fait, réside essentiellement dans la qualité de la relation que son manager crée avec lui et l'attention qu'il lui porte dans l'exercice de cette activité.

Le collaborateur développe sa motivation et réussit dans les domaines où le manager lui envoie des messages positifs et le valorise pour ce qu'il fait bien. Lorsque le manager formule surtout des reproches ou des remarques désagréables, lorsqu'il ne souligne que ce qui est mal fait, il dégrade, voire détruit, la motivation du collaborateur, l'envie laisse place au découragement.

Le développement des capacités et des compétences du collaborateur dépendent de son niveau de motivation, la motivation est le produit de la relation positive privilégiée que crée le manager avec le collaborateur . L'activité

devient alors en tant que telle un lieu de plaisir, d'expression et d'épanouissement.

Un management attentionné, qui souligne la qualité du travail fait et les résultats obtenus, qui accompagne et fait progresser le collaborateur à partir de ses qualités, sans le renvoyer à ses manques, développe chez ce dernier une confiance en lui qui lui permet à la fois de se remettre en cause, de se corriger et de réussir.

Les objectifs

- Développer la motivation de chaque collaborateur pour son métier.
- Montrer au collaborateur la valeur de ses compétences, l'importance de ses progrès et de ses résultats.
- Montrer au collaborateur l'intérêt porté à ce qu'il fait, à ce qu'il vit dans son métier.

Les principes

- Le travail bien fait est normal, et c'est parce qu'il est normal qu'il est primordial d'en parler et de le souligner.
- Le collaborateur s'investit surtout là où il est valorisé.
- Le succès se bâtit en s'appuyant sur les forces du collaborateur, jamais en insistant sur ses faiblesses.
- Plus le travail réalisé par le collaborateur demande une faible technicité ou apporte une plus-value peu visible, plus il a besoin de relation avec son manager.
- Plus le collaborateur prend plaisir à faire son métier plus il y trouve d'énergie et plus sa motivation perdure.

Concrètement

- Plus le manager valorise le collaborateur là où il est performant, plus celui-ci devient performant, même là où il était moins compétent.
- Plus le collaborateur parle à son manager de son travail, de ses succès et de ses progrès, plus il gagne d'énergie.
- La valorisation ne consiste pas pour le manager à distribuer des compliments dont la répétition finit par diminuer leur impact, elle réside dans l'attention réelle qu'il porte au collaborateur.

PLAN D'ACTION

Développer la motivation

1. Lors d'un entretien individuel, regarder attentivement le travail effectué par le collaborateur

Si cette étape n'est pas réalisable, le manager montre qu'il sait ce que le collaborateur a fait.

L'effet énergisant repose sur l'attention réelle portée aux réalisations du collaborateur.

2. Demander au collaborateur comment il a fait

Une attention portée uniquement sur le résultat motive à court terme. Une forte attention à l'action développe le plaisir pour l'action elle-même et diminue le besoin d'une valorisation hiérarchique fréquente.

Valoriser les comportements souhaitables favorise leur reproduction et donne de la légitimité aux règles de comportements.

3. Écouter attentivement le collaborateur raconter son action

Si le regard est essentiel, si le compliment est important, la qualité de l'écoute est fondamentale ; ce moment ne doit pas être troublé par le téléphone, la poursuite d'un travail, un autre collaborateur... (voir Fiches [12](#) et [15](#)).

4. Complimenter le travail réalisé, les résultats obtenus ou les comportements montrés

Ce qui apparaît facile au manager peut être considéré comme difficile par le collaborateur. Le compliment formulé doit en tenir compte sans être disproportionné.

En cas de récompense, celle-ci doit être donnée le plus tôt possible après la fin de l'action. L'attente diminue l'impact positif qui peut même devenir nul et décevant pour le collaborateur (voir Fiche [20](#)).

Où ?

- Idéalement sur le lieu de travail du collaborateur.
- Dans le bureau du manager.

Quand ?

- Fréquence idéale : au moins une fois par semaine, voire une fois par jour dans le cadre d'un travail répétitif.
- Après un succès.
- Après un premier essai, une nouvelle mission, une nouvelle difficulté technique.
- Après un travail à fort enjeu.
- Lorsque le collaborateur réussit là où il avait précédemment échoué.
- Lorsque le collaborateur a pris une initiative judicieuse ou novatrice.
- Lorsque le collaborateur montre une évolution positive de son comportement.
- Lorsque le collaborateur a progressé.

Durée : 2 à 15 minutes, en fonction de l'importance de l'action réalisée.

Les erreurs à éviter

- Valoriser uniquement le résultat.
- Complimenter sans avoir regardé le travail réalisé et/ou écouté le collaborateur.
- Valoriser uniquement ce qui est « spectaculaire ». Certains collaborateurs demeurent discrets mais sont essentiels pour le service ou l'entreprise. La reconnaissance unique de ce qui est spectaculaire génère une tendance à négliger l'activité quotidienne sans laquelle les résultats remarquables n'existent pas.
- Valoriser toujours les mêmes collaborateurs ou les mêmes services.
- Parler au lieu de faire parler.
- Raconter ses propres succès.
- Passer plus de temps à faire parler le collaborateur de ce qu'il a mal fait que de ce qu'il a bien fait (en cas de travail insuffisant ou insatisfaisant voir Fiche [26](#)).
- Donner un conseil (« la prochaine fois, tu devrais... » ; « tu aurais dû... »), le conseil donné alors qu'il n'est pas demandé est perçu comme un reproche.



Souvenez-vous

La motivation pour le métier repose fondamentalement sur le plaisir que le collaborateur prend à le faire, or ce plaisir est largement déterminé par la qualité des relations qu'il entretient avec son entourage professionnel et plus particulièrement avec son manager.



Les questions à se poser

- Est-ce que je connais le dernier succès de chacun de mes collaborateurs ?
- Ai-je pris le temps, seul avec chacun, de manifester une attention réelle à ce qui leur a permis de réussir ?
- Est-ce que je prends fréquemment et régulièrement le temps de rencontrer individuellement mes collaborateurs directs pour les écouter parler de ce qu'ils font ?
- Est-ce que je valorise les progrès significatifs de mes collaborateurs ?



Détail déterminant

- L'attention et la disponibilité du manager lorsqu'il rencontre son collaborateur sont plus importantes que la durée de l'entretien.



Témoignage

Directeur d'une agence d'une banque de réseau

- « J'ai fait l'effort de me rendre disponible pour mes conseillers de clientèle après un rendez-vous dont je connaissais l'importance, et à chaque fois j'ai perçu le plaisir qu'ils avaient à me parler de la façon dont ils avaient mené l'entretien, j'intervenais peu, j'écoutais beaucoup. Je constate maintenant qu'ils viennent spontanément et avec envie me raconter ce qu'ils font. Une relation de confiance s'est créée entre nous. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; NSP = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
J'écoute mes collaborateurs parler de leurs réussites							
Je prends le temps de les écouter parler de ce qu'ils font de bien							
Je regarde avec attention leur production ou réalisation							
Je les complimente							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des

« Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : développer la motivation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

19

Entretenir la motivation

Toutes les difficultés que rencontre le collaborateur ont un impact direct sur son niveau d'énergie, sur la qualité de son travail et sur ses résultats.

La motivation est une variable sensible. Qu'il s'agisse d'une accumulation de petites difficultés ou d'un événement professionnel ou personnel important, tout ce que le collaborateur vit de désagréable, tout ce qu'il rencontre de difficile ou susceptible de le contrarier est de nature à dégrader sa motivation.

Le manager n'a pas pour mission de résoudre le problème à la place du collaborateur mais de lui apporter le soutien et la présence qui lui permettront d'y faire face tout en prenant garde à ne pas s'intéresser plus au collaborateur lorsqu'il va mal que lorsqu'il va bien.

Si l'événement est important, la réaction du collaborateur peut paraître évidente. Le plus souvent, la dégradation de la motivation est progressive et pas toujours aisément repérable. En conséquence, l'attention du manager et la connaissance qu'il a de ses collaborateurs lui permettent d'identifier les modifications de comportement, qui sont un indicateur fiable des fluctuations du niveau de motivation.

Enfin, même si le collaborateur va manifestement bien, le fait que le manager prenne le temps, à fréquence régulière, de le rencontrer seul pour créer un moment d'échange privilégié contribue au maintien, voire à l'augmentation de son niveau d'énergie.

Les objectifs

- Donner au collaborateur un nouveau souffle, le remettre en phase de conquête.
- Permettre au collaborateur d'exprimer les difficultés qu'il rencontre dans son activité quotidienne (tant sur le plan technique que relationnel).
- Réajuster la relation entre le manager et le collaborateur.
- Affiner le mode de relation avec le collaborateur.

Les principes

- La relation hiérarchique s'use avec le temps et doit être nourrie pour se développer et s'épanouir.
- Avec le temps, la relation en général, et la relation hiérarchique en particulier, se décale par rapport à ses bases initiales.
- Lorsque le manager prend le temps de parler, d'échanger avec ses collaborateurs sans viser des résultats immédiats, sur des sujets techniques ou non, la relation retrouve une dynamique qui donne une énergie nouvelle au collaborateur.
- Chaque collaborateur a besoin de constater que les difficultés qu'il rencontre sont connues et reconnues comme réelles par son manager. Ce qui n'est pas dit génère plus de gêne, de tension et de désagrément que ce qui est dit.

- (Mais) si le manager ne manifeste d'intérêt que lorsque le collaborateur rencontre des problèmes, celui-ci risque plus ou moins consciemment de se mettre en situation difficile pour provoquer la relation. Le manager pourrait ne plus avoir que des collaborateurs à problèmes, seul état garant d'une relation avec le manager.

Concrètement

- L'efficacité de l'entretien de motivation repose sur la qualité de la reformulation par le manager des propos du collaborateur.
- Chaque comportement du collaborateur, en rupture avec son comportement habituel, peut être l'indicateur d'une motivation qui défaille.
- Aucun problème personnel ne peut autoriser une diminution de l'exigence professionnelle et/ou le non-respect des règles communes. Lorsque le collaborateur rencontre un problème personnel, le manager maintient son niveau d'exigence concernant l'activité professionnelle et offre au collaborateur des possibilités (de temps ou de relations, par exemple) pour le résoudre, soit avec un service interne compétent, soit auprès de compétences extérieures.

PLAN D'ACTION

Remotiver

1. Faire un tour d'horizon sur la façon dont le collaborateur vit son poste dans l'équipe, dans l'entreprise

Ce premier message doit laisser au collaborateur la possibilité d'évoquer les sujets qui peuvent perturber son activité.

2. Écouter le collaborateur

Plus le collaborateur se sent écouté et compris, plus les effets de l'entretien de motivation sont positifs.

La confiance repose en partie sur la capacité du manager à manifester une véritable attention, surtout lorsque le collaborateur est confronté à des difficultés professionnelles ou personnelles.

Quatre scénarios sont possibles :

Scénario 1 : le collaborateur parle uniquement de ce qui va bien sans manifester de démotivation

Retracer ce qu'il a fait de bien depuis le dernier entretien de motivation ou le dernier entretien plus approfondi. L'entretien peut se conclure par la définition d'axes de progrès pour les semaines à venir et/ou d'un projet à moyen terme.

Dans ce scénario 1, les effets motivants reposent sur la reconnaissance des résultats, des efforts, des progrès, des succès du collaborateur, sur l'attention portée à ce qu'il vit.

Scénario 2 : le collaborateur parle de ses difficultés

• *Situation 1* : ce que dit le collaborateur repose sur des faits constatés. Écouter attentivement et reformuler pour valider la compréhension. Reconnaître comme réelles ses difficultés même et surtout si celles-ci peuvent paraître anodines. Les difficultés de nature à entamer la motivation d'un collaborateur sont généralement relationnelles. La cause annoncée masque parfois une cause plus profonde, non identifiée. Le manager doit manifester un intérêt réel sans donner le sentiment de juger pour inciter le collaborateur à se confier. Proposer de modifier ce qui cause sa démotivation et mettre en œuvre la solution proposée. Le rencontrer pour faire le point juste après les premières applications.

Si le collaborateur exprime des interrogations quant à sa valeur ou à la valeur de ce qu'il fait alors qu'il n'est aucunement mis en cause, mettre en évidence ses dernières bonnes réalisations et dessiner avec lui les perspectives possibles. Les interrogations du collaborateur peuvent naître du simple fait que le manager ne prenne pas le temps de lui montrer l'intérêt qu'il porte à ce qu'il fait. Le manager peut être tout à fait satisfait d'un collaborateur mais, s'il ne le lui exprime pas, ce dernier peut perdre de l'énergie dans des états d'âme injustifiés, générés par le manque de retour.

• *Situation 2* : ce que dit le collaborateur repose sur une interprétation inappropriée des faits constatés. La situation qu'il décrit ne correspond pas à vos intentions ou à celles d'un autre collaborateur.

– Ce que ressent le collaborateur n'est pas discutable même si ces propos semblent exagérés ou éloignés de la réalité.

– Écouter attentivement et reformuler pour valider la compréhension. Accepter sa perception (sans la

valider). Affirmer la réalité des intentions du manager et éventuellement expliquer les raisons de la situation. Élaborer ensemble une solution.

– Plus le collaborateur vit mal une situation, plus le manager doit clairement affirmer son intention. La pertinence et la qualité de la solution importent moins que la qualité de l'écoute du manager. Le collaborateur doit évidemment constater une évolution après l'entretien.

Scénario 3 : le collaborateur va manifestement mal mais il ne parle pas de ses difficultés

Lui proposer de s'exprimer en lui montrant que le fait d'avoir des difficultés, des préoccupations n'est en rien dévalorisant ou déshonorant :

- *Situation 1* : le collaborateur commence à parler de ses difficultés (scénario 2 ou 4).
- *Situation 2* : le collaborateur ne veut toujours pas parler de ses difficultés. Respecter son silence et demander à ce que les comportements inhabituels disparaissent. Le manager pose ainsi la règle, la limite de ce qu'il est prêt à accepter (l'équipe, les clients n'ont pas à subir les conséquences de ce que le collaborateur ne souhaite pas révéler). Soit il se met à parler (retour aux scénarios 2 ou 4), soit il ne parle pas toujours pas. L'entretien est terminé, le manager accepte le fait que le collaborateur ne parle pas, le collaborateur a à respecter la règle. Une démarche de recadrage peut se mettre en place si les comportements persistent. Cette démarche commence par des rappels tranquilles de la règle définie.

Le manager est d'autant plus crédible qu'il montre ses capacités à comprendre et à faire respecter les règles communes. Le collaborateur doit pouvoir

mesurer l'écart qu'il y a entre jouer et ne pas jouer le jeu, respecter et ne pas respecter les règles.

Si les autres collaborateurs manifestent de la compassion en certaines circonstances, surtout au début lorsqu'il s'agit de problèmes personnels graves, l'exaspération apparaît rapidement, pour parfois laisser place à l'agressivité lorsque les comportements difficiles persistent.

Scénario 4 : le collaborateur parle de ses problèmes personnels

- Écouter et proposer une aide en lui donnant le temps nécessaire pour régler son problème personnel à l'extérieur ou en lui proposant des solutions qui facilitent son organisation ;
- Par un entretien avec une personne d'un service (ressources humaines, direction financière, service juridique...) capable de l'aider à trouver une solution, le manager peut prendre rendez-vous après avoir obtenu le consentement du collaborateur ;
- Le manager précise ce qu'il attend de lui durant cette période de turbulences et lui propose d'augmenter la fréquence de leurs rencontres ;
- La fréquence des rencontres doit être proportionnelle aux difficultés rencontrées. Mieux vaut des rencontres courtes et fréquentes que des entretiens longs et rares ;
- Lorsqu'un collaborateur est confronté à un problème personnel important, diminuer l'exigence professionnelle lui renvoie une image négative de lui-même qui amplifie ses difficultés. Ainsi apparaît le risque d'inscrire le collaborateur dans une spirale d'échec global.

Le manager n'a pas pour mission de résoudre les problèmes de son collaborateur à sa place mais de

mettre en place les conditions lui permettant de les résoudre.

Où ?

Dans le bureau du manager ; lors d'un déjeuner en tête à tête ; ou à l'occasion d'un déplacement professionnel.

Quand ?

- Fréquence idéale : une fois par trimestre quand aucun signe n'apparaît.
- Dès que le collaborateur manifeste des signes évidents de démotivation, de fatigue ou de lassitude.
- Dès que le collaborateur adopte des comportements inhabituels.
- S'il n'a pas eu un entretien individuel et « tranquille » avec son manager direct depuis plus de 6 mois.

Durée : 15 minutes à 1 h 30.

Les erreurs à éviter

- Minimiser les difficultés rencontrées par le collaborateur.
- Considérer que le temps arrangera la situation.
- Remettre en cause ce que le collaborateur ressent.
- S'intéresser au collaborateur uniquement lorsqu'il a des problèmes.

- Résoudre le problème à la place du collaborateur.



Souvenez-vous

L'entretien de motivation repose fondamentalement sur la qualité d'écoute du manager.



Les questions à se poser

- Est-ce que je réagis rapidement lorsque je vois des signes de démotivation de mes collaborateurs ?
- Est-ce que je rencontre régulièrement chacun de mes collaborateurs individuellement pour faire un tour d'horizon de leur perception de leur rôle et de leur position dans l'équipe ?
- Est-ce que je connais les préoccupations majeures actuelles de chacun ?
- Ai-je pris le temps de les écouter attentivement parler de leurs difficultés ?



Le détail à retenir

- Le partage constant avec ses collaborateurs développe la relation de confiance.



Témoignage

Responsable d'un service de système d'informations

■ « Pendant longtemps aux collaborateurs qui rencontraient des problèmes ou qui me posaient des difficultés je prêtais attention, à ceux qui semblaient bien aller je donnais... du travail. Un jour un des collaborateurs qui ne posaient aucune difficulté m'a dit sur un ton à demi humoristique : si je veux avoir une chance de te voir il faut que je me trouve un problème, je vais chercher ! J'ai pris le temps de le voir, et depuis ce jour je réserve à chacun de mes collaborateurs un moment pour les écouter... même quand tout va bien. »

■ « Il m'est souvent arrivé de dire à un collaborateur qui avait un coup de mou, allez motive-toi ! Ce que je pensais être des encouragements provoquaient de l'agacement ou du... découragement ! Maintenant je suis attentif aux signaux faibles qu'ils montrent, j'écoute ces collaborateurs, ils ne grimpent pas toujours au rideau mais c'est beaucoup plus efficace pour ce qui est de leur motivation. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je prends le temps de rencontrer mes collaborateurs pour faire un tour d'horizon quand tout va bien							
Je suis attentif aux comportements inhabituels de mes collaborateurs							
J'écoute mes collaborateurs parler de leurs difficultés professionnelles							
J'écoute mes collaborateurs parler de leurs difficultés personnelles							
Je cherche à comprendre ce dont ils me font part							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : entretenir la motivation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : entretenir la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : entretenir la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

20

Remettre une récompense exceptionnelle

Un résultat remarquable, une récompense exceptionnelle, un entretien marquant.

L'argent peut être un moyen de manifester concrètement au collaborateur la reconnaissance de la qualité de son travail, de son niveau de résultats, d'un succès, de son implication. Il n'est pas motivant par lui-même, son impact sur la motivation du collaborateur dépend du contexte global dans lequel s'inscrit une remise de prime exceptionnelle. Si l'argent devient le moteur, le danger peut résider dans une recherche permanente de ce qui permettra d'en obtenir plus tout en négligeant l'essentiel. Certains collaborateurs peuvent se transformer en « chasseurs de primes » pour lesquels la fin justifie les moyens, les valeurs, les règles de l'équipe ou de l'entreprise ne sont plus des limites à respecter.

Lorsqu'en période de plein développement et de forte croissance, les salaires évoluent en cohérence avec la progression de l'entreprise, l'argent fait partie intégrante des éléments motivants parce qu'il apparaît comme le

retour normal des résultats produits par les collaborateurs. En période de moindre progression, de stagnation voire de régression, bien qu'obtenant moins de résultats, les collaborateurs travaillent toujours autant, mais l'évolution de leurs rémunérations n'est plus proportionnelle aux efforts fournis. Les systèmes de rémunération présentent alors plus de risques de démotiver que de chances de motiver. Plus d'argent ne génère pas forcément plus de motivation, en revanche, un sentiment d'injustice ou d'inégalité entraîne une démotivation voire une démobilisation.

L'argent n'est pas le seul type de récompense que le manager peut offrir à ses collaborateurs. Le fait de permettre au collaborateur de vivre, de faire ou d'avoir quelque chose qu'il n'oserait jamais s'offrir lui-même peut aussi être une démarche fortement gratifiante pour lui (sous réserve de bien identifier ce qui lui procurerait le plus de plaisir et qui est le plus pertinent en regard de sa situation personnelle).

Les objectifs

- Valoriser et mettre en exergue une contribution exceptionnelle.
- Donner au collaborateur le juste retour de sa contribution.
- Montrer au collaborateur que le résultat n'est pas le fruit du hasard mais l'enchaînement logique de l'action quotidienne qu'il mène.

Les principes

- L'effet motivant d'une récompense réside moins dans sa valeur intrinsèque que dans la façon dont le manager la remet.

- Un résultat exceptionnel est rarement un accident dans le parcours d'un collaborateur, c'est le plus souvent la conséquence du travail régulier qu'il effectue. La remise de la récompense doit permettre au manager de montrer au collaborateur le lien entre son action et ce résultat.
- Des collaborateurs qui ne reçoivent des récompenses exceptionnelles que sur des résultats peuvent chercher de plus en plus ces résultats en négligeant d'autant le travail quotidien et la solidarité avec les autres.

Concrètement

- La récompense choisie doit être en cohérence avec la situation particulière du collaborateur, son salaire, son statut, ses passions, ses attentes...
- Le manager met en perspective la contribution particulière avec l'ensemble de l'action du collaborateur.

PLAN D'ACTION

Remettre une récompense exceptionnelle

1. Rappeler au collaborateur ce qu'il a fait ces derniers mois

2. Rappeler sa contribution exceptionnelle

3. Annoncer la récompense

S'il s'agit d'une prime, un chèque est préférable à un virement bancaire.

Où ?

Dans le bureau du manager.

Quand ?

Le plus tôt possible après les faits.

Les erreurs à éviter

- Remettre une récompense exceptionnelle uniquement en fonction des résultats. Le risque est de voir apparaître des collaborateurs plus soucieux d'acquérir la récompense que d'accomplir le travail à assurer en permanence.
- Remettre une récompense sous forme de cadeaux (voyage, repas, objet...) à des collaborateurs qui, du fait

de leur niveau de rémunération, auraient surtout besoin d'argent.

- Remettre la récompense exceptionnelle sans prendre le temps d'en expliquer la raison.
- Remettre la récompense sans mettre en perspective le travail qui a été fourni auparavant.



Souvenez-vous

L'aspect motivant d'une récompense dépend de son adaptation à la situation particulière du collaborateur et aux modalités que le manager met en œuvre pour la remettre.



Les questions à se poser

- Ai-je pris le temps de mettre en perspective l'ensemble de son action par rapport à cette contribution exceptionnelle ?
- La récompense qui lui est remise est-elle cohérente avec sa situation particulière ?
- Cet entretien a-t-il permis un échange privilégié avec le collaborateur ?
- L'entretien était-il rapproché dans le temps de l'événement qui l'a déclenché ?



Le détail à retenir

- Établir le lien entre la récompense et les qualités montrées par le collaborateur accroît la valeur de la récompense.



Témoignage

Directeur de magasin dans la grande distribution alimentaire

■ « J'ai observé que mes collaborateurs ressortaient de mon bureau beaucoup plus motivés par la prime que je leur remettais lorsque je leur expliquais les raisons de ma décision, j'ai parfois constaté que la prime que je donnais ne produisait aucun effet lorsqu'elle se réduisait à un virement. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ;

5 = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je marque la remise d'une récompense par un entretien individuel							
Je montre que la récompense est							

méritée en regard du travail réalisé							
Je félicite le collaborateur en remettant la récompense							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : remettre des récompenses à vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : remettre des récompenses à vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : remettre des récompenses à vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

21

Créer une relation personnelle avec un collaborateur

Le management consiste à établir et entretenir une relation véritable avec le collaborateur. Dans les relations amicales ou familiales, il apparaît évident de s'intéresser à la vie professionnelle de ceux que l'on côtoie.

Il est tout aussi normal dans le cadre professionnel de porter un intérêt à ce que vit le collaborateur dans sa vie personnelle. Il ne s'agit pas d'ingérence mais simplement de connaître et de comprendre mieux les femmes et les hommes avec lesquels le manager partage une grande partie de son temps.

L'évolution de la durée du temps de travail, l'obsession de l'efficacité immédiate et de l'obtention des résultats ont progressivement diminué voire supprimé les moments *a priori* jugés inutiles durant lesquels les collaborateurs se rassemblent, échangent, créent et fortifient des relations qui ne produisent rien de visible immédiatement mais renforcent les liens de l'équipe et transforment la relation de collaboration en solidarité véritable.

Qu'il s'agisse du café matinal, de la pause, d'un pot de fin de journée, de semaine, de départ ou de retour de vacances, la participation du manager à ces moments et son attention à chacun de ses collaborateurs contribuent à développer une relation qui favorise la compréhension mutuelle et enrichit la dimension humaine du management.

Les objectifs

- Reconnaître le collaborateur en tant qu'individu.
- Donner au collaborateur de l'énergie en début de journée ou de semaine.
- Enrichir la relation avec le collaborateur.

Les principes

- La première relation de la journée, de la semaine, conditionne en grande partie le déroulement de la journée/semaine.
- Avant de se remettre au travail, chaque collaborateur a besoin de « réchauffer » la relation.
- La relation hiérarchique se construit chaque jour, y compris sur des sujets extra-professionnels.
- La vie personnelle du collaborateur a des conséquences sur sa motivation au travail et son implication professionnelle.

Concrètement

- Plus le manager manifeste un réel intérêt pour ce que vit son collaborateur, plus celui-ci gagne d'énergie.
- Plus il existe une connaissance mutuelle entre le manager et le collaborateur, plus la confiance réciproque

grandit.

PLAN D'ACTION

Entretenir une relation personnelle

1. Montrer au collaborateur sa satisfaction de le voir

Le bonjour constitue le premier acte de management de la journée. Ce moment privilégié détermine en partie la qualité et la nature de la relation.

2. S'intéresser à ce que fait le collaborateur en dehors de l'entreprise

Poser des questions sur un événement familial, sportif... aspect d'autant plus important à développer que la pause a été longue.

La pertinence de la question montre au collaborateur l'intérêt, l'attention qui lui sont portés et la connaissance que l'on en a.

3. Écouter attentivement et échanger avec le collaborateur

Même si le manager est plus compétent que le collaborateur sur le sujet, il lui offre la possibilité de s'exprimer sur le sujet.

Où ?

Dans un lieu neutre (machine à café, vestiaire...) ou sur le lieu de travail du collaborateur.

Quand ?

- Fréquence idéale : au moins une fois par semaine au retour du jour de repos.
- À l'arrivée du collaborateur.
- Après ses vacances.
- Lorsque survient un événement important pour le collaborateur (naissance, passage d'un examen par un enfant...).
- Lorsqu'il a exercé une activité qui le passionne ou qui l'intéresse fortement lors de la soirée précédente, du week-end ou de ses vacances.

Durée : 2 minutes au démarrage d'une journée, 5 minutes après un week-end, 15 minutes après des vacances.

Les erreurs à éviter

- Entretenir des relations de « copinage » avec tout ou partie de ses collaborateurs.
- Dire bonjour uniquement à certains collaborateurs, ou deux fois au même.
- Commencer la journée par un reproche.
- Parler immédiatement de travail.
- Ne pas écouter réellement le collaborateur (l'écouter distraitement).
- Adopter une formule qui n'amène pas de réponse (du type : « bonjoursava ! ? »).
- Privilégier cette relation quotidienne avec certains collaborateurs du fait d'affinités, de centres d'intérêt communs, de leur heure d'arrivée le matin...
- S'ingérer dans la vie privée des collaborateurs.

- Insister sur la vie personnelle alors que le collaborateur ne veut manifestement pas en parler.



Les questions à se poser

- Est-ce que je connais chacune des passions ou les loisirs de chacun de mes collaborateurs ?
- Est-ce que je rencontre chaque collaborateur après chaque absence prolongée (long week-end, vacances) ?
- Est-ce que j'échange avec chaque collaborateur sur des sujets extra-professionnels qui les intéressent (même si ces sujets ne présentent pas d'intérêt particulier pour moi) ?



Souvenez-vous

- La relation hiérarchique se construit chaque jour, y compris sur des sujets extra-professionnels.



Le détail à retenir

- L'attention à la vie personnelle du collaborateur fait partie de la relation managériale.



Témoignage

Directeur d'une concession automobile

- « En parlant avec un mécanicien de l'atelier auquel je ne portais que peu d'intérêt, j'ai découvert sa passion pour la peinture, il m'a invité dans son atelier... de peindre, j'ai vu ce qu'il peignait, nous en avons parlé, j'ai découvert que cet homme discret était passionnant, mon regard sur lui s'est totalement modifié, nos rapports professionnels aussi. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Au début d'une nouvelle séquence de travail, je prends le temps de renouer la relation avant de formuler mes demandes professionnelles							
Je parle avec chaque collaborateur de ce qui l'intéresse en dehors du travail							
Je les laisse s'exprimer dans les domaines extra-professionnels où je suis moi-même compétent							

Je connais les principaux centres d'intérêts de chacun de mes collaborateurs							
Je préserve une limite entre travail et vie personnelle							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : créer des relations personnelles avec vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : créer des relations personnelles avec vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : créer des relations personnelles avec vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p [148](#))

22

Déléguer

Les motivations des collaborateurs au service de l'entreprise,
le développement de l'entreprise au service des aspirations individuelles.

La délégation est en elle-même la reconnaissance des compétences du collaborateur et l'expression de la confiance que le manager lui accorde. Elle présente le triple bénéfice de valoriser par les faits le savoir-faire du collaborateur, de l'amener à étendre le champ de ses compétences et de permettre au manager d'enrichir sa propre mission.

Les faits montrent souvent qu'au lieu d'assister à une descente progressive des compétences vers les collaborateurs on constate une remontée vers le manager des tâches à accomplir par les collaborateurs.

Le plein accomplissement de sa mission exige déjà un volume horaire conséquent, le fait de devoir en plus assumer une partie des responsabilités de ses collaborateurs fait apparaître la gestion du temps comme un problème insoluble.

La délégation est un acte de management délicat d'abord parce qu'elle exige de celui qui la pratique d'accepter de ne plus faire ce qu'il savait bien faire tout en étant incertain de la qualité de ce qui sera fait par un autre, il se décharge d'une tâche et récupère de l'inquiétude. Ensuite parce

qu'elle nécessite une préparation qui à court terme consomme du temps.

Même si ce temps sera largement récupéré par la suite, le manager mesure immédiatement son investissement mais ne peut en évaluer le retour que plus tard. D'où la question lancinante : « Est-ce que je ne ferais pas mieux de le faire moi-même ? » Avec un peu de recul, la réponse est évidemment non, mais dans l'action et avec la crainte des éventuelles conséquences négatives, la réponse du manager se dessine moins nettement. Accepter de ne plus tout maîtriser tout en maintenant, voire en accentuant le contrôle, demande du courage.

Déléguer ce n'est pas abandonner, c'est avoir le courage de permettre aux collaborateurs de réussir là où le manager est sûr de son propre succès.

Lorsque le collaborateur constate que sa mission n'évolue pas, qu'il demeure le simple exécutant des ordres donnés par son manager, sans qu'il ait d'avis à émettre sur leur réalisation, il se déresponsabilise. Ni le succès, ni l'échec ne le concernent vraiment, il fait son travail mais il n'est pas impliqué dans l'équipe ou l'entreprise.

La démarche développée ci-après propose une délégation progressive qui permet à la fois au manager de préparer, de contrôler et de responsabiliser le collaborateur dans son activité.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à prendre en charge et assumer des responsabilités de plus en plus larges.
- Situer les compétences et le pouvoir de décision là où ils sont les plus décisifs (au plus près du terrain).
- Permettre au manager de se libérer du temps afin de se consacrer à son métier, de se concentrer sur la réalisation des priorités de sa mission et de préparer l'avenir de l'équipe.

Les principes

- La délégation constitue en tant que telle la reconnaissance des compétences que le manager attribue à son collaborateur. La délégation représente un acte de management qui simultanément contribue au développement de la motivation et au développement des compétences du collaborateur.
- Le niveau d'implication et le sentiment de responsabilité du collaborateur dépendent en partie du degré d'autonomie accordé par le manager. Plus l'autonomie est importante, plus le niveau d'implication et le sentiment de responsabilité sont élevés.
- Les difficultés de gestion du temps renvoient le plus souvent non pas à un manque de moyens mais à un manque de délégation, un pilotage aléatoire et une définition floue des missions.

Concrètement

- Le manager peut demeurer un acteur opérationnel mais il doit passer du rôle de celui qui fait à celui qui fait faire.
- Il délègue un pouvoir de décider.
- Plus il délègue, plus il contrôle. La confiance exige le contrôle car le manager est responsable du résultat mais il n'est plus celui qui mène l'action.
- Plus la délégation correspond à la motivation du collaborateur, plus elle a de chance de réussir. Si certaines délégations s'imposent d'elles-mêmes de par les exigences de l'activité, le manager doit s'efforcer de faire correspondre le mieux possible les contraintes des résultats à produire avec les aspirations et les motivations des collaborateurs.
- Moins le manager enrichit les compétences de ses collaborateurs plus il doit assumer les tâches qui leur incombent.

- Plus il délègue à ses collaborateurs, plus il augmente leur niveau de compétence et plus l'équipe s'inscrit dans une dynamique de progrès.
- Toute délégation doit être progressive même si cette progressivité peut être rapide.

PLAN D'ACTION

Déléguer

1. Faire l'inventaire des objectifs, des missions et des actions que le manager doit assumer personnellement et qu'il ne peut pas déléguer.

Plus le manager possède une visibilité claire de ce qu'il doit faire plus son exigence est précise.

2. Faire l'inventaire des actions que le manager effectue et qu'il ne devrait plus assumer personnellement.

Les managers ont tendance à assumer une partie des missions de leurs collaborateurs. Au lieu de constater une distribution des compétences vers les collaborateurs, on assiste à une concentration de tâches sur le manager.

L'implication sur le terrain rassure le manager qui agit dans un domaine parfaitement connu et dans lequel il sait rapidement évaluer l'efficacité de son action et sa qualité. La délégation l'entraîne sur des sujets qu'il maîtrise moins et dont les effets de son action ne se mesurent que plus tardivement.

3. Identifier pour chaque collaborateur :

- sa mission exhaustive ;
- les objectifs qu'il doit atteindre ;
- ce qu'il sait parfaitement faire aujourd'hui ;
- les actions qu'il serait capable de mener et qu'il n'effectue pas.

L'acquisition d'une nouvelle compétence est motivante. La totale maîtrise peut aboutir au désintérêt. C'est ainsi que collaborateurs chevronnés

commettent parfois des erreurs que même un débutant ne ferait pas.

4. Inscrire dans le tableau de délégation progressive le niveau actuel d'autonomie de chaque collaborateur pour chacune de ses missions (un tableau par collaborateur).

5. Inscrire dans le même tableau le niveau d'autonomie auquel chaque collaborateur devra parvenir pour chacune des missions à une échéance définie (idéalement l'année).

6. Présenter au collaborateur la délégation envisagée :

- Donner le contexte qui justifie la délégation, et l'apport pour lui (la relier éventuellement avec l'entretien annuel) et pour l'équipe.
- Définir les objectifs à atteindre.
- Montrer son tableau pour qu'il visualise l'évolution de sa délégation.
- Mettre en place les modalités de rencontres individuelles (briefing-débriefing) permettant de passer du niveau actuel d'autonomie au niveau visé.
- Définir ou préciser les règles majeures à respecter.
- Prendre date pour le premier rendez-vous de briefing.

La délégation ne consiste pas à se libérer du poids des tâches à accomplir mais à transmettre aux collaborateurs les savoir-faire permettant de réaliser une action ou une mission.

5 étapes vers l'autonomie

- Le manager montre et explique, le collaborateur regarde et demande.
- Le manager explique et fait avec le collaborateur.
- Le collaborateur fait devant le manager.
- Le collaborateur explique ce qu'il va faire et le fait.
- Le collaborateur fait seul, le manager contrôle la réalisation.

Une erreur classique consiste à dire **ce qu'il ne faut pas faire** sans dire ni montrer **ce qu'il faut faire**. Dire ce qu'il ne faut pas faire n'indique pas ce qu'il faut faire. Faire devant le collaborateur lui offre un modèle, lui dire ce qu'il faut faire lui donne la direction.

Quand ?

- Fréquence idéale minimale : une fois par an.
- Lorsque le manager est confronté à un problème de gestion de son temps pour assumer sa mission.
- Lorsque le collaborateur manifeste une motivation évidente à réaliser une mission ou une action qui peut être déléguée.

Lorsque le collaborateur assume parfaitement les missions qui lui sont confiées.

Lorsque le potentiel du collaborateur est insuffisamment utilisé.

Quand le collaborateur exécute depuis longtemps la même mission dans le cas où le collaborateur ne souhaite pas assumer des responsabilités supplémentaires, il peut cependant continuer à progresser à son poste.

Les erreurs à éviter

- Déléguer trop tôt, c'est-à-dire totalement et immédiatement sans que la délégation ait été préparée. Même si le collaborateur réussit une fois, le risque d'une maîtrise imparfaite ou aléatoire des basiques demeure élevé et rend délicate la reproduction du succès initial.
- Déléguer trop tard, c'est-à-dire maintenir le collaborateur en autonomie nulle trop longtemps, ce qui a pour effet, ou de le désimpliquer ou de générer un doute sur lui qui freine la prise d'initiative.
- Déléguer sans préparer le collaborateur à assumer la délégation.
- Déléguer sans contrôler. Non seulement la délégation n'exclut pas le contrôle mais elle nécessite que celui-ci soit renforcé.
- Déléguer les problèmes sans donner aux collaborateurs le pouvoir de les régler.
- La délégation « démission » qui laisse entendre au collaborateur que le manager lui confie une mission ou une action parce qu'il n'a pas envie de l'accomplir lui-même.
- Déléguer sans tenir compte de la charge de travail du collaborateur.
- Reprendre une délégation (sauf cas exceptionnel).
- Ne pas définir d'objectifs précis.
- Déléguer officiellement mais être tellement présent concrètement que la délégation reste virtuelle. Déléguer demande le courage de laisser le collaborateur agir même lorsque les faits montrent que le manager sait mieux faire que lui.



Souvenez-vous

Une des missions essentielles du manager consiste à inscrire ses collaborateurs dans une dynamique de progrès. Le progrès des collaborateurs génère le progrès du groupe.



Les questions à se poser

- Est-ce que j'effectue des missions qui relèvent normalement de la responsabilité d'un ou plusieurs de mes collaborateurs ?
- Est-ce que je réalise pleinement mes missions sans allonger mon temps de travail ?
- Certaines des missions que j'assume pourraient-elles être réalisées par mes collaborateurs ? Si oui, lesquelles et par qui ?
- Chaque collaborateur réalise-t-il la totalité de ses missions ?
- Est-ce que j'élargis chaque année le champ de responsabilités de chaque collaborateur (sans augmenter leur charge de travail) ?



Le détail à retenir

- La responsabilisation du collaborateur est une des premières manifestations de la reconnaissance des compétences du collaborateur, en conséquence un des premiers facteurs de motivation.



Témoignage

Responsable de pool d'une start-up

■ « La vitesse de notre développement m'a rapidement amené à une surcharge de travail, je voulais tout faire, tout savoir, tout surveiller dans le moindre détail jusqu'à ce que mon emploi du temps ne me le permette plus. Je ne comprenais pas pourquoi l'équipe ne produisait pas plus. J'ai accepté de lâcher certaines choses, avec réticence d'abord, j'ai dû expliquer comment je m'y prenais, cette partie m'a pris du temps et je me suis dit à plusieurs reprises que je ferais mieux de le faire moi-même... Mes collaborateurs ont acquis des compétences, ils assument des missions plus larges, je peux me consacrer à préparer les évolutions qui dans notre secteur vont très vite, et j'ai plus de temps ! »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ;
3 = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ;
NSP = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
J'augmente le champ des responsabilités de mes collaborateurs							

Je donne de la valeur à ce que je délègue à mon collaborateur							
Je prépare mes collaborateurs à assumer de nouvelles tâches ou missions							
J'accompagne le collaborateur dans les premières mises en œuvre de la délégation							
Je contrôle la réalisation de ce que j'ai délégué							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : développer la motivation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

La délégation progressive

Niveau de délégation	Décisions non déléguées Aucune autonomie	Décisions déléguées avec entretien préalable Autonomie limitée	Décisions déléguées avec compte rendu systématique Autonomie élargie	Décisions totalement déléguées Autonomie entière
Missions				
Mission n° 1 INTITULÉ				
Mission n° 2 INTITULÉ				
Mission n° 3 INTITULÉ				
Mission n° 4				

INTITULÉ				

PLAN D'ACTION

Délégation progressive

1. Décisions non déléguées – aucune autonomie

- Soit le collaborateur exécute la mission ou une partie de la mission selon le plan d'action défini par le manager.
- Soit le collaborateur n'a le droit ni d'agir ni de décider.

Le manager valorise la qualité d'application du plan et des basiques.

2. Décisions déléguées avec entretien préalable – autonomie limitée

Avant d'agir ou de décider, le collaborateur doit rencontrer systématiquement son manager :

- Le collaborateur ne sait pas faire : le manager donne le plan d'action et transmet le savoir-faire nécessaire au développement des compétences du collaborateur (briefing).
- Le collaborateur possède partiellement la compétence : le collaborateur et le manager élaborent ensemble le plan d'action (briefing).
- Le collaborateur sait faire : il propose son plan d'action au manager qui le valide.
- Le collaborateur rend compte systématiquement de ce qu'il fait.

Le manager valorise les progrès réalisés par le collaborateur, la qualité d'application et/ou d'élaboration du plan d'action et l'enrichissement des basiques.

3. Décisions déléguées avec compte rendu systématique – autonomie élargie

Le collaborateur rend compte (débriefing) systématiquement. Il peut demander un briefing au manager s'il l'estime nécessaire.

Le manager valorise les initiatives, l'adaptation aux situations nouvelles, les progrès du collaborateur, la qualité d'application et/ou d'élaboration du plan d'action et l'enrichissement des basiques.

4. Décisions totalement déléguées – autonomie entière

Le briefing et le débriefing ne se font que sur demande du collaborateur. Le manager contrôle le résultat. Cependant, bien qu'il ait une totale autonomie d'action, le collaborateur est tenu de respecter, quoi qu'il advienne, l'éthique de l'entreprise, et de signaler, dès qu'il le repère, tout écart prévisible entre l'objectif visé et les résultats qui semblent se dessiner.

Le manager valorise les résultats obtenus, les initiatives, l'adaptation aux situations nouvelles, les progrès du collaborateur, la qualité d'application et/ou d'élaboration du plan d'action et l'enrichissement des pratiques du métier et de ses basiques.

23

Définir un objectif

L'atteinte d'un objectif commence par la précision de sa définition.

Lorsque la pression hiérarchique porte uniquement sur l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats, les collaborateurs finissent par perdre de vue l'action qui leur permet d'y parvenir. Les plus compétents peuvent même être gagnés par une fébrilité qui hypothèque leur chance de réussir. Mais ne pas connaître précisément ce que le manager attend de lui rend l'action du collaborateur approximative et détourne sa mission de l'essentiel.

La définition d'objectifs clairs est indispensable et sécurisante car elle clarifie l'orientation et les priorités. Les exigences et le contrôle du manager portent alors sur la mise en place des actions et sur la mise en œuvre des moyens pour les atteindre. L'objectif (re)donne du sens, une légitimité et une cohérence aux exigences hiérarchiques. Il s'inscrit logiquement dans les ambitions de l'équipe ou de l'entreprise en intégrant les contraintes internes (éthique, règles, stratégies, moyens...) et externes (client, concurrence, marché...).

Un objectif n'est qu'une intention, sanctionnée par le résultat, lui-même généré par l'action. Il est un point de départ, le travail reste à faire. Lorsqu'il est défini, il permet de déterminer l'action et passe au second plan pendant la mise en œuvre de celle-ci. Le collaborateur ne peut pas se

concentrer sur le seul résultat à atteindre, sa concentration doit porter sur ce qu'il va faire et est en train de faire.

Les objectifs

- Permettre au collaborateur d'identifier clairement les résultats qu'il doit obtenir.
- Amener le collaborateur à concentrer son énergie sur les actions essentielles.
- Définir la référence qui permettra de constater à l'échéance prévue si le résultat obtenu est conforme aux résultats attendus.

Les principes

- L'objectif définit le(s) résultat(s) à constater à l'issue du plan et à l'échéance prévue.
- Un objectif n'est pertinent pour le collaborateur (ou pour un service) que si celui-ci peut l'atteindre seul, sans dépendre de l'action ou de l'intervention d'un autre collaborateur ou d'un autre service. Il doit pouvoir maîtriser les paramètres qui lui permettront de l'atteindre.
- Un objectif se définit en fonction de ce qui doit être et non en fonction de ce qui est.
- Un objectif peut être permanent ou ponctuel. Un objectif permanent définit un résultat qu'une équipe ou un collaborateur doit toujours atteindre et pour lequel les indicateurs peuvent rester stables ou évoluer. Ces objectifs renvoient le plus souvent aux missions essentielles que le collaborateur ou le service doit réaliser (exemple : des niveaux de qualité, de production, de productivité, de volume de ventes...). Un objectif ponctuel définit un résultat à atteindre dans un contexte particulier, à une échéance courte il s'inscrit dans les missions définies, mais il pourra disparaître ou être modifié dès lors qu'il sera atteint (exemple : parvenir à un taux de rebut maximum de X % pendant la période de lancement de la fabrication du

nouveau produit ; le produit X doit atteindre X % du volume des ventes...).

Concrètement

- Le manager et le collaborateur peuvent mesurer sans ambiguïté si l'objectif défini a été atteint ou non. Il ne doit pas y avoir d'interprétation possible y compris pour un objectif qualitatif.
- Plus l'objectif est visualisable plus il est motivant.
- L'objectif s'impose : il relève de la compétence et du champ de responsabilité du manager.
- La stratégie se négocie : elle est la concrétisation de la relation de collaboration entre le manager et le collaborateur.
- L'action se délègue : elle est du ressort des compétences du collaborateur.

PLAN D'ACTION

Définir un objectif

1. Définir l'objectif à atteindre.

Un moyen mnémotechnique pour valider la définition de l'objectif : **SMART**.

- **S**imple à comprendre et **S**pécifique, sa réalisation ne dépend que de l'équipe ou du collaborateur auquel il est confié.
- **M**esurable, à l'échéance vous pourrez constater, sans ambiguïté, qu'il est atteint ou non atteint.
- **A**mbitieux, il amène le collaborateur à se dépasser, à progresser. Un objectif qui manque d'ambition n'est pas motivant.
- **R**éaliste, il intègre les contraintes de la réalité. Un objectif inatteignable démobilise.
- **T**emps, il est limité dans le temps, l'échéance est clairement définie. Normalement un objectif ne se révisé pas à la baisse, le délai pour l'obtenir peut être révisé à la hausse.

Plus les contraintes sont clairement définies, plus l'action sera pertinente. Mieux vaut intégrer les contraintes fortes avant d'agir que de les nier et se trouver dans l'incapacité de les surmonter une fois engagé dans l'action.

Pour la plupart des opérationnels, les indicateurs existent de fait : chiffre d'affaires, marge, parts de marché, temps d'arrêt machine, etc. Pour les fonctionnels, ils n'apparaissent pas toujours, il faut alors les créer. Si la pression unique sur les résultats annihile l'initiative, l'absence d'objectif entraîne la dispersion d'énergie (« Quoi faire ? »), la perte de légitimité (« À quoi bon ? »), et le développement des états d'âme (« Est-ce vraiment nécessaire ? »)

L'échéance est précisément définie :

- mauvaise échéance, pour la semaine prochaine ;
bonne échéance : pour jeudi 15 heures ;
- mauvaise échéance : dans 4 ans ; bonne
échéance : au 31 décembre 2012.

2. Valider la pertinence de l'objectif.

- Question 1 : Est-ce que ce qui est défini est une fin en soi ou un moyen ?

Si la réponse est : une fin en soi, valider, passer à la question 2.

Si la réponse est : un moyen, chercher à quelle fin.

- Question 2 : L'objectif défini est-il mesurable ?

Si oui : valider, passer à la question 3.

Si non : identifier ce qui permettra de le mesurer objectivement.

- Question 3 : L'objectif défini peut-il prendre un sens différent de celui qui lui a été donné initialement ?

Si non : valider, passer à la question 4.

Si oui : quelles précisions faut-il apporter ?

- Question 4 : L'échéance est-elle précise (date, heure) ?

Si oui : valider.

Si non : quand cet objectif devra-t-il précisément être atteint ?

3. Présenter l'objectif au collaborateur.

- Décrire le contexte général de l'entreprise et/ou du service.

– Présenter ou rappeler les projets, les actions prioritaires de l'entreprise et du service.

– Présenter les objectifs du service ou de l'équipe.

– Présenter au collaborateur ses objectifs en lui indiquant pour chacun ce qui est négociable et ce qui ne

l'est pas.

- Écouter et noter les réactions du collaborateur.

Le désir de s'impliquer dans l'action est grandement déterminé par la présentation des objectifs.

4. Aligner les objectifs des collaborateurs de l'équipe.

Quand tous les collaborateurs ont reçu leurs objectifs il est souhaitable d'organiser une réunion qui permet à chacun de connaître et comprendre les objectifs de chacun, de valider leur cohérence en regard des objectifs de l'équipe.

- Le manager affiche ses objectifs sur un tableau.

- Chaque collaborateur positionne ses objectifs en regard de ceux du manager de l'équipe.

- Échanges/débat avec toute l'équipe pour optimiser la compréhension, décider des interactions entre les membres de l'équipe et les modalités de travail en commun.

Des collaborateurs peuvent avoir des objectifs qui se situent en dehors des objectifs du manager, parce qu'ils participent à une équipe projet ou qu'il répond à une hiérarchie opérationnelle et une hiérarchie fonctionnelle par exemple, ces objectifs doivent apparaître afin que l'équipe organise son action en intégrant ces contraintes (Objectif E du collaborateur 2, objectif F du collaborateur 3).

L'alignement des objectifs

Manager	COLL. 1	COLL. 2	COLL. 3	COLL. 4	COLL. 5
Objectif 1	Objectifs A & B	Objectif A	Objectifs A & B		Objectif A
Objectif 2				Objectif A	Objectifs B & C

Objectif 3	Objectif C	Objectifs B & C	Objectifs C & D			
Objectif 4		Objectif D	Objectif E	Objectif B		
Objectif 5	Objectif D			Objectifs C & D	Objectifs D & E	
		Objectif E				
			Objectif F			

Coll. = collaborateur

Quand ?

- Fréquence idéale minimale : une fois par an.
- À chaque début d'une période (semaine, mois, trimestre...) ou de temps fort ou de saison.

Les erreurs à éviter

- Limiter la relation avec le collaborateur uniquement à la définition et à l'atteinte des objectifs.
- Définir un objectif tout en sachant pertinemment qu'il ne pourra pas être atteint. Ainsi la définition d'objectif devient en soi un exercice dont la finalité est oubliée. Un objectif n'a aucune valeur en lui-même : il ne tire sa valeur que du fait qu'il génère une action qui elle-même entraîne un résultat.
- Définir des objectifs flous.
- Définir des objectifs non mesurables et/ou non échéancés.

- Ne pas être à l'écoute des réactions du collaborateur.
- Rencontrer le collaborateur uniquement pour définir les objectifs et en vérifier la réalisation.
- Ne pas vérifier la réalisation des objectifs définis.



Souvenez-vous

- Si la pression unique sur les résultats paralyse, l'absence d'objectif démobilise.



Les questions à se poser

- Est-ce que je possède une vision précise des résultats que l'équipe doit atteindre ?
- Le collaborateur (ou l'équipe) possède-t-il (elle) a priori les moyens et les compétences suffisants pour les atteindre ?
- Mes collaborateurs les connaissent-ils ?
- Est-ce que je connais précisément mes propres résultats à atteindre ?
- Les objectifs de l'équipe sont-ils répercutés au niveau de chaque collaborateur ?
- Ces objectifs sont-ils mesurables ?
- Existe-t-il des moyens d'en vérifier en permanence le degré de réalisation ?



Le détail à retenir

- La détermination à atteindre un objectif génère la moitié de l'énergie nécessaire à son atteinte.



Témoignage

Directeur d'un hypermarché

■ « Définir des objectifs c'est une chose, le plus important c'est le travail en collaboration avec l'équipe pour réfléchir sur les actions qui sont à mettre en œuvre. En m'obligeant chaque année, chaque mois à travailler avec mon staff sur les actions à mener à partir des objectifs, j'ai dépassé le simple reporting des indicateurs pour prendre plaisir à élaborer une stratégie avec mes collaborateurs, à parler de nouveau du métier et ne plus limiter nos échanges aux tableaux de bord. Les objectifs sont devenus un point de passage obligé mais je passe l'essentiel de mon temps avec mon équipe à parler de stratégie, d'actions et de métier. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je connais les objectifs que mon équipe doit atteindre							
Je connais mes objectifs							
Je connais le plan							

d'action que je dois mettre en place pour les atteindre							
Mes collaborateurs connaissent leurs objectifs							
Ils connaissent le ou les plans d'action à mettre en place							
Mes collaborateurs connaissent les objectifs de leurs collègues							
Total maximum	Total obtenu			Score			

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : définir des objectifs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : définir des objectifs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : définir des objectifs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

24

Définir les missions

Le sens et la légitimité de la mission du collaborateur déterminent grandement son degré d'implication dans son action.

Chaque métier, chaque poste, y compris les métiers de base et les postes de premier niveau, évoluent et se transforment peu à peu avec le temps.

Pour certains, l'évolution est rapide et spectaculaire du fait des progrès de la technologie, des changements liés à la conjoncture, à l'évolution du comportement des clients. Pour d'autres, la transformation est moins visible mais pourtant bien réelle. Une hôtesse d'accueil téléphonique aujourd'hui ne fait pas le même métier que la standardiste des années 1990, une hôtesse de caisse en hypermarché ne joue pas le même rôle qu'une caissière dans les années 2000, un opérateur en usine aujourd'hui ne répond pas aux mêmes exigences qu'auparavant pour la sécurité, la maintenance, la qualité, le commercial ne peut pas avoir la même conception de son métier que celle qui lui a pourtant permis de réussir autrefois.

Le contexte a évolué, les rôles se sont modifiés, les noms donnés aux postes ont souvent changé. Il est légitime de donner un nouveau nom à certains postes parce que pendant longtemps il y a eu une confusion

entre la machine et l'individu qui l'utilisait : le standard et la standardiste, le balai et le balayeur, le guichet et le guichetier, la caisse et la caissière... Ces nouvelles dénominations ont du sens lorsque la mission à remplir est elle aussi redéfinie et permet au collaborateur de renforcer sa légitimité. Changer le nom du poste sans faire évoluer la mission peut faire illusion mais ne peut pas avoir d'effets motivants durables. La motivation du collaborateur pour son métier dépend en partie du sens qu'il y puise, le sens qu'il donne à son action repose sur la légitimité qu'il trouve dans sa mission, se sentir utile et contributif.

Chaque collaborateur a tendance à interpréter sa mission en fonction de ce qu'il aime faire, de ce qu'il sait faire, et pas toujours en fonction de ce qu'il faut faire. Le décalage se produit sans que le manager et le collaborateur ne s'en aperçoivent vraiment, c'est le réel qui sanctionne la dérive : un taux de clients mécontents qui augmente, des niveaux de qualité qui diminuent...

Cette partie propose une méthodologie permettant de définir les missions et d'impliquer le collaborateur dans leur formalisation. Vous trouverez dans les exemples d'application (voir compléments numériques) quelques illustrations de missions qui ont été rédigées.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à prendre conscience de la réelle dimension de son rôle au sein de l'entreprise ou de l'équipe.
- Donner du sens à son activité quotidienne.
- Définir précisément les contributions que doit apporter chaque collaborateur et les limites exactes de ses responsabilités.

Les principes

- Avec le temps, on assiste le plus souvent à un glissement insidieux du sens des missions, le respect d'un plan d'action ou de procédures est devenu prioritaire par rapport à la finalité du poste qui parfois finit par disparaître. En conséquence, l'action du collaborateur se décale peu à peu : bien que travaillant il n'apporte plus la valeur ajoutée escomptée, son énergie se disperse sur l'accessoire au détriment de l'essentiel.
- L'entreprise se trouve parfois confrontée à deux situations qui résultent d'une définition approximative des interfaces entre collaborateurs ou entre services :
 - plusieurs services ou plusieurs collaborateurs se consacrent à la réalisation d'une même mission, ce chevauchement de missions entraîne une perte de temps, d'énergie, de compétence, de motivation et de résultat ;
 - certaines actions ne sont pas réalisées, chacun renvoyant à l'autre service ou à l'autre collaborateur la responsabilité de l'assumer, des espaces de non-responsabilité se créent et c'est l'autre qui est responsable.
- La mission réalise la synthèse entre le métier du collaborateur, le métier de l'entreprise, ses valeurs et sa culture. Un même métier pratiqué dans deux entreprises peut se traduire concrètement très différemment dans les faits : un même métier, un même titre, un même statut mais une contribution, des actions et des responsabilités différentes.

Concrètement

- Plus le manager définit clairement les missions de ses collaborateurs, plus la formulation de son exigence est précise, plus l'action du collaborateur est pertinente.
- Plus le collaborateur est impliqué dans la définition de sa mission, plus il se l'approprié.

- La définition des missions donne lieu à un échange avec le collaborateur qui aboutit à un contrat moral pour l'année à venir qui s'inscrit dans l'entretien annuel.

PLAN D'ACTION

Définir les missions

1. Rédiger la première version des missions du collaborateur, le résultat final et les missions majeures.

Le manager doit parvenir à une vision précise de ce qu'il attend de son collaborateur.

2. Présenter cette première vision au collaborateur dans un premier entretien pour la corriger, l'affiner et l'enrichir avec lui.

a. Présenter l'objectif de l'entretien.

Il s'agit de mettre en perspective la mission du collaborateur par rapport aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise.

b. Lire à haute voix la totalité des missions.

Le collaborateur possède un exemplaire sur lequel il note ses remarques, ses questions, ses demandes de précision et ses désaccords éventuels.

Ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas doit être clairement identifié.

c. Écouter la réaction du collaborateur.

Il doit pouvoir exprimer son point de vue. Mieux vaut un désaccord exprimé qui peut faire l'objet d'un échange constructif qu'un désaccord censuré ou autocensuré qui entraînera à terme des difficultés.

d. Valider les points d'accord avec le collaborateur.

Pour être efficace, constructive et rapide, une négociation commence par l'identification des points sur lesquels les parties sont en accord.

e. Reprendre les points de désaccord, d'incompréhension et d'imprécision exprimés par le collaborateur.

L'essentiel réside plus dans la prise en considération des réactions du collaborateur que dans une réponse immédiate à ces réactions.

f. Rédiger la deuxième version de la mission avec le collaborateur en y indiquant les indicateurs de réalisation.

3. Procéder aux derniers ajustements lors d'un deuxième entretien avec le collaborateur, dans un délai maximal d'une semaine, et définir les modalités des rencontres individuelles (en particulier de pilotage, voir Fiche [7](#)).

4. Prendre un rendez-vous avec le collaborateur.

Quand ?

- À l'embauche (la mission devrait être présentée lors du recrutement).
- Chaque année, la mission doit faire l'objet *a minima* d'une relecture avec le collaborateur qui permet de la réajuster lors de l'entretien annuel.
- En début d'année, de saison, de projet ou d'opération.
- Lorsque le collaborateur ne fait plus ce qu'il devrait faire.
- Lorsque la vision du manager est devenue floue quant au métier ou à l'activité du collaborateur.

Durée : 1 à 2 heures de préparation, deux fois
1 heure d'entretien.

Les erreurs à éviter

- Permettre une interprétation de tout ou partie des missions.
- Décrire la mission d'une manière statique, par des verbes d'état (« Est responsable de »...).
- Être imprécis avec le collaborateur.
- Terminer le document par une formule rendant caduc tout ce qui a été défini exemple : « Le collaborateur devra par ailleurs accepter toute nouvelle mission exigée par un supérieur hiérarchique ».
- Ne pas définir les indicateurs des missions destinées aux collaborateurs exerçant une mission fonctionnelle.
- Imposer les missions sans échanger avec le collaborateur.



Souvenez-vous

La définition des missions doit redonner du sens à l'action quotidienne du collaborateur et de la valeur à son métier.



Les questions à se poser

- Est-ce que je connais précisément la contribution que j'attends de chacun de mes collaborateurs ?
- Chaque collaborateur sait-il exactement ce que j'attends de lui ?
- La réalisation de chaque mission est-elle mesurable ?
- Les missions définies donnent-elles lieu à des entretiens de pilotage réguliers ?
- Des points réguliers sont-ils faits pour mesurer le niveau de réalisation des missions ?



Le détail à retenir

- Lorsque le collaborateur se sent utile il développe son estime de soi et son implication s'amplifie.



Témoignage

Directrice des Ressources Humaines d'un groupe pharmaceutique

- « Nous avons mené une enquête d'opinion interne, il en est ressorti que 67 % des collaborateurs ne savaient pas ce qu'on attendait d'eux. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je sais clairement ce que j'attends de chaque collaborateur							
J'ai défini la mission de chacun							
La présentation de la mission donne lieu à un entretien d'échange							
J'échange individuellement avec chaque collaborateur sur sa mission une fois par an							
J'établis le lien entre la mission du collaborateur et son action quotidienne							
Pour chaque mission j'ai défini au moins un indicateur							

<i>Total maximum</i>	<i>Total obtenu</i>	<i>Score</i>

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : définir des missions est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : définir des missions est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : définir des missions est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

25

Mener un entretien annuel

Celui qui renonce à devenir meilleur cesse déjà d'être bon.

L'entretien annuel est un moment essentiel de la relation hiérarchique et qui doit, de surcroît, ponctuer la vie professionnelle du collaborateur au sein de l'entreprise. Bien au-delà d'une simple évaluation ou d'un constat des résultats et de l'activité, il doit constituer une base qui s'intègre à la politique des ressources humaines et aux stratégies de formation.

La compilation de tous les entretiens annuels doit fournir à la direction du service ou de l'entreprise et à la DRH les éléments suffisants lui permettant de réaliser un audit interne du point de vue social et motivationnel. Il permet aussi de définir le contrat moral qui encadre la relation entre le manager et le collaborateur. Il trace les lignes principales sur lesquelles s'appuiera le pilotage mis en œuvre tout au long de l'année.

Cet outil de synthèse met en jeu plusieurs principes fondamentaux du management : l'ambition, la reconnaissance, la formation. L'ambition, parce qu'il inscrit le collaborateur dans un projet professionnel ou

dans une moindre mesure dans une trajectoire de progrès. La valorisation, parce qu'il amène le manager à valoriser la contribution du collaborateur, à mettre en exergue ses progrès et à s'appuyer sur ses points forts. La formation, parce qu'il permet de repérer les compétences acquises, celles à consolider et celles à acquérir.

Cet entretien est exigeant par la préparation qu'il nécessite et le fait que l'ensemble des éléments qui permettent d'évaluer l'activité du collaborateur est défini, tant par rapport à ce qui a été que par rapport à ce qui sera. Son impact tient à la régularité avec laquelle il est mené et suivi. Un entretien annuel qui se déroule tous les trois ans perd son sens, un entretien sans suivi perd sa légitimité.

Les objectifs

- Permettre au collaborateur de mesurer l'écart entre les objectifs qui lui ont été fixés et les résultats qu'il a obtenus.
- Permettre au collaborateur de mesurer les progrès qu'il a réalisés, tant en ce qui concerne ses compétences que ses comportements.
- Définir avec le collaborateur les objectifs à atteindre et les axes de progrès à travailler pour l'année à venir.
- Intégrer les aspirations du collaborateur dans sa progression professionnelle en cohérence avec les évolutions de l'entreprise.
- Amener le collaborateur à mesurer l'écart qui existe entre ses attentes, ses compétences actuelles et le niveau de compétence requis pour satisfaire ses attentes.
- Réajuster la relation entre le manager et le collaborateur.

Les principes

- L'entretien annuel permet de donner une réalité tangible au concept gagnant/gagnant, ainsi cet entretien doit permettre de réaliser la synthèse entre les aspirations personnelles et les exigences de l'entreprise.
 - Ce qui motive c'est moins la maîtrise d'une compétence que son acquisition ou son approfondissement.
 - Pour rester mobilisé pour l'entreprise et motivé pour son métier, le collaborateur a besoin à la fois de la reconnaissance de ce qu'il est, de ses compétences, de ses résultats actuels et de la vision de son évolution.
 - La remise en cause n'a de sens que si elle permet la « mise en progrès ». Lorsqu'elle ne génère pas de correction dans l'action, la remise en cause développe et amplifie le doute sur soi sans permettre au collaborateur de progresser.
 - L'absence de mesure de l'activité du collaborateur, de ses résultats, de ses compétences, de ses comportements, peut tout à la fois l'amener à surévaluer ou sous-évaluer, voire dévaluer son niveau de résultats et de compétences. Or, pour évoluer, le collaborateur a besoin de savoir précisément là où il se situe, là où il doit arriver, et comment il peut y parvenir.
 - La clarté des objectifs et de leur évaluation, la précision des exigences et la cohérence des décisions donnent sa pertinence à l'entretien et son impartialité au manager.
- Des objectifs flous, des résultats approximatifs, des exigences changeantes, des décisions contradictoires font passer l'entretien annuel d'une relation de collaboration à une relation d'opposition. Chacun cherche à montrer qu'il a raison et discute du bien fondé de ce qu'avance l'autre. L'issue de cet entretien est inévitablement la frustration de l'un, voire des deux.
- Le support d'entretien est un guide qui doit favoriser l'expression du collaborateur. L'important réside moins

dans le « remplissage » des cases que dans l'échange qu'il suscite.

Concrètement

- Cet entretien est l'occasion pour le manager et le collaborateur d'aborder tous les sujets que l'un et l'autre désirent c'est le moment d'un échange privilégié. De fait, cet entretien ne doit subir aucune perturbation extérieure (téléphone, autre collaborateur, supérieur hiérarchique, collègue, assistante...).
- La partie bilan de l'année écoulée consiste à mesurer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Cette mesure porte sur les résultats, les compétences et les comportements. Elle doit être la plus objective possible, c'est-à-dire s'appuyer sur des faits et non sur des souvenirs, des sensations, des émotions ou des sentiments.
- Le manager évalue ce que fait le collaborateur, il ne porte jamais de jugement sur le collaborateur.
- Idéalement, les aspects salariaux doivent être évoqués lors d'un autre entretien.

Structure de l'entretien en 2 temps distincts

Année écoulée	Année à venir
– Résultats – Compétences – Comportements	– Objectifs – Formation – Règles

Voir [PLAN D'ACTION](#) en page suivante.

PLAN D'ACTION

Mener un entretien annuel

La date de l'entretien doit être programmée suffisamment à l'avance pour que le collaborateur et le manager aient le temps de le préparer, idéalement deux semaines à l'avance.

Préalable, préparer l'entretien à partir du support de l'année précédente

- Lire le support de l'année précédente. S'il s'agit du premier entretien, la préparation reprend les missions et objectifs du collaborateur. Dans le cas contraire, l'entretien porte uniquement sur l'année à venir (et sera donc l'occasion de préciser, si ce n'est encore fait, les missions et objectifs).
- L'année est jalonnée d'événements positifs et négatifs. Afin d'étayer son propos, le manager note ces événements au fur et à mesure. Les faits récents sont plus prégnants que les anciens même s'ils revêtent une moindre importance. Ils risquent de modifier la justesse de l'échange avec le collaborateur.
- La préparation repose sur la connaissance de l'historique du collaborateur dans l'entreprise. Présenter cette préparation à son propre manager pour échanger les perceptions respectives sur les collaborateurs, défendre des positions fortes en vous appuyant sur des faits et renforcer la cohérence entre son discours et celui de son supérieur. C'est aussi une occasion de parler des collaborateurs au-delà d'une mesure unique de leurs résultats.

1. Accueillir votre collaborateur.

Le comportement du manager, de sa ponctualité à sa disponibilité, montre au collaborateur l'importance de l'entretien pour son manager.

2. Définir l'objectif, préciser le déroulement et la durée de l'entretien.

Même si l'objectif est évident, les quelques secondes prises pour le préciser évitent toute ambiguïté et concentrent l'énergie sur le contenu de l'entretien. En particulier, préciser que les aspects salariaux ne seront pas évoqués évite une dérive sur le sujet. Cette introduction permet également au collaborateur d'évoquer et d'évacuer immédiatement tout sujet qui pourrait le perturber durant l'entretien.

3. Demander au collaborateur sa perception globale de l'année écoulée.

Même si le bilan repose sur des éléments objectifs, le collaborateur doit également pouvoir exprimer sa perception et son ressenti. Un échange limité aux données objectives ôterait la dimension humaine que l'entretien doit revêtir et qui lui donne une grande partie de sa légitimité.

Ce que ressent le collaborateur ne se discute pas. Le manager peut avoir une autre perception de la réalité sans pour autant remettre en cause la vision du collaborateur. Il importe que l'un et l'autre puissent faire part de leur perception sans juger celle de l'autre.

4. Reprendre ce qui a été défini lors de l'entretien de l'année précédente :

– objectifs ;

- compétences à acquérir ou à renforcer ;
- formations à suivre ;
- comportements à maintenir, à renforcer et à faire évoluer.

Pour que le bilan des résultats soit légitime, il doit y avoir un accord préalable sur la totalité des éléments mesurés.

5. Mesurer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été fait et obtenu pour chacun des points évoqués lors de l'étape précédente.

Le collaborateur et le manager doivent être d'accord sur l'évaluation de chacun des points abordés. Un désaccord doit faire l'objet d'un échange afin de parvenir à une compréhension mutuelle et à une synthèse satisfaisante pour les deux.

6. Demander au collaborateur s'il souhaite aborder d'autres sujets concernant le passé et plus particulièrement l'année écoulée.

L'engagement dans l'avenir nécessite d'avoir soldé tout ce qui concerne le passé. Quelques minutes de réflexion peuvent être nécessaires avant d'engager l'échange sur l'avenir.

7. Faire le point avec le collaborateur sur l'évolution de son projet personnel.

L'entretien annuel est d'autant plus motivant qu'il permet au collaborateur d'exprimer un projet à moyen ou long terme. La légitimité des objectifs annuels et le sens de l'activité quotidienne se trouvent renforcés par la perspective d'un avenir plus passionnant.

Le projet du collaborateur peut se situer en dehors de l'entreprise ou du service. Lorsque le collaborateur en fait état, l'objectif du manager est double :

- aider le collaborateur à le réaliser ;
- lui demander de préparer son départ, en particulier par la formation de son successeur.

8. Définir les objectifs et les axes de progrès pour l'année à venir à partir de la mission du collaborateur, des règles et/ou des valeurs de l'entreprise.

Le fait de reprendre la mission du collaborateur, de rappeler certaines règles évite les dérives insidieuses (voir Fiches [23](#) et [41](#)).

Le manager et le collaborateur ouvrent un nouveau document qui servira de base à l'entretien de l'année à venir.

Les formations et l'évolution du collaborateur sont aussi abordées. Quelles que soient les décisions prises, le manager donne les réponses aux attentes dès qu'il les connaît. Plus la décision est difficile à entendre, plus elle doit être annoncée longtemps avant son application.

9. Demander au collaborateur s'il veut revenir sur certains sujets ou s'il souhaite en aborder d'autres.

L'entretien peut être considéré comme terminé lorsque le collaborateur exprime que tout ce qui devait être évoqué l'a été. Cette étape peut permettre d'aborder des sujets qui n'ont pas été encore traités ou d'en approfondir d'autres.

10. Demander au collaborateur ses observations et remarques sur l'entretien d'évaluation lui-même.

Qu'il l'ait bien ou mal vécu, le collaborateur doit pouvoir exprimer son ressenti. Les faits n'en sont pas changés, mais le manager peut préciser ou corriger certains propos. Si rien n'est à corriger, le collaborateur valide la qualité de l'entretien.

11. Exprimer sa perception de l'entretien.

Il est souhaitable de conclure l'entretien par un propos positif. Si l'année précédente a été bonne, formuler une synthèse des points marquants. Si celle-ci a été décevante, orienter le discours vers l'avenir l'atteinte de nouveaux objectifs sera le signe d'une année réussie.

12. Remonter à son manager les grandes lignes de l'entretien.

Cette étape permet d'échanger avec son manager sur ce qu'il se passe avec le collaborateur, sur le management de son équipe. Elle permet également d'ajuster la vision de l'un et de l'autre,

Où ?

Dans le bureau du manager ou dans un lieu où le risque de dérangement est nul.

Quand ?

– Une fois par an, à la date anniversaire d'arrivée du collaborateur dans l'entreprise ou le service.

– Durant une période où les orientations, les stratégies de l'entreprise ou du service pour l'année à venir sont connues. Les exigences (objectifs, progression de compétences, évolution du comportement) se définissent en cohérence avec la politique établie.

– La promotion sanctionne la capacité du collaborateur à assumer le poste auquel il est promu et la maîtrise d'au moins une partie des compétences nécessaires. Elle nécessite la définition du nouveau contrat sur lequel le collaborateur s'engage. La promotion n'est pas une récompense.

Durée indicative : jusqu'à 3 heures. Si l'heure du commencement de l'entretien est définie, l'horaire de fin n'est pas arrêté afin que l'échange ne soit pas perturbé par des contraintes de temps, la qualité prime sur la durée.

Les erreurs à éviter

- N'utiliser le support de l'entretien d'évaluation que lors de cet entretien, c'est-à-dire ne pas utiliser le support comme guide opérationnel pour l'année.
- Ne pas écouter le collaborateur (tenir un monologue).
- Parler plus qu'écouter.
- Mener l'entretien uniquement à l'intuition.
- Se cantonner strictement aux éléments quantitatifs et/ou mesurables.
- Ne pas dire ce qui peut être difficile à entendre par le collaborateur.
- Connecter directement l'entretien d'évaluation avec une promotion ou une augmentation (la promotion

déclenche un entretien, l'entretien annuel ne débouche pas forcément sur une promotion).

- Comparer les collaborateurs entre eux.
- N'aborder que les points négatifs.
- Banaliser les succès.



Souvenez-vous

L'entretien annuel permet de remettre les « compteurs à zéro », de repartir sur des bases nouvelles et d'évacuer tout ce qui peut constituer un frein à l'évolution du collaborateur et à sa relation avec son manager.



Les questions à se poser

- Tous les sujets ont-ils été abordés lors de l'entretien ?
- L'entretien a-t-il été préparé par moi et par le collaborateur ?
- Le contenu de l'entretien portait-il sur des faits ?
- Les attentes pour l'année à venir sur le plan des objectifs, des compétences et des comportements sont-elles clairement définies ?
- Le collaborateur est-il ressorti de l'entretien avec plus d'énergie ?



Le détail à retenir

- Toujours commencer, toujours clôturer l'entretien par du positif ; noter au fur et à mesure que l'année avance les événements qui surviennent afin d'appuyer l'entretien sur des faits.



Témoignage

Chef de chantier d'une entreprise de travaux publics

■ « Je passe mes journées avec mes gars, je ne voyais pas l'utilité de faire un entretien annuel en plus. Je les ai fait parce que ma hiérarchie me l'a demandé et parce que les ressources humaines ont mis la pression. Et puis, pendant ces entretiens certains m'ont dit des choses qu'ils ne me disaient pas dans nos échanges de tous les jours, j'ai appris sur certains, j'ai pu expliquer des réactions que j'ai eues, nous nous sommes parlés, nous nous sommes mieux compris. Nous sommes repartis sur de meilleures bases. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rencontre chaque collaborateur chaque année pour un entretien individuel							

Je prépare chaque entretien							
Je m'assure des conditions matérielles optimales pour son bon déroulement							
Lors de cet entretien je m'appuie d'abord sur les points forts du collaborateur							
Je passe plus de temps à écouter qu'à parler durant cet entretien							
Je termine toujours sur un point qui devrait donner envie au collaborateur de s'impliquer dans l'année à venir							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : développer la motivation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

26

Réagir en cas d'erreur

« Expérience : nom que les hommes donnent à la somme de leurs erreurs. »

Oscar Wilde

L'erreur fait partie du risque quotidien de l'entreprise. Certaines sont inévitables parce qu'elles relèvent de l'imprévisible, d'autres à l'inverse surprennent parce qu'elles révèlent une inattention, une initiative malheureuse, un manque de lucidité, qui normalement n'auraient jamais dû se produire. La distinction entre l'erreur et la faute (voir Fiche [8](#)) est fondamentale dans l'exercice du management. L'erreur peut avoir immédiatement des conséquences très importantes voire graves pour l'équipe ou l'entreprise, mais quelles que soient ces conséquences, le traitement de l'erreur doit entraîner une démarche pédagogique qui permet au collaborateur plus que de tirer une leçon, d'acquérir une compétence. La colère ou l'emportement ne change rien au fait. Lorsque le constat est là, la seule véritable question consiste à savoir comment faire pour récupérer ou corriger l'erreur commise ou comment faire pour qu'elle ne se reproduise plus.

Réagir en cas d'erreur demande de prendre de la distance par rapport aux faits. Donner au collaborateur le

droit à l'erreur consiste à lui ouvrir un champ de progression.

La mise en application de ce qui est développé ici doit permettre au manager de transformer l'erreur en une opportunité de progrès.

Les objectifs

- Utiliser l'erreur technique pour faire une formation et développer les compétences du collaborateur.
- Amener le collaborateur à recommencer l'action avec succès et/ou récupérer les conséquences de l'erreur.
- Supprimer la cause de l'erreur afin d'en éviter la répétition.

Les principes

- L'erreur fait partie de la progression. Celui qui ne commet pas d'erreur fait ce qu'il sait faire et limite son potentiel de progression.
- L'erreur est dans la majorité des situations révélatrice de défaillances soit dans l'organisation ou la communication, soit dans la formation ou l'information, soit dans les procédures ou les plans d'action. Il importe plus de s'attaquer au problème pour le résoudre que de s'acharner sur le collaborateur pour se soulager, confondre management et défoulement.
- Plus le manager parle au collaborateur de ses mauvais résultats, de l'insuffisance de son travail, plus le collaborateur éprouve des difficultés à mobiliser ses compétences même là où il les maîtrisait aisément. Le collaborateur s'inscrit alors dans une spirale d'échec. Le progrès est possible lorsque la relation entre le manager et le collaborateur est globalement positive.

- Plus le reproche est fréquent et violent , moins il est efficace.
- Plus le collaborateur se sent agressé, plus il a tendance à nier sa responsabilité, plus il en veut à son manager, moins il a envie de corriger son erreur et moins il peut se remettre en cause.
- L'erreur renvoie à un manque de compétence : elle est involontaire et nécessite une démarche pédagogique du manager.
- Lorsque le manager ne donne pas le droit à l'erreur, les collaborateurs masquent celles qu'ils commettent et ils risquent de se contenter d'exécuter ce qu'ils savent faire. Ils cherchent à se rendre irréprochables plus qu'à progresser ou faire progresser l'équipe.

Concrètement

- Le manager ne rend service ni à l'entreprise, ni à son équipe, ni à son collaborateur, ni à lui-même en laissant celui-ci dans l'ignorance de ses erreurs, de ses manques ou de ses résultats qu'ils soient bons ou mauvais.
- Toute réaction guidée par une émotion négative aboutit à un résultat qui n'est pas celui initialement visé. Ce type d'émotion entraîne des réactions qui déplacent le problème, ce n'est plus le collaborateur qui a un problème, le collaborateur devient le problème.

PLAN D'ACTION

Réagir en cas d'erreur

1. Annoncer le résultat de l'erreur, uniquement les conséquences.

Attendre que l'émotion négative soit passée, s'en tenir aux faits et aux conséquences visibles de l'erreur.

Remercier le collaborateur vient lui-même annoncer son erreur.

2. Annoncer sa propre responsabilité dans l'erreur qu'il s'agisse d'un défaut de préparation, de formation, d'information, d'organisation, de communication, d'analyse, de présentation...

Le manager passe d'une position de face à face, de censeur qui juge et sanctionne, à une position de côte à côte, d'allié qui aide à avancer et à résoudre le problème. Ce qui permet d'accéder à une relation de collaboration (étymologiquement : travailler avec). L'adversaire n'est jamais le collaborateur mais le problème qu'il rencontre.

3. Demander au collaborateur de raconter ce qu'il s'est passé sans accepter les justifications liées aux autres ou à l'extérieur.

Amener le collaborateur à décrire les faits et uniquement les faits sans explication ni analyse. Accepter l'explication « ce n'est pas moi, c'est à cause de »... revient à justifier par avance les échecs à venir sans comprendre ce qui est arrivé. L'objectif du collaborateur n'est alors plus de

résoudre le problème qui se pose, mais devient celui de démontrer sa non-responsabilité.

4. Demander au collaborateur la solution qu'il propose pour corriger et/ou éviter que l'erreur ne se reproduise.

Quatre scénarios sont possibles :

Scénario 1 : le collaborateur propose une bonne solution qu'il décrit en détail. Valoriser et missionner le collaborateur pour la mettre en application (avec définition des résultats attendus et échéance). Prendre rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu). Il s'agit pour le manager de créer une relation de confiance en valorisant l'honnêteté du collaborateur, sa transparence et la qualité de la solution qu'il a proposée.

Scénario 2 : le collaborateur propose une solution inadaptée :

- en la décrivant dans le détail, il se rend compte de ce qui ne va pas et il corrige de lui-même (retour au scénario 1). La solution proposée est finalement bonne (retour au scénario 1), écouter le collaborateur permet de comprendre et de dépasser l'*a priori* sans connaître avec précision sa proposition.

- il ne se rend pas compte de ce qui ne va pas dans la solution qu'il propose. Lui montrer et proposer les corrections possibles :

- il accepte les remarques et corrige (retour au scénario 1) ;

- il n'accepte pas. Deux options : a) le risque peut être pris : le laisser faire, avec la contrepartie d'une garantie totale de résultats : s'il refuse de s'engager

sur les résultats, le manager impose sa solution b) le risque ne peut être pris : imposer la solution en expliquant les raisons et assumer les conséquences et le résultat à venir.

Dans cette situation, il importe que le manager adopte une position claire. Le collaborateur préfère généralement réussir avec sa moins bonne solution qu'avec la solution parfaite de son manager.

Valoriser le collaborateur pour avoir réfléchi et apporté une solution. Le missionner pour mettre la solution en application (avec définition des résultats attendus et échéance) et prendre rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

Scénario 3 : le collaborateur n'a pas de solution, le manager en a une.

- Proposer les grandes lignes de la solution possible et laisser le collaborateur l'enrichir et l'affiner.
- Valoriser son implication et le missionner pour mettre la solution en application avec définition des résultats attendus et échéance. Prendre rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

Dans ce scénario, l'erreur consisterait à résoudre le problème à la place du collaborateur sans l'impliquer dans la recherche et la mise en œuvre de la solution.

Scénario 4 : le collaborateur n'a pas de solution et le manager n'en a pas.

- Il y a urgence, se mettre immédiatement à la recherche d'une solution avec le collaborateur en faisant éventuellement appel aux compétences internes ou externes.

- Il n'y a pas d'urgence. Donner rendez-vous au collaborateur à une échéance précise pour travailler sur la solution. Travaillez avec lui et éventuellement avec d'autres collaborateurs pour élaborer la solution. Prendre rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

Quelle que soit la difficulté du problème, le manager doit montrer au collaborateur sa détermination à le résoudre.

Il importe d'accorder autant de soin, de précision et de respect à ses rendez-vous internes qu'à ses rendez-vous externes.

Où ?

Dans un lieu neutre (salle de réunion, bureau annexe...), éviter le lieu de travail du collaborateur.

Quand ?

– Au retour de pause, en début de journée, en début de semaine... après avoir pris le temps de renouer la relation.

– À froid, lorsque l'émotion de la découverte de l'erreur est passée.

– Jamais en fin de séquence (avant une pause, fin de journée, fin de semaine, avant un départ en vacances).

Durée : 5 à 15 minutes, cependant la durée doit être proportionnelle à la complexité du problème : trouver la solution importe plus qu'économiser du temps.

Les erreurs à éviter

- Faire un reproche devant un tiers (un autre collaborateur, un manager...).
- Aborder ce type d'entretien avant le démarrage d'une action ou pendant que le collaborateur est en action.
- Revenir sur des difficultés ou des problèmes antérieurs.
- Se mettre en colère.
- Laisser l'émotion dicter sa réaction.
- Confondre le collaborateur et le problème du collaborateur.
- Laisser le problème non résolu.
- Résoudre le problème à la place du collaborateur.
- Accepter que le collaborateur justifie son erreur par des circonstances extérieures.
- Ne pas missionner le collaborateur sur la mise en place de la solution.
- Ne pas vérifier la mise en application.
- Donner un rendez-vous approximatif (« On en reparle la semaine prochaine »).
- Ne pas respecter le rendez-vous fixé.



Souvenez-vous

- Si le traitement technique (la résolution du problème) peut s'effectuer immédiatement après l'erreur commise, le traitement pédagogique se fait toujours à froid.
- L'erreur est un élément constitutif et normal de toute progression.



Les questions à se poser

- Ai-je pris le temps de laisser retomber mon émotion (énervement, colère...) avant de rencontrer le collaborateur ?
- Ai-je fait attention à ce que personne n'assiste à l'entretien avec le collaborateur ?
- Le collaborateur a-t-il décrit la solution jusque dans les détails ?
- Est-il convenu d'une date précise de mise en application de la solution ?
- Un rendez-vous a-t-il été pris pour contrôler l'application et la pertinence de la solution ?



Le détail à retenir

- Donner le droit à l'erreur au collaborateur c'est lui permettre de progresser, de créer une relation de confiance qui favorise l'honnêteté, évite la dissimulation et la dégradation de l'initiative.



Témoignage

■ Chef de secteur de la grande distribution

■ « Je me suis souvent énervé en découvrant des bêtises que mes collaborateurs avaient faites. J'ai parfois tenu des propos très durs, à la limite de la correction ! J'étais énervé. Jusqu'au jour où j'ai moi-même fait une grosse et grossière erreur, je m'attendais au pire avec mon directeur. Il m'a demandé de venir dans son bureau, j'avais préparé ma défense, je n'ai pas eu à l'utiliser, il ne m'a fait aucun reproche, il a cherché à comprendre ce qui s'était passé, il était tranquille, calme. Je suis ressorti avec l'envie de récupérer ma bêtise. C'est ce que j'ai fait. Maintenant, quand un collaborateur fait une erreur, je fais comme mon ancien directeur, je reste calme, tranquille, j'écoute, il corrige... »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Quand un collaborateur commet une erreur je prends							

le temps de le rencontrer							
J'attends d'être calme avant de réagir							
J'utilise les erreurs commises pour faire progresser le collaborateur							
En cas d'erreur je m'appuie sur les faits pour comprendre la situation							
Je favorise les propositions du collaborateur lorsqu'il a commis une erreur							
Je ne laisse pas une erreur sans solution							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des

« Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : réagir en cas d'erreur est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : réagir en cas d'erreur est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : réagir en cas d'erreur est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

27

Piloter un collaborateur

Accompagner le collaborateur pour développer son potentiel.

Certains collaborateurs cherchent à progresser, à apprendre, à comprendre, d'autres s'installent dans un train-train quotidien et se satisfont de la reproduction de ce qu'ils savent faire tout en dégradant peu à peu et sans s'en apercevoir leur savoir-faire.

La différence ne réside pas dans la valeur intrinsèque du collaborateur mais traduit son niveau de motivation, et d'implication dans l'entreprise. Un management sans exigence ne permet pas de progresser. Un manager capable à la fois de mettre en valeur les compétences, les résultats et de développer une exigence toujours croissante permet d'inscrire le collaborateur dans une dynamique de progression et de succès.

Le métier de manager inclut une dimension pédagogique qui ne requiert pas forcément une compétence technique pointue sur le métier exercé par le collaborateur, elle nécessite un suivi et un contrôle permanent des actions et des résultats du collaborateur qui l'amène à s'interroger sur ce qu'il fait et comment il le fait.

La routine dénature le métier et appauvrit la compétence, la remise en cause des pratiques et leur approfondissement donnent du sens au métier et enrichissent la compétence.

Le sentiment d'avoir tout essayé et que rien ne marche revoie le plus souvent à une mise en œuvre superficielle des actions préparées ou une application sans conviction des décisions. Les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes et la conclusion s'impose d'elle-même : ce n'était pas ce qu'il fallait faire. De nouveaux constats d'échec avec des applications tout aussi peu approfondies d'autres actions et décisions conduisent à l'évidence que les objectifs étaient inatteignables. Il ne reste plus qu'à renoncer. Des renoncements successifs diminuent l'exigence, dégradent la compétence, nourrissent le doute et accroissent la sensation d'impuissance. Le collaborateur attribue aux éléments extérieurs une force supérieure à celle qu'ils possèdent réellement. Cette croyance a pour effet d'amener certains à s'écarter peu à peu des fondamentaux du métier, le métier se vide de son sens et de sa substance.

Un pilotage minutieux permet de retrouver ces fondamentaux et d'entraîner le collaborateur à une application de plus en plus fine et précise des « gestes » de son métier.

Le pilotage s'articule autour de deux moments associés, le briefing (voir Fiche [28](#)), qui prépare le collaborateur à l'action, le débriefing (voir Fiche [29](#)) qui permet de suivre la mise en application de ce qui a été décidé. Si l'activité du manager ou du collaborateur ne permet pas de dégager le temps nécessaire à leur mise en place, il est alors souhaitable de privilégier le débriefing car il sera plus enrichissant et motivant pour le collaborateur qu'un unique briefing.

28

Préparer l'action : le briefing

Plus la préparation est précise, plus l'action est juste.

Plus le manager accentue la pression sur l'enjeu, plus le risque d'échec du collaborateur ou de l'équipe est élevé.

La pression sur les résultats existe de fait, l'amplification de cette pression auprès des collaborateurs ne développe pas leur conscience des enjeux, elle dévie leur énergie de l'action qui permet d'y faire face. Si dans un premier temps, leur désir de les relever peut en être exacerbé, la persistance et la permanence de cette pression finissent par dégrader ce désir.

Sans enjeu, le jeu perd de son intérêt et de son attrait. Un jeu sans enjeu mobilise peu. Une pression exclusive sur l'enjeu inhibe.

La pression unique sur l'enjeu entraîne l'échec à terme, la concentration sur l'action développe l'énergie nécessaire au succès.

Le manager qui ne s'intéresse qu'aux résultats accroît la pression sur l'enjeu, la conscience, la maîtrise et le plaisir de l'action disparaissent pour laisser uniquement place à l'obsession du résultat, et peu à peu la

compétence décline. La prégnance de l'enjeu peut rendre le collaborateur le plus compétent incapable de réussir les gestes ou les actions les plus simples. Si le sportif est stimulé par la victoire il ne peut la remporter que s'il se concentre sur l'application de ce qu'il a répété à l'entraînement. Le succès est une conséquence, l'important se situe dans ce qui est fait pour y parvenir.

La volonté de réussir ne peut durablement amener au succès que si elle est relayée par le plaisir de l'action. Cette seule volonté permettra un bon départ mais ne pourra garantir l'atteinte de l'objectif visé.

Le management par le stress, qui ne juge ses collaborateurs qu'au travers de ses résultats sans manifester d'intérêt ni à l'action ni à l'homme, obtient généralement des résultats à court terme qui ne se pérennisent pas et génère des comportements individualistes qui peuvent aller jusqu'au mercenariat : peu importe les moyens pourvu que le résultat soit atteint. Le collègue peut même devenir le premier adversaire à battre, voire à abattre. De plus, lorsque le manager n'est plus là, les résultats disparaissent avec lui, un management par le stress implique une pression constante et une présence permanente du manager. Un management qui ne manifeste qu'une pression sur les résultats fait aveu d'incompétence, sa valeur ajoutée est nulle. Le manager qui réduit ses relations avec ses collaborateurs à la simple répétition de l'affirmation des objectifs à atteindre, ne fait que répercuter sans apport une exigence dépourvue de sens. Il ne responsabilise pas ses collaborateurs, il les culpabilise, ce qui a pour effet de diminuer le potentiel et la lucidité du collaborateur.

Le manager se doit à la fois de restituer une réalité (objectifs à atteindre, situation du marché, poids de la concurrence, exigence des clients...) qui entraîne une pression de résultats et de développer une pression sur l'action qui accroît le plaisir d'agir et qui amène le collaborateur à se concentrer sur ce qu'il doit faire pour réussir dans cette réalité.

Le briefing est un outil qui permet d'accroître les compétences et de concentrer l'action du collaborateur sur l'essentiel... pour atteindre les résultats visés.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à se concentrer sur l'action et les fondamentaux qu'il doit mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus.
- Préparer le collaborateur à mettre en place le plan d'action décidé.
- Transmettre son savoir-faire au collaborateur.
- Développer les compétences du collaborateur.

Les principes

- La motivation du collaborateur pour son métier repose aussi sur la passion que le manager manifeste pour ce métier et sur l'approfondissement qu'il en fait avec lui dans sa pratique quotidienne.
- Ce n'est pas la difficulté qui fait échouer, c'est le doute.
- L'échec renvoie :
 - une pression qui s'exerce uniquement sur les résultats, doute sur la possibilité de l'atteindre ;
 - une absence de préparation, doute sur ses capacités ;
 - une préparation approximative ; doute de ce qui est à faire ;
 - une mauvaise application du plan ; doute sur la compréhension du plan ;
 - l'inapplication de l'action décidée, doute sur la pertinence de l'action.

- Plus le manager définit clairement au collaborateur ce qu'il attend de lui plus le collaborateur peut concentrer son énergie sur l'essentiel.

Concrètement

- L'imprécision du langage autorise la médiocrité de la pensée et l'approximation de l'action.
- La précision du langage oblige à élaborer sa pensée et être pertinent dans l'action.
- Plus le manager exerce une pression sur l'action, plus le collaborateur est concentré sur l'action, plus le geste est précis et efficace.

PLAN D'ACTION

Préparer l'action : le briefing

1. Préparer l'entretien et le faire préparer par le collaborateur.

Même si cette préparation ne dure que quelques minutes, elle permet au manager d'être plus rapidement pertinent et efficace, l'élan fait partie du saut.

Dans le cas de rituels de pilotage régulier, briefing-débriefing, la préparation peut consister simplement en la relecture du dernier entretien.

2. Énoncer le thème abordé et l'objectif visé.

L'objectif à atteindre doit être défini avant d'aborder le plan d'action. S'il s'agit d'un problème, cette étape consiste à convertir le problème en objectif, c'est-à-dire à passer du constat au résultat visé.

3. Valider l'objectif et les indicateurs avec le collaborateur.

Lorsque l'objectif est compris et partagé, la communication entre le manager et le collaborateur devient fluide. Le plus souvent, les désaccords apparaissent parce que l'objectif commun est oublié.

4. Faire avec le collaborateur l'inventaire de toutes les solutions possibles sous forme d'un brainstorming dirigé.

Le manager doit impliquer le collaborateur dans l'élaboration du plan. Chacun doit pouvoir librement

exprimer les idées qui lui viennent.

5. Sélectionner en accord avec le collaborateur la solution la plus pertinente *a priori*.

Ce choix reprend des idées émises par le collaborateur. L'atteinte de l'objectif demeure la priorité. Le choix s'effectue en fonction des chances d'atteindre le résultat visé.

6. Élaborer le plan d'action.

Le manager désigne les moyens qu'il donne, ceux qu'il ne donne pas, et établit un calendrier avec des échéances précises. L'implication du collaborateur doit être entière.

7. Rédiger et faire rédiger le plan d'action par le collaborateur.

L'écriture est la mémoire du futur. La rédaction du plan d'action par l'un et l'autre montre d'abord l'importance accordée à cette action sous réserve que cette action fasse l'objet d'un suivi (débriefing).

8. Valider la compréhension du plan d'action par le collaborateur.

Le collaborateur dit ce qu'il retient du plan d'action sans relire ses notes.

Les oublis ou les approximations traduisent l'importance accordée par le collaborateur à tel ou tel point et son degré de compréhension du plan d'action. Chaque oubli, chaque approximation, devient des zones à risque d'erreur ou d'échec. Toute zone d'ombre doit être levée. Le manager doit

s'assurer que le collaborateur et lui se sont parfaitement compris.

9. Faire énoncer par le collaborateur ses points d'inquiétude éventuels.

Le collaborateur doit pouvoir exprimer ses inquiétudes y compris les plus anodines. Le manager les écoute sans porter de jugement et apporte une réponse précise à chacune d'elle.

10. Prendre rendez-vous pour le débriefing.

Le manager et le collaborateur conviennent d'un jour et d'une heure précise de rendez-vous.

Tout rendez-vous décalé est immédiatement reprogrammé.

Où ?

Dans le bureau du manager ou dans une salle de réunion. Favoriser la position de côte-à-côte. Veiller à ne pas être dérangé.

Quand ?

- Avant l'action.
- Après un échec.
- Avant un enjeu élevé.
- Lorsque le collaborateur ne sait pas faire.
- Lorsque le collaborateur ne progresse plus.

– Lorsque le collaborateur s’installe dans une routine.

– Sur demande du collaborateur, même lorsqu’il possède *a priori* les compétences suffisantes.

Durée : à définir par avance avec le collaborateur afin de concentrer l’échange sur l’essentiel il importe surtout que le collaborateur quitte le manager sur une action précise et formalisée.

Les erreurs à éviter

- Multiplier les sujets abordés.
- Ne pas écrire le plan décidé.
- Insister plus sur le résultat que sur l’application du plan.
- Laisser des zones d’ombre.
- Dévaluer ou ne pas écouter les inquiétudes du collaborateur.
- Apporter un flux d’informations sans s’assurer que chacune d’elles est bien comprise.
- Donner un rendez-vous approximatif.
- Accepter, surtout après un échec du collaborateur, qu’un problème demeure non résolu.
- User de propos incantatoires qui donnent l’illusion d’encouragements : « Il faut que tu aies confiance en toi » ; « N’aie pas peur » ; « Ce n’est pas difficile... »
- Minimiser, nier ou ignorer les difficultés.



Souvenez-vous

- Le collaborateur a d'autant plus envie d'appliquer le plan d'action et d'atteindre l'objectif fixé que le manager lui montre qu'il connaît la réalité à laquelle il est confronté.
- Le briefing tire son efficacité de la capacité du manager à parler de là où se trouve son collaborateur.



Les questions à se poser

- Le collaborateur a-t-il été impliqué dans la construction du plan d'action ?
- Le plan d'action à mettre en œuvre est-il formalisé ?
- Le collaborateur a-t-il rédigé ce plan d'action ?
- Un rendez-vous est-il fixé pour le débriefing ?



Le détail à retenir

- Le collaborateur s'approprie d'autant plus le plan d'action lorsqu'il est impliqué dans son élaboration.



Témoignage

Directeur d'usine

- « Ce qui est dans ma tête ne l'est pas dans la tête de l'autre ! C'est à cette conclusion évidente que je suis arrivé quand j'ai constaté que je ne disais pas les choses qui me semblaient évidentes et auxquelles le collaborateur n'avait pas pensé ou qu'il ignorait. Prendre le temps de préparer avec le collaborateur n'est pas du temps pris c'est du temps gagné. On se comprend mieux, le collaborateur est plus sûr et moi je suis plus serein parce que je sais qu'il a compris. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ;

5 = Toujours ; NSP = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rencontre mes collaborateurs à fréquence régulière pour savoir ce qu'ils ont à faire							
Je prépare les actions avec mes collaborateurs lorsqu'ils sont confrontés à un enjeu important							
Je définis clairement ce que j'attends de mes collaborateurs sur le plan opérationnel							
J'élabore les plans							

d'action en impliquant mon collaborateur							
Le plan d'action défini avec le collaborateur est formalisé							
Une date de rendez-vous est prise à la fin du briefing pour faire le point sur ce qui a été réalisé							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : préparer l'action est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : préparer l'action est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : préparer l'action est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

29

Suivre l'action : le débriefing

Qui ne rend pas compte de ce qu'il a fait ne se rend pas compte de comment il a fait.

Lorsqu'il est passionné ou *a minima* intéressé par son métier, par le produit, par le service qu'il apporte à ses clients, le manager renforce chez le collaborateur l'envie de s'investir, développe la motivation qui permet à la compétence de pleinement s'exprimer, génère cette énergie qui entraîne le progrès.

La passion du manager amène le collaborateur à travailler toujours plus son professionnalisme, à accroître la qualité du produit et à perfectionner le service.

Lorsque le management entretient et nourrit sa passion pour son métier, son produit et le service à ses clients, le collaborateur s'implique d'autant plus facilement dans les exigences hiérarchiques et prend du plaisir à agir, à progresser et à réussir.

Lorsque le personnel s'implique peu, travaille moins bien et prend une distance par rapport au destin du service ou de l'entreprise, c'est le plus souvent le signe que le management a oublié de faire vivre ce qui a présidé à sa création : son métier, son produit, ses valeurs.

Avec le temps, avec des moyens techniques de contrôle plus précis, la tendance observable consiste à parler moins du métier, du produit, du service apporté au client et de plus en plus des indicateurs et des tableaux de bord, finissant parfois par oublier que ceux-ci ne sont pas la finalité mais uniquement des moyens. En conséquence, l'énergie des collaborateurs se concentre sur le suivi des indicateurs, elle est aussi parfois investie dans une stratégie permettant de se justifier ou d'être irréprochable.

Le débriefing a pour objet de remettre l'attention sur l'essentiel, c'est-à-dire sur la mise en œuvre des actions qui permettent de réaliser la mission conduisant aux objectifs visés.

Le débriefing ne nécessite pas du manager un niveau de compétence technique supérieur à celui de son collaborateur mais une attention précise à ce qu'il fait. La sensation d'avoir fait le tour d'un métier et n'avoir plus rien à y apprendre est la conséquence d'un approfondissement insuffisant de sa pratique.

Le débriefing est l'outil qui permet d'accentuer davantage la précision de l'action et de renforcer le professionnalisme du collaborateur.

Les objectifs

- Favoriser et entretenir l'intérêt pour le métier du collaborateur.
- Capitaliser les savoir-faire et les compétences des collaborateurs.
- Permettre au collaborateur de mieux maîtriser son métier et ses basiques.

Les principes

- L'absence de contrôle est démotivante. Le contrôle exclusif des résultats est stressant. Le contrôle de l'action et des résultats est motivant et « professionnalisant ».
- Le professionnalisme se caractérise par la capacité, à tout moment et en particulier aux moments les plus délicats, à reproduire le geste qui permet de réussir et éviter celui qui fait échouer.
- Si le collaborateur n'exprime pas ce qu'il a fait :
 - Reproduire ce qui a permis le succès devient aléatoire le collaborateur pouvant en déduire qu'il a réussi uniquement par son talent, toute préparation pour des actions à venir devient inutile et il peut considérer que la victoire passée constitue à elle seule le gage des victoires à venir.
 - Éviter ce qui a amené l'échec devient quasiment impossible le collaborateur pouvant en déduire qu'il n'est pas responsable de l'échec, qu'il est la victime de phénomènes extérieurs, le marché, les concurrents, les clients, les fournisseurs, les collègues... et qu'il n'y peut rien. Les accusations prennent le pas sur la remise en cause, la correction des erreurs devient impossible puisqu'il considère qu'il n'en a pas commis.
 - À l'extrême inverse, le collaborateur peut porter sur lui-même des jugements de valeur négatifs qui entament sa confiance et sa motivation, bloquent tout changement et toute possibilité de progrès, le collaborateur est plus proche du renoncement à tout ou partie du métier que de l'approfondissement et l'affinement de ses compétences.

Concrètement

- La précision du questionnement du débriefing apporte plus de compétences au collaborateur que l'abondance de conseil.
- Le collaborateur agit principalement là où il est contrôlé.
- Le débriefing porte sur l'application des basiques et des plans d'action définis.

Voir *P_{LAN D'ACTION}* ci-dessous.

PLAN D'ACTION

Suivre l'action : le débriefing

1. Faire un tour d'horizon avec le collaborateur.

« Que s'est-il passé depuis que notre dernier entretien ? »

L'objectif est de libérer le collaborateur de préoccupations parasites, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, s'assurer qu'il est pleinement disponible pour l'entretien.

2. Rappeler le sujet du dernier briefing et demander au collaborateur de raconter ce qu'il a fait.

Le collaborateur s'exprime sur ce qu'il a fait, il ne répond pas à un questionnaire qui pourrait se transformer en un « interrogatoire ».

L'expression de ce qui s'est passé permet de comprendre ce qui a permis de réussir ou non. La reproduction du succès ou l'évitement de l'échec peut être plus facilement maîtrisé.

Le manager note les points imprécis, les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, sans interrompre le récit du collaborateur.

3. Reprendre les points imprécis, les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.

Le manager revient sur certains aspects qui apparaissent troubles, il approfondit et valide ce qui a entraîné le résultat.

4. Formaliser le plan d'action gagnant.

Ce plan d'action servira de base de travail à la prochaine action. Si l'action est ponctuelle, le plan est conservé pour en garder la mémoire.

5. Prendre rendez-vous pour la suite de l'action, pour une nouvelle action, pour un nouveau briefing ou un autre débriefing.

Où ?

- Dans le bureau du manager.
- Dans une salle de réunion.
- Au téléphone.

Quand ?

- À chaque fois que le manager a effectué un briefing auprès du collaborateur.
- Après un enjeu élevé (le plus tôt possible après la fin de l'action).
- Après une action nouvelle (le plus tôt possible).
- Dans le cadre d'entretiens réguliers programmés.

Durée : à définir par avance avec le collaborateur afin de concentrer l'échange sur l'essentiel. Lorsque l'action revêt une importance particulière pour le collaborateur, le débriefing doit lui permettre de développer la totalité de ce qu'il a fait.

Les erreurs à éviter

- Commencer l'entretien par le débriefing de l'action sans avoir pris le temps de faire un tour d'horizon sur ce que vit le collaborateur.
- Ne s'intéresser qu'au résultat obtenu.
- Poser uniquement des questions fermées (auxquelles seulement 2 voire 3 réponses sont possibles par exemple : « As-tu appliqué le plan . »)
- Interrompre le collaborateur lorsqu'il raconte ce qu'il a fait.
- Chercher à faire correspondre ce qui s'est passé avec ce qui était prévu. Dès lors, le manager et le collaborateur n'enrichissent pas leur compétence et se confortent dans ce qu'ils pensent être la « vérité ».
- Réagir ou porter un jugement avant que le collaborateur n'ait terminé.
- Laisser des zones d'ombre.
- Ne pas faire parler le collaborateur sur les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, en particulier quand il a réussi.
- Ne pas garder la trace de qui a été fait (on perd parfois du temps à réinventer ce que l'on a déjà fait).



Souvenez-vous

Le débriefing permet au manager de remplir sa mission pédagogique, de faire progresser le collaborateur et de renforcer sa motivation.



Les questions à se poser

- Chaque briefing donne-t-il lieu à un débriefing ?
- Le débriefing porte-t-il bien sur la mise en place du plan (et non seulement sur l'atteinte des objectifs) ?
- Ai-je vérifié l'application de la totalité du plan d'action ?
- Le débriefing débouche-t-il sur la formalisation d'un plan d'action reproductible ou applicable par d'autres collaborateurs ?
- En cas d'échec, le débriefing entraîne-t-il la rédaction d'un nouveau plan d'action ?



Le détail à retenir

- La compréhension par le collaborateur de ce qu'il a réalisé passe par le récit qu'il en fait.



Témoignage

Chef des ventes d'une entreprise agro-alimentaire

■ « Je me suis longtemps contenté d'applaudir aux succès de mes commerciaux après une belle vente sans leur en demander davantage sur ce qu'ils avaient fait, quand ils échouaient, je manifestais parfois de la compassion, parfois de l'agacement, sans vraiment creuser les raisons de leur échec. Depuis que je m'intéresse à la préparation de leurs rendez-vous, que je les fais parler sur la façon dont ils les ont menés, que je contrôle le respect de ce qui était convenu entre nous, je constate qu'ils sont plus impliqués, plus responsables de ce qu'ils font et des résultats qu'ils obtiennent... et leurs résultats sont meilleurs. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rencontre mes collaborateurs à fréquence régulière pour savoir ce qu'ils ont fait							
Je rencontre mes collaborateurs individuellement après une action à enjeu élevé							
Je contrôle la mise en application du plan d'action							
Lors de ces entretiens le temps de parole du collaborateur est supérieur au mien							
Un plan d'action type est formalisé après une réussite							
Un plan d'action est redéfini après un échec							
Total maximum	Total obtenu			Score			

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : suivre l'action est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : suivre l'action est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : suivre l'action est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

Tableau de pilotage

Niveau de compétence	Débutant	Confirmé	Spécialiste	Expert
L'objectif est...	imposé	imposé	imposé	imposé
Le plan d'action est...	imposé ou construit avec le collaborateur.	construit avec le collaborateur.	proposé par le collaborateur.	élaboré par le collaborateur sans obligation de contrôle préalable du manager.
En cas de difficultés, le collaborateur...	informe immédiatement son manager pour trouver une solution avec lui.	corrige et informe ou informe immédiatement son manager et propose des solutions.	corrige et informe son manager des difficultés. En cas d'impasse, fait appel au manager.	corrige ; informe son manager des difficultés si celles-ci ont une incidence sur l'équipe ou l'entreprise ; fait appel au manager en cas d'impasse
Le contrôle porte sur...	l'application du plan d'action défini.	l'application du plan d'action défini et sur les résultats.	l'application du plan proposé et sur les résultats obtenus.	prioritairement sur les résultats mais peut aussi concerner le plan d'action, les basiques et les comportements
Le rythme du pilotage est...	à fréquence élevée (quotidien à hebdomadaire).	à fréquence plus faible (hebdomadaire à mensuel) et sur demande.	à fréquence mensuelle et sur demande.	à fréquence mensuelle et sur demande.

30

Piloter la formation

Une formation sans implication hiérarchique et sans mise en application est un investissement à fonds perdu pour l'entreprise et une désillusion pour le collaborateur.

La formation est un moyen pour développer les compétences du collaborateur, elle est aussi le signe de la confiance que le manager lui attribue.

Au-delà de la satisfaction du collaborateur, du plaisir qu'il prend à suivre une formation, de découvrir et d'apprendre, se pose la question de la pertinence et de l'efficacité de cet investissement en temps et en argent. Il s'agit moins d'en constater un retour mesurable immédiatement que d'en constater l'apport dans l'activité du collaborateur et de l'équipe. Une formation ne débute pas au matin du premier jour d'un stage, elle commence au moment où le collaborateur et le manager ont identifié et défini ensemble les compétences à renforcer et les compétences à développer pour réaliser pleinement la mission qui lui est confiée. Elle est la continuité logique de la progression du collaborateur. Elle s'inscrit aussi logiquement dans la stratégie définie par l'entreprise.

L'implication du manager avant et après les formations suivies par son collaborateur fait partie du processus de

formation. Elle renforce sa légitimité et amplifie le désir de mise en application quelle qu'en soit la qualité.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à s'impliquer dans la formation qu'il va suivre.
- Aider le collaborateur à mettre en application ce qu'il a appris.
- Valider la pertinence de la formation par rapport au métier, à la mission et aux objectifs du collaborateur.

Les principes

- Le collaborateur peut et doit parfois être plus compétent techniquement que le manager. Lorsque le manager accepte que le collaborateur soit plus compétent que lui, le collaborateur a d'autant plus envie d'appliquer ce qu'il a appris.
- La pertinence d'une formation se mesure moins à l'enthousiasme du collaborateur à la fin du stage qu'à la mise en application concrète qu'il en fait sur le terrain.

Concrètement

- Plus le manager met la formation en perspective avec l'activité quotidienne du collaborateur, plus celui-ci a envie de s'y investir.
- La formation doit aussi être l'occasion de rappeler les engagements que l'un et l'autre ont pris lors de l'entretien annuel.

Voir P_{LAN D'ACTION} ci-dessous.

PLAN D'ACTION

Piloter la formation

1. Entretien préparatoire à la formation

- Annoncer la formation, le sujet, la durée, la date.
- Montrer la cohérence de la formation proposée avec la mission du ou des collaborateurs et éventuellement avec l'entretien annuel.
- Définir les résultats attendus.
- Valider les aspects pratiques de la formation (lieu du stage, déplacement, hébergement...).
- Prendre rendez-vous avec le collaborateur pour le débriefing d'après stage.

2. Entretien de retour de formation (débriefing)

- Comment s'est déroulée la formation ?

Avant d'aborder concrètement la formation, le collaborateur peut s'exprimer sur le stage (les conditions, l'organisation, le lieu...).

- Par rapport aux objectifs visés, qu'est-ce que cette formation a apporté ?
- Qu'est-ce qui devrait être mis en application ?
- Qu'est-ce que le collaborateur va mettre en application ?
- Que faudrait-il apporter ou modifier pour que cette formation soit encore mieux adaptée au collaborateur, à l'équipe, à l'entreprise ?
- Prendre rendez-vous pour le débriefing d'application.
- Rédiger ensemble ce qui est décidé.

3 Suivi d'application

Voir Fiche [29](#).

Où ?

Dans le bureau du manager ou dans une salle de réunion.

Les erreurs à éviter

- Prévenir le collaborateur de sa participation à la formation au dernier moment.
- Ne pas mettre en perspective la formation avec la mission ou l'entretien annuel du collaborateur.
- Ne pas valider la cohérence de la formation avec la réalité opérationnelle du collaborateur.
- Toujours se positionner comme celui qui en sait plus que le collaborateur.
- Ne pas vérifier la mise en application de ce qui a été décidé.



Souvenez-vous

Le désir d'implication d'un collaborateur dans une formation et son envie d'application de ce qui a été appris dépendent en partie de l'implication et de l'intérêt manifestés par le manager pour cette formation.



Les questions à se poser

- L'annonce de la formation a-t-elle eu lieu au moins deux semaines avant son déroulement ?
- Ai-je montré au collaborateur comment s'inscrit cette formation par rapport à la politique de l'entreprise, à l'évolution de ses compétences et à ce qui a été convenu lors de l'entretien annuel ?
- Les objectifs de la formation ont-ils été définis ?
- L'ensemble des aspects pratiques a-t-il été abordé ?
- Le collaborateur a-t-il été rencontré juste après sa formation pour évaluer sa satisfaction à chaud ?
- La formation donne-t-elle lieu à un plan de mise en application ?
- Ce plan fait-il l'objet d'un suivi ?



Témoignage

DRH d'une société du secteur de l'environnement

- « Depuis longtemps, je me demande comment faire pour optimiser nos investissements en formation. Quels que soient les sujets abordés il apparaît évident que les managers jouent un rôle clé dans les actions nous mettons en place. Leur conviction quant à l'importance de la formation dans le développement des collaborateurs et des résultats de l'entreprise, leur adhésion aux stages proposés, leur attention aux collaborateurs avant et après font en grande partie la différence entre un investissement rentable et un investissement sans retour. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rencontre mon collaborateur individuellement avant son départ en formation							
Je positionne la formation en cohérence avec son entretien annuel							
Je positionne la formation en cohérence avec la stratégie de l'entreprise							
Je rencontre mon collaborateur après sa participation à une formation							
Je contrôle la							

pertinence de la formation en regard des objectifs de celle-ci							
Je suis la mise en œuvre de ce qui y a été développé							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : développer la motivation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : développer la motivation de vos collaborateurs est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [148](#))

Mon management 1

SYNTHÈSE : MANAGER LE COLLABORATEUR

Consigne

Reportez dans le tableau ci-dessous, les scores obtenus à chacun des tests de ce chapitre, puis calculez votre moyenne.

COMPÉTENCES	SCORES
Développer la motivation (voir p. 51)	
Entretenir la motivation (voir p. 57)	
Remettre une récompense exceptionnelle (voir p. 66)	
Créer une relation personnelle (voir p. 71)	
Déléguer (voir p. 77)	
Définir les objectifs (voir p. 89)	

Définir les missions (voir p. 97)	
Mener un entretien annuel (voir p. 104)	
Réagir en cas d'erreur (voir p. 115)	
Préparer l'action : le briefing (voir p. 126)	
Suivre l'action : le débriefing (voir p. 135)	
Piloter la formation (voir p. 143)	
Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre (p. [301](#))

Résultat

*Votre **score moyen** se situe entre 80 et 100 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences où vous excellez.*

*Votre **score moyen** se situe entre 50 et 80 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à renforcer.*

*Votre **score moyen** se situe entre 0 et 50 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à mettre en place.*

MON PLAN D'ACTION

Indiquez dans la colonne « Points forts » les compétences où vous avez obtenu un score supérieur à 80, et dans la colonne « Axes de progrès » celles où vous avez obtenu un score inférieur à 80.

Points forts	Axes de progrès

À présent, choisissez des points forts ou des axes de progrès sur lesquels vous voulez travailler. Pour chaque compétence, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais

Déléguer (Exemple)	Je définis mon objectif <i>Développer l'autonomie de Mathieu Dupont</i>	<i>Mathieu Dupont</i>	<i>Avant le 15 mars</i>
	Je me fixe une méthode 1) <i>Repréciser à Mathieu ses missions</i> 2) <i>Définir avec lui des objectifs de progrès</i> 3) <i>Établir des rituels de suivi</i> 4) <i>Remplir le tableau de délégation</i>		
	Je définis mon objectif		

	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

Pour vous aider dans la mise en œuvre de ce plan, le tableau ci-dessous vous donnera des idées d'actions à mettre en place ou de comportements à adopter.

Développer la motivation	Témoigner de l'attention à ce que fait le collaborateur
Entretenir la motivation	Témoigner de l'attention à ce que vit le collaborateur
Remettre une récompense	Honorer sa contribution

exceptionnelle	
Créer une relation personnelle	S'intéresser à ce qui anime le collaborateur
Déléguer	Faire progresser le collaborateur
Définir un objectif	Montrer le but
Définir les missions	Donner du sens à l'action quotidienne
Mener un entretien annuel	Donner des perspectives d'avenir
Préparer l'action	Développer les compétences du collaborateur
Suivre l'action	Enraciner les savoir-faire
Piloter la formation	Créer une dynamique de progrès

3

Manager l'équipe

Executive summary

- ▶▶ Les moments collectifs de management sont des situations essentielles quant à la mobilisation des énergies internes.
- ▶▶ Ces temps offrent des marges de manœuvre et d'erreur plus restreintes que les entretiens individuels.
- ▶▶ Ce chapitre développe des outils à utiliser pour créer un effet dynamique au sein de l'équipe et pour transformer en atout les événements collectifs qui surviennent.

[31 Reprendre une équipe](#)

[32 Devenir le manager de ses collègues](#)

[33 Mobiliser sur les objectifs](#)

[34 Réaliser le bilan de l'activité](#)

[35 Animer une réunion](#)

[36 Développer la créativité collective](#)

[37 Créer un projet](#)

[38 Afficher les résultats](#)

[39 Annoncer le départ d'un collaborateur](#)

40 Manager une équipe projet
Mon management 2

31

Reprendre une équipe

On n'a jamais une deuxième chance de donner une première impression.

Une reprise d'équipe réussie offre au nouveau manager la possibilité de maintenir ou de relancer la mobilisation de l'équipe. Une reprise mal engagée peut démobiliser une équipe qui était prête à s'investir. Avant même de prendre ses premières décisions, les premiers contacts entre le manager et ses nouveaux collaborateurs doivent faire l'objet d'une attention particulière. Avant de changer quoi que ce soit, il importe d'abord de mettre les collaborateurs dans une disposition qui les amène à accepter le changement. Avant d'accepter de modifier leurs pratiques, leur organisation, leurs habitudes, les collaborateurs ont besoin de se sentir compris et de mesurer ce qu'ils y gagneront en fournissant les efforts qui leur seront demandés.

Ce qui est exposé ici ne concerne que les relations avec les collaborateurs de l'équipe. Il convient évidemment, en plus de la création de la relation hiérarchique, de mettre en place les actions permettant de développer une crédibilité auprès des clients, externes et/ou internes, auprès des autres services et de sa propre hiérarchie. La mise en œuvre de l'ensemble de ces actions repose sur une importante présence sur le

terrain durant les premiers mois. La reprise d'une équipe exige une implication initiale sans retenue qui pourra se transformer dans le temps lorsque la crédibilité sera acquise.

Les objectifs

- Acquérir rapidement la crédibilité nécessaire à l'exercice du rôle de manager.
- Mettre en place les actions de management les mieux adaptées aux particularités de l'équipe.

Les principes

- Au moment de la reprise de l'équipe, le manager doit considérer que sa crédibilité initiale est nulle, que les *a priori* de l'équipe à son égard soient positifs, négatifs ou inexistant.
- Des *a priori* positifs se transforment en attentes élevées qui peuvent se trouver en décalage avec la réalité. La déception est proportionnelle à l'écart entre l'espoir nourri par les collaborateurs et la réalité qu'ils observent.
- Des *a priori* négatifs entraînent des résistances à la mise en place immédiate de toute action, qu'elle qu'en soit sa pertinence et sa légitimité.
- L'absence d'*a priori* rend les collaborateurs très sensibles aux premières mesures prises. Ainsi les premiers actes du nouveau manager conditionnent sa crédibilité immédiate.
- Même si elle est courte, une phase d'observation, de rencontres et d'écoute des collaborateurs est indispensable avant de tenir le premier discours, de mener les premières actions et de prendre les premières décisions. Leur pertinence détermine la crédibilité du manager.

- Les collaborateurs ne sont prêts à s'impliquer dans ce que demande le nouveau manager que lorsque celui-ci montre qu'il connaît les contraintes, les difficultés et les particularités auxquelles ils sont confrontés.
- Les collaborateurs ont tendance à prendre pour référence le passé, partant du constat qu'ils savent ce qui a été et qu'ils ne savent pas ce qu'il adviendra. Le changement est par nature insécurisant (« On sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on retrouve ! »).
- Lorsqu'un nouveau manager arrive, les collaborateurs en place vont consciemment ou inconsciemment le tester. Il importe que le nouveau manager se donne une ligne de conduite claire et cohérente et évite de parler ou de juger ce qu'il ne connaît pas.

Concrètement

- Plus les collaborateurs reconnaissent dans les propos du manager ce qu'ils vivent quotidiennement, plus ce dernier renforce sa crédibilité.
- Plus le nouveau manager critique négativement le manager précédent, plus il se discrédite.
- Plus le manager remet en cause ce qu'a fait et ce que fait l'équipe, plus il se discrédite.
- Lors des premiers temps, les collaborateurs sont attentifs au moindre détail, au moindre propos ou comportement, même les plus anodins.

PLAN D'ACTION

Reprendre une équipe

1. Rassembler les collaborateurs directs et/ou l'ensemble de l'équipe (réunion courte : 10 minutes).

- Montrer sa satisfaction d'assumer sa nouvelle mission avec cette équipe sans tenir des propos flatteurs infondés. Celui qui arrive avec la prétention de vouloir tout changer n'a quasiment aucune chance d'y parvenir. Celui qui flatte uniquement pour s'attirer la sympathie jette les bases d'une relation biaisée qui le mettra en porte-à-faux. En matière de relation, la fausseté finit toujours par être perçue.
- Annoncer ce qui va se dérouler dans les semaines qui suivent, au maximum deux mois.
- Donner rendez-vous à l'équipe pour la deuxième réunion.

2. Rencontrer individuellement chaque collaborateur pour connaître sa perception de la réalité : les points positifs, les difficultés, les points à améliorer...

- Le manager cherche à comprendre et à connaître la réalité à laquelle est confrontée l'équipe et non à montrer qu'il sait.
- Certains collaborateurs peuvent être tentés de chercher à nouer une relation privilégiée. Préserver une distance évite au manager de s'engager ou de porter un jugement sur d'autres collaborateurs ou le prédécesseur. Lorsque la réalité du terrain est multiple, que ce soit au niveau des qualifications, des métiers, des lieux ou des horaires de travail, le manager doit porter un intérêt égal à chacune de

ses spécificités. Privilégier certaines, c'est risquer de mettre en place un management perçu comme inégalitaire et de générer des tensions internes.

- Être présent aux moments clés spécifiques à l'activité de l'équipe.

3. Organiser une deuxième réunion avec les collaborateurs directs ou l'ensemble de l'équipe.

- Restituer aux collaborateurs ce qui a été perçu et compris de la situation de l'équipe ses contraintes, ses difficultés, ses savoir-faire, ses succès.

– Plus les collaborateurs se sentent compris, plus ils sont prêts à s'impliquer.

– Ce constat ne doit comporter aucun jugement de valeur sur le passé ou sur l'existant. Il devrait être constitué au moins de 2/3 de points positifs pour les collaborateurs. Une critique (négative) du passé ou du présent, de surcroît si cette critique concerne directement les collaborateurs, hypothèque leur engagement à venir.

- Annoncer les objectifs et les axes de progrès à venir.

- Annoncer les décisions concrètes prises et leurs modalités de mise en application :

– Le délai d'application doit être le plus court possible. L'important réside moins dans l'aspect spectaculaire de ce qui est décidé que dans sa pertinence.

– Ce message peut également comporter des refus sur des demandes de moyens supplémentaires, de modifications d'organisation... Mieux vaut être clair en expliquant la décision qu'entretenir une ambiguïté qui nourrit les illusions et amplifie les déceptions.

- Annoncer les engagements personnels et les modalités majeures du management. Pour être légitimes, les exigences du manager doivent être complétées par les exigences qu'il se donne à lui-même.
- Annoncer les principales règles à respecter.
- Engager immédiatement l'équipe dans l'action.

Quand ?

Le plus tôt possible après la nomination.

Les erreurs à éviter

- Écouter les avis et les jugements portés par des personnes extérieures à l'équipe. Le manager doit se forger seul sa propre opinion.
- Arriver en terrain conquis, comme si l'équipe n'attendait que ce nouveau manager.
- Porter des jugements de valeur, surtout s'ils sont négatifs, sur le prédécesseur.
- Remettre en cause et juger le passé de l'équipe.
- Souligner tout ce qui est mal fait.
- Vouloir tout changer dès son arrivée.
- Bousculer immédiatement ce qui est en place.
- Exiger sans avoir pris le temps de rencontrer les collaborateurs et d'observer ce qui se passe.
- Exiger des autres sans exiger de soi-même.
- Parler de son passé de manager dans une autre équipe : d'abord parce que les nouveaux collaborateurs peuvent penser que le manager la regrette, ensuite parce que des allusions répétées montrent que le

manager n'est pas présent ici et maintenant, mais ailleurs et avant.

- Parler de soi plus que de l'équipe.
- Prêter attention aux propos négatifs d'un collaborateur sur un autre.



Souvenez-vous

- La crédibilité du manager se joue dès les premiers instants.
- Tout ce que dit le manager, tout ce qu'il fait concourt à la constitution de cette crédibilité.



Les questions à se poser

- Ai-je minutieusement préparé mes réunions ?
- Est-ce que je connais la perception que mes collaborateurs ont de la situation actuelle (leurs interrogations, leurs attentes...) ?
- Les objectifs à atteindre, les actions à entreprendre sont-ils clairement identifiés par l'équipe ?
- Les exigences comportementales de la période à venir sont-elles définies ?



Le détail à retenir

- Les collaborateurs sont prêts à changer et s'investir s'ils se sentent compris.



Témoignage

Chef d'équipe d'une usine

■ « J'ai vu souvent des nouveaux patrons arriver. Certains étaient tellement discrets qu'on ne les voyait pas, rien ne se passait, d'autres prétendaient tout transformer en quelques jours ce qui nous rendait méfiants et plutôt résistants. Je me souviens d'un nouveau patron de production qui avant d'annoncer des décisions nous a écoutés, ensuite il nous a dit ce qu'il avait compris de notre situation, il nous a expliqué ce qu'il voulait faire, rapidement nous avons accepté de le suivre, et tout s'est bien passé ! »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je me suis renseigné sur ce que faisait l'équipe							
Je me suis présenté en montrant ma							

satisfaction de rejoindre l'équipe							
Je n'ai tenu aucun propos négatif sur leur passé							
J'ai rencontré chaque collaborateur individuellement							
J'ai exprimé collectivement ce que j'ai compris de l'équipe							
J'ai défini des actions concrètes à mettre en œuvre après avoir rencontré l'équipe							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : reprendre une équipe est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : reprendre une équipe est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : reprendre une équipe est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

32

Devenir le manager de ses collègues

Il ne suffit pas d'en avoir les galons pour être chef.

Devenir le manager de ses collègues présente l'avantage de prendre un poste dans un contexte connu. La connaissance du métier, des missions, des produits, des clients, des contraintes techniques permet d'échapper à la tentation des collaborateurs de déformer ou d'amplifier les difficultés de la réalité à laquelle ils sont confrontés.

Parfois le nouveau manager apparaît d'emblée légitime parce qu'il occupait, avant d'être officiellement nommé, une place de leader au sein de l'équipe et sa nomination ne fait qu'entériner une situation de fait. Cependant, être un coéquipier leader est différent d'être manager de ses coéquipiers. Les premiers actes « officiels » de management contribuent à asseoir cette position initiale ou à la dégrader.

Dans d'autres cas, le nouveau manager est promu alors qu'un ou plusieurs collaborateurs de l'équipe pensaient pouvoir légitimement prétendre au poste. Cette situation est plus délicate. Les premières actions sont

attentivement observées, la marge de manœuvre est réduite. Tout se passe bien si le nouveau manager lui-même trouve sa promotion légitime. En revanche, s'il pense qu'elle est discutable, le risque d'échec est important. Agir comme si cet état de fait n'existait pas, c'est prendre le risque d'une accumulation de non-dits dont les conséquences apparaîtront tôt ou tard.

Les objectifs

- Se faire reconnaître par ses anciens collègues comme le manager indiscutable de l'équipe.
- Mettre en place une véritable relation hiérarchique sans renier son passé d'ancien collègue.

Les principes

- Le nouveau manager peut être reconnu sur le plan des compétences techniques, cette reconnaissance reste à conquérir pour ce qui est des compétences de manager. Les premières actions entreprises doivent permettre d'agir sur les différents leviers qui vont développer sa crédibilité (voir Fiche [2](#)).
- La constance des pratiques managériales et leur cohérence dans le temps permettent d'asseoir l'autorité hiérarchique.

Concrètement

- Plus le nouveau manager change radicalement, ses comportements, ses relations, ses idées (en regard de ce qu'il montrait en tant que collègue), plus il perd de crédibilité.
- Plus le manager cherche à rester le collègue qu'il était, moins il assoit sa position hiérarchique.

PLAN D'ACTION

Devenir le manager de ses collègues

1. Réunir les collaborateurs directs et/ou l'ensemble de l'équipe.

- Montrer sa satisfaction d'assumer sa nouvelle mission.
- Reformuler succinctement le contexte dans lequel se trouve l'équipe.

Si le prédécesseur est critiquable, si le nouveau manager a proféré des critiques envers lui, ne pas en rajouter, ne pas l'encenser non plus.

Plus le discours demeure cohérent avec le discours qui était tenu auparavant plus la crédibilité sera renforcée.

La prise de rendez-vous individuels, la programmation de réunions avec l'équipe inscrivent le nouveau manager dans sa position hiérarchique.

2. Rencontrer individuellement chaque collaborateur.

Ces entretiens doivent prendre la forme d'un entretien de (re)motivation (voir Fiche [19](#)).

Si un collaborateur pense qu'il aurait pu être nommé à la place du manager, aborder le sujet avec lui et définir ensemble les modalités d'une relation de travail gagnant/gagnant. Ne pas aborder le sujet ne l'empêche pas d'exister et de devenir un véritable frein à la collaboration.

Quand ?

- La première réunion doit se dérouler le plus tôt possible après l'annonce de la nomination.
- Les entretiens sont menés au maximum dans le mois qui suit la prise de poste.

Les erreurs à éviter

- Changer radicalement de comportement quotidien.
- Chercher à préserver la nature des relations antérieures sans assumer son nouveau statut.
- Faire jouer l'affectif pour faire passer des décisions.
- Refuser d'exercer une autorité hiérarchique.
- Chercher à tout changer dans l'équipe sans tenir compte de l'avis des collaborateurs.



Souvenez-vous

Même si vous êtes connu et que vos anciens collègues peuvent être au début plus compréhensifs avec vous qu'avec un manager inconnu, ils attendent que vous accomplissiez pleinement votre mission de manager.



Les questions à se poser

- Ai-je un comportement cohérent avec celui que j'avais auparavant ?
- Ai-je clairement annoncé les grandes orientations de travail de l'équipe ?
- Ai-je rencontré chaque collaborateur individuellement pour l'écouter me parler de sa vision du service ?
- Est-ce que j'ose prendre des positions claires voire tranchées au risque de déplaire ?

33

Mobiliser sur les objectifs

L'envie de s'impliquer commence par une vision claire du but à atteindre.

On peut toujours être sûr du résultat du match qui a été joué, jamais du résultat du match qui va se jouer. Ce qui se vérifie dans le sport se constate aussi dans l'entreprise. Après avoir connu des périodes de succès, certaines équipes s'essouffent, perdent de vue le sens de leur mission ou éprouvent un sentiment de lassitude voire à devoir fournir de nouveaux efforts qui ne les amèneront pas forcément au-delà de leurs succès passés. D'autres, encore portés par leur réussite, sous-estiment le niveau des difficultés à venir ou surestiment leurs capacités à les surmonter. Se réinvestir après avoir connu le succès, réussir une deuxième fois, demande plus d'énergie que la première victoire.

Relancer une équipe après un échec est aussi délicat. La défaite laisse parfois des traces, des tensions, des déceptions, des doutes difficiles à effacer. Dans ce contexte, le défi du manager consiste à redonner un sens à l'action, à remobiliser chaque collaborateur sur l'essentiel pour repartir sur des bases nouvelles. Traîner indéfiniment le passé ne permet pas de progresser.

La réunion de lancement détermine en grande partie le niveau d'implication immédiate des collaborateurs dans les actions annoncées et leur degré d'adhésion aux décisions prises.

Qu'il s'agisse d'un contexte favorable ou difficile, le discours qui inaugure la période (semaine, mois, année...) qui se présente doit être orienté vers l'avenir en évitant le plus possible de parler du passé. Le passé est évoqué lors d'une autre réunion (Fiche [35](#)).

Les objectifs

- Donner envie aux collaborateurs de s'impliquer dans les actions décidées.
- Donner un sens et une légitimité à l'action quotidienne.
- Expliquer aux collaborateurs les décisions prises et leur mise en application.

Les principes

- Moins les décisions sont expliquées, plus les collaborateurs interprètent ces décisions à partir de leurs inquiétudes l'énergie des collaborateurs ne se concentre plus sur l'action mais se disperse dans la discussion.
- Plus les collaborateurs possèdent une vision large de la situation, plus ils peuvent la comprendre, plus ils sont prêts à s'impliquer, et non à subir ou se battre contre les décisions.
- Un groupe, une équipe est un ensemble de personnes qui s'associent pour atteindre le même but, et non une simple juxtaposition de compétences. Des collaborateurs individuellement compétents et motivés ne constituent pas forcément une équipe qui gagne.
- Pour vivre, tout groupe, toute entreprise, a besoin de rituels qui rassemblent et de rythme qui cadence

l'activité, qui lui donne une respiration.

Concrètement

- Plus la conjoncture est favorable, plus il importe de la « dramatiser » pour éviter que l'équipe ne s'engage dans l'action avec le sentiment que la « partie » sera facile.
- Plus la conjoncture est difficile, moins il faut en parler car celle-ci risque de donner une légitimité aux échecs éventuels à venir et amener les collaborateurs à penser « qu'on n'y peut rien ! », la partie étant quasiment perdue d'avance.
- Quel que soit le contexte particulier de l'entreprise ou de l'équipe, un discours de lancement est toujours exigeant.
- Si le manager doit faire preuve d'une grande qualité d'écoute, il doit aussi montrer sa capacité à parler et définir clairement un horizon.

Le discours de lancement doit faire l'objet d'une préparation minutieuse, même courte. En matière de communication, les imperfections entraînent des effets négatifs dont la rectification demande beaucoup d'énergie. La petite phrase maladroite devient l'objet des conversations de couloir et occulte l'essentiel.

PLAN D'ACTION

Lancer les objectifs

1. Lancement 1 : échéance moyenne ou longue (mensuel, trimestriel, annuel, pluriannuel)

Réunion de l'équipe (si possible en totalité)

- Exposer le contexte général, la conjoncture et ses enjeux, pour expliquer la situation actuelle et ses incidences sur l'activité. La mobilisation de l'équipe repose en partie sur le sens que le manager donne aux objectifs, leur légitimité par rapport à l'environnement économique, technique et social, par rapport au marché, aux clients, à la concurrence. La crédibilité du manager et sa faculté à mobiliser ses collaborateurs reposent en partie sur sa capacité à leur apporter une information privilégiée qu'ils apprennent avant l'extérieur (voir Fiche [2](#)).
- Exposer le contexte interne de l'entreprise ou du service. Plus le manager montre qu'il connaît la réalité quotidienne, plus ses exigences apparaissent légitimes, et plus les collaborateurs sont prêts à les respecter (voir Fiche [2](#)).
- Annoncer les objectifs et leurs échéances. Les objectifs doivent être peu nombreux (5 au maximum), clairement définis, mesurables et échéancés (voir Fiche [23](#)).
- Énoncer les points forts et les points faibles de l'entreprise, ou de l'équipe, par rapport à la réalisation de ces objectifs. L'état des lieux des forces et faiblesses de l'équipe doit être :
 - sans concession, ne pas restituer la réalité des progrès à réaliser illusionnerait l'équipe sur son

niveau de compétences ;

- ni accusation, cela culpabiliserait l'équipe sans l'amener à s'interroger et se remettre en cause.

- Annoncer les actions prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs et les actions à mettre en place immédiatement. Les collaborateurs possèdent une visibilité précise des actions concrètes à mettre en œuvre pour que les décisions ne restent pas uniquement des intentions.

- Annoncer les moyens qui seront mis en place, et les moyens demandés lors de la période précédente qui seront refusés.

- Des réponses ambiguës génèrent de l'inquiétude et dispersent les énergies. Une réponse négative, même difficile à accepter, est préférable à l'absence de réponse ou à une réponse floue.

- Les collaborateurs peuvent s'exprimer lors de cette réunion. Les échanges doivent apporter des précisions supplémentaires et non générer une remise en question de ce qui est présenté (d'où l'importance de la préparation).

Le manager qui conclut la réunion.

- Rappeler les valeurs et les règles du jeu :

- Les dérives comportementales sont le plus souvent insidieuses parce que celui qui transgresse ne perçoit plus précisément les limites du jeu.

- En matière de communication, la répétition importe plus que l'intensité.

- Impliquer immédiatement les collaborateurs dans l'action (« Au travail ! »). La mise en application des actions, des moyens et des règles annoncées doit commencer le plus tôt possible après la fin du discours.

2. Lancement 2 : échéance courte (hebdomadaire ou quotidien)

- Rappeler l'avancement des résultats par rapport à l'objectif global.
- Définir les deux objectifs, au maximum, de la journée ou de la semaine.
- Annoncer les actions prioritaires (maximum trois).
- Rappeler une ou deux règles du jeu majeures.

Quand ?

- Au début d'une nouvelle période (mois, trimestre, semestre, année, nouveau projet...).
- Lors d'un changement ou d'un événement particulier.
- Lorsque l'équipe montre des signes de démobilisation ou de fatigue.

Durée : 2 minutes pour un lancement quotidien ou à court terme, jusqu'à 2 heures quand il s'agit du lancement d'un projet à moyen long terme.

Les erreurs à éviter

- Annoncer les décisions sans prendre le temps de les expliquer.
- Être imprécis.
- Faire en même temps un bilan de la période écoulée et un lancement de la période à venir.
- Définir uniquement les objectifs.
- Ne pas reformuler ce que les collaborateurs perçoivent.

- Laisser ou faire croire que la période à venir va être facile et les objectifs aisément atteignables.
- Formuler des promesses dont la tenue est aléatoire.



Souvenez-vous

- Lors d'une réunion de lancement, la préparation est plus que jamais déterminante mieux vaut en dire peu mais bien, que de vouloir tout dire en prenant le risque d'incohérence ou de contradiction.
- La plus grande partie du discours est orientée vers l'avenir.



Les questions à se poser

- Ai-je minutieusement préparé ma réunion ?
- Les collaborateurs connaissent-ils précisément les objectifs de la période à venir ?
- Ces objectifs sont-ils clairement inscrits dans la conjoncture dans laquelle se trouvent l'entreprise et l'équipe ?
- Ces objectifs sont-ils légitimes pour les collaborateurs ?
- Les actions à mettre en place sont-elles connues et comprises ?
- Les règles ont-elles été clairement dites ou rappelées ?



Le détail à retenir

- L'exigence formulée en début de séquence donne sa légitimité de la valorisation exprimée à la fin de la même séquence.



Témoignage

Directeur Général d'une PME

■ « Je me suis aperçu qu'un discours de début d'année qui laissait entendre que les indicateurs de la conjoncture étaient au vert avait pour double effet de mettre la pression à certains parce qu'ils n'avaient donc aucune raison d'échouer et de démotiver les autres qui en déduisaient que ça allait être facile. Monter le niveau d'exigence sur ce que chacun doit faire, qu'il s'agisse d'un service ou d'un collaborateur permet de les concentrer sur ce qu'ils ont à faire, qu'ils maîtrisent, et évite de les décentrer vers l'extérieur sur lequel ils n'ont aucune influence. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
J'inaugure les temps forts par une réunion							
J'énonce clairement les							

objectifs à atteindre							
J'énonce clairement le plan à mettre en œuvre							
J'énonce clairement les règles à respecter							
Je me montre exigeant en phase de lancement							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : lancer des objectifs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : lancer des objectifs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : lancer des objectifs
est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score
dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

34

Réaliser le bilan de l'activité

Le succès est un bon support pour partager ensemble la saveur du travail bien fait.

Le succès appelle le succès. Si cette formule, qui se vérifie parfois, était fiable, le succès serait la propriété de quelques-uns, l'échec le destin de certains autres. La réalité est beaucoup moins linéaire et plus incertaine que la formule ne l'affirme.

L'observation montre qu'un échec cuisant peut succéder à une victoire brillante. Cet enchaînement n'est jamais le fruit du hasard : le succès n'entraîne le succès que s'il est valorisé et reconnu par le manager. Ainsi, une victoire qui n'est pas applaudie ne générera pas le désir de la connaître à nouveau. Pire encore, l'indifférence, la dévaluation de son importance ou le reproche (implicite ou explicite) de sa construction dégradent le niveau d'énergie qui aurait dû être générée par cette victoire.

Les faits montrent également que certaines entreprises ou équipes qui ont connu l'échec parviennent à réussir de nouveau. Là encore, le hasard n'y est pour rien : celles-ci ont réenclenché une spirale de succès en s'appuyant sur leurs points forts, en admettant leurs

points faibles sans rejeter sur l'extérieur (le marché, les concurrents, etc.) la responsabilité de leur échec.

Le bilan d'activité, d'action et de résultats, que les résultats soient bons ou décevants, est l'occasion de commencer à préparer l'avenir. Lorsque le manager sait, sans réserve, mettre en valeur les succès obtenus, ou parler d'un échec sans en accuser les collaborateurs et en donnant des pistes pour l'avenir, il provisionne une énergie qui permettra à l'équipe de réussir à nouveau.

Les objectifs

- Mettre en valeur les actions et les contributions de l'équipe.
- Renforcer la solidarité interne.

Les principes

- L'implication à venir des collaborateurs dans l'entreprise (le service et/ou l'équipe) est largement déterminée par la capacité du manager à reconnaître les contributions passées de ses collaborateurs.
- L'énergie et la motivation nécessaires aux succès à venir naissent de la valorisation des succès passés.
- En mesurant avec les collaborateurs les efforts qu'ils ont fournis, les progrès qu'ils ont réalisés et les résultats qu'ils ont obtenus on renforce en eux le désir de s'impliquer à nouveau.

Concrètement

- Plus la conjoncture est difficile, plus les séquences de travail doivent être courtes.
- Plus l'équipe concernée se situe près du terrain, plus les séquences doivent être courtes.

- L'accueil des collaborateurs fait déjà partie de la réunion, sa qualité participe à la crédibilité du discours.

PLAN D'ACTION

Réaliser le bilan de l'activité

1. Réunion de l'équipe (si possible en totalité)

Scénario 1 : Les résultats sont conformes aux objectifs fixés

- **Rappeler :**

- la date et éventuellement le lieu du lancement si ce dernier revêt une importance particulière (nouveau site par exemple) ;

- les décisions prises et les objectifs annoncés lors du lancement. Ce message a pour objectif d'amener les collaborateurs à mesurer le temps écoulé. Avec le temps, la mémoire embellit le souvenir et atténue les difficultés vécues ;

- éventuellement, les discours peu engageants voire pessimistes tenus par certains pour souligner l'importance du chemin parcouru (sans chercher à démontrer que vous aviez raison).

- **Rappeler les difficultés rencontrées et éventuellement les inquiétudes formulées par l'équipe lors du lancement :**

- aucune victoire n'est facile. Même si le contexte a été favorable, il a fallu agir pour réussir ;

- le succès tire sa valeur de la difficulté à l'obtenir, la courte victoire vaut parfois plus que le large succès. L'équipe qui vient de gagner est sous le coup de l'émotion, elle en oublie parfois les difficultés qui ont dû être surmontées. Le manager doit lui rappeler que le résultat obtenu repose sur des compétences, un professionnalisme et non sur le hasard. Plus le manager restitue ce qu'ont vécu

les collaborateurs, plus il gagne de crédibilité (voir Fiche [2](#)).

- Rappelez les solutions qui ont permis de résoudre ces difficultés. Le discours du manager doit mettre en avant les compétences et le professionnalisme de l'équipe. Il doit restituer les actions entreprises et s'appuyer sur ce qui a été vécu : l'action compte plus que les seuls chiffres.

- Mettre en valeur les comportements de l'équipe qui sont en cohérence avec l'éthique de l'entreprise et qui ont contribué aux résultats. Par exemple, le manager montre en quoi les collaborateurs ont fait preuve d'esprit d'équipe pour parvenir à un tel résultat.

- Citer les collaborateurs de l'équipe à travers les actions qu'ils ont menées. Lorsqu'il s'agit d'une équipe composée de jusqu'à environ 20 collaborateurs, le manager se doit de citer tout le monde, y compris les collaborateurs dont la contribution est moins significative. S'il s'agit d'un effectif plus important, d'un grand service, voire de la totalité de l'entreprise, le manager cite les équipes, les grandes entités, ou demande aux managers de venir raconter ce que leur équipe et leurs collaborateurs ont fait. L'aspect motivant de ces citations réside dans le récit de l'action et non dans un simple remerciement.

- Annoncer les résultats avec peu de chiffres. Plus les résultats sont bons, plus ils doivent être annoncés tardivement dans le discours. Cette annonce doit être courte, il ne s'agit pas de réaliser une analyse comptable mais de créer de l'énergie.

- Remercier l'équipe. Montrer en quelques mots chaleureux la satisfaction du travail réalisé et des résultats obtenus.

- Lancer la fête. Même simple, la fête démontre aux collaborateurs la reconnaissance de leur

contribution. Le partage festif du succès représente un poids décisif dans une implication future. L'argent investi pour la fête doit être en cohérence avec la réalité économique de l'entreprise ou de l'équipe et le niveau de son succès. Son impact positif tient moins à son faste qu'aux petites attentions montrées aux collaborateurs. À l'inverse, la négligence de certains détails peut avoir de fortes conséquences négatives. Durant cette fête, le manager se met sans démagogie au service de ses collaborateurs. Il s'efforce d'être physiquement proche de ceux qui sont les plus éloignés de lui hiérarchiquement.

2. Les questions à se poser

- Les collaborateurs sont-ils bien accueillis ?
- L'essentiel du discours porte-t-il bien sur ce qui a été fait et réussi par les collaborateurs (plus que sur les résultats) ?
- Les comportements illustrant concrètement l'éthique de l'entreprise sont-ils mis en exergue ?
- Les contributions individuelles sont-elles justement mises en valeur ?
- L'annonce des résultats permet-elle de mettre en valeur le niveau des performances réalisées ?
- La fête favorise-t-elle les échanges entre tous les collaborateurs ? (La convivialité ne se décrète pas mais l'organisation de sa manifestation y participe.)

Scénario 2 : Les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés

- Rappeler :
 - La date et éventuellement le lieu du lancement, si ce dernier revêt une importance particulière

(nouveau site par exemple).

– Les décisions prises et les objectifs annoncés lors du lancement.

- Annoncer les résultats. Plus ils sont mauvais, plus ils doivent être annoncés tôt dans le discours. L'annonce se limite aux chiffres et à l'écart entre les objectifs visés et le réalisé. Le manager doit s'associer totalement à l'échec (user du « nous »)

- Rappeler les difficultés rencontrées, les solutions qui ont permis de les résoudre. Bien que les résultats ne se situent pas à hauteur des objectifs visés, le manager reconnaît les efforts fournis et la qualité du travail réalisé. Si à la déception de l'équipe vient s'adjoindre l'accusation du manager, la seule issue devient la démobilisation.

- Énoncer les difficultés rencontrées qui n'ont pas été résolues. Sans culpabiliser les collaborateurs et encore moins en désignant certains comme responsables de l'échec, le manager montre en quoi l'entreprise ou l'équipe n'a pas su agir ou réagir à des événements ou à un contexte particulier. À aucun moment il ne doit justifier l'échec par une circonstance extérieure. Cela pourrait laisser penser qu'il ne peut pas faire face à la situation ce qui discréditerait tout discours à venir. Il légitimerait ainsi la déresponsabilisation des collaborateurs (« Ce n'est pas de ma faute, c'est à cause de la conjoncture, des clients, des concurrents, des produits... »).

- Énoncer les actions qui vont être mises en œuvre pour les résoudre.

– En cas d'absence de solution : annoncer l'action mise en place pour en trouver une. Si la défaite est en soi démoralisante, elle peut devenir démotivante ou angoissante si le manager n'affiche pas sa volonté de renouer avec le succès. Elle pèsera moins si le manager affiche sa combativité.

– Les solutions énoncées doivent être les plus concrètes possible et immédiatement applicables.

- Mettre en valeur les comportements positifs. S'il faut rappeler, lors du lancement, l'éthique de l'entreprise et ses valeurs, il faut également mettre en évidence les comportements qui les ont illustrées et ceux qui ont permis de limiter la portée des mauvais résultats.

- Remercier et encourager l'équipe. Le manager montre par quelques mots qu'il croit encore en son équipe et en l'avenir. Cependant, il vaut mieux rester sobre dans les remerciements surtout si l'avenir de certains collaborateurs est en jeu. D'abord, pour ne pas bercer d'illusion ceux qui seraient concernés, ensuite pour éviter de perdre toute crédibilité auprès des autres.

- Créer un moment de convivialité sans être trop festif.

Où ?

Sur le site ou dans un lieu prestigieux pour des résultats spectaculairement positifs.

Quand ?

– Après chaque période qui a été inaugurée par un lancement (la tendance est à faire des lancements sans faire de bilan).

– En fin de période (mois, trimestre, semestre, année, fin de projet...)

– À la fin d'une action, dans le cadre d'une situation particulière : changement de charges de production, agrandissement d'un magasin, extension du site...

Les erreurs à éviter

Quand les résultats sont conformes aux objectifs fixés :

- Parler des aspects négatifs.
- Dévaluer les résultats obtenus.
- Attribuer les bons résultats à un contexte favorable.
- Minimiser le travail réalisé quand les objectifs sont atteints.
- Ne citer que certains collaborateurs.
- S'attribuer à soi-même les succès.
- Faire en même temps un bilan et un lancement.

Quand les résultats ne sont pas conformes aux objectifs fixés :

- Rejeter l'échec sur l'équipe ou certains collaborateurs.
- Expliquer les mauvais résultats par les circonstances extérieures.
- Laisser l'équipe sans solution (ou piste de solution) pour l'avenir.
- Faire la fête (même si l'équipe peut se réunir autour d'un verre en fin de réunion).
- Poursuivre les mêmes actions sans analyser les échecs.



Souvenez-vous

- Lorsque les résultats sont à la hauteur des objectifs visés, les propos du manager doivent être uniquement positifs.
- Lorsque les résultats sont décevants, les propos du manager doivent porter sur les faits, jamais sur les hommes.



Les questions à se poser

- Les collaborateurs sont-ils bien accueillis ?
- L'annonce des résultats permet-elle de mesurer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été obtenu ?
- Une partie importante du discours porte-t-elle bien sur ce qui a été fait et réussi par les collaborateurs (plus que sur les résultats) ?
- Les actions (solutions) permettant de renouer avec le succès sont-elles définies ?
- Les comportements illustrant concrètement l'éthique de l'entreprise sont-ils mis en exergue ?



Le détail à retenir

- Quel que soit le résultat, saluer les efforts réalisés par l'équipe prépare l'avenir



Témoignage

Directeur Général d'une PME

- « À la fin de l'année quand les résultats étaient bons je me disais qu'ils avaient fait leur boulot. Si les résultats n'étaient pas bons c'est qu'ils avaient mal travaillé ! Quand j'ai commencé à saluer leurs bons résultats en mettant en exergue la qualité de leur travail et leurs efforts j'ai vu le personnel se transformer, prêt à partir pour une nouvelle année. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je réunis mon équipe pour faire le bilan de ce qu'ils ont réalisé							
Je valorise les résultats quand ils sont conformes aux objectifs							
Je ne parle pas du négatif quand le résultat est bon							
Je ne désigne personne dans l'équipe comme responsable des mauvais résultats							
Je ne me réfugie pas derrière la conjoncture pour justifier d'un mauvais résultat							
Total	Total			Score			

<i>maximum</i>	<i>obtenu</i>	

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : réaliser un bilan d'activité est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : réaliser un bilan d'activité est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : réaliser un bilan d'activité est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

35

Animer une réunion

Chaque réunion est l'occasion de rassembler l'équipe, jamais de la diviser.

Les réunions s'accumulent parfois sur les agendas. Sortant d'une pour entrer dans une autre, certains managers ont la sensation de passer une grande partie de leur temps en réunion. Cette accumulation les amène à s'interroger sur le sens que chacune revêt dans le cadre de la réalisation de leur mission. Nombre d'entre elles ne sont pas négociables parce qu'elles sont décidées par la hiérarchie, par les clients, dans le cadre d'une démarche ou d'une stratégie particulière de l'entreprise. Organiser une réunion avec sa propre équipe entraîne des interrogations sur sa nécessité. Le choix de la faire ou de ne pas la faire, le choix des sujets, de la durée, des participants, sont autant de questions auxquelles le manager doit répondre.

La réunion est une situation exigeante. Sa réussite tient à la qualité de son animation et à l'implication des participants. Ce qui se passe avant la réunion conditionne grandement son déroulement, de l'invitation des participants au choix de son contenu. Il arrive que certains participants soient prévenus au dernier moment, qu'ils ne connaissent pas le ou les sujets abordés, les ordres du jour sont parfois surchargés, les horaires ne

sont pas toujours connus ou respectés. Le succès d'une réunion est aussi une affaire de détail.

Cette partie a pour objectif de donner des repères en matière d'animation et de préparation de réunion qui doivent faciliter leur déroulement et éviter les erreurs majeures qui sont le plus souvent commises.

L'objectif

- Créer les conditions de relation et de communication permettant à l'équipe d'échanger et de travailler efficacement, transformer le groupe en un cerveau collectif.

Les principes

- La qualité d'une réunion repose sur la qualité de sa préparation. L'animateur doit y consacrer le temps nécessaire.
- L'efficacité d'une réunion tient moins au talent de l'animateur qu'à sa capacité à suivre une méthode précise et à faire respecter des règles claires.

Concrètement

- Plus l'objectif de la réunion est clairement défini pour l'animateur, plus le groupe est efficace.
- Plus l'enjeu de la réunion est élevé, plus elle doit être préparée.
- L'attention au détail fait souvent la différence entre la réunion réussie et la réunion ratée.

PLAN D'ACTION

Animer une réunion

1. Préparer la réunion.

a. Préparer le contenu

- Définir l'objectif (le résultat à constater, ce qui permettra de dire si la réunion est réussie ou non).
- Choisir la méthode.
- Construire le timing. Les faits montrent une tendance à sous-évaluer le temps nécessaire au traitement des sujets.
- Définir les règles du jeu ou reprendre les règles existantes.

b. Préparer la salle

- La forme de la table : une table ouverte en demi-cercle ou en U.
- Le matériel : *tableau-papier*, avec du papier en quantité suffisante, marqueurs de plusieurs couleurs, téléprojecteur, ordinateur...

2. Accueillir les participants.

Montrez aux participants votre satisfaction de les voir, y compris dans le cas de réunions récurrentes.

3. Lancer la réunion.

- Annoncer le sujet, l'objectif et la durée de la réunion.
- Annoncer la méthodologie et le timing.
- Rappeler les règles à respecter.

- Faire un tour de table dans un ordre dispersé pour demander individuellement à chaque participant son accord sur l'objectif, la durée et la méthode.

- Nommer un secrétaire chargé de rédiger le compte rendu de la réunion, un gardien du temps chargé de faire respecter les durées définies.

Les collaborateurs désignés pour tenir ces rôles doivent être à chaque fois différents.

4. Animer la réunion.

a. Réunion d'information

- Annoncer des informations.
- Écouter les questions des participants.
- Répondre aux questions.
- Clôturer la réunion.

L'important réside dans la compréhension par les participants de l'information donnée.

b. Réunion de décision

- Exposer la situation.
- Définir l'objectif à atteindre.
- Laisser chaque participant exposer son point de vue.
- Reformuler le point de vue de chaque participant.
- Reformuler et rappeler l'objectif.
- Échanger.
- Décider.

Dans ce type de réunion le point prioritaire se situe dans l'écoute de chacun, dans l'attention portée à chaque point de vue.

c. Réunion de travail

- Annoncer l'objectif.

- Présenter la méthode choisie.
- Valider avec chaque participant individuellement son adhésion à la méthode.
- Annoncer les règles à respecter
- Mettre en application la méthode telle que présentée.
- Faire un tour de table de bilan de réunion.

5. Remettre le compte-rendu de la réunion à chaque participant.

Les 5 missions de l'animateur

- Distribuer la parole en veillant à ce que chaque participant s'exprime sur le sujet.
- Réguler les échanges en veillant à ce que le temps d'expression des uns et des autres soit équitable.
- Protéger la parole en veillant à ce que chacun donne son avis sur le sujet et non sur l'avis d'un autre.
- Reformuler en veillant à ce que chacun soit bien compris.
- Synthétiser ce qui a été dit en veillant à ce que cette synthèse intègre pertinemment le maximum des idées et des avis de chacun.

Les règles peuvent être affichées dans les salles de réunion

- Une réunion a toujours pour objectif de permettre de construire et d'avancer ensemble.
- Chaque participant est à 100 % responsable de la qualité et de l'efficacité de la réunion.

- Chaque réunion commence et se termine à l'heure prévue. Une modification ne peut se faire qu'avec le consentement de tous les participants.
- Chaque participant prépare les réunions auxquelles il participe.
- Un seul participant parle : aucun aparté. Ce qui est dit doit toujours concerner directement ou indirectement le sujet.
- Chacun écoute ce que l'autre dit.
- Chacun donne son avis sur le sujet, jamais sur l'avis de l'autre, l'objectif n'est pas d'avoir raison contre un autre mais de comprendre et construire avec lui.
- Personne ne porte de jugement sur un autre participant.
- Chacun dit ce qu'il a à dire concernant le sujet abordé pendant la réunion et non en dehors de la réunion.

Les erreurs à éviter

- Commencer en retard.
- Terminer après l'heure annoncée sans avoir obtenu l'accord de tous les participants.
- Ne pas respecter la méthode annoncée.
- Laisser les collaborateurs émettre des avis sur les avis des autres.
- Improviser.
- Traiter d'autres sujets que le sujet prévu (sauf cas d'accord explicite de chaque participant).
- Favoriser l'expression de certains participants au détriment des autres.

- Traiter de cas particuliers alors que le groupe n'est pas concerné.
- Faire des tours de table toujours identiques ou linéaires, partant d'une extrémité de la table et se terminant à l'autre extrémité.



Souvenez-vous

Une réunion peut tout à la fois être :

- la meilleure des choses, parce qu'elle peut permettre de rassembler l'équipe et créer une dynamique collective agréable et efficace ;
- la pire des choses, parce qu'elle peut être un lieu de tension qui détériore les relations et la motivation ;

La différence entre les deux réside dans la qualité de la préparation, la rigueur d'application et la qualité de l'animation.



Les questions à se poser

- La réunion a-t-elle commencé et terminé à l'heure dite ?
- Ai-je pris le temps de préparer précisément la réunion ?
- Les objectifs sont-ils définis ?
- L'ordre du jour est-il établi ?
- Les objectifs, l'ordre du jour, les horaires ont-ils été communiqués aux participants ?
- Les participants ont-ils préparé la réunion ?



Le détail à retenir

- La préparation de la réunion conditionne son résultat.



Témoignage

Directeur logistique

■ « Depuis des années je connais l'enchaînement des réunions. J'avais pris l'habitude de venir avec mon ordinateur portable et mon smartphone pour continuer à régler les affaires courantes, écrire mes mails, envoyer des sms... pendant la réunion, histoire de ne pas perdre mon temps. Maintenant, que je sois animateur ou participant, je demande à ce que l'objectif, les règles, la méthode et les horaires soient définies et respectées. Je me rends alors disponible, et je me sens tranquille pour rappeler ceux qui dérivent, même lorsqu'il s'agit de mon boss. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Chaque invitation à une réunion comporte un ordre du jour et un ou des objectifs							
Les horaires sont							

annoncés							
Les horaires sont respectés							
Je veille à ce que les collaborateurs s'expriment							
Je veille à ce que les collaborateurs s'écoutent							
Je veille à ce que chaque participant soit disponible pendant la réunion							
La réunion donne lieu par un compte rendu							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : animer une réunion est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : animer une réunion est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : animer une réunion est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

Fiche de préparation de réunion

Nom de la réunion	
Horaires (début-fin) :	
Objectif (résultat à constater à la fin de la réunion) :	
Participants permanents :	Matériel nécessaire :
Participants invités :	Documents nécessaires :
Gardien du temps :	Secrétaire :
Sujet n° 1 Titre – Durée	
Objectif	
Intervenant(s)	
Méthode	

Sujet n° 2 – Titre – Durée

Objectif

Intervenant(s)

Méthode

Sujet n° 3 – Titre – Durée

Objectif

Intervenant(s)

Méthode

Sujet n° 4 – Titre – Durée

Objectif

Intervenant(s)

Méthode

36

Développer la créativité collective

Chaque équipe possède en elle toutes les ressources pour atteindre les buts qu'elle se donne

Le management n'est pas un exercice démocratique, le manager n'est généralement pas élu par ses collaborateurs. Le management consiste à prendre les décisions non à partir de l'avis majoritaire qui se dégage de l'équipe mais en fonction de ce qui lui semble juste et adapté aux circonstances. Cependant, les collaborateurs sont d'autant plus motivés, investis et responsabilisés dans l'application d'un plan d'action, d'un projet, d'une solution technique lorsqu'ils participent à l'élaboration de ce qui doit être mis en place dans l'équipe ou dans l'entreprise. Même si les décisions sont prises par l'encadrement, le degré d'adhésion repose sur la liberté donnée aux collaborateurs d'exprimer leurs idées et d'apporter leur contribution dans l'élaboration de ce qui sera à faire. Lorsque les collaborateurs sont considérés uniquement comme les exécutants des décisions prises sans être impliqués dans leur construction et/ou leurs modalités de mise en application, ils ne se considèrent pas responsables des conséquences générées, ils peuvent même en freiner l'efficacité.

L'objectif

- Amener chaque membre de l'équipe à apporter sa contribution dans l'élaboration d'un projet, d'une stratégie, d'un plan d'action, d'une solution.

Les principes

- Chaque groupe possède les ressources nécessaires à son succès. La difficulté majeure réside dans l'expression de ce potentiel.
- La mise en œuvre d'un projet, la mise en application d'une stratégie ou d'une solution dépendent moins de leur qualité intrinsèque que de l'implication dans leur construction et de l'adhésion de ceux qui doivent les traduire dans les faits.
- Plus tôt les collaborateurs sont impliqués dans l'élaboration d'un projet ou d'une d'action, plus ils se sentent concernés, plus ils se sentent responsables du succès, plus ils ont envie de les faire réussir.

Concrètement

- De la diversité naît la richesse, plus les participants s'expriment, plus la production du groupe est riche.
- Au-delà de la créativité du groupe, la qualité des échanges et des relations au sein de l'équipe durant ce travail contribue à la qualité de sa production et au désir de faire réussir ce qui y est élaboré.

Voir [PLAN D'ACTION](#) ci-dessous.

PLAN D'ACTION

Développer la créativité collective

Matériel nécessaire

- 2 tableaux papier,
- 15 à 20 feuilles cartonnées de couleurs différentes (type bristol) par participant,
- des marqueurs larges,
- 1 bombe de colle repositionnable,
- des feuilles de papier kraft (1 m × 2 m).

Préparation

- Fixer les feuilles de papier kraft sur les murs en veillant à ce qu'elles soient visibles.
- Les encoller avec la bombe aérosol.
- Encoller les feuilles apparentes des *tableaux papier*.
- Distribuer les feuilles cartonnées et un marqueur à chaque participant.

Animation

En préalable il est souhaitable de mettre en place un exercice d'inclusion. L'inclusion consiste à créer les conditions qui permettent à chacun des participants de prendre sa place dans le groupe et de favoriser des relations réciproques de confiance. Elle peut prendre la forme d'un jeu, d'une expression individuelle.

1. *Définir le cadre de la réunion, les règles (voir fiche [35](#)) et les permissions que chacun devra observer.*

Exemples de permissions :

- 1 – Je peux être moi-même
- 2 – Je peux prendre mon temps
- 3 – J'ai le droit de ne pas comprendre
- 4 – Je peux accepter que les autres ne comprennent pas
- 5 – Je peux me sentir bien, même si mon idée n'est pas retenue
- 6 – Je peux prendre soin de moi
- 7 – Je peux déjà connaître ce qui est présenté

2. Présenter l'objectif et le thème de réflexion

Chaque participant confirme individuellement son adhésion à l'objectif et au thème. En cas de désaccord, le participant propose une nouvelle formulation qui devra être validée par les autres participants. La réflexion ne peut débuter que lorsque l'objectif est validé par chacun.

3. Demander à chaque participant de réfléchir individuellement

Chacun note : une idée par feuille cartonnée ; une couleur par sujet.

Cette étape qui s'effectue en silence dure aussi longtemps que nécessaire pour que chacun puisse mener sa réflexion jusqu'au bout.

4. Demande à chaque participant de présenter ses idées

- Présentation et explication sujet par sujet de chaque idée par les participants (chaque carton est collé sur un *tableau papier*)
- Les autres participants posent uniquement des questions pour clarifier et comprendre ce qui est présenté.

– Aucune idée ne doit être censurée ou autocensurée. Les questions ne doivent pas remettre en cause ce qui est exposé mais permettre de préciser ce qui est exprimé.

– Avant de passer à l'étape suivante, l'animateur fait un tour de table pour vérifier que toutes les idées ont été exprimées.

5. Regrouper les idées par grands thèmes et sélectionner les thèmes qui seront approfondis

Même si toutes ne seront pas retenues, les idées émises doivent être notées dans le compte rendu final de la réunion afin d'en garder une trace.

6. Approfondir chaque thème par les échanges entre les participants

La richesse du débat dépend de la qualité de l'animation et de l'écoute de chaque participant (voir Fiche [35](#)).

7. Mettre en forme la première synthèse

Cette synthèse écrite fait l'objet d'un compte-rendu remis à chaque participant. La réunion suivante commence par la lecture collective de la synthèse de la première réunion.

Quand ?

Lorsque l'équipe définit son projet, identifie et formalise ses valeurs, met en forme ses règles, de fonctionnement ou de comportement, élabore un plan d'action.

Les erreurs à éviter

- Ne pas laisser chaque participant s'exprimer.

- Censurer certaines idées.
- Ne pas respecter une étape.
- Faire des tours de table sans que chaque participant s'exprime personnellement.



Souvenez-vous

Pour être créatif, le groupe a simultanément besoin d'une totale liberté d'expression et d'une définition précise des contraintes à respecter.



Les questions à se poser

- Chaque participant a-t-il pu pleinement s'exprimer ?
- La décision finale tient-elle compte de l'avis exprimé par chacun ?



Le détail à retenir

- La rigueur d'application de la méthode garantit la qualité de l'expression des participants.



Témoignage

Chef d'Agence du BTP

- « Depuis 3 ans, chaque année, au mois de novembre je travaille avec mon équipe sur la stratégie de l'année suivante et je leur demande de faire de même avec leur équipe. Durant l'année les collaborateurs ne discutent pas de la pertinence de ce qui est à faire puisque c'est le fruit de leur réflexion, ils discutent de comment l'améliorer. »

37

Créer un projet

« Les magnifiques ambitions font faire de grandes choses. »

Victor Hugo

L'entreprise, l'équipe puise une bonne partie de son énergie dans le sens que revêt son activité quotidienne. Lorsque le quotidien est relié avec la vision d'un avenir dans lequel chacun se retrouve, un avenir qui donne la fierté des efforts d'aujourd'hui, les exigences deviennent légitimes, elles sont source de progrès et d'implication. En période de démarrage, le but apparaît d'évidence : survivre, être connu et reconnu. En période de fort développement, il prend la forme de la recherche de records et parfois d'accomplissement d'exploits. En période de moindre croissance, le dépassement des records ne suffit plus à donner un sens aux efforts quotidiens. Au-delà des objectifs, chacun a besoin de se dessiner une nouvelle dimension qui donne un sens à l'action quotidienne, qui fait que chacun vient travailler plus par envie que par nécessité, qui rend fier de ce qui est fait. L'absence de projet ou de perspective d'avenir favorise l'épanouissement des états d'âme et la remise en cause des exigences. Le désir du lendemain crée l'énergie nécessaire à la réalisation des efforts de chaque jour.

Cette partie présente une démarche permettant de définir un projet d'entreprise ou de service et d'impliquer les équipes dans sa mise en œuvre.

Les objectifs

- Donner envie à chaque collaborateur de s'impliquer quotidiennement dans son métier, le service et l'entreprise.
- Donner un sens à l'activité et aux exigences quotidiennes.

Les principes

- Tout projet n'a d'effets durablement mobilisateurs que si chacun des partenaires de l'entreprise ou du service est gagnant :
 - Les actionnaires (ou la hiérarchie) par les résultats qu'ils (ou elle) en retirent.
 - Les clients internes ou externes par la qualité des produits et/ou des services qu'ils y trouvent.
 - Les collaborateurs par la progression personnelle qu'ils s'y construisent.
 - L'environnement écologique ou social par la plus-value qu'il en retire.
- Un projet raisonnable aisément réalisable n'est ni excitant, ni motivant, il mobilise peu. Pour être excitant, il doit être ambitieux, représenter une progression significative de l'entreprise ou de l'équipe et susciter pour sa réalisation des compétences supérieures aux compétences actuelles.
- Lorsque l'équipe crée son projet, elle ne tient pas compte des contraintes de la réalité, elle ne considère que son désir, et ce n'est que lorsque le projet est défini

que l'équipe intègre la totalité des contraintes, des impératifs et des exigences de la réalité.

Concrètement

- Le projet n'a de sens que s'il se traduit concrètement dans les actions quotidiennes des collaborateurs.
- Le projet se situe en parfaite cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Les valeurs sont intemporelles, le projet en est une traduction concrète. Le contexte dans lequel évolue l'entreprise se transforme, un projet décrivant son nouvel horizon se redéfinit tous les 3 à 5 ans pour retrouver des perspectives nouvelles qui génèrent un nouvel élan.

PLAN D'ACTION

Créer un projet

1. Organiser une première réunion de l'équipe.

Idéalement, cette réunion est animée par une personne extérieure et en dehors des murs de l'entreprise.

a. Quels sont les résultats que chacun voudrait constater à l'échéance définie, qui feraient du projet un succès ?

– Sur le plan économique ou technique : en chiffre d'affaires, résultats, parts de marché, performance technique.

– Pour les clients (internes ou externes) : Quel produit ? Quel service ? À quel niveau de qualité ?

– Pour les collaborateurs : Quelle progression en termes de savoir, de pouvoir, d'avoir et d'être ?

– Pour l'environnement : Quelle contribution à l'environnement au sens social, écologique... ? Quel partenariat avec les fournisseurs ?

Plus le contexte est favorable, plus l'échéance peut être lointaine plus le contexte est difficile, plus l'échéance doit être proche.

L'essentiel de cette première étape réside dans l'expression et l'échange de chacun des membres de l'équipe. L'exhaustivité prime sur la pertinence, ainsi est-il essentiel que chacun mène une réflexion qui lui permette d'exprimer la totalité de ce qu'il souhaiterait vraiment.

b. Chaque membre de l'équipe expose sa réflexion personnelle

Il ne doit y avoir aucune censure ou autocensure, chacun doit pouvoir exposer la totalité de sa réflexion.

c. Une première version du projet reprenant in extenso ce que chacun des participants a exprimé est rédigée

Chaque participant doit retrouver les idées essentielles qu'il a émises. Mieux vaut perdre du temps à se comprendre avant que le projet ne soit définitivement formulé plutôt que de renoncer à une idée d'abord et au projet ensuite.

2. Organiser une deuxième réunion de l'équipe.

Elle a pour but de :

- rédiger la deuxième version du projet,
- déterminer les grandes étapes intermédiaires,
- commencer à bâtir les plans d'action qui permettront de le faire vivre.

3. Présenter la deuxième version du projet aux collaborateurs directs des membres de l'équipe.

L'objectif est de leur donner envie de s'impliquer dans la mise en œuvre.

a. Accueillir

Objectif : Montrer aux N-1 la satisfaction de les voir et de les impliquer encore plus dans l'entreprise ou le service.

b. Pourquoi un projet ?

Objectif : Situer le projet par rapport à l'historique et/ou au contexte de l'entreprise ou du service.

c. Présenter le projet

Objectifs :

- Présenter la deuxième version du projet.

- Expliquer les évolutions de la réflexion et des choix, définir les points non négociables du projet.
- Décrire les implications concrètes sur le terrain pour chaque équipe et/ou chaque collaborateur.

d. (Éventuellement) Annoncer la mise en place de groupes de travail par service pour définir la traduction concrète du projet dans les missions des différentes entités

Objectif : Amener l'ensemble des collaborateurs à s'approprier le projet.

Si la structure est importante, ajouter les étapes 4 et 5 suivantes.

4. Mettre en place des groupes de travail par service ou par grande entité de l'équipe.

Objectifs :

- Passer du projet à sa traduction concrète sur le terrain.
- Amener les collaborateurs de chaque entité à définir un projet pour leur entité et éventuellement un projet personnel dans le cadre du projet de l'entreprise ou du service.

Cette étape doit se réaliser en 2 ou 3 réunions, et comme lors de l'élaboration du projet lui-même (étapes 1 et 2), chacun des participants doit y retrouver les idées, les décisions, les actions qui sont pour lui déterminantes.

Cette étape se reproduit jusqu'au niveau des équipes de terrain afin que la totalité des collaborateurs soit impliquée.

5. Vérifier la cohérence de ce qui est défini et décidé dans chacune des directions et/ou des entités.

Objectifs :

- Garantir la cohérence du projet et des actions (et leur exhaustivité).
- Valider la faisabilité des actions (en coût, délai et qualité).

C'est lors de cette étape que les contraintes, exigences, obligations techniques et financières... sont intégrées dans le projet.

6. Lancer officiellement le projet.

- Présenter le projet à l'ensemble des collaborateurs.
- Présenter les actions élaborées et les décisions prises à l'ensemble du service ou de l'entreprise.
- Annoncer les indicateurs, les outils et le calendrier des rencontres pour mesurer l'avancement du projet (exemple : une réunion trimestrielle par entité, une réunion semestrielle ou annuelle pour l'ensemble de l'entreprise ou de l'équipe).

7. Mettre en place les indicateurs (tableau de bord, journal d'entreprise...).

La fréquence d'évolution des indicateurs doit être élevée afin de donner de la vie et une présence permanente au projet.

Quand ?

- Lorsque l'entreprise a quitté les périodes de forte croissance.
- Lorsque l'équipe a beaucoup gagné et que l'avenir semble ou peut sembler moins passionnant et excitant que le passé.
- Après une défaite.
- Lorsque l'équipe se trouve au début d'une nouvelle période (après un projet abouti, en préparation d'un événement...).

Les erreurs à éviter

- Définir un projet raisonnable (qui ne fait pas rêver).
- Imposer le projet aux collaborateurs du terrain.
- Ne pas intégrer les contraintes de la réalité (le projet n'est alors pas crédible).
- Dans le cas d'une entreprise ou d'une entité importante, construire un projet à partir des désirs de tous les collaborateurs. La synthèse en est pratiquement impossible. Le projet formulé ne reprend que des éléments épars, dans lesquels personne ne se retrouve vraiment, il devient un compris raisonnable.
- Ne pas annoncer clairement ce qui n'est pas négociable.
- Créer un projet sans suivi tant au niveau global que sur le terrain.
- Négliger la forme : la formalisation et la communication du projet.
- Soigner la forme au détriment du fond.



Souvenez-vous

- Un projet exclusivement directif ne mobilise pas les équipes car celles-ci se considèrent alors comme l'objet du projet de la direction.
- Un projet totalement participatif qui se veut la synthèse des avis de chacun ne mobilise pas car il n'a pas d'identité réelle.
- Le manager (ou l'équipe dirigeante) donne la direction, les collaborateurs définissent le chemin.



Les questions à se poser

- Le projet défini constitue-t-il une ambition pour l'équipe ?
- Le projet permet-il d'inscrire l'ensemble des partenaires (internes et externes) de l'entreprise ou du service dans une relation gagnant/gagnant ?
- Le projet se traduit-il en actions concrètes pour chaque collaborateur ?
- Le projet peut-il permettre à chaque collaborateur de progresser ?



Le détail à retenir

- Un projet ambitieux en lien avec quotidien développe la fierté d'appartenance.



Témoignage

PDG d'une société de service

■ « Depuis que nous nous sommes dotés d'un projet qui dépeint notre avenir les équipes ont retrouvé un enthousiasme que je n'avais plus vu depuis des années. Ils ont des idées, ils les mettent en œuvre, et je peux consacrer mon temps à faire mon métier de dirigeant, je ne perds plus mes journées à régler les problèmes qu'ils prennent eux-mêmes en charge. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
L'entreprise, l'équipe possède un projet							
Ce projet a pour ambition de faire réussir l'ensemble de ses partenaires. Clients, fournisseurs,							

collaborateurs, actionnaires, environnement							
Les collaborateurs le connaissent							
Les collaborateurs ont été impliqués dans sa conception							
Ce projet fait l'objet d'un suivi permanent qui établit le lien avec le quotidien							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : créer un projet est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : créer un projet est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : créer un projet est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

38

Afficher les résultats

Que les résultats soient bons ou mauvais, leur connaissance par le collaborateur rend les exigences normales.

Pris dans leur activité quotidienne, les collaborateurs éprouvent parfois des difficultés à situer précisément l'apport de leur travail et à prendre le recul nécessaire pour apprécier leurs résultats. Le fait de les afficher leur permet de visualiser et de traduire concrètement cet apport. Par ailleurs, au-delà des seuls résultats, l'affichage de tout ce qui montre ce qui est fait par l'équipe et par chacun contribue au renforcement de la motivation.

Les objectifs

- Permettre aux collaborateurs de mesurer visuellement les résultats qu'ils obtiennent.
- Amener l'équipe à concentrer son énergie, son temps et ses compétences sur l'essentiel.

Les principes

- Un affichage simple et bien fait a plus d'impact sur la motivation et le désir d'implication des collaborateurs qu'un discours complexe renvoyant à une analyse sophistiquée.
- Un affichage qui expose les faits et les résultats restitue une réalité objective qui évite les tensions liées à l'interprétation des faits.

Concrètement

- L'affichage concerne des indicateurs dont l'évolution dépend totalement du ou des collaborateurs.
- L'affichage restitue de façon marquante l'évolution des indicateurs de l'activité des collaborateurs. Les schémas de couleur qui permettent de voir en un coup d'œil les résultats sont préférables aux tableaux de chiffres qui nécessitent une lecture.
- Plus les collaborateurs sont concrètement impliqués dans l'affichage lui-même plus ils se sentent concernés par l'indicateur et ce qui le génère.
- Plus les collaborateurs se situent près du terrain, plus la fréquence d'évolution de l'indicateur doit être élevée.

PLAN D'ACTION

Afficher les résultats

1. Identifier les indicateurs significatifs de l'évolution de l'activité de l'équipe.

Plus on se situe près du terrain, plus les indicateurs doivent évaluer le court terme.

2. Annoncer à l'équipe les indicateurs retenus.

3. Demander aux collaborateurs de proposer les indicateurs qui leur semblent révéler significativement leur activité.

Certains indicateurs peuvent être moins significatifs pour le manager mais plus parlants pour les collaborateurs.

4. Définir la forme et les supports de l'affichage.

Plus la lecture des affichages est aisée, plus les collaborateurs les lisent.

5. Choisir un lieu où l'affichage sera visible par tous les collaborateurs.

6. Demander aux collaborateurs de l'équipe de procéder eux-mêmes à l'affichage des résultats et à leur calcul éventuel.

L'implication dans l'affichage contribue également à faire évoluer les collaborateurs.

Où ?

Sur le lieu de travail des collaborateurs.

Les erreurs à éviter

- Afficher des indicateurs sur lesquels les collaborateurs n'ont pas de véritables incidences.
- Définir des indicateurs qui évoluent lentement.
- Afficher des données qui nécessitent une analyse pour en comprendre le sens.
- Utiliser l'affichage comme moyen de sanction ou de jugement sur l'équipe. L'affichage restitue le résultat du travail réalisé par l'équipe et non une évaluation des qualités individuelles ou collectives. Les résultats peuvent être mauvais, les collaborateurs ne le sont jamais.



Souvenez-vous

- L'affichage permet de visualiser concrètement l'activité et de lui donner une existence tangible aux yeux des collaborateurs. Il montre aussi aux collaborateurs l'importance accordée à leur contribution.



Les questions à se poser

- Les indicateurs restituent-ils bien la réalité de l'activité ?
- Les indicateurs choisis montrent-ils nettement les évolutions ?
- Les collaborateurs ont-ils été impliqués dans leur choix ?
- Les collaborateurs les font-ils (au moins en partie) évoluer eux-mêmes ?
- Les supports sont-ils aisément visibles ?



Le détail à retenir

- Plus les collaborateurs participent à l'évolution de l'affichage plus ils se sentent concernés.



Témoignage

Chef d'atelier

- « Tous les matins je réunis mon équipes pendant quelques minutes autour du panneau d'affichage, je leur demande de commenter les indicateurs, ils donnent des explications, des solutions, ils ont manifestement plus envie d'appliquer les solutions et je parle assez peu pendant cette courte réunion de démarrage. C'est un bon coup de starter pour la journée. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre

comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Les résultats du travail de l'équipe sont affichés là où travaillent les collaborateurs							
Les affichages rendent compte de leur activité							
Des indicateurs ont été choisis par les collaborateurs concernés							
Les affichages sont attrayants visuellement							
Les collaborateurs sont partie prenante dans l'affichage							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : afficher les résultats est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : afficher les résultats est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : afficher les résultats est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

Annoncer le départ d'un collaborateur

Parler directement à ses collaborateurs lorsque le contexte est difficile renforce sa crédibilité.

Le départ d'un collaborateur est un événement de la vie d'une équipe. Quelles qu'en soient les raisons, cet événement peut être l'occasion de faire naître des états d'âme, de favoriser des interrogations, d'amener l'équipe à perdre de l'énergie et à se disperser.

Un sujet non abordé peut devenir tabou et se transformer peu à peu en problème pour l'équipe.

Les objectifs

- Maintenir la motivation des collaborateurs qui restent en place.
- Permettre au collaborateur, quels que soient les motifs de son départ, de quitter honorablement l'entreprise.

Les principes

- Tout événement peut être générateur de rumeurs, et ce d'autant plus lorsque l'événement est négatif.
- C'est en communiquant souvent et en étant présent auprès de son équipe que le manager reste crédible et coupe court aux rumeurs en période difficile, voire en période de crise. Par ailleurs, lorsque la situation est tendue, les collaborateurs sont toujours plus marqués par les propos tenus par celui qui parle en premier.

Même si un démenti indiscutable est apporté, la suspicion reste et la formule « Il n'y a pas de fumée sans feu » demeure une vérité pour nombre d'entre eux.

- Même si le collaborateur a commis des actes intolérables, adopté des comportements inacceptables ou tenu des propos inadmissibles, les collaborateurs spectateurs de son départ demeurent attentifs au traitement qui lui est réservé. Les plus grandes dérives ne peuvent justifier une réaction hiérarchique irrespectueuse de la personne. Le manager se doit simultanément de faire respecter les règles et respecter l'individu.

Concrètement

- En période difficile, plus le manager parle tôt plus, plus sa parole est entendue.
- Tout jugement de valeur négatif prononcé sur le collaborateur partant par le manager dégrade la crédibilité de ce dernier.

Réunir l'équipe pour annoncer le départ du collaborateur dès la décision prise en précisant simplement la date effective.

PLAN D'ACTION

Annoncer le départ d'un collaborateur

Scénario 1 : le collaborateur a décidé de quitter l'entreprise sans qu'il y ait de conflit.

En présence du collaborateur qui part, réaliser un bilan positif de sa contribution.

Une relation professionnelle connaît parfois des moments délicats voire difficiles. Si ces moments ont été marquants, sans être traumatisants, ils peuvent être évoqués comme une péripétie. Sinon, il est judicieux de ne pas y faire allusion.

Scénario 2 : le collaborateur décide de quitter l'entreprise parce qu'il est en conflit avec son manager ou en désaccord avec la politique de l'entreprise.

Le collaborateur peut être présent à l'annonce de son départ. Annoncer la cause en constatant l'incompatibilité ou le désaccord sans aucune accusation ni *mea culpa*.

Scénario 3 : le manager a décidé de se séparer du collaborateur.

Le collaborateur n'est pas présent à l'annonce de son départ. Annoncer la décision que vous avez prise sans ambiguïté.

Le manager doit affirmer la décision prise sans se réfugier derrière des motifs fictifs ou la responsabilité du collaborateur. Le propos se cantonne au constat des faits sans porter de jugement.

Où ?

Sur le lieu de travail de l'équipe ou dans une salle de réunion.

Quand ?

Le plus tôt possible après la prise de décision du départ.

Les erreurs à éviter

- Ne rien dire.
- Survaloriser le collaborateur qui quitte l'entreprise, ceux qui restent pouvant entendre : « Ce sont toujours les meilleurs qui partent en premier ».
- Accorder plus d'intérêt ou d'importance à celui qui part.
- Porter un jugement de valeur négatif sur le collaborateur qui part.
- Manifester un contentement du fait du départ du collaborateur.
- Feindre une tristesse ou tout autre sentiment qui pourrait faire croire à un sentiment qui n'existe pas.
- Profiter du départ du collaborateur pour recadrer ceux qui restent.
- Rejeter le collaborateur dès que la décision de son départ a été prise.
- Ne tenir que des propos négatifs qui nient tout ce que le collaborateur a apporté par le passé.



Souvenez-vous

- Une erreur consiste à mieux s'occuper de ceux qui partent que de ceux qui restent. Le manager doit aussi être attentif à ceux qui continuent à s'investir dans l'entreprise.



Les questions à se poser

- Le départ du collaborateur a-t-il été clairement abordé ?
- L'annonce de ce départ a-t-elle comporté des jugements sur le collaborateur concerné ?
- Reste-t-il une ambiguïté sur les raisons du départ ?



Le détail à retenir

- Quelles que soient les raisons du départ les propos tenus ne doivent jamais comporter de jugement de valeur négatif.



Témoignage

Responsable d'un bureau d'études d'une entreprise industrielle

- « Il m'est arrivé de parler du départ de collaborateurs en louant leurs compétences, leur contribution, leur importance... Jusqu'au jour où un collaborateur qui restait m'a dit : « Si je comprends bien ce sont toujours les meilleurs qui partent ! » Depuis je fais attention à avoir des mots pour ceux qui restent et pour l'avenir de l'équipe. »

40

Manager une équipe projet

Le succès d'un projet dépend moins des compétences techniques de ses acteurs que de leur désir de le faire réussir.

Manager un projet représente un challenge d'autant plus important pour celui qui le mène, que les collaborateurs qui doivent y participer sont contraints de continuer à mener à bien leur mission habituelle. La réussite d'un projet est une question d'équipe. Créer cette équipe, faire travailler ensemble ceux qui la composent est la mission première sur laquelle le chef de projet doit se concentrer. Ainsi, au-delà des aspects techniques spécifiques à chaque projet, il importe de mettre en œuvre les actions qui, sur le plan des relations avec chaque collaborateur et au sein de l'équipe, permettent de développer la motivation de chacun et leur solidarité. Cette partie a pour but de mettre en place un plan de management en s'appuyant sur les principes, les techniques et les outils développés dans les autres pages de cet ouvrage.

Les objectifs

- Donner envie aux acteurs du projet de s'impliquer dans sa réussite.
- Mettre en place les relations et le management capables de fédérer une équipe à durée de vie limitée sur un projet particulier.

Les principes

- Le succès d'un projet dépend autant du degré d'implication et de la motivation des acteurs qui le mènent que de leur niveau de compétence.
- L'implication et la motivation des acteurs d'un projet reposent fondamentalement sur le management mis en œuvre par le chef de projet.
- Le management en situation non hiérarchique sur un projet ponctuel requiert une crédibilité plus forte et une qualité de relation supérieure à celles qu'elles doivent être dans le cadre d'une relation hiérarchique : le pouvoir n'existe pas de fait et doit s'acquérir.
- Les effets fédérateurs et motivants du management de projet reposent sur la ritualisation des rencontres individuelles et collectives.

Concrètement

- Plus les rencontres individuelles et collectives sont fréquentes, plus le développement du projet est dynamique.
- Les temps collectifs courts et fréquents sont préférables aux réunions longues et espacées.
- Bien qu'un projet soit une affaire d'équipe, les relations individuelles entre le chef de projet et les participants sont déterminantes quant au degré d'implication.
- L'ambiance, les conditions dans lesquelles se déroulent les réunions et entretiens individuels

contribuent à l'augmentation ou à la diminution de la motivation des participants à s'investir dans le projet.

PLAN D'ACTION

Manager une équipe projet

1. Préparer le projet et constituer l'équipe.

Si la préparation est une condition essentielle pour un grand nombre d'actes de management, elle est encore plus fondamentale dans le cadre d'un projet.

Définir les contours du projet

Avant de s'engager, s'assurer d'être en accord avec le commanditaire sur la finalité du projet. Étant l'initiateur, identifier ce qui en est attendu.

Cette phase préparatoire doit définir le cahier des charges, les compétences nécessaires à la réalisation du projet, les règles à respecter par l'équipe projet, le planning à suivre. Le cahier des charges définit :

- sa place dans la stratégie de l'entreprise ;
- les résultats (qualitatifs et/ou quantitatifs) qui devront être constatés à l'issue du projet ;
- les délais à respecter ;
- les limites du projet ;
- les moyens économiques et matériels mis à disposition.

Il constitue le contrat, officiel ou moral, passé avec le commanditaire.

Mieux vaut prendre le temps nécessaire pour définir le contrat initial, sans ambiguïté, plutôt que de s'engager rapidement sur un contrat flou qui sera source de tension et de déception.

Si le projet ne s'inscrit pas dans le cadre de la mission du chef de projet ou si le commanditaire

n'est pas son manager, valider le projet avec ce dernier et définir ensemble la date de fin et le temps qu'il vous faudra pour le mener à bien. Cette précaution initiale permettra de s'engager sereinement.

Impliquer les managers des collaborateurs participant au projet

Lorsque les collaborateurs susceptibles de participer au projet sont pressentis, l'annoncer en priorité aux supérieurs hiérarchiques concernés. Cette démarche a également pour objectif de s'assurer de la cohérence entre les attentes et les obligations du service du manager concerné, ce qui évitera de mettre le collaborateur en situation de choisir entre le projet et sa mission permanente. Définir ce qui est attendu du collaborateur, en particulier en termes de durée et de disponibilité, afin que le manager concerné cautionne son implication.

Annoncer individuellement à chaque collaborateur sa participation

Cette annonce se fait individuellement et de vive voix, éventuellement en présence du responsable hiérarchique :

- Si le collaborateur a le choix de participer ou non au projet, lui présenter dans les grandes lignes et préciser les exigences qu'il devra assumer. Lui laisser un délai de réflexion pour qu'il donne sa réponse.
- Si le collaborateur n'a pas le choix, présenter le projet, annoncer les exigences à assumer, le temps qu'il devra y consacrer et comment il s'inscrit dans sa mission habituelle, les moyens qui lui seront donnés.

Lorsque les exigences ont été clairement énoncées il importe de faire apparaître au collaborateur ce qu'il peut y gagner. L'entretien se conclut par la prise de rendez-vous pour la première réunion.

2. Lancer le projet.

Le désir d'implication de chaque acteur du projet est largement déterminé par le discours initial du chef de projet, sur le sens et la légitimité donnés au projet : son importance en regard des enjeux de l'entreprise, sa cohérence avec la stratégie, sa contribution à la progression ou à l'évolution.

Accueillir les participants

Un accueil convivial favorise les relations avec chacun et la mise en relation entre tous :

- Montrer aux participants la satisfaction de démarrer ce projet avec eux.
- Annoncer le thème du projet.
- Situer le projet dans la politique, la stratégie ou le projet de l'entreprise ou du service. Montrer ce que la production de l'équipe va apporter à l'entreprise ou au service. Plus les participants possèdent une vision claire de la contribution du projet à l'évolution de l'entreprise et de leur rôle dans ce projet, plus leur désir de s'y impliquer sera fort.
- Décrire le contexte particulier de l'entreprise par rapport au projet ou au sujet à traiter. Ce qui a été fait, ce qui est fait, ce qui reste à faire.
- Annoncer le ou les objectifs du projet, son échéance, ses contraintes, ses moyens et son calendrier.
- Définir le rôle et la mission de chacun dans le cadre du projet. Si les participants ne se

connaissent pas, les présenter en mettant en exergue leurs compétences et leur expérience. Un exercice d'inclusion est intéressant à utiliser.

- Annoncer les règles à respecter durant le projet. Ces règles concernent les comportements qui sont attendus de chacun et les engagements qui sont pris par chacun et par le chef de projet.

- Présenter le calendrier des réunions collectives et des rencontres individuelles qui jalonnent l'avancement du projet. Idéalement, les dates des réunions et des entretiens doivent être fixées dès cette présentation. Si les contraintes ne le permettent pas, chacun doit *a minima* connaître les fréquences de ces différentes rencontres.

- Donner la parole aux participants. S'il n'y a pas de réponse immédiate à la question, prendre un engagement de réponse sous une forme et dans un délai précis. Les échanges apportent les précisions nécessaires et suppriment les incompréhensions ou ambiguïtés. Tous les sujets pouvant avoir une incidence sur le projet doivent être abordés. Mieux vaut passer du temps à se mettre d'accord avant, qu'éviter les questions embarrassantes qui apparaîtront au cours du projet.

- Clôturer la réunion par la prise de rendez-vous pour la prochaine réunion ou pour les entretiens individuels. Chaque participant doit repartir avec un document qui commence à donner au projet une consistance. Si le contenu est important, la forme que revêt le dossier contribue également à lui donner une valeur.

3. Mettre en place des rituels de rencontres individuelles et collectives.

Ces rituels ont pour objectifs de :

- maintenir un niveau constant de mobilisation de l'équipe pendant toute la durée du projet ;
- rythmer le déroulement du projet ;
- permettre de mesurer l'avancement lors de chaque temps fort ;
- mobiliser l'énergie et les compétences des participants au projet sur des points précis.

Les rencontres individuelles

- Valorisation de l'action (voir Fiche [20](#)). Objectif : établir une relation avec chacun.
- Briefing, débriefing (voir Fiches [28](#) et [29](#)). Objectif : accompagner les acteurs dans l'accomplissement de leur mission dans le cadre du projet.

Les réunions collectives de travail

Objectif : amener l'équipe en entier ou en partie, selon les sujets traités, à mener une réflexion, trouver une solution, bâtir une action, ajuster les décisions.

Les réunions collectives d'avancement

- Rappeler les engagements pris lors de la dernière réunion.
- Annoncer l'objectif, l'ordre du jour de la réunion (un objectif par point abordé), le timing à respecter.
- Montrer l'avancement du projet en soulignant les apports et le travail réalisé par chacun. Cette partie doit, autant que possible, être illustrée par des supports permettant de visualiser la progression. S'appuyer le plus possible sur les points positifs :

transformer les points négatifs en objectifs ou axes de progrès.

- Présenter les objectifs à atteindre pour la prochaine échéance.
- Annoncer à chacun la contribution qu'il doit apporter.
- Prendre rendez-vous pour la prochaine réunion. Ces réunions doivent maintenir la mobilisation de l'équipe dans un climat serein (sans tension) et dynamique. Ainsi, l'attention portée à l'accueil, aux conditions matérielles... contribue à son déroulement. Un petit-déjeuner avant le démarrage ou un déjeuner à son issue renforceront l'esprit d'équipe. Le prestige ici importe moins que la qualité de la relation.

La parole est donnée aux participants qui tous présentent leur contribution et s'expriment sur le travail réalisé, éventuellement sur les difficultés rencontrées ou à venir.

Les participants doivent repartir avec un nouveau document reprenant les évolutions du projet. Veiller aussi à informer son manager, le commanditaire du projet et les managers des participants de l'évolution du projet.

4. Organiser la réunion de bilan.

Cette réunion doit être l'occasion de saluer l'implication, les efforts et les compétences de l'ensemble des acteurs et de fêter les résultats, si ceux-ci le justifient (voir Fiche [34](#)).

Si une présentation a lieu auprès de tout ou partie de l'entreprise ou du service, veiller à ce que les participants au projet soient présents, les citer et mentionner la contribution de chacun, voire les amener à présenter la partie qui les concerne.

Quand ?

- Lorsque la réalisation d'un projet nécessite la constitution d'une équipe pluridisciplinaire.
- Lors de la mise en place d'un groupe de travail transversal.
- Lors de la mise en œuvre d'une action ponctuelle.

Les erreurs à éviter

- S'engager sans avoir validé l'engagement ou l'accord des managers des acteurs du projet et de son propre manager.
- Ne posséder qu'une vision floue des résultats attendus.
- Négliger l'aspect convivial des réunions.
- Improviser les temps collectifs.
- Modifier le calendrier.
- Ne pas ritualiser la vie de l'équipe projet.
- Ne pas mettre en place de rencontres individuelles.
- Mettre en œuvre un management exclusivement directif ou uniquement participatif.
- Ne pas saluer les progrès, les évolutions et les résultats de l'équipe.



Souvenez-vous

- Pour être efficace et atteindre les objectifs fixés, une équipe à « durée de vie déterminée » a besoin de rituels de rencontres fréquents et réguliers.



Les questions à se poser

- Est-ce que je connais précisément les résultats attendus du projet ?
- Est-ce que je connais les contraintes à respecter et les moyens qui me sont alloués ?
- Ma présentation permet-elle à chacun de percevoir la légitimité du projet ?
- Ai-je clairement défini la mission et/ou le rôle de chacun des participants ?
- Le manager de chacun d'eux connaît-il le projet et a-t-il validé la participation de son collaborateur ?
- Les réunions de suivi permettent-elles à chacun de bien en mesurer l'évolution ?
- Une réunion de bilan a-t-elle permis de manifester à chacun la reconnaissance de sa contribution ?



Le détail à retenir

- La réussite d'un projet tient plus à l'implication de chacun qu'à leurs compétences



Témoignage

Chef de projet d'une entreprise industrielle

■ « Ingénieur de formation quand j'ai été nommé Project Manager, j'ai concentré mon énergie sur la technique, sur les indicateurs, sur les délais, je voyais bien qu'il y avait du frottement. Maintenant, j'accorde autant d'attention aux aspects relationnels qu'à la technique, je fais attention à la qualité de ma relation avec les collaborateurs impliqués dans le projet et je veille à rythmer le projet, à donner les informations. Le déroulement est bien meilleur, même si les difficultés techniques sont toujours là. L'essentiel dans la conduite d'un projet ce sont les relations. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Les managers des collaborateurs impliqués dans le projet ont été informés personnellement							

Le projet a été présenté individuellement au collaborateur concerné							
Le projet a fait l'objet d'une présentation le situant par rapport à la stratégie de l'entreprise							
Le projet est ritualisé par entretiens individuels et des réunions collectives							
Le projet fait l'objet d'une réunion de bilan							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : manager une équipe projet est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : manager une équipe projet est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : manager une équipe projet est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [220](#))

Mon management 2

SYNTHÈSE : MANAGER L'ÉQUIPE

Consigne

Reportez dans le tableau ci-dessous, les scores obtenus à chacun des tests de ce chapitre, puis calculez votre moyenne.

Compétences	Scores
Reprendre une équipe (voir p. 154)	
Mobiliser sur les objectifs (voir p. 165)	
Réaliser le bilan de l'activité (voir p. 172)	
Animer une réunion (voir p. 181)	
Créer un projet (voir p. 194)	
Afficher les résultats (voir p. 202)	

Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre (p. [301](#))

Résultat

*Votre **score moyen** se situe entre 80 et 100 : manager une équipe est un domaine de compétences où vous excellez.*

*Votre **score moyen** se situe entre 50 et 80 : manager une équipe est un domaine de compétences qui est à renforcer.*

*Votre **score moyen** se situe entre 0 et 50 : manager une équipe est un domaine de compétences qui est à mettre en place.*

MON PLAN D'ACTION

Indiquez dans la colonne « Points forts » les compétences où vous avez obtenu un score supérieur à 80, et dans la colonne « Axes de progrès » celles où vous avez obtenu un score inférieur à 80.

Points forts	Axes de progrès

À présent, choisissez des points forts ou des axes de progrès sur lesquels vous voulez travailler. Pour chaque

compétence, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		

Pour vous aider dans la mise en œuvre de ce plan, le tableau ci-dessous vous donnera des idées d'actions à mettre en place ou de comportements à adopter.

Reprendre une équipe	Développer le plus rapidement sa crédibilité
Mobiliser sur les objectifs	Donner envie aux collaborateurs de s'impliquer dans les actions à venir
Réaliser le bilan de l'activité	Capitaliser sur ce qui a été fait pour préparer l'avenir
Animer une réunion	Rassembler les collaborateurs pour accroître l'efficacité de l'équipe

Créer un projet	Donner du sens au quotidien et donner aux collaborateurs l'envie de s'investir pour l'avenir
Afficher les résultats	Permettre aux collaborateurs de visualiser ce qu'ils font

4

Exercer son autorité

Executive summary

- ▶▶ L'exercice de l'autorité fait partie du rôle de manager.
- ▶▶ Le pouvoir existe du fait du statut, l'autorité se construit et s'acquiert.
- ▶▶ Ce chapitre vise à apporter une démarche qui structure l'autorité dans une relation de bienveillance et de fermeté sans entraîner un sentiment de culpabilité ou d'échec pour le manager.

[41 Définir des règles de comportement](#)

[42 Recadrer un collaborateur aux limites du jeu](#)

[43 Recadrer un collaborateur hors-jeu](#)

[Mon management 3](#)

41

Définir des règles de comportement

Une éthique existe lorsqu'elle se traduit concrètement dans les comportements.

Nombre d'entreprises rencontrent des difficultés parce qu'elles ont oublié leur métier de base ou les valeurs qui ont fondé leur culture.

Les valeurs fondatrices de l'entreprise ne sont que très rarement identifiées durant la phase de création, elles vivent sans qu'on en parle vraiment.

Bien que parfois fragile, l'éthique de la période de démarrage se vit au quotidien. Puis les succès amènent parfois à ne plus vraiment la respecter, parce que les résultats deviennent ce qui est le plus important et les collaborateurs oublient l'état d'esprit initial. Certaines entreprises qui prenaient des risques deviennent sages et assurent. D'autres qui n'avaient de cesse de satisfaire leurs clients commencent à considérer qu'il existe un taux incompressible de clients à satisfaire. D'autres qui se sont développées en s'appuyant sur un solide esprit d'équipe considèrent que les querelles internes sont inévitables dans une logique de développement.

Loin de nourrir des nostalgies pesantes qui n'apportent rien ni à l'avenir ni au présent, le respect des valeurs fondatrices constitue un élément déterminant quant à la pérennité de l'entreprise. Accepter qu'une partie d'une valeur ne soit pas respectée revient à accepter que cette valeur n'existe plus. Tant que le contexte est favorable, les écarts sont sans conséquence grave. Lorsque le contexte se durcit, lorsque la concurrence devient plus vive et les clients plus exigeants, ces écarts ont des effets de plus en plus visibles.

Le contexte dans lequel vit l'entreprise évolue en permanence, approfondir les valeurs initiales et identifier des valeurs nouvelles permet d'acquérir une plus grande force pour l'avenir.

Pour avoir une incidence réelle sur l'entreprise ou sur l'équipe, ces valeurs doivent se traduire par des règles de comportements qui permettent de leur donner une existence concrète au quotidien.

Les objectifs

- Traduire concrètement en termes de comportement les valeurs et l'éthique de l'entreprise.
- Renforcer la cohésion de l'entreprise ou de l'équipe.
- Définir les comportements attendus et les comportements inacceptables.

Les principes

- La pérennité de l'entreprise dépend bien sûr de ses compétences techniques mais aussi et surtout de sa capacité à faire vivre des valeurs et une éthique tant en ce qui concerne ses relations internes que ses relations avec l'environnement.
- Quand la définition des règles reste implicite, il y a risque de malentendus. L'ambiguïté génère de la

tension, la tension consomme de l'énergie. L'adversaire est dans les murs de l'entreprise.

Concrètement

- Toute règle se définit et s'annonce avant son application.
- Plus une règle est difficile à accepter, plus elle doit être annoncée longtemps avant sa mise en application.
- Une règle définit un comportement concret, précis et opposable.

PLAN D'ACTION

Définir des règles de comportement

Le nombre de réunions et leur durée sont donnés à titre indicatif.

1. Réunion de l'équipe pour définir la première esquisse des règles du jeu.

Idéalement cette réunion devrait avoir lieu hors des murs de l'entreprise (durée à prévoir : d'une demi-journée à une journée).

a. Lancer la réflexion individuelle sur trois thèmes

(voir Fiche [35](#))

- Les valeurs que chacun souhaiterait voir vivre au sein de l'entreprise ou de l'équipe.
- Les comportements que chacun ne voudrait pas constater.
- Les comportements qu'aucun ne voudrait voir.

L'exhaustivité prime sur la pertinence. La réflexion doit permettre au collaborateur d'exprimer la totalité de ce qu'il souhaiterait ou voudrait.

b. Demander à chaque membre de l'équipe d'exposer sa réflexion personnelle

Chacun doit pouvoir exposer sa réflexion sans censure.

c. Regrouper en grands thèmes les valeurs et les comportements énoncés par chaque participant

Cette étape a pour objectif de clarifier la réflexion et de rassembler l'équipe. En conséquence, personne ne doit renoncer à une valeur ou un comportement important à ses yeux le fond prime sur la forme.

d. Rédiger pour chaque thème retenu une ou plusieurs règles restituant fidèlement ce que chacun

veut constater dans la vie quotidienne de l'entreprise ou de l'équipe

La rédaction de chaque règle doit être travaillée jusqu'à ce que chaque membre de l'équipe en soit satisfait.

Chaque règle doit être opposable, c'est-à-dire que chaque collaborateur peut objectivement constater qu'elle est respectée ou non, sans possibilité d'interprétation.

e. Faire valider par l'ensemble des participants la première esquisse des règles du jeu

2. Réunion de l'équipe de direction de l'entreprise ou du service pour corriger, enrichir et valider les règles du jeu.

(Durée à prévoir : une demi-journée.)

Le document rédigé doit recevoir l'approbation de l'équipe. Toute réserve doit être exprimée et faire l'objet d'un échange visant à parvenir à l'unanimité. Toutefois, si le désaccord persiste, le manager décide et impose l'application de la règle à l'ensemble de l'équipe, y compris à ceux qui n'y adhèrent pas.

3. Réunion de préparation de l'annonce des règles du jeu à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du service.

(Durée à prévoir : 1 à 2 heures.)

Cette annonce peut s'inscrire dans le cadre d'un discours de lancement.

4. Présentation des règles du jeu à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe ou de l'entreprise.

Cette présentation doit indiquer pourquoi ces règles ont été définies (leur légitimité) et ce qu'elles signifient concrètement (leur application). Elle doit aussi faire apparaître la volonté de la direction d'optimiser le potentiel de l'entreprise, de l'équipe et de chacun. Elle ne doit pas être un procès d'intention fait aux collaborateurs.

a. Présentation auprès de la totalité de l'effectif

Avantage : tout le monde reçoit le même message au même moment.

Inconvénient : l'expression de chaque collaborateur est difficile à organiser lorsque l'équipe est importante.

b. Présentation par entité, service ou équipe

Avantage : les collaborateurs peuvent plus facilement s'exprimer et faire part de leurs réactions.

Inconvénient : le message peut perdre de son impact dans la mesure où il peut être divulgué par certains collaborateurs.

Quand ?

- Lorsque l'entreprise ou l'équipe s'engage dans un nouveau projet.
- Lorsque des collaborateurs manifestent des comportements et/ou des réactions en décalage voire en contradiction avec l'état d'esprit et la culture de l'entreprise.
- Lorsque la solidarité interne se dégrade.
- Lors du lancement d'une nouvelle période.

– Lors de l'embauche d'un nouveau collaborateur.

Les erreurs à éviter

- Établir une liste de plus de 15 règles, difficile à mémoriser et à appliquer.
- Établir des règles sans être déterminé à les faire respecter.
- Édicter une règle commune pour canaliser le comportement d'un seul collaborateur.
- Ne pas annoncer les règles, ne pas les écrire.
- Ne pas les afficher.
- Ne pas les expliquer.
- Omettre de les rappeler.
- Les changer plusieurs fois dans une même période (mois, année).
- Les définir en cours d'action et/ou après l'action.
- Créer une règle sous le coup d'une émotion liée à un événement.



Souvenez-vous

- Toute valeur n'a de sens que dans sa traduction concrète en termes de comportements. Si les comportements qui découlent d'une valeur ne sont pas précisés, cette valeur risque de demeurer au stade d'intention et de provoquer plus de tension que de rassemblement, chacun lui donnant une interprétation personnelle.



Les questions à se poser

- Les règles définies sont-elles en cohérence avec les valeurs de l'entreprise ?
- Définissent-elles bien des comportements évidemment identifiables ?
- Sont-elles présentées ?
- Sont-elles expliquées ?
- Sont-elles formalisées (affiche, fiche...) ?



Le détail à retenir

- Les règles s'appliquent à tous les collaborateurs, de la direction aux collaborateurs de terrain, leur application contribue à la crédibilité des managers (voir [fiche 2](#))



Témoignage

DRH d'une usine

- « Le fait d'avoir établi des règles qui désignent des comportements précis évite de perdre du temps et de l'énergie dans des discussions stériles. La question est simple, la règle est-elle ou non respectée ? Le plus important pour moi a été de les définir et de les expliquer, et aussi de commencer par les faire respecter par les membres du Comité de Direction. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre

comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Les règles sont formalisées							
Les règles définies établissent le lien avec les valeurs de l'entreprise							
Les règles définissent des comportements objectivement observables							
Les règles sont expliquées							
Les règles sont visibles							
Total maximum	Total obtenu		Score				

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : définir des règles de comportement est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : définir des règles de comportement est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : définir des règles de comportement est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [248](#))

42

Recadrer un collaborateur aux limites du jeu

Plus la méfiance s'installe, plus la relation se dégrade.

Certains collaborateurs transgressent nettement les règles de comportement, la réaction du manager apparaît évidente : les recadrer. L'exercice est difficile mais présente l'avantage de ne pas être teinté d'ambiguïté. D'autres collaborateurs se situent aux limites des règles, jamais clairement en dehors mais jamais non plus nettement dedans, la réaction est alors plus problématique. Réagir alors qu'il n'y a pas de faits tangibles sur lesquels s'appuyer retire au collaborateur le bénéfice du doute. Ne rien faire alors que le doute subsiste génère un climat de suspicion qui peut amener le manager à se mettre à la recherche des preuves qui étayeront son raisonnement. Cette recherche le détourne de sa mission. Ne rien faire alors que les autres collaborateurs peuvent parfois constater les dérives dégrade la crédibilité du manager, l'ambiance et la solidarité dans l'équipe.

Les marges de manœuvre sont étroites et l'inaction préjudiciable. Ce qui est proposé ici consiste à affronter le problème avec le collaborateur en lui laissant toutes

les chances de revenir sans l'ombre d'un doute dans le cadre des règles.

Les objectifs

- Éviter qu'une relation de méfiance ne s'instaure entre le manager et le collaborateur.
- Faire prendre conscience au collaborateur des risques qu'il encourt s'il continue à se situer à la limite des règles.

Constat

- Lorsque la méfiance s'installe dans la relation avec le collaborateur, l'objectif devient, dans la majorité des cas, de trouver la preuve qui justifie la méfiance et non de mettre en place ce qui pourrait permettre de retrouver une confiance dans le collaborateur.
- Un collaborateur dont le comportement frôle souvent, voire en permanence, les limites du non-respect des règles crée une relation de défi envers son manager. Ne pas relever ce défi revient, pour le manager, à s'avouer perdant.
- Le fait de ne pas réagir aux comportements ambigus d'un collaborateur discrédite le manager, constitue une autorisation implicite de dérive, de non-respect des règles, et entraîne à terme des comportements de « baron ». Le « baron » est un collaborateur qui se croit intouchable, se pense indispensable, est peu critiquable en apparence quant à ses résultats et se comporte de façon déloyale envers son manager, son équipe et son entreprise.

Concrètement

- Le collaborateur qui se situe toujours ou le plus souvent aux limites du jeu est considéré comme hors-jeu.
- Mieux vaut avertir sans accuser et sans preuve, qu'attendre, voire chercher la preuve pour sanctionner.
- Plus le manager aborde clairement et rapidement le comportement ambigu du collaborateur, moins la méfiance s'installe dans la relation entre le manager et le collaborateur.
- Moins le manager est agressif, plus l'entretien est efficace.

PLAN D'ACTION

Recadrer un collaborateur aux limites du jeu

1. Annoncer au collaborateur le motif de l'entretien.

« Je t'ai demandé de venir me voir parce que je suis très inquiet à ton sujet. Je te demande de bien m'écouter et de ne pas m'interrompre. » Énoncer ce qui a déclenché l'entretien (exemple : « Il semblerait qu'à chaque fois que je suis absent, tu ne respectes pas telle ou telle règle »).

2. Signifier l'absence de fait concret pour justifier l'entretien.

« Je n'ai aucune preuve pour étayer ce que je dis mais je voulais que tu saches ce que je ressens aujourd'hui et ce qui me préoccupe à ton sujet. »

Le manager n'ouvre pas une discussion mais il fait part, sans ambiguïté, de sa perception du comportement de son collaborateur.

3. Se taire et couper court à toute discussion.

Il ne s'agit pas d'une discussion mais de faire comprendre au collaborateur que le manager n'est pas dupe de la situation.

4. Clôturer l'entretien.

« On en reste là. Je souhaite vivement me tromper, que mon inquiétude soit sans fondement et j'attends de toi que tu me rassures définitivement. Tu peux retourner travailler. »

La conclusion doit être courte, nette et n'ouvrir aucune possibilité de discussion.

Où ?

Dans le bureau du manager et jamais devant un tiers.

Quand ?

– Lorsqu'il y a une répétition de comportements qui montreraient une dérive par rapport à une règle et à l'état d'esprit dans lesquels travaille l'entreprise ou l'équipe.

– Lorsque le collaborateur se trouve fréquemment aux limites du non-respect des règles.

– Lorsque le collaborateur a des comportements ambigus.

Durée : 30 secondes à 1 minute.

Les erreurs à éviter

- Se mettre en colère lorsque l'entretien est passé, l'émotion demeure mais la raison de l'entretien est oubliée.
- Discuter du bien-fondé de ce qui est dit.
- Attendre la preuve avant de recevoir le collaborateur.
- Chercher la preuve (voire « enquêter »).



Souvenez-vous

- Plus le manager reste calme et serein, plus l'entretien a de l'impact.



Les questions à se poser

- Ai-je précisément exprimé ma préoccupation ?
- Ai-je coupé court à tout échange ?
- Suis-je resté calme ?

Détail déterminant : mieux vaut dire les choses que les laisser dans l'ombre et créer un climat de suspicion



Témoignage

Directeur de magasin de prêt-à-porter

- « Des bruits me sont parfois remontés sur les agissements d'une collaboratrice, je feignais de les ignorer, ne souhaitant ne pas me mêler de ce que je pensais être une histoire entre mes collaboratrices jusqu'au jour où la tension est montée d'un cran et où une d'entre elles m'a dit que tout le monde n'était pas soumis aux mêmes exigences. Je n'ai pas attendu d'avoir de preuve, j'ai rencontré la conseillère de vente concernée, l'entretien a été tendu, mais les choses sont progressivement rentrées dans l'ordre. »

43

Recadrer un collaborateur hors-jeu

Une règle n'a de sens et de valeur que si tout écart entraîne une réaction immédiate du manager.

L'éthique passe de l'intention à la réalité lorsque le manager manifeste une volonté sans faille de faire appliquer les valeurs qui la constituent.

Sanctionner est une des missions du manager. Il n'y a pas d'efficacité sans exigence tant sur le plan technique que sur le plan éthique.

L'efficacité du management repose aussi sur la capacité à réagir immédiatement à tout comportement se situant en dehors des règles définies et connues de chacun. Le management est toujours l'affaire d'un équilibre délicat. Valoriser les collaborateurs lorsqu'ils le méritent, sans les sanctionner lorsqu'ils transgressent les règles, discrédite tout le discours positif.

Lorsque le manager se montre radical dans la sanction, il définit d'abord une morale, des règles, une mission, un contrat et passe d'autant moins de temps et d'énergie à punir ou « se fâcher ». Il ne juge pas subjectivement ses collaborateurs mais mesure objectivement l'écart de

comportement du collaborateur entre ce qui est et ce qui devrait être.

Un collaborateur qui n'atteint pas ses objectifs, sauf dans le cas où il n'a pas prévenu avant l'échéance qu'il ne les atteindrait pas, ou qui commet une erreur, sauf si la constatant, il ne prévient pas, n'est pas hors-jeu. Ces mauvais résultats renvoient à un manque de compétence ou de savoir-faire. Dans cette situation, le manager met en place les conditions permettant de retrouver le niveau souhaité (voir Fiches [8](#), [26](#) et [27](#)).

Le non-respect d'un contrat ou la transgression d'une règle, quels que soient les résultats, les compétences, le statut, l'historique du collaborateur, entraînent la mise en œuvre d'une démarche de recadrage qui ne s'arrête que lorsque le collaborateur se réinscrit dans le jeu.

La détermination du manager à faire appliquer les règles, sa certitude de pouvoir aller jusqu'à la rupture si nécessaire, évite d'autant les risques de dérive des collaborateurs.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à se réinscrire dans le cadre du contrat, à respecter les règles définies (fiche [5](#)).
- Montrer au(x) collaborateur(s) l'importance et l'aspect non négociable des règles, donc des valeurs et de l'éthique de l'entreprise.
- Montrer au(x) collaborateur(s) l'écart entre les conséquences qu'entraîne le respect des règles et les conséquences générées par leur transgression.

Les principes

- La mise en œuvre d'un processus de recadrage n'a de sens et de légitimité que si celui-ci s'inscrit dans le cadre

d'un management positif, valorisant, humain et respectueux des individus.

- Le manager ne peut justifier une sanction ou un entretien de recadrage que s'il a, au préalable, clairement défini, annoncé, et expliqué les règles (fiche [41](#)).
- La sanction ne constitue pas un échec, elle fait partie des exigences que le manager doit assumer dans l'exercice de sa mission hiérarchique.
- Lorsque le manager autorise, explicitement ou implicitement, le collaborateur à transgresser une règle, il montre alors que cette règle n'a aucune valeur : la dérive non corrigée, progressivement tolérée, devient normale (un avantage acquis) puis légale (un droit).
- Quel que soit le collaborateur, quel que soit son statut, quelles que soient ses relations, quels que soient ses résultats... quel qu'il soit, chaque collaborateur a le devoir de respecter les règles définies.
- Un entretien de recadrage a un impact sur celui qui le subit, mais aussi sur les autres collaborateurs qui ont constaté les transgressions et attendent la réaction du manager, même si cet entretien se déroule hors de leur présence. Une absence de réaction de sa part le discrédite et génère un sentiment d'injustice (fiche [2](#)).
- Le manager ne s'engage dans ce conflit que s'il est sûr d'en sortir vainqueur mieux vaut différer l'entretien et mettre toutes les chances de son côté pour le gagner plus tard plutôt que d'aller au conflit immédiatement et en sortir perdant. Être désavoué par sa hiérarchie, ne pas être suivi par la direction des ressources humaines, détruit toute crédibilité tant vis-à-vis du collaborateur concerné que des autres collaborateurs de l'équipe.

Concrètement

- L'intégrité se manifeste par le respect des valeurs, les valeurs se concrétisent par des comportements traduits en règles. L'intégrité ne se juge pas en regard de l'importance de l'écart du comportement par rapport à la règle mais en fonction du respect de la règle. Au tennis, l'arbitre n'estime pas que la balle est un peu ou beaucoup en dehors du court, il constate que la balle est ou n'est pas dans les lignes. L'acceptation de petites transgressions déprécie la pertinence de la règle, dégrade la valeur concernée et discrédite le manager.
- Plus le manager craint le conflit, plus il risque d'y être confronté : la peur du conflit génère le conflit.
- Plus le manager est déterminé à aller jusqu'au bout, y compris jusqu'à la rupture définitive, plus l'entretien aura de poids.
- L'erreur renvoie à un manque de compétence, elle est involontaire et nécessite une démarche pédagogique du manager (Fiches [8](#) & [26](#)) la faute renvoie à un comportement, elle est volontaire et exige la mise en œuvre d'une démarche de recadrage.
- Ce qui dissuade de la transgression d'une règle c'est moins l'importance de la sanction encourue que la probabilité de se faire prendre en cas de transgression. Plus cette probabilité est élevée plus le risque de transgression est faible.

Voir [PLAN D'ACTION](#) en page suivante.

PLAN D'ACTION

Recadrer un collaborateur hors-jeu

L'entretien ou la réaction doivent se dérouler le plus rapidement possible après le fait.

1. Après la première transgression, rappeler tranquillement et sans agressivité la règle transgressée.

Par exemple :

« Je te rappelle que tu peux te tromper mais que tu dois me prévenir immédiatement et surtout ne jamais me masquer les erreurs que tu commets. »

L'entretien se termine à cet instant. Si le collaborateur cherche à justifier son comportement, l'écouter sans discuter ses explications ; rappeler simplement la règle et arrêter l'entretien. Le sujet est clos.

Toute dérive, aussi minime soit-elle, doit immédiatement faire l'objet d'un rappel de la règle transgressée. Plus le manager reste calme et déterminé, plus le risque d'une deuxième dérive est faible.

2. Après la deuxième transgression, rappeler tranquillement et sans agressivité la règle transgressée.

- La deuxième réaction doit être identique à la première, sans agressivité supplémentaire.
- Plus le manager reste calme lors de ce deuxième entretien, plus l'impact de l'entretien de recadrage sera fort.
- Un collaborateur qui transgresse une deuxième fois une règle :

- n'a pas compris son importance, d'où la nécessité de la lui rappeler ;
- ou bien cherche plus ou moins consciemment le conflit avec le manager.

Afin de consolider sa position et sa démarche, il est souhaitable de prévenir son propre manager et le service Ressources Humaines de la situation. Il ne s'agit pas de dénoncer un collaborateur mais de renforcer la cohérence des réactions et des propos des uns et des autres. Si le supérieur hiérarchique ou le service RH refuse de suivre le manager dans sa démarche ils apportent une solution à la situation particulière rencontrée. Par ailleurs, le service des Ressources Humaines est un service support qui apporte des réponses légales concrètes sur lesquelles s'appuyer.

3. Après la troisième transgression, provoquer un entretien de recadrage et créer une rupture relationnelle avec le collaborateur.

« Est-ce que j'ai été bien clair lorsque (rappeler la règle transgressée) ? »

- Cette question a pour objectif d'amener le collaborateur à admettre que le manager n'a rien à se reprocher, la question sous-jacente étant : « Peux-tu me reprocher de ne pas t'avoir prévenu ? ».
- Le changement de comportement du manager entre le deuxième rappel et l'entretien de recadrage doit être radical afin que le collaborateur mesure les conséquences possibles de son hors-jeu. Plus le manager reste calme et serein, plus l'entretien sera efficace.

Scénario 1 : Le collaborateur répond « oui, mais... »

– Laisser le collaborateur dérouler son explication. Lorsque celle-ci est terminée, reposer la question sans jamais discuter de l'explication donnée. La reposer jusqu'à obtenir « oui ».

– Si ce oui tarde à venir, poser la question de la façon plus tranchée : « À ma question, il y a deux réponses possibles : oui ou non. »

Scénario 2 : Le collaborateur répond « oui »

- Le collaborateur est habituellement loyal et on peut considérer qu'il s'agit d'un « accident ». Rompre l'entretien : « C'est la dernière fois. Notre entretien est terminé. » Le manager doit montrer sa détermination à faire respecter les règles, même si le collaborateur cherche à apitoyer sur son sort. Le collaborateur est responsable de ses comportements, le manager constate les écarts, agit et sanctionne lorsqu'il le doit. Il appartient au collaborateur de se réinscrire dans le cadre des règles pour revenir à une situation normale.

- Le collaborateur cherche visiblement le conflit. Le manager montre sa capacité à rompre définitivement avec lui : « Si tu connais la règle et que tu ne l'as pas appliquée, tu t'es donc volontairement mis hors-jeu. Réfléchis bien et reviens me voir dans 1 heure avec tes engagements pour les trois mois qui viennent. » Plus le collaborateur est déloyal, plus la durée de réflexion qui lui est donnée est longue. Cet entretien peut se dérouler en fin de journée avec un rendez-vous pris pour le lendemain ou le vendredi soir pour le lundi matin. Le manager peut également mettre symboliquement le collaborateur à pied (sans même toucher à son salaire), en lui demandant de quitter l'entreprise pour cette durée. Dans le cas d'un collaborateur qui joue le rapport de force, le manager peut aller jusqu'à désigner clairement la rupture définitive : avant d'enclencher ce processus il est primordial de valider l'appui de sa hiérarchie et

de s'assurer auprès du service compétent du respect de la réglementation et de la loi.

a. Le collaborateur se réinscrit dans le jeu

Le sujet est définitivement clos, profiter de la première occasion pour valoriser l'évolution de son comportement.

Le collaborateur doit mesurer très nettement l'écart entre les conséquences du respect et celles entraînées par la transgression des règles.

b. Le collaborateur persiste dans le hors-jeu

Passer de la rupture relationnelle à la mise en place d'une démarche juridique et légale dans la perspective d'une rupture momentanée ou définitive.

c. Le collaborateur entre immédiatement et ouvertement en conflit avec le manager

Le collaborateur refuse tout engagement (sous-entendu : « Si tu veux que je parte, licencie-moi »).

Montrer sa détermination à assumer le conflit et à aller jusqu'au bout : « Tu refuses de respecter les règles, les valeurs, l'éthique de l'entreprise et tu refuses de partir : je considère donc que nous sommes à partir de cet instant en conflit toi et moi. Notre entretien est terminé. »

Passer de la rupture relationnelle à la mise en place d'une démarche juridique et légale dans la perspective d'une rupture définitive.

Un collaborateur n'en arrive pratiquement jamais à ce type de réaction sans signes avant-coureurs, soit un comportement de démotivation, soit de petites dérives, non reprises, par rapport aux règles.

Garder un collaborateur qui ne respecte pas les règles et les valeurs de l'entreprise coûte toujours plus cher qu'une séparation, les autres collaborateurs en sont spectateurs et la persistance

du comportement ou le fait que le collaborateur ne fasse l'objet d'aucune sanction discrédite le manager et les exigences qu'il peut exprimer auprès des autres membres de l'équipe.

Le manager n'engage le conflit que s'il est déterminé à aller jusqu'à la rupture. Il doit donc avoir la certitude d'être suivi par sa hiérarchie et la Direction des Ressources Humaines. Le processus légal doit se déclencher le jour même. Le collaborateur, qui reçoit dès le lendemain une lettre recommandée à son domicile lui signifiant les faits, commence alors à prendre la pleine mesure des conséquences de son comportement.

Un collaborateur qui en arrive à cette situation se situe dans un rapport de force qu'il est persuadé de gagner. Les autres collaborateurs connaissent la situation et attendent la réaction du manager qui joue une grande partie de sa crédibilité. Le sentiment d'injustice naît du constat que certains sont favorisés par rapport à d'autres, mais aussi du fait que certains ne sont pas sanctionnés alors qu'ils ne respectent manifestement pas les règles.

Prévenir sa hiérarchie et les services des ressources humaines offre la certitude d'être soutenu et évite de les mettre devant le fait accompli.

Où ?

Dans le bureau du manager.

Quand ?

Immédiatement après que le collaborateur a transgressé une règle préalablement définie, c'est-à-dire lorsque le collaborateur est en faute.

Durée : quelques minutes.

Les erreurs à éviter

- Réagir face à une faute comme s'il s'agissait d'une erreur, être pédagogue et compréhensif.
- Monter progressivement en agressivité.
- Se mettre en colère.
- Laisser passer plusieurs dérives avant de réagir.
- Réagir en fonction du collaborateur et non de la faute.
- Laisser passer du temps entre la transgression et l'entretien.
- Faire un entretien de recadrage devant d'autres collaborateurs (sauf cas où le collaborateur provoque le manager en public).
- Persister durablement dans un rapport d'autorité lorsque l'entretien de recadrage est passé, le manager revient à un management positif et valorisant.
- Attaquer la personne, porter des jugements de valeurs au lieu de s'en tenir aux faits.
- Accepter les dérives de certains collaborateurs du fait de leur statut, de leur compétence unique, de leurs relations, de leurs résultats, de leur passé dans l'entreprise, de leur fragilité psychologique ou sociale.



Souvenez-vous

- Pour être légitime, pertinente et efficace, une démarche de recadrage doit être simple, cohérente et radicale :
- Simple parce qu'elle renvoie au respect de règles définies.
- Cohérente parce qu'elle consiste à faire appliquer ce qui a été décidé.
- Radicale parce qu'elle n'ouvre aucune discussion.



Les questions à se poser

- Les règles du jeu sont-elles clairement définies ?
- Ai-je reconnu et valorisé ce que le collaborateur fait de bien ?
- Ai-je réagi immédiatement à la première dérive ?
- Suis-je resté calme pendant l'entretien de recadrage ?



Le détail à retenir

- Rester calme permet de conserver sa lucidité, il est d'autant plus facile de rester calme que la règle est clairement établie



Témoignage

■ DRH d'une société de traitement des déchets

■ « Ce qui est étonnant avec cette méthode c'est qu'elle permet de rester stable sur sa ligne de conduite même lorsque le collaborateur cherche à nous entraîner sur un autre terrain. Il n'a pas de prise pour échapper à sa responsabilité. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rappelle la règle rapidement et calmement après sa transgression							
Je rappelle la règle après une 2 ^E transgression de la règle							
Je reste calme							

Je reste centré sur le non-respect de la règle							
Dans cette circonstance je mène un entretien bref							
Total maximum	Total obtenu	Score					

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : recadrer un collaborateur est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : recadrer un collaborateur est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : recadrer un collaborateur est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [248](#))

Mon management 3

SYNTHÈSE : EXERCER L'AUTORITÉ

Consigne

Reportez dans le tableau ci-dessous, les scores obtenus à chacun des tests de ce chapitre, puis calculez votre moyenne.

Définir des règles de comportements (p. 226)	
Recadrer un collaborateur (p. 233)	
Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre (p. [301](#))

Résultat

*Votre **score moyen** se situe entre 80 et 100 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences où vous excellez.*

*Votre **score moyen** se situe entre 50 et 80 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à renforcer.*

Votre **score moyen** se situe entre 0 et 50 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à mettre en place.

MON PLAN D’ACTION

Indiquez dans la colonne « Points forts » les compétences où vous avez obtenu un score supérieur à 80, et dans la colonne « Axes de progrès » celles où vous avez obtenu un score inférieur à 80.

Points forts	Axes de progrès

À présent, choisissez des points forts ou des axes de progrès sur lesquels vous voulez travailler. Pour chaque compétence, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
Déléguer	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		

Pour vous aider dans la mise en œuvre de ce plan, le tableau ci-dessous vous donnera des idées d'actions à mettre en place ou de comportements à adopter.

Définir des règles de comportement	Permettre aux collaborateurs de savoir ce qui est attendu d'eux sur le plan du comportement
Recadrer un collaborateur	Savoir réagir en cas de non-respect des règles

5

Recruter

Executive summary

- ▶▶ Le recrutement est un acte clé du management qui produit un impact sur l'efficacité de l'équipe en son entier.
- ▶▶ La motivation du candidat pour le poste et l'entreprise, la qualité de la relation entre le futur collaborateur, le manager et l'équipe sont déterminantes quant à la réussite du recrutement.
- ▶▶ Ce chapitre présente une démarche qui a pour objectif de valider le degré de motivation du candidat et de s'assurer de la pérennité de la relation avec le manager et l'équipe.

[44 Présenter l'entreprise et le poste](#)

[45 Sélectionner un candidat](#)

[46 Embaucher un nouveau collaborateur](#)

[Mon management 4](#)

44

Présenter l'entreprise et le poste

La description de la réalité de l'entreprise représente le premier contrat avec le futur collaborateur.

Lorsque les collaborateurs sont difficiles à trouver, la tentation est grande de présenter l'entreprise et le poste à pourvoir sous leur meilleur jour en occultant les contraintes et certaines exigences. Lorsque les candidats sont nombreux, la tentation est moins forte mais les faits montrent une tendance à vendre voire à vanter l'entreprise plus qu'à en décrire la réalité.

La justesse de la présentation de l'entreprise, du service, du poste et de la mission constitue un élément déterminant de l'éventuelle future collaboration entre le candidat et l'entreprise. Lorsqu'il manque un ou plusieurs collaborateurs et que la charge de travail ne peut être que difficilement assumée par l'équipe en place, l'objectif dévie du recrutement d'un collaborateur adapté à l'équipe et à la mission vers un recrutement pour parvenir à un effectif adapté. Or, un sous-effectif momentané composé de collaborateurs motivés est préférable à un effectif adapté dont un ou plusieurs membres sont peu investis ou peu motivés.

La présentation consiste à proposer aux candidats les conditions dans lesquelles s'inscrit le contrat entre un collaborateur et l'entreprise.

Les objectifs

- Faire connaître aux candidats les attentes et les exigences de l'entreprise et les contraintes spécifiques au poste à pourvoir.
- Permettre au candidat de décider de la suite à donner à sa candidature.

Les principes

- Avant de s'engager dans le processus de recrutement, le candidat, s'il est retenu, doit connaître la réalité à laquelle il sera confronté, même et surtout si celle-ci est difficile. Il est préférable que le nouveau collaborateur aille de surprise en surprise agréable plutôt que de déception en déception.
- Plus le recruteur possède une vision claire du poste à pourvoir, ses exigences, ses contraintes, plus sa démarche de recrutement est pertinente.

Concrètement

- Même si trouver des candidats est difficile, le recruteur doit exposer le plus clairement possible la réalité à laquelle le futur collaborateur sera confronté.
- Il doit connaître les points qui peuvent éventuellement faire l'objet d'une négociation et ceux qui ne sont pas négociables (horaires, salaire...). Une négociation lors du recrutement peut entraîner une relation basée sur un rapport de force qui risque d'hypothéquer l'avenir. Il est préférable que le recruteur se situe au mieux de ce qu'il

peut offrir plutôt que de proposer moins pour gagner un peu. S'il peut donner un salaire de 100 sans bousculer la pyramide des salaires il vaut mieux qu'il propose 100 sans les discuter, plutôt que proposer 90 pour négocier à 95.

Voir [PLAN D'ACTION](#) en page suivante.

PLAN D'ACTION

Présenter l'entreprise et le poste

Préalable : définir la mission qui sera confiée au collaborateur (voir Fiche [24](#)), définir le profil du candidat (les particularités de son parcours, les qualités nécessaires...), identifier les compétences minimales à maîtriser.

1. Présenter l'entreprise et le poste à l'ensemble des candidats.

Cette présentation met en exergue les exigences, les attentes et les contraintes liées au poste, à la mission et à l'entreprise.

Il ne s'agit pas de sélectionner les candidats mais d'exposer ce que l'entreprise attend du futur collaborateur.

2. Demander aux candidats de poser leurs questions.

Les questions posées par les candidats permettent d'affiner les présentations à venir. Leur pertinence montre la précision de la présentation.

3. Prendre rendez-vous avec les candidats qui désirent poursuivre le recrutement.

Ce sont les candidats qui décident de la suite à donner. Cette démarche évite au manager de perdre son temps en multipliant les présentations et au candidat de perdre le sien en se rendant compte tardivement que le poste ne l'intéresse pas.

Où ?

Dans une salle de réunion de l'entreprise ou dans une salle à l'extérieur.

Les erreurs à éviter

- Dépeindre une réalité plus attractive qu'elle ne l'est.
- Minimiser le niveau d'exigence requis par l'entreprise et pour le poste.
- Chercher à « vendre » l'entreprise.
- Laisser des points dans l'ambiguïté.



Souvenez-vous

- Si les exigences ont été masquées, leur inévitable découverte après coup par le collaborateur générera une déception et une relation négative dans laquelle chacun risque d'être perdant.



Les questions à se poser

- Les candidats ont-ils été bien accueillis ?
- La présentation restitue-t-elle la totalité des exigences de l'entreprise et des contraintes du poste ?
- Une réponse claire a-t-elle été apportée à chaque question des candidats ?



Le détail à retenir

- Plus le recruteur possède une vision précise du poste à pourvoir et des qualités requises plus son recrutement sera pertinent.



Témoignage

DRH d'usine

■ « J'ai longtemps craint qu'une description trop proche de la réalité ne décourage les candidats, au contraire, dire la vérité permet d'en conserver plus que ce que je pensais et ceux qui ne poursuivent pas me remercient de ma franchise. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
La mission du poste à pourvoir est clairement définie							
Les exigences sont énoncées							
Des réponses ont été données aux questions posées							
Total	Total			Score			

<i>maximum</i>	<i>obtenu</i>	

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : présenter l'entreprise et le poste est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : présenter l'entreprise et le poste est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : présenter l'entreprise et le poste est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [276](#))

45

Sélectionner un candidat

Mieux vaut un candidat moins compétent et qui a envie, qu'un candidat compétent sans motivation.

Le choix d'un nouveau collaborateur représente un engagement important à la fois pour le candidat, le manager, l'entreprise et l'équipe. Trouver le collaborateur qui convient est un exercice soumis à une forte incertitude. Lors de l'embauche, il est essentiel de réduire le doute au maximum. Au-delà des réponses apportées pendant l'entretien de sélection, formation initiale, parcours, expérience, il importe que le manager sache déjà si la relation qu'il vit avec le candidat est assez satisfaisante pour garantir une collaboration future viable.

Les objectifs

- Évaluer l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise et les exigences liées au poste proposé.
- Identifier la motivation du candidat et sa compatibilité avec les attentes du manager.
- Valider la compatibilité relationnelle entre le manager et le candidat.

Les principes

- L'erreur de recrutement coûte toujours plus cher, en temps, en formation, en démotivation du candidat, en démobilisation de l'équipe... que l'erreur de non-recrutement. Il vaut mieux un effectif réduit avec des collaborateurs qui ont envie de travailler ensemble et pour l'entreprise, qu'un effectif au complet composé d'un ou plusieurs collaborateurs qui n'en ont pas envie.
- La motivation pour le métier et l'entreprise prime sur la compétence, la relation entre le candidat et son futur manager prime sur l'expérience.
- Le recrutement est subjectif. Chercher à le rendre totalement objectif revient à nier la réalité de la relation entre le manager et le collaborateur, le manager ne travaillera pas avec un CV ou une lettre de motivation mais avec une personne.

Concrètement

- Le recruteur ne doit laisser dans l'ombre aucun point susceptible de le faire douter du candidat. Mieux vaut douter de tout avant et pouvoir faire confiance après, que ne pas vérifier et douter du collaborateur lorsqu'il est dans l'équipe.
- Si le recruteur doit être intransigeant sur le fond, pour connaître le mieux possible l'éventuel futur collaborateur, il doit être irréprochable sur la forme et parfaitement respectueux de la femme ou de l'homme qu'il reçoit, ponctualité, conditions d'entretien.
- C'est le futur manager qui recrute le collaborateur. Dans le cas où le recruteur n'est pas le manager, son avis doit tout de même être décisif. Le collaborateur imposé contre la volonté du manager a moins de chance de réussir que le collaborateur choisi.
- Lors de l'entretien c'est le candidat qui doit parler le plus et non le recruteur.

Voir $P_{\text{PLAN D'ACTION}}$ en page suivante.

PLAN D'ACTION

Sélectionner un candidat

- Cet entretien a lieu après que le recruteur a validé ou fait valider la maîtrise par le candidat des techniques de base nécessaires à la réalisation de la mission qui lui sera confiée.
- Le choix d'un nouveau collaborateur se fonde en grande partie sur la motivation du candidat. L'envie du manager de travailler avec le candidat constitue un critère déterminant. Le questionnaire qui suit a pour objectif d'aider le recruteur à identifier le plus précisément possible les contours de cette motivation et d'évaluer la qualité de la relation.
- Si certaines questions vous semblent délicates, difficiles ou inappropriées, compte tenu des particularités du poste, du candidat ou du recruteur, il est préférable de ne pas les poser (voir fiche [44](#)).

1. Parlez-moi de vous, de votre vie, de ce que vous avez fait jusqu'à maintenant.

But : identifier le type de motivation dominante du collaborateur et sa perception générale de la vie.

Cette question a aussi pour but de lancer l'entretien le ton utilisé relève de la conversation et non de l'interrogatoire.

2. Quel est l'événement ou le fait le plus important de votre vie professionnelle ?

But : identifier le type de motivation du candidat et les valeurs qui l'animent.

La question n'évoque ni échec, ni succès, c'est le candidat qui décide lui-même du souvenir qu'il veut

aborder. Le fait que ce soit un échec ne constitue en rien un indicateur négatif quant à la motivation du collaborateur.

Si le candidat évoque un souvenir agréable, il est nécessaire d'évaluer l'importance donnée au plaisir pris dans l'action par rapport à celui pris dans l'obtention du résultat. Un candidat qui raconte, avec un plaisir visible, l'action par le menu, est plus capable de retrouver seul de l'énergie dans l'action il sollicitera moins de présence de son manager que celui qui manifeste un enthousiasme surtout voire uniquement lorsqu'il parle du résultat.

Lors de l'évocation d'un échec ou plus généralement d'un mauvais souvenir professionnel, le fait que le candidat explique qu'il n'en est pas responsable mais qu'il a été la victime de l'entreprise, de son patron, de ses collègues, de ses clients, des autres, constitue un signe quant à une difficulté, voire une incapacité, à se remettre en cause, à s'interroger sur soi et donc à progresser. Le candidat devenu collaborateur peut chercher, une fois « installé », à justifier ses difficultés, ses non-résultats et ses échecs par des circonstances étrangères : les clients d'abord, les collègues ensuite, le manager et l'entreprise enfin. Ce type de comportement favorise et développe les tensions au sein des équipes. En conséquence, il est primordial de vérifier si cette réaction est systématique ou ponctuelle.

Si le candidat parle d'un succès : lui demander de raconter un échec.

Si le candidat parle d'un échec : lui demander de raconter un succès.

3. Au cours de votre vie professionnelle, quel est le manager qui vous a le plus marqué et en quoi ?

But : identifier les valeurs professionnelles du candidat et leur compatibilité avec celles de l'entreprise et du futur manager.

Questions complémentaires :

– Le candidat parle d'un manager qui l'a marqué positivement : Quel est le manager qui vous a le plus marqué négativement ?

– Il parle d'un manager qui l'a marqué négativement : Quel est le manager qui vous a le plus marqué positivement ?

– Quelle qualité reconnaissez-vous au manager qui vous a le plus marqué négativement ?

– Quel défaut trouvez-vous à celui qui vous a le plus marqué positivement ? Pourquoi l'avez-vous quitté ?

Faire raconter au candidat des anecdotes, des faits, permet de donner une consistance plus tangible aux valeurs éventuellement évoquées.

4. Quelles sont vos passions ?

But : valider le type de motivation du candidat et savoir s'il a des sources d'énergie autres que le travail.

Le type de motivation pour une passion est le plus souvent révélateur du type de motivation dominant.

5. Que fait votre conjoint ?

But : valider la cohérence entre les valeurs de vie personnelle du collaborateur, l'organisation familiale quotidienne et les exigences du poste.

Question complémentaire :

« Si en rentrant ce soir chez vous, vous dites à votre conjoint et à vos enfants que vous avez été

retenu pour ce poste (énumérer les contraintes et les exigences du poste), comment réagiront-ils ? »

Une incompatibilité entre les exigences liées au poste ou à l'entreprise et la vie familiale quotidienne du candidat peut inscrire le futur collaborateur dans une spirale d'échec à la fois professionnel et personnel. Les faits ont parfois montré des échecs de recrutement dus à un déménagement, à des horaires ou à d'autres exigences inhérentes aux particularités du poste. Ces contraintes peuvent mettre le collaborateur dans l'obligation quasi impossible de choisir à long terme entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

6. Comment envisagez-vous concrètement la mission proposée ?

But : mesurer l'écart entre ce qu'imagine le candidat et la réalité du poste.

7. À votre avis, quelles sont les qualités requises pour faire ce métier ou assumer ou réussir ce poste ?

But 1 : identifier les qualités que le candidat estime nécessaires pour assumer le poste.

But 2 : valider la pertinence de sa vision du poste.

Question complémentaire :

Parmi les qualités que vous venez d'énoncer, lesquelles pensez-vous avoir ?

8. Qu'est-ce qui vous permettrait de réussir dans ce poste ou ce métier ?

But : amener le candidat à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même.

9. Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne réussissiez pas dans ce poste ou dans ce métier ?

But : amener le candidat à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même et sur les limites qu'il se donne.

10. Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne restiez pas dans l'entreprise ?

But : amener le candidat à donner ses limites et affiner encore votre perception de ses valeurs essentielles.

11. Au-delà de ce poste, comment voyez-vous votre avenir professionnel ?

But : amener le candidat à exprimer son projet de vie ou sa vision de l'avenir.

Question complémentaire :

Si vous en aviez totalement le choix, quel métier aimeriez-vous exercer ?

12. Qu'est-ce que les autres disent de vous ?

But : évaluer le degré de compatibilité entre le profil requis et la personnalité du candidat.

Les erreurs à éviter

- Ne pas tenir compte de son propre ressenti.
- Choisir le collaborateur selon des critères purement objectifs : diplôme, expérience...
- Parler au lieu de faire parler le candidat.
- Poser des questions fermées.

- Se contenter de réponses approximatives.
- Recruter un collaborateur surqualifié par rapport au poste sans qu'il puisse évoluer dans l'entreprise.
- Choisir des collaborateurs qui nous ressemblent.



Souvenez-vous

- C'est la qualité de la relation entre le manager et le collaborateur qui fonde l'efficacité de leur collaboration.
- Le fait de travailler ensemble doit être un plaisir ou doit s'en rapprocher le plus possible. Si les premières relations sont plus tendues qu'agréables, si elles n'éveillent chez aucun des deux un désir de faire un bout de chemin ensemble, il est plus judicieux de renoncer immédiatement à une collaboration qui a toutes les chances d'être pénible pour chacun des deux.



Les questions à se poser

- Le candidat retenu maîtrise-t-il la technique nécessaire à la réalisation de la mission qui lui sera confiée ?
- Ai-je pris plaisir à échanger avec lui ?
- Ses valeurs, sa conception de l'entreprise et du métier sont-elles en cohérence avec les miennes et celles de l'entreprise ou de l'équipe ?
- Existe-t-il des zones d'ombre que je devrais éclaircir ?



Le détail à retenir

- La relation entre le candidat et son futur manager est un indicateur de la qualité de leur future collaboration.



Témoignage

DRH de site industriel

■ « Dans la presque totalité des cas où j'ai imposé un nouveau collaborateur à un cadre sans lui donner un droit de veto le recrutement a échoué. Presque à chaque fois que je les implique dans les entretiens, le recrutement est réussi. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je reçois le candidat dans des conditions optimales							
Je fais parler plus que je ne parle							
Je soulève tous les points que je ne comprends pas							

Je connais dans les grandes lignes ce qui le motive							
Je connais les valeurs principales qui l'animent							
Je suis attentif à ce qui se passe relationnellement entre le candidat et moi							
Total maximum	Total obtenu			Score			

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : sélectionner un candidat est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : sélectionner un candidat est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : sélectionner un candidat est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [276](#))

46

Embaucher un nouveau collaborateur

Le recrutement s'achève lorsque le collaborateur est intégré dans l'équipe.

Les premiers contacts entre le nouveau collaborateur, son manager et l'équipe sont déterminants. Concilier à la fois un accueil agréable et la mise en œuvre rapide d'une exigence élevée plus centrée sur le comportement que sur les compétences ou les résultats constitue le premier axe de travail du manager. Que les débuts du nouvel embauché soient accompagnés par un autre collaborateur, un tuteur, ou par le manager lui-même, il importe que les premiers jours et les premières semaines fassent l'objet d'un suivi attentif.

L'intégration est une période clé, ses conséquences peuvent être considérables pour le nouveau collaborateur lui-même, pour les autres membres de l'équipe et de manière générale pour l'entreprise.

Ce qui suit propose un plan permettant un accompagnement durant la période d'essai de l'accueil jusqu'à la décision d'embauche définitive ou non.

Les objectifs

- Définir clairement les exigences du poste afin que le candidat s'engage en toute connaissance de cause.
- Valider une dernière fois la motivation du collaborateur pour l'entreprise et pour le poste.
- Mettre en place le pilotage des premières semaines.
- Mettre en place le plan d'intégration du nouveau collaborateur.

Les principes

- Le recrutement est un choix réciproque. L'entreprise et le candidat se choisissent, le candidat et le recruteur doivent être les plus sûrs possibles de leur engagement.
- Les premiers moments déterminent grandement la future implication du nouveau collaborateur, sa compréhension de la culture de l'entreprise et, en conséquence, ses comportements à venir.

Concrètement

- Le manager peut manifester une tolérance au nouveau collaborateur par rapport à ses premiers résultats et à ses compétences mais en aucun cas par rapport à ses comportements.
- Chacun des membres de l'équipe doit faire l'effort de créer les conditions d'accueil les meilleures, cependant, c'est au nouveau collaborateur de faire l'effort d'aller vers les collaborateurs déjà en place.

PLAN D'ACTION

Embaucher un nouveau collaborateur

Cet entretien peut se réaliser par téléphone.

1. L'entretien d'embauche.

- Annoncer le choix au candidat.
- Rappeler les exigences, les contraintes du poste et de l'entreprise.
- Demander au candidat de réfléchir 24 heures à 48 heures avant de donner une réponse définitive.

L'annonce du choix peut entraîner un enthousiasme qui occulte les difficultés du poste et les exigences de l'entreprise. Avec un minimum de temps de réflexion, le candidat prendra sa décision d'engagement avec plus de quiétude.

2. L'accueil du collaborateur dans l'équipe.

- Présenter le collaborateur en montrant sa satisfaction de le voir rejoindre l'équipe :
 - sa formation et son parcours professionnel ;
 - les grandes lignes de la mission pour laquelle il est recruté.
- Présenter les collaborateurs de l'équipe. Le matin du premier jour, le collaborateur passe un entretien individuel avec le collaborateur chargé de lui faire découvrir l'entreprise et l'équipe, il définit les objectifs de sa période d'essai, les critères (compétences, comportements, résultats) qui détermineront son embauche définitive et la périodicité des rencontres avec le manager et son tuteur durant cette période d'essai. La mission d'un tuteur est d'amener le nouveau collaborateur à connaître et s'approprier les particularités, les

contraintes et les exigences du métier et de l'entreprise.

3. Le pilotage de la période d'essai.

Entretiens individuels avec le manager ou avec le tuteur :

– 1^{re} semaine : un entretien quotidien le matin pour définir l'objectif de la journée, un entretien le soir pour faire le bilan de la journée.

– 2^e semaine : un entretien quotidien le matin pour définir l'objectif de la journée et faire le bilan du jour précédent.

– 3^e et 4^e semaines : un entretien tous les 2 jours pour redéfinir les objectifs à atteindre et faire le point sur les progrès en termes de compétences du nouveau collaborateur.

Ce plan est une trame de départ à ajuster en fonction de l'activité de l'entreprise, de la mission du collaborateur et de ses responsabilités. L'objectif désigne ici les points d'acquisition et/ou de progrès du nouveau collaborateur.

Les dérives par rapport aux règles de comportement définies doivent être immédiatement reprises. Une dérive tolérée, même si elle est minime, dégrade la crédibilité des exigences initiales et du discours du manager.

4. Le bilan de la période d'essai.

Entretien individuel avec le manager ou avec le tuteur : cet entretien fait l'objet d'un entretien préalable entre le manager et le tuteur afin de garantir la cohérence des propos tenus.

Trois situations :

Le nouveau collaborateur est définitivement embauché

- Rappeler la mission pour laquelle il a été engagé.
- Rappeler les critères déterminant un engagement définitif.
- Rappeler les objectifs de la période d'essai.
- Mesurer des écarts entre ce qui était prévu et ce qu'il s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.
- Annoncer la décision d'embauche définitive.

Cet entretien est similaire à un entretien annuel dans son cheminement (fiche [25](#)).

S'il s'agit de la transformation d'un CDD ou d'un contrat d'intérim en CDI, il importe de la présenter non comme la récompense des services rendus mais comme le point de départ d'un nouvel engagement avec une plus grande exigence. La démobilisation ou le relâchement parfois constaté après le passage en CDI est la conséquence d'une exigence insuffisamment affirmée pour l'avenir.

Le nouveau collaborateur n'est pas embauché

- Annoncer immédiatement la décision d'arrêt de la collaboration.
- Rappeler au collaborateur la mission pour laquelle il a été engagé.
- Rappeler les critères déterminant un engagement définitif.
- Rappeler les objectifs de la période d'essai.
- Mesurer les écarts entre ce qui était prévu et ce qu'il s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats en montrant ce qui a été fait pour l'aider à réussir.

- Expliquer ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.

Aucun jugement de valeur n'est porté sur l'individu.

La période d'essai est renouvelée

- Annoncer la décision de renouvellement de la période d'essai.
- Rappeler au collaborateur la mission pour laquelle il a été engagé.
- Rappeler les critères déterminant un engagement définitif.
- Rappeler les objectifs de la période d'essai.
- Mesurer les écarts entre ce qui était prévu et ce qu'il s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.
- Expliquer ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.
- Définir ou préciser les critères qui détermineront l'embauche définitive.

Les erreurs à éviter

- Signifier l'embauche sans donner au collaborateur un temps de réflexion.
- Ne pas rappeler les exigences du poste et de l'entreprise lors de l'entretien d'embauche.
- Accorder plus d'intérêt au nouveau collaborateur qu'aux collaborateurs déjà en place, c'est à celui qui arrive de faire ses preuves.
- Laisser le nouveau collaborateur livré à lui-même.
- Accepter du nouveau collaborateur qu'il ne respecte pas certaines règles que les autres doivent respecter.

- Ne pas définir les critères qui détermineront l'embauche définitive.
- Mettre un terme au contrat sans donner d'explications, même brèves.
- Procéder à une embauche définitive sans en expliquer les raisons au nouveau collaborateur.
- Accorder plus d'importance à la parole du nouvel embauché qu'à celle des collaborateurs déjà en place.



Souvenez-vous

- L'embauche définitive d'un nouveau collaborateur ne peut se faire que s'il n'existe aucune zone d'ombre en particulier sur le plan comportemental et si son intégration à l'équipe est manifestement bonne.



Les questions à se poser

- Les exigences liées au poste proposé sont-elles rappelées ?
- Un temps de réflexion est-il laissé au candidat avant qu'il ne donne sa réponse définitive ?
- Le nouveau collaborateur est-il présenté à l'équipe ?
- La période d'essai fait-elle l'objet d'un pilotage serré ?
- La fin de la période d'essai fait-elle l'objet d'un bilan précis ?



Le détail à retenir

- La période d'essai constitue la référence de la relation avec le collaborateur



Témoignage

Directeur Général d'une clinique

■ « J'ai longtemps commis l'erreur de présenter l'embauche définitive comme une récompense pour le nouveau collaborateur, beaucoup agissaient en pays conquis, depuis que je me montre exigeant pour le nouveau contrat je constate que les collaborateurs sont plus impliqués et mobilisés. »

JE M'ÉVALUE

Consignes

À quelle fréquence adoptez-vous les comportements suivants ? Pour chaque affirmation, évaluez votre comportement en fonction de l'échelle suivante :

0 = Jamais ; **1** = Presque jamais ; **2** = Occasionnellement ; **3** = Généralement ; **4** = Presque toujours ; **5** = Toujours ; **NSP** = Ne sais pas

	0	1	2	3	4	5	NSP
Je rappelle les exigences du poste et de l'entreprise au moment de l'annonce de ma décision							
Je laisse un temps de réflexion au candidat pour qu'il donne sa réponse							

J'officialise l'arrivée du nouveau collaborateur							
Je présente chaque membre de l'équipe au nouveau collaborateur							
J'accompagne ou je fais accompagner le nouveau collaborateur pendant sa période d'essai							
Je fais un bilan de la période d'essai							
Total maximum	Total obtenu			Score			

Calcul de votre résultat

Total maximum : comptez le nombre de questions auxquelles vous avez répondu, sans tenir compte des « Ne sais pas ». Multipliez le chiffre obtenu par 5.

Le total obtenu : somme des notes que vous vous êtes attribuées.

Pour calculer votre **score** : multipliez le **total obtenu** par 100, puis divisez ce nombre par le **total maximum**.

Résultat

Votre score se situe entre 80 et 100 : embaucher un nouveau collaborateur est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : embaucher un nouveau collaborateur est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : embaucher un nouveau collaborateur est une compétence qui est à mettre en place.

Quand vous avez terminé le test, reportez votre score dans le tableau de synthèse en fin de chapitre (p. [276](#))

Mon management 4

SYNTHÈSE : RECRUTER

Consigne

Reportez dans le tableau ci-dessous, les scores obtenus à chacun des tests de ce chapitre, puis calculez votre moyenne.

Compétences	Scores
Présenter l'entreprise et le poste (p. 254)	
Sélectionner un candidat (p. 259)	
Embaucher un nouveau collaborateur (p. 268)	
Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre (p. [301](#))

Résultat

Votre **score moyen** se situe entre 80 et 100 : manager vos collaborateurs est un domaine de compétences où

vous excellez.

*Votre **score moyen** se situe entre 50 et 80 :* manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à renforcer.

*Votre **score moyen** se situe entre 0 et 50 :* manager vos collaborateurs est un domaine de compétences qui est à mettre en place.

MON PLAN D’ACTION

Indiquez dans la colonne « Points forts » les compétences où vous avez obtenu un score supérieur à 80, et dans la colonne « Axes de progrès » celles où vous avez obtenu un score inférieur à 80.

Points forts	Axes de progrès

À présent, choisissez des points forts ou des axes de progrès sur lesquels vous voulez travailler. Pour chaque compétence, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
Déléguer	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

Pour vous aider dans la mise en œuvre de ce plan, le tableau ci-dessous vous donnera des idées d'actions à mettre en place ou de comportements à adopter.

Présenter l'entreprise et le poste	Montrer les exigences
Sélectionner le candidat	Choisir le collaborateur le mieux adapté au poste, à l'entreprise et à son futur manager
Embaucher le nouveau collaborateur	Créer les conditions optimales de réussite

6

Se manager soi-même

Executive summary

- ▶▶ La motivation est le capital le plus précieux.
- ▶▶ Être attentif à sa propre motivation est une obligation pour soi-même et pour son entourage.
- ▶▶ Ce chapitre propose des fiches qui permettent de mettre en place des actions simples pour prendre soin de sa motivation.

[47 Prendre la parole en public](#)

[48 Organiser son temps](#)

[49 Se motiver quand tout va bien](#)

[50 Se motiver en période difficile](#)

[Mon management 5](#)

47

Prendre la parole en public

À une jeune comédienne qui lui affirmait ne jamais avoir eu le trac, Sarah Bernhardt répondait : « Ne vous inquiétez pas, cela viendra avec le talent. »

La prise de parole en public est une situation à enjeu. Le public est à conquérir, les messages sont essentiels ou difficiles à faire passer, les participants à la réunion sont impressionnants de par leur statut ou simplement leur nombre. La pression du résultat est directement palpable, la surmonter nécessite une préparation d'autant plus importante. Nous savons nous exprimer en petit comité, mais prendre la parole devant une assistance peut déstabiliser. Réussir oblige à prendre appui sur des points précis tant dans la phase préparatoire que durant l'exercice même. Cette partie propose des repères et des actions concrètes sur lesquelles se concentrer et qui, respectés, réduisent les conséquences néfastes d'une pression sur le potentiel de l'orateur.

Les objectifs

- Se mettre dans les meilleures conditions pour s'exprimer devant un groupe.
- Surmonter la pression d'enjeu.

Les principes

- La communication interpersonnelle passe par 3 canaux : les mots, la voix, le langage du corps. Le message réside dans les mots mais pour que ces mots soient perçus par l'auditoire tel que l'orateur le souhaite il lui faut être vigilant sur les deux autres canaux, d'autant plus que différentes études montrent que l'essentiel du message délivré passe par ceux-ci. Il est communément admis que 55 % de la communication passent par le langage du corps attitude, mouvement, gestes, expressions du visage, 38 % par la voix, tonalité, rythme, et 7 % par les mots. Les mots, le fond du discours, est d'autant mieux perçu, compris, intégré que le corps et la voix les portent.
- Avant même de comprendre ce qui est dit, le public se fait un avis sur l'orateur à partir de ce qu'il en perçoit. Le contenu de l'exposé demeure l'essentiel, la maîtrise du sujet en garantit la qualité. La forme devient le support qui permet de donner au fond toute sa force.
- Lors de la prise de parole en public, deux craintes apparaissent :
 - La première est de ne pas avoir assez à dire. L'erreur consiste alors à retenir ce qui est à dire ou à le délayer, la conséquence étant le plus souvent un sujet noyé dans lequel l'auditoire se perd. Dans ce cas, il convient de donner le maximum de ce contenu. Le contenu s'enrichira du retour que l'assistance offrira explicitement ou implicitement. Si cette crainte est objectivement juste, il vaut mieux demander à diminuer la durée de l'intervention. En connaître deux fois plus sur le sujet que le temps n'en exige offre un confort qui renforce la tranquillité de l'orateur.

– La seconde est d’avoir trop de choses à dire dans le temps imparti. Dans ce cas, l’erreur consiste à chercher à tout dire. La profusion rend le sujet confus, l’auditoire ne sait pas toujours ce qu’il faut en retenir. Il importe de sélectionner les messages prioritaires et d’apporter dans un deuxième temps, si les conditions le permettent, les messages complémentaires qui viendront enrichir les premiers.

Concrètement

- Plus l’enjeu est élevé plus il importe de se concentrer sur les actions les plus simples à mettre en œuvre.
- Plus le message est simple, sans être simpliste, plus il est facile à comprendre et plus le public est prompt à se l’approprier.
- Plus l’auditoire prend plaisir à écouter, plus il est prêt à adhérer à ce qui est dit.
- Plus les participants mettent d’énergie pour entendre ce qui est dit, moins ils en ont pour comprendre.
- Les imperfections sont normales, elles font partie de la présentation.

PLAN D'ACTION

Prendre la parole en public

1. Préparation.

Plus l'enjeu est élevé, plus la préparation est importante. Elle permet de concentrer son énergie sur ce qui est à faire et non de focaliser son attention sur le résultat. Porter son attention sur l'enjeu a pour effet d'augmenter la pression de cet enjeu et de diminuer la capacité à mobiliser ses compétences. Se concentrer sur l'action qui amène à le relever permet d'en diminuer la pression et d'utiliser ses compétences sur les actions pertinentes.

a. Définir les objectifs.

- Quels résultats voulez-vous obtenir ?
- Comment voulez-vous que votre auditoire réagisse ?
- Quels messages voulez-vous qu'il retienne ?
- Que souhaitez-vous que les participants disent à l'issue de la réunion ?

Plus la vision du résultat à obtenir est précise, plus l'intervention est pertinente.

b. Préparer la conclusion.

Commencer par rédiger la conclusion peut sembler paradoxal. Une conclusion clairement identifiée, un message final bien défini rendent la structure et le cheminement logique pour y parvenir plus évidents. Cette conclusion s'inscrit en cohérence avec les objectifs visés. L'intervention prend d'autant plus de sens que son aboutissement est clair.

- Rédaction : la conclusion reformule la synthèse des messages qui sont délivrés dans le développement. Elle ouvre des perspectives dans lesquelles chacun peut se projeter. Une phrase de fin constitue le point final net de la présentation.
- Entraînement : relire à haute voix plusieurs fois la conclusion pour la rendre fluide. Ce qui est écrit ne se prononce pas forcément aisément, il suffit parfois de changer un mot, d'en inverser deux, de supprimer ou ajouter une ponctuation pour trouver une plus grande facilité d'élocution.

c. Construire le plan.

- Faire l'inventaire de tous les sujets ou idées à aborder.
 - Sélectionner, organiser :
 - la sélection peut amener à exclure certains sujets, il vaut mieux en dire moins et être compris que tout dire et ne pas l'être. S'il s'agit d'un exposé informatif, les choix ne doivent pas dénaturer la qualité de l'information apportée ;
 - l'organisation et l'enchaînement des sujets s'inscrivent dans une logique facile à appréhender. Il importe de connaître son public, son niveau d'information ou de connaissance, ses préoccupations, ses attentes. Autant que possible, illustrer chaque point développé par au moins un exemple, idéalement un premier en lien direct avec le sujet et un deuxième illustrant plus largement l'idée, le fait ou le mécanisme évoqué (sous forme d'histoire ou d'anecdote).
- En cas d'incertitude sur un sujet, mieux vaut éviter le « Je verrai bien » et se sur-préparer pour se sentir capable de l'aborder.
- Préparer les transitions entre chaque point, en deux temps : d'abord une synthèse du sujet

développé puis la présentation de la partie à venir, si possible sous la forme du complément qu'elle apporte à la précédente. Cette transition permet de faire une pause dans le déroulement de l'exposé.

- Écrire votre plan en gros caractères avec des feutres épais sur des feuilles volantes :

- vous devez pouvoir lire vos notes aisément sur la table alors que vous êtes debout ;

- les feuilles volantes sont plus adaptées qu'un cahier : elles se glissent sur le côté sans avoir à être tournées (manipulation qui peut s'avérer parasitaire, surtout en début d'exposé).

d. Préparer l'introduction.

2. Rédiger l'introduction.

L'introduction doit permettre à l'auditoire de connaître et de comprendre la finalité de l'intervention et donc sa légitimité.

- Montrer aux participants que vous êtes content d'être avec eux. Lorsque l'auditoire constate que l'orateur éprouve du plaisir à être avec lui, il se met dans une disposition favorable.

- Montrer que vous connaissez la réalité à laquelle ils sont confrontés. Plus les participants entendent un écho pertinent à leurs préoccupations, plus ils accordent un *a priori* favorable à ce qui va être dit.

- Montrer que vous comprenez ce qu'ils vivent, que ce soit agréable ou difficile. Plus les participants se sentent compris, sans pour autant verser dans la démagogie, plus ils sont prêts à s'impliquer.

- Raconter une histoire, une parabole, une anecdote. Le propos s'adresse à l'imagination, à

l'émotion, il ne demande pas immédiatement un effort d'analyse ou de compréhension. L'humour, à condition qu'il ne soit pas en décalage avec l'état de préoccupation du public, permet de créer une connivence et de prendre de la distance avec le contenu, dire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux.

3. Répéter l'introduction.

Lorsque l'introduction est écrite, s'entraîner à la dire jusqu'à se sentir à l'aise. Modifier le texte autant que nécessaire pour le rendre fluide. Les mots doivent bien s'enchaîner, chaque achoppement est à éliminer. Répéter surtout les toutes premières phrases, y compris les quelques mots de bienséance. Cette répétition permet de les connaître par cœur et de pouvoir commencer l'exposé en se concentrant sur la forme de l'expression.

Apprendre par cœur la totalité de l'exposé est un exercice difficile et dangereux, le trou de mémoire devient un risque majeur. Il s'agit ici de se libérer de la recherche des premiers mots. Moins l'orateur cherche ses mots, plus il est présent à son public.

4. Préparation et appropriation de la salle et du matériel.

a. Préparer l'espace.

Tant que la taille du groupe le permet, privilégiez une table en U. L'espace doit être ouvert, la table de l'orateur perpendiculaire à un des côtés doit y être accolée, un espace entre la table et le « U » met une distance, voire crée une rupture entre le groupe et vous.

Le « U » ouvert permet d'entrer dans l'espace, de s'approcher des participants et de créer avec eux une proximité relationnelle. Lorsque l'orateur parle, il occupe l'espace lorsqu'il écoute, il s'assied sur une chaise à l'extrémité ouverte de la table.

Préparer et vérifier le bon fonctionnement du matériel (*tableau-papier*, quantité de feuilles, état des feutres, ordinateur, vidéoprojecteur...).

La bonne qualité du matériel ne peut à elle seule garantir le bon déroulement et le succès d'une présentation. En revanche, les problèmes techniques peuvent en hypothéquer la réussite. Le temps et l'énergie dépensés à résoudre à la dernière minute des problèmes techniques même anodins créent un stress qui détourne l'attention de l'intervenant : l'objectif n'est plus de réaliser une prestation, mais de faire fonctionner le matériel. Arriver suffisamment tôt pour pouvoir en toute tranquillité procéder aux vérifications et corrections éventuelles permet de se mettre dans les conditions optimales.

b. S'approprier les lieux.

Connaître la salle, en faire le tour, se situer là où l'intervention se déroule sont autant d'éléments qui permettent de se rassurer et de s'y sentir bien. Ce repérage élimine les inquiétudes liées au fait de se trouver dans un endroit inconnu.

Tout ce qui concourt à se sentir bien doit être mis en œuvre. Répéter son introduction sur place en imaginant le public.

5. Déroulement de la présentation.

a. Se mettre dans une énergie positive.

Se connecter à un moment agréable (votre dernier succès professionnel, vos vacances, votre projet professionnel, un projet personnel, la rencontre avec une personne qui vous est chère, etc.), quelques minutes avant la prestation, même si celui-ci n'ont aucun rapport avec la situation. L'important est de se mettre dans un état agréable.

Plus l'intervenant se sent bien, plus il est à l'aise avec son public, quelles que soient les dispositions dans lesquelles se trouve celui-ci, et plus il met son auditoire dans des conditions favorables.

b. Conserver des repères.

Ressentir le trac est normal. Les pulsations cardiaques qui s'accélèrent, la bouche qui devient pâteuse, la gorge sèche, les mains moites et tremblantes... Cet état normal correspond à l'importance plus ou moins consciente que l'on attribue à l'événement. Pour le surmonter, il est nécessaire de concentrer son énergie sur des actions concrètes relativement faciles à maîtriser.

Si un diaporama est utilisé, inscrire des phrases courtes en gros caractères. Les messages et les schémas doivent être simples, faciles à retenir et à comprendre. Se restreindre à une idée par diapositive. Lorsque le public a lu ce qui est projeté, reprendre possession de l'espace et, éventuellement, arrêter la projection le temps des explications.

- Respecter trois temps :
 - « dites ce que vous allez dire ;
 - dites-le ;
 - dites ce que vous avez dit. »
- Sourire. Un public est plus enclin à écouter un visage souriant qu'un visage austère. Il ne s'agit pas

d'un rictus figé mais de l'expression réelle de la satisfaction de s'adresser à ce public.

- **Articuler.** Ce que vous dites doit être distinctement audible par votre public. Connaître les premiers mots par cœur, ne serait-ce que la première phrase, est primordial car l'attention se porte sur la façon dont ils sont prononcés. Les dire distinctement, calmement, avec une voix posée, permet d'évacuer les sensations désagréables. Plus l'orateur parle tranquillement, plus les idées apparaissent clairement, plus les mots se bousculent, plus les idées se brouillent.

- **Regarder chaque participant de façon aléatoire.** Le regard est mobile. Lorsque le public est important, ne négliger aucun espace de la salle et balayer du regard en permanence. Lorsque le regard ne se porte que sur certains participants, les autres peuvent s'en trouver négligés et se sentir d'autant moins concernés par ce qui est dit.

- **Donner du rythme.** Faire varier les hauteurs de votre voix. Un ton monocorde, que la voix soit haute ou basse, lasse inévitablement l'auditoire. Modifier le rythme de l'élocution, changer la vitesse de débit du discours en alternant les moments rapides avec les temps plus calmes.

- **Veiller à enrichir le vocabulaire afin d'éviter la répétition importante de certains mots.**

Certains tics d'expression peuvent brouiller le message. L'auditoire peut se focaliser sur ce détail et ne plus se concentrer sur l'essentiel de ce qui est exposé.

d. Répondre aux questions.

- **Prendre le temps de vérifier que la demande de l'interlocuteur est bien comprise.** Demander de préciser sa question ou son point de vue, ou bien la

reformuler. Le temps de la précision ou de la reformulation offre un délai supplémentaire pour affiner votre réponse.

- En cas d'agressivité, ne pas répondre pas sur le même ton, l'agressivité nourrit l'agressivité. Rester calme et ferme sans dégrader sa crédibilité, l'agressivité manifestée montre l'état de l'interlocuteur pas celui de l'orateur.

Les erreurs à éviter

- Improviser. En comptant sur l'inspiration du moment, la qualité de la prestation devient aléatoire.
- Ne pas vérifier le matériel.
- Apprendre par cœur la totalité de la présentation.
- Chercher à tout dire alors que le temps ne le permet pas.
- Négliger les transitions entre les différents points abordés.
- Tenir un discours uniquement rationnel, sans illustration ni exemple
- Ne pas prendre possession du lieu.



Souvenez-vous

- Ne cherchez pas à être en tout point parfait, les imperfections sont normales.



Les questions à se poser

- Est-ce que je connais la réalité à laquelle est confronté mon auditoire ?
- Mon introduction reprend-elle les éléments majeurs de cette réalité ?
- Est-ce que je connais les premiers mots de mon intervention par cœur ?
- Les points que je vais aborder sont-ils rédigés en gros caractères aisément lisibles ?
- Mes transitions sont-elles préparées ?
- Est-ce que je connais ma conclusion ?
- Ai-je vérifié le bon fonctionnement de mon matériel ?
- Serai-je suffisamment à l'avance sur place pour prendre possession de la salle ?

48

Organiser son temps

Moins le prévisible est prévu, plus l'imprévu devient imprévisible.

La gestion du temps est une préoccupation constante des managers. Il se révèle plus facile de remplir l'agenda que de le dégarnir. L'efficacité n'est pas toujours proportionnelle au sentiment des efforts fournis, certains jours on éprouve cette désagréable sensation d'avoir paré à toutes les urgences, d'avoir réagi face aux difficultés, et pourtant à la fin de la journée le constat de ce qui a été fait est décourageant et celui de ce qui reste à faire est presque déprimant.

Ce qui est proposé ici n'est pas un système de gestion du temps, il s'agit plus de se poser les questions qui permettent de voir plus clair dans l'organisation et de s'interroger sur les espaces de temps qui restent à conquérir.

L'objectif

- Maîtriser le mieux possible l'ensemble des contraintes liées à la réalisation de sa mission.

Les principes

- Plus la vision de ce qui est à faire est floue, plus les aléas sont consommateurs de temps. Lorsque l'objectif est clair et l'action précisément inscrite dans le temps, la décision de répondre ou non aux sollicitations extérieures apparaît sans ambiguïté.
- Plus les contraintes se multiplient, plus il est nécessaire de prévoir, organiser et respecter la « discipline » que l'on s'impose.
- Ce sont les petits imprévus qui consomment le plus de temps et d'énergie, et avec eux apparaît cette sensation de n'avoir rien fait alors qu'on n'a cessé de s'activer pour y répondre.
- Souvent usitée, l'expression « je fais le pompier » est un abus de langage. Car, si le métier de pompier se caractérise par l'imprévisibilité de l'événement qui va advenir, tout ce qui permet d'y répondre est prévu. Or dans l'entreprise, il s'agit, la plupart du temps, de colmater des brèches pour lesquelles peu ou rien n'a été anticipé.
- Les difficultés de gestion du temps renvoient :
 - d'une part, au refus de renoncer à une mission habituellement assumée parce qu'il est plus rassurant de faire que de faire faire (voir Fiche [22](#)). Certains managers prennent en charge une partie des missions qui devraient être assumées par leurs collaborateurs, ce qui empêche une descente vers le terrain des compétences ;
 - d'autre part, au manque de délégation de certaines activités. La charge de travail augmente et le manager finit par assumer des activités ou des responsabilités qui ne relèvent pas de la mission initiale. Le manque de cohérence des actions consomme du temps ;
 - enfin, à l'absence de préparation parce qu'il faut aller vite. Plus on est pressé, plus il faut prendre son temps. Le fait de préparer permet de se prémunir

d'erreurs ou d'oublis qui font perdre beaucoup plus de temps que celui que l'on pensait avoir gagné. Cette préparation consiste le plus souvent en quelques minutes, voire quelques secondes : vérifier que l'on a tous ses papiers avant de partir en voyage consomme moins de temps que de retourner les chercher et prendre le train ou l'avion suivant.

Concrètement

- Tout ce qui peut être prévu, du plus immédiat au plus lointain, est concrètement inscrit sur un support (*organiser*, agenda, fiche de temps...).
- Quand le temps presse, le chemin le plus court est le chemin qu'on connaît.
- Être 100 % présent là où l'on se trouve et à ce que l'on fait. Faire deux choses en même temps revient le plus souvent à ne faire ni l'une ni l'autre.

PLAN D'ACTION

Organiser son temps

1. Reprendre ou définir sa propre mission (fiche [24](#)).

Connaître ce qui est à faire permet d'organiser son temps et faire des choix. Or, avec le temps, les activités se multiplient, tout devient prioritaire et les urgences sont de plus en plus présentes et pressantes.

Il est préférable de raisonner en résultat à atteindre plutôt qu'en tâches à réaliser.

2. Identifier ce qui doit être réalisé par soi et ce qui peut être délégué.

- Qu'est-ce que je fais aujourd'hui et que je ne devrais plus faire ? (qui pourrait être assumé par un collaborateur)
- Qu'est-ce que je fais aujourd'hui et qu'il n'est plus utile de faire ? (qui est plus fait par habitude que par réelle nécessité)
- Qu'est-ce que je ne fais pas aujourd'hui et que je devrais faire ?
- Qu'est-ce que je fais aujourd'hui et que je pourrais déléguer en totalité ou en partie ?

3. Reprendre ou définir la mission de ses collaborateurs directs et leur niveau de délégation.

Cette définition peut se faire dans les grandes lignes, l'objectif étant de situer les priorités du collaborateur dans son activité.

4. Mettre en place la délégation permettant de faire faire ce qui peut être assumé par les collaborateurs (voir Fiche [22](#)).

Le temps passé à réfléchir, puis à rencontrer les collaborateurs concernés peut sembler inutile. Pourtant, c'est ce temps-là qui permet d'en gagner par la suite.

5. Inscrire dans l'agenda ou dans les fiches de temps tout ce qui peut être prévu.

Le temps nécessaire à réaliser une tâche ou une action est généralement sous-évalué, planifier et ajouter 50 % de temps supplémentaire. Même si le temps utilisé est bien le temps prévu, le temps restant sera occupé !

Il est préférable de concentrer son énergie pour mener à terme un travail plutôt que de le faire en plusieurs fois, le temps cumulé est supérieur au temps concentré.

Cette inscription dans le temps commence par le plus long terme pour terminer par le quotidien. Ainsi, les actions récurrentes sont les premières à être inscrites dans le temps.

Cette programmation concerne aussi les tâches qui peuvent sembler anodines et rapides mais qui, cumulées et non programmées, désorganisent et prennent un temps conséquent.

La négligence de la préparation, que ce soit pour un entretien interne, un rendez-vous extérieur ou une réunion, consomme plus de temps que celui que l'on escomptait gagner.

Se réserver des plages inoccupées qui permettent de faire face à l'imprévu et de réfléchir à l'avenir.

Quand ?

- Dès lors qu'il y a une difficulté à assumer la totalité de ce qui est à faire.
- Quand tout, ou presque, se fait dans l'urgence.
- Quand il n'y a plus de temps disponible pour la réflexion.
- Quand tout devient prioritaire.

Les erreurs à éviter

- Ne pas planifier les tâches courtes.
- Ne pas inscrire, dès qu'ils sont connus, les rendez-vous (réunion, entretiens...) de l'année, du trimestre ou du mois.
- Accepter d'autres missions ou activités alors que l'emploi du temps est déjà surchargé.
- Ne pas écrire ce qui est à faire.
- Improviser.



Souvenez-vous

- L'action est rassurante, même si la suractivité génère des désagréments. La surcharge de travail donne une légitimité à celui qui agit.
- L'inaction peut être angoissante ainsi, se retrouver seul à son bureau pour réfléchir doit théoriquement permettre de préparer l'avenir à court ou moyen terme, mais, comme cette réflexion ne produit rien d'immédiatement concret, elle développe une culpabilité qui incite à retourner sur le terrain pour renouer avec une production immédiatement visible.

49

Se motiver quand tout va bien

« J'ai décidé d'être heureux parce qu'il paraît que c'est bon pour la santé. »

Voltaire

« Ce n'est parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles. »

Sénèque

« Ce n'est pas ce que nous sommes qui nous empêche de réaliser nos rêves, c'est ce que nous croyons que nous ne sommes pas. »

Paul-Émile Victor

Une des missions fondamentales du manager est de donner de l'énergie à ses collaborateurs. Pour assumer cette mission, il doit disposer d'un haut niveau d'énergie. Être en forme dépend de ce que l'on vit, du plaisir que l'on prend dans son quotidien, de la perspective de son avenir.

L'objectif

- Maintenir et/ou renforcer sa motivation lorsque la situation est favorable.

Les principes

- La motivation constitue à la fois le capital le plus précieux et le plus fragile de chacun.
- Le niveau de motivation de chacun dépend en partie des circonstances extérieures auxquelles il est confronté mais en premier lieu du plaisir pris dans sa vie quotidienne, ensuite de la certitude d'être en route vers un avenir passionnant et valorisant et enfin de la qualité des relations entretenues avec les personnes importantes à ses yeux.
- La puissance et la sérénité d'un individu naissent de la cohérence entre ses pratiques et ses valeurs.

Concrètement

- Il y a beaucoup plus de choses possibles que ce que l'on s'autorise à imaginer.
- Le sacrifice n'offre jamais en retour une contrepartie équivalente à la hauteur de ce que l'on a sacrifié, jamais l'entreprise ne rendra l'enfance des enfants que l'on n'a pas vu grandir, jamais les enfants ne donneront le plaisir d'une carrière dans laquelle on ne s'est pas investi pour ne pas les perturber, jamais on ne revivra les moments auxquels on a renoncé.
- Plus l'individu accumule de plaisirs, plus il gagne d'énergie.
- Plus l'individu possède un but précis et motivant, plus il trouve l'énergie pour surmonter les exigences et les contraintes de tous les jours.

PLAN D'ACTION

Se motiver quand tout va bien

Le projet

Le projet représente une finalité, un but à atteindre. Le plaisir pris sur le chemin qui conduit à sa réalisation importe autant que sa réalisation elle-même.

Plus qu'un équilibre, ce projet doit permettre de réaliser harmonieusement la synthèse des dimensions de sa vie : professionnelle, relationnelle, personnelle, sociale. Un surinvestissement dans une de ces dimensions est parfois nécessaire, lors de la prise d'un nouveau poste ou la naissance d'un enfant par exemple. Par ailleurs, le développement permanent et unique d'une seule conduit au renoncement voire au sacrifice des autres et provoque un manque qui peut déséquilibrer sa vie.

1. Vie professionnelle.

- Quel métier serais-je fier de faire ?
- Dans quelle entreprise aimerais-je travailler ?
- Quel poste aimerais-je occuper ?
- Quel serait mon emploi du temps idéal ?

Moins le projet est défini, plus les aléas extérieurs ont d'influence. Le projet doit permettre de donner une réalité tangible à ses valeurs personnelles. L'absence d'action peut renvoyer à l'individu une image négative en cas d'écart entre ce qui devrait être pour lui et ce qui est réellement. Un métier, une activité, des comportements qui vont à l'encontre de valeurs personnelles met l'individu dans une contradiction qui dégrade son niveau d'énergie.

2. Vie relationnelle.

- Qu'aimerais-je faire avec mon conjoint, mes enfants, mes amis ?
- Combien de temps voudrais-je idéalement y consacrer ?

L'énergie se puise souvent dans de petits plaisirs. L'intensité d'un plaisir est parfois inversement proportionnelle à son investissement financier, un coût élevé n'est pas toujours la garantie d'un plaisir équivalent à la dépense.

Le temps éloigne peu à peu des petites choses quotidiennes qui apportaient du plaisir pour laisser place à une routine.

3. Vie personnelle.

- Quelle activité sportive, artistique, culturelle aimerais-je pratiquer ?
- Combien de fois par semaine ?

Le renoncement à un certain niveau de pratique s'impose souvent de lui-même du fait de l'âge, du temps nécessaire mais un renoncement total équivaut à renoncer à une partie de sa vie.

4. Vie sociale.

- Quelle cause caritative, humanitaire, politique... aimerais-je défendre ?

Un engagement « idéologique » ou « idéaliste » en conformité avec ses valeurs permet de retrouver ou de redonner un sens à sa vie et génère la fierté d'agir pour une cause.

Les plaisirs quotidiens

Accumuler un maximum de plaisirs chaque jour. Les petits plaisirs de tous les jours sont générateurs d'énergie. Trouver du plaisir dans toutes (ou presque) les actions quotidiennes développe l'énergie nécessaire à surmonter les moments et les situations difficiles et rend la vie plus simple et plus légère.

À l'inverse, percevoir dans toute action uniquement sa dimension contraignante finit par rendre ces actions de la vie de tous les jours lourdes et difficiles à surmonter.

Les erreurs à éviter

- Remettre au lendemain les plaisirs possibles aujourd'hui.
- Laisser les autres décider des directions majeures de sa vie.
- Se mettre concrètement en contradiction avec des valeurs personnelles.
- Passer d'un renoncement temporaire au renoncement définitif d'un plaisir.



Souvenez-vous

Le niveau de motivation initiale de chacun dépend :

- des plaisirs pris chaque jour ;
- de la cohérence entre les actions que nous menons et les valeurs qui nous animent ;
- de la perspective d'un avenir encore plus plaisant et passionnant.

50

Se motiver en période difficile

Être exigeant avec soi-même et s'appuyer sur ses réussites passées.

Être motivé, être en forme ne relève pas d'une simple décision. Préserver un niveau d'énergie satisfaisant nécessite une attention permanente à soi-même et, dans les périodes difficiles, le respect d'une autodiscipline qui aide à surmonter la difficulté.

Les objectifs

- Prendre et reprendre de l'énergie lorsque le contexte est difficile.
- Se remettre dans une spirale de succès.

Les principes

- Plus son niveau d'énergie est faible, plus l'individu a tendance à subir l'extérieur et à en percevoir les contraintes de manière négative.

- Lorsque le niveau d'énergie est faible, chaque obstacle devient plus difficile à affronter, et procure un sentiment d'incapacité ou d'impuissance qui amplifie la démotivation quand l'individu est inscrit dans une spirale d'échec, les gestes les plus anodins peuvent devenir difficiles à surmonter.
- Un faible niveau d'énergie amène à percevoir des événements comme négatifs même si ceux-ci ne le sont pas en réalité et amplifie l'impact de ceux qui le sont vraiment.

Concrètement

- L'individu parvient à surmonter les difficultés qu'il rencontre parce que son exigence envers lui-même est plus forte que l'exigence extérieure (moins on est exigeant envers soi-même, plus les contraintes extérieures sont difficiles à surmonter).
- Plus la réalité semble difficile à affronter, plus il est essentiel de se concentrer sur ce qui est maîtrisable.
- Le respect de la discipline que l'on se fixe fournit l'énergie de base.

Voir P_{LAN D'ACTION} ci-dessous.

PLAN D'ACTION

Se motiver en période difficile

1. Exprimer ce qui est mal vécu à une personne crédible

L'essentiel réside d'abord dans l'expression de l'émotion, ensuite dans la recherche de ce qui la génère. Trouver une solution importe moins qu'exprimer ce qui est ressenti.

Cette expression a pour objectif d'évacuer ce qui est mal vécu et non de rechercher une relation privilégiée dans un contexte négatif.

2. Faire un bilan positif des derniers mois

Mesurer le chemin parcouru depuis un, deux, trois mois, un an...

L'accumulation de messages ou de faits négatifs finit par occulter en totalité ou en partie les progrès et les bons résultats obtenus dans un passé proche. La répétition du négatif amène à ne plus percevoir que le négatif.

Le fait de considérer ce qui a été réussi renvoie une image de soi valorisante, positive et motivante.

3. Définir un ou plusieurs objectifs à court terme

- Se fixer chaque jour des exigences simples, précises et concrètes demandant peu de compétences (une heure de lever, courir ou marcher, prendre soin de soi...).
- Les écrire.
- En mesurer chaque jour la réalisation.

Respecter un contrat passé avec soi-même redonne l'énergie nécessaire au respect d'engagements pris avec l'extérieur.

Plus le niveau d'énergie est bas, plus le terme défini pour l'objectif doit être court.

Se laisser aller génère un plaisir lorsque ce « laisser-aller » est décidé. En revanche lorsqu'il est le résultat d'un renoncement, il renforce l'image négative de soi-même (« Je ne suis même pas capable de... ») et amplifie le déficit d'énergie.

Quand le niveau d'énergie diminue, l'individu a aussi parfois tendance à se négliger. Cette tendance joue un rôle amplificateur dans l'image négative qu'il a de lui-même.

Quand ?

- Lorsque survient une sensation de lassitude, de découragement ou d'épuisement.
- Lorsqu'apparaît un manque d'énergie.

Les erreurs à éviter

- Écouter, lire et regarder tout ce qui est susceptible d'émettre des informations négatives (en particulier la radio, les journaux et la télévision).
- S'apitoyer sur son état.
- Subir les contraintes : l'extérieur devient alors maître de sa propre vie.
- Ne pas tenir compte de ce qui est ressenti.
- Chercher à dépasser ses limites en période de sous-énergie.
- Se fixer un objectif ambitieux à moyen, long terme.

- Se laisser aller.



Souvenez-vous

- Les contraintes extérieures sont d'autant plus faciles à surmonter que le niveau d'exigence personnelle est élevé.

Mon management 5

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE MES ÉVALUATIONS

Consigne

Reportez dans le tableau ci-dessous, les scores obtenus pour chacun des domaines de compétences, puis calculez votre moyenne.

Domaines de compétences	Vos résultats
Manager le collaborateur	
Manager l'équipe	
Exercer l'autorité	
Recruter	
Résultat moyen	

Indiquez dans la colonne « Points forts » les domaines de compétences où vous avez obtenu un score supérieur à 80, et dans la colonne « Axes de progrès » celles où vous avez obtenu un score inférieur à 80.

Points forts	Axes de progrès

MON PLAN D'ACTION

À présent, choisissez des points forts ou des axes de progrès sur lesquels vous voulez travailler. Pour chaque compétence, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		

Compétence	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je me fixe une méthode		

Charte d'anti-management

1. Ne souriez jamais à vos collaborateurs, ils pourraient prendre cela pour de la faiblesse.
2. Multipliez ordres et contrordres, vous pourrez ainsi leur démontrer à quel point ils sont désordonnés et peu organisés.
3. Instaurez un climat de méfiance, montez vos collaborateurs les uns contre les autres, pendant qu'ils s'entre-déchireront vous régnerez en maître.
4. Faites le contraire de ce que vous dites, ne dites pas ce que vous faites, un collaborateur déstabilisé est toujours plus faible et vulnérable.
5. Parlez uniquement de ce qui ne va pas, si vous laissez entrevoir un tout petit peu de satisfaction quant à leur travail, ils se contenteront de leur médiocrité.
6. Sachez que vous valez toujours plus que vos gens, si vous êtes là où vous êtes c'est que vous leur êtes nettement supérieur.
7. Profitez de chaque occasion pour dire à un de vos collaborateurs du mal d'un autre et à l'autre dites du mal

du premier bêttement en confiance, chacun vous apprendra beaucoup sur les travers de l'autre.

8. Saisissez chaque occasion pour rabaisser publiquement un collaborateur, l'humiliation rend humble.

9. Attribuez-vous les succès de vos collaborateurs, prenez leurs bonnes idées, après avoir pris soin de les rejeter, ceci leur montrera l'écart qui les sépare de votre excellence.

10. Gardez les informations pour vous : à trop en savoir, ils pourraient finir par se croire importants.

Lorsque vous aurez fait tout cela, apprêtez-vous à changer de métier.

Conclusion

Manager est exigeant. Bien connaître ses collaborateurs, savoir mettre en valeur leurs succès, considérer avec attention leur travail de tous les jours, les aider à progresser, enrichir leurs compétences, animer les temps collectifs, sanctionner l'inadmissible sont autant d'actions qui font le quotidien d'un manager. Être obligé de réussir sur tous les plans : atteindre les objectifs fixés, servir parfaitement les clients (internes ou externes), répondre aux exigences de qualité, anticiper, réagir aux événements... Être manager, ce n'est plus simplement transmettre des ordres et veiller à leur application, c'est apporter cette énergie qui permet à chacun de réussir.

La mission est exaltante et délicate. Exaltante parce qu'elle offre l'occasion de connaître le plaisir de relever des défis avec une équipe, de progresser avec elle, et qu'elle redonne à l'humain toute sa place dans l'entreprise. Délicate parce que manager exige de spécifier ses relations en fonction de chacun, femmes et hommes tous différents, et de définir dans le même temps des lignes directrices applicables à tous.

Je souhaite que cet ouvrage vous ait apporté des pistes de réflexion et des réponses concrètes pour que manager soit pour vous, chaque jour, un plaisir.