

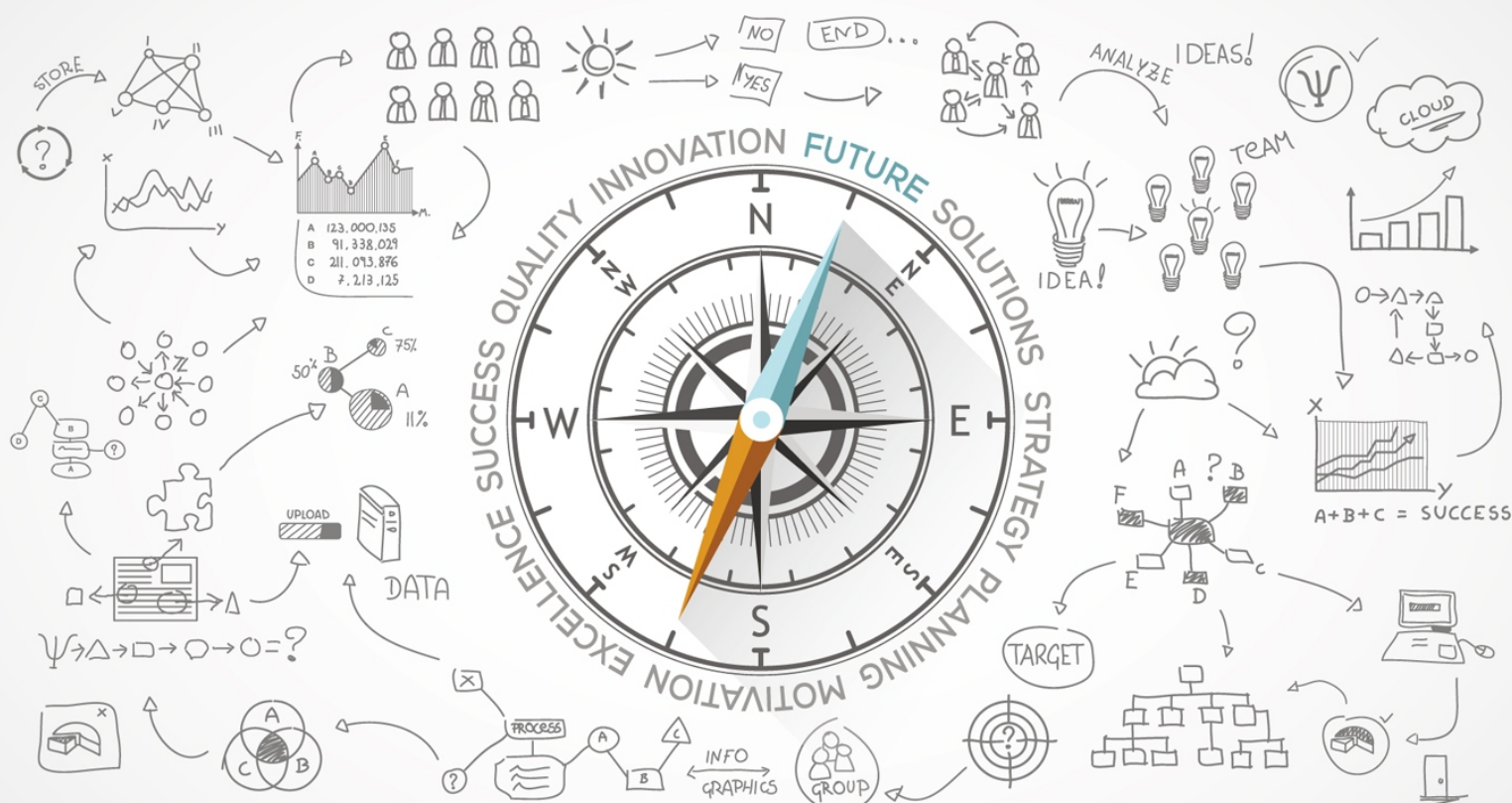
MANAGEMENT / LEADERSHIP

LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

Rémi JUËT

51 fiches pratiques
pour piloter son équipe

4^e édition



DUNOD

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

Rémi JUËT

51 fiches pratiques
pour piloter son équipe

4^e édition

DUNOD

Des compléments numériques sont disponibles
sur le site dunod.com, à l'adresse suivante :

www.dunod.com/EAN/9782100809394

Illustration de couverture : © PennaPazza – Adobe Stock
Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs

© Dunod, 2009, 2014, 2017, 2020
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-081308-7

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

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 son équipe ou s'interroger sur la motivation de ses collaborateurs n'avait 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. Cette vision s'est modifiée, avec le temps. Aujourd'hui, la majorité des managers que je rencontre a compris que leur rôle exige une réflexion, des compétences et des savoir-faire, nécessite des outils et des techniques, s'organise à partir d'un ensemble cohérent de principes.

Des croyances qui ont la peau dure

Cependant, l'intégration de ces pratiques n'a pas été aussi rapide que je l'imaginais. L'expérience du terrain, y compris au contact de jeunes managers, montre qu'il demeure aujourd'hui des croyances qui résistent au temps. Par exemple, considérer que la maîtrise technique du métier de ses collaborateurs est suffisante pour les diriger, souligner ce qui ne va pas pour les stimuler, ne pas faire confiance sans avoir l'entière certitude de la valeur du collaborateur, ne pas valoriser de crainte d'apparaître faible ou de voir naître des revendications, affirmer son autorité par des éclats de voix publics ou parfois par des propos qui frôlent l'humiliation...

Ces croyances d'antan 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. Elles mettent également en exergue la difficulté de trouver le positionnement qui permet l'accès à la crédibilité de leader.

Des fondamentaux à travailler

Comme toute discipline, le management devient performant lorsqu'il respecte des fondamentaux. Être dans une disposition de bienveillance avec son équipe et son environnement, créer une relation de confiance avec chacun, construire la relation avec ses collaborateurs à partir des points positifs, définir des objectifs précis et élaborer avec l'équipe le plan d'action qui permet de les atteindre, fédérer ses collaborateurs, favoriser la qualité de leurs relations et encourager leur coopération, donner des perspectives d'avenir, mettre la pression sur le respect de l'action à mener et non uniquement sur les résultats à obtenir, distinguer l'erreur de la faute, savoir sanctionner tout en restant calme, communiquer, échanger, partager, décider sans ambiguïté.

Manager : générateur d'énergie

Le succès ponctuel d'une équipe peut dépendre de circonstances extérieures, d'une conjoncture favorable, mais 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 l'épanouissement et la motivation, que sur l'évolution des compétences et le niveau d'implication de chacun. Ces actes déterminent les résultats obtenus par le collaborateur, par l'équipe, par l'organisation en son entier. C'est moins la pertinence de la stratégie ou la justesse du plan d'action qui fait le succès que l'envie de les faire réussir de ceux qui les 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.

Agir avec cohérence

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.

Dirigeants, agents de maîtrise : même combat

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 procurent une légitimité aux décisions prises, augmentent leur pertinence et leur 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, ni même le concurrent ; le but 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.

S'adapter tout en maintenant les fondamentaux

Nouvelles technologies, nouvelles générations, nouveaux enjeux, le monde a-t-il changé ? Oui ! Le monde change-t-il ? Oui ! Le monde va-t-il 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 humains 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 et parfois dans leur conception du travail, ils demandent à leur encadrement une maîtrise accrue de leurs compétences de manager. Les nouvelles technologies modifient nos repères au temps et à l'espace, elles ne modifient en rien la nature des relations, seuls les outils changent.

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 humains.

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 de vous interroger sur vos pratiques managériales et de les améliorer de manière continue. Vous vous trouverez conforté dans ce que vous faites ou découvrirez des espaces pour vous améliorer.

- 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 :

www.dunod.com/EAN/9782100809394

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. S'approprier sa mission de manager

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

S'approprier sa mission de manager

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 est propre à chaque entreprise de par sa culture, à chaque service du fait de ses exigences, à chaque métier avec ses particularités.

Quelles que soient ses spécificités le rôle de manager se structure à partir de cinq axes fondamentaux :

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

La mise en place de ces cinq axes nécessite une forte crédibilité dont les facteurs sont exposés dans la [fiche 2](#) de ce chapitre.

Les différents thèmes abordés dans ce premier chapitre ont pour objectifs de donner des repères, de prendre ses marques

afin de pouvoir prendre les décisions les plus justes dans l'exercice quotidien de sa 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 et exigeante basée sur des principes simples, précis et cohérents.

2

Asseoir sa crédibilité

Pour être suivi par son équipe et écouté par ses collaborateurs, pour les amener à relever de nouveaux défis et leur donner envie d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'équipe, nous devons, en tant que manager, développer et entretenir notre crédibilité. Cette crédibilité n'est pas inhérente à tel ou tel individu, elle est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs.

Il nous appartient d'agir sur ces leviers pour amplifier notre 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 de ses collaborateurs et les circonstances dans

lesquelles il est réalisé. Nos collaborateurs ne nous demandent pas 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 les réponses adaptées.

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 que nous affirmons dégrade notre crédibilité.

La capacité à valoriser le collaborateur, pour ses compétences, la qualité de son travail, son engagement, les progrès effectués, les résultats obtenus, les comportements adoptés. Plus nous montrons notre 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 nous montrons une insatisfaction répétée et que nous parlons 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 de nos 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 nous la respectons, lorsque nous manifestons notre volonté sans hésitation de la faire appliquer et que nous réagissons avec fermeté 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 nous montrons notre 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 notre présence auprès de nos collaborateurs est essentielle.

Repères

- 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.
- C'est la solidarité entre les différents niveaux qui la composent qui génère la solidité de la hiérarchie. La cohérence des propos, des actes et des décisions d'un niveau à l'autre concrétise cette solidarité.
- Plus la ligne hiérarchique apparaît légitime, plus les décisions prises sont appliquées.

3

Faire vivre les fondamentaux

Si notre action est guidée par des principes stables et précis, nous offrons à nos collaborateurs une cohérence et une solidité qui les confortent dans leur implication 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 et si nous exerçons notre mission avec bienveillance.

La ligne hiérarchique est d'autant plus solide que chaque manager, y compris les managers de terrain, possède à son niveau les pouvoirs de décider et d'agir en concertation avec sa propre hiérarchie :

- le **pouvoir de décider** : le manager décide de l'organisation de son équipe et de ce qui concerne chaque collaborateur ;
- le **pouvoir d'agir** : le manager récompense, pilote, informe et recadre ses collaborateurs directs.

1. Établir des relations privilégiées

Je rencontre plus souvent mes collaborateurs individuellement que collectivement. La multiplication des interlocuteurs rend les relations et la communication plus difficiles à maîtriser.

2. Bâtir des relations motivantes

J'entretiens des relations positives, constructives et encourageantes basées sur les succès, les progrès et l'implication de mes collaborateurs (voir [Fiche 17](#)).

3. Enrichir les compétences

Je transmets mon savoir-faire, je développe les compétences de mes collaborateurs et je les accompagne dans la conduite de leur activité. Le fait que les collaborateurs maîtrisent mieux leur métier que moi est un bon indicateur de la qualité du management appliqué (voir [Fiche 27](#)).

4. Rendre les collaborateurs autonomes

Je délègue des responsabilités et des pouvoirs de décision pour que le collaborateur devienne le plus possible acteur de sa mission, un collaborateur traité en exécutant ne se considère pas responsable (voir [Fiche 22](#)).

5. Définir un contrat clair

J'annonce précisément à chacun de mes collaborateurs ce que j'attends de lui, tant en ce qui concerne les résultats (les objectifs) et les compétences que les comportements (voir [Fiches 23](#), [24](#) et [25](#)).

6. Faire vivre une éthique

Je définis et fais respecter des règles précises et vérifiables (ou j'affirme et je porte les règles de l'organisation) (voir [Fiche 42](#)).

7. Sanctionner les comportements hors des règles

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

8. Être solidaire de ses collaborateurs

Lorsqu'un collaborateur est lui-même manager, j'appuie ses décisions et j'exprime mon éventuel désaccord hors de la présence de ses collaborateurs.

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

J'exprime tout désaccord auprès de celui qui est directement concerné. Je suis solidaire de la hiérarchie devant mes collaborateurs et je suis solidaire de mes collaborateurs devant ma hiérarchie.

11. Décider dans le calme

Je décide avec la raison, jamais sous l'emprise d'une émotion.

Toute décision prise sous le coup d'une émotion, même positive, a une grande probabilité de se révéler inadaptée. Je prends ma décision lorsque l'émotion est apaisée et que le calme est revenu.

12. Parler management avec son manager

Le management 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, j'offre à mon équipe la prévisibilité de mes réactions et j'assure une sécurité relationnelle (interne) face à une insécurité conjoncturelle (externe).

Lorsque j'agis ou réagis en fonction de mon humeur du moment ou de mes émotions face à l'événement, le collaborateur ressent une insécurité qui peut produire des résultats à court terme mais jamais des performances durables.

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

Ce dernier est 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 que s'il ne sait pas comment s'y prendre, 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 définissant le contrat* entre manager et collaborateur : 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 et feed-back	Règles de comportements	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	Écoute et 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*
Je recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives			Je valorise, j'encourage, j'accompagne et je forme le collaborateur. Bien que soumis aux incertitudes conjoncturelles, le collaborateur connaît une sécurité relationnelle hiérarchique.			Je recadre immédiatement toute dérive et je sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives

*Le mot « contrat » formalise les exigences de l'entreprise, du manager et l'engagement que prend le collaborateur. La relation professionnelle est une relation contractuelle et non affective. Mes sentiments, mes affinités ou l'absence d'affinités avec un collaborateur sont hors des critères qui m'amènent à prendre mes décisions par rapport à lui. Mon critère de décision est là où se situe le collaborateur en regard du contrat initial défini par les missions et les règles (voir [Fiches 24](#) et [41](#)).

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.

Pour continuer à progresser, je maintiens à la fois ma compétence initiale et j'y adjoins la compétence complémentaire qui, associée à la première, génère un effet dynamique. Être exigeant produit des résultats si je sais valoriser le collaborateur.

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

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

Ritualiser le management

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

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. Elle 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 plus 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.

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

Pris dans leurs activités respectives et devant répondre à leurs contraintes, 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*

	Objectif	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 ou professionnel	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

*Chacun de ces actes de management est développé dans les fiches suivantes.

Dans l'idéal, chacun de ces entretiens et réunions devraient être planifiés au trimestre, voire à l'année.

8

Distinguer l'erreur et la faute

La distinction entre l'erreur et la faute est un pilier majeur sur lequel reposent la cohérence du management et la confiance entre manager et collaborateur.

- 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. L'absence de droit à l'erreur inhibe la prise d'initiative et incite le collaborateur à cacher ses éventuelles erreurs à venir (voir [Fiche 26](#)). L'erreur est constitutive de l'apprentissage et du progrès.

- 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](#)). L'absence de réaction ou une réaction « molle » autorise de nouvelles transgressions et autorise les autres collaborateurs à ne pas respecter les règles.
- 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, deux droits 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 de mon collaborateur, les résultats pour sa contribution.
- Valoriser les comportements que je 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 de ses collaborateurs contribue à favoriser sa

reproduction et à donner une légitimité à une réaction en cas de retard.

Deux droits

- Dévaloriser les comportements que je ne souhaite pas constater. Il s'agit uniquement de réagir par rapport au comportement, aucunement en regard de la valeur de la personne.
- Valoriser la personne pour ce qu'elle est, pour ce que j'apprécie dans ma relation avec elle.

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 à mon collaborateur, ne pas le saluer, ne pas tenir compte de ce qu'il/elle dit... Le mépris manifesté par l'indifférence ne règle en rien le problème qui m'oppose à mon collaborateur, elle peut être humiliante et dégrade ma crédibilité aux yeux de l'équipe.

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 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 redécouvrir, réajuster les modes de fonctionnement et retrouver la confiance qui permet d'agir dans la sérénité.

Les quatre temps de constitution d'une équipe : la constitution, la tension, la cohésion et la performance.



Témoignage

Chef de service de système d'informations

■ « J'ai longtemps cru que les temps de pause, les regroupements autour 3de 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. »

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 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.	Réguler les échanges. Protéger chacun. Faciliter l'expression.
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	Définir et maintenir le cap.

	les objectifs. Les collaborateurs travaillent en confiance.	Accompagner les collaborateurs dans l'action. Favoriser le travail en collaboration.

Manager le changement

La vérité d'un jour peut devenir la contre-vérité du lendemain,
l'excellence d'un moment la médiocrité du moment d'après.

Dans un monde qui évolue constamment, un monde dont les évolutions s'accélèrent 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 représente 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 coureurs 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 chances 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 de l'impression d'une lenteur dans sa mise en œuvre ; il est en réalité un atout pour le conduire.

Le tableau [p. 36-37](#) 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 de ses 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

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. – Éprouvent 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 à 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.

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 et 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.

Une remarque apparaît avec récurrence chez les collaborateurs : « Mon manager ne sait pas communiquer. » Je

peux me poser la question en tant que collaborateur : « Qu'est-ce que mon manager devrait améliorer ? » Les six points qui suivent semblent si évidents qu'ils finissent par ne plus être perçus comme nécessaires et qu'ils ne sont pas souvent appliqués.

1. Être totalement disponible pour mon collaborateur au moment d'un entretien

La qualité des échanges avec mon collaborateur nécessite ma pleine disponibilité lors de chaque entretien (100 % consacré au collaborateur).

2. Prendre du plaisir dans l'échange

Communiquer peut être un effort, mais doit aussi être un plaisir tant pour moi que pour mon collaborateur.

3. Écouter et être écouté

Mon collaborateur n'est prêt à m'écouter que si j'ai préalablement pris le temps de l'écouter.

4. Montrer ma volonté de comprendre

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

5. Valider la compréhension

Je conclus chaque échange par la reformulation de ce qui a été dit pour m'assurer de notre compréhension mutuelle.

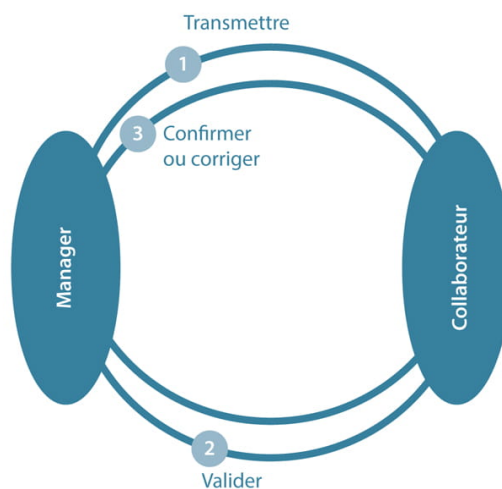
6. Réaliser la synthèse des échanges

Communiquer ne consiste pas à imposer mon avis au collaborateur mais à parvenir à une synthèse de nos points de vue.

Respecter les temps de la communication

La communication est un processus lent. L'échange avec mon collaborateur nécessite de prendre le 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 ou la correction de la compréhension.



Structurer les entretiens individuels

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. Je crée les conditions optimales

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

- J'accueille le collaborateur, je lui montre ma satisfaction de le recevoir (l'accueil fait partie de l'entretien). Je veille à une organisation matérielle qui évite les perturbations. Je privilégie le « côte à côte » au « face-à-face ».
- J'indique le sujet, je présente l'objectif de l'entretien, je m'assure de leur compréhension.
- Je définis la durée de l'entretien, je m'assure de la disponibilité de mon collaborateur pour le temps de l'entretien et pour aborder le sujet.

2. J'amène le collaborateur à s'exprimer

- Je demande au collaborateur de me donner sa vision du sujet.
- J'écoute attentivement en demandant autant de précisions que nécessaire afin de garantir la bonne compréhension de ce qu'il me dit.
- Je reformule point par point puis globalement ce qu'il a dit en veillant à ne pas faire part de mon point de vue tant que le collaborateur ne s'est pas totalement exprimé.

3. J'énonce clairement ma position par rapport au sujet

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

- À partir de la reformulation, j'énonce les points d'accord en les validant un par un avec mon collaborateur.
- J'exprime clairement les points de désaccord et ce qui les motive.
- Je valide sa compréhension des raisons des désaccords.

4. Je réduis les écarts

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

- Je remets l'objectif en perspective.
- J'identifie les points d'accord.
- J'admets les points sur lesquels mon collaborateur a raison.
- Je reste clair et ferme sur les points non négociables.

5. Je clôture l'entretien

- Je reprends les points majeurs de l'entretien.

- Je rappelle la ou les décision(s) prise(s).
- Je formalise les actions à mener.

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

- Je définis les échéances (si nécessaire).
- Je demande à mon collaborateur s'il y a des points qui restent à éclaircir ou à aborder.
- Je lui demande ce qu'il retient de l'échange.
- Je prends rendez-vous pour suivre la mise en application de ce qui a été décidé.



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. »

Écouter le collaborateur

Moins on s'écoute, moins on a de chance de s'entendre.

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.

Écouter avec l'objectif de comprendre et non de répondre.

Les relances qui favorisent l'expression

- La relance muette : je me tais, je regarde le collaborateur comme s'il n'avait pas fini de parler.
- La question ouverte : je pose 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 : je reformule 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 : je réalise la synthèse de tout ce que mon 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

- La polémique : je cherche à montrer que j'ai raison, je m'oppose 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, on passe de l'échange à l'affrontement, il doit y avoir un gagnant et en conséquence un perdant. S'il y a « victoire » elle n'est que d'apparence et ponctuelle, la qualité de la relation peut en être hypothéquée.
- Une question à se poser : « Est-ce que je veux gagner ou est-ce que je veux avoir raison ? » Lorsque je veux gagner, je peux parfois laisser l'autre avoir raison, ce qui m'importe est ce qui est fait pour réussir.
- 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. Ce mécanisme est fréquent, particulièrement repérable en réunion, on finit par ne plus parler du sujet de départ.

- Couper la parole : c'est ici l'expression pour le collaborateur d'une non-valeur de sa parole, il peut en éprouver une frustration, il peut aussi en déduire qu'il n'a pas le droit de parler. Prendre le temps d'écouter mon collaborateur, le laisser-aller jusqu'au bout de ce qu'il a à dire même si je peux avoir la tentation de montrer que j'ai compris ce qu'il n'a pas encore dit.
- Avec un collaborateur bavard je peux le recentrer sur le sujet avec des questions précises pour qu'il demeure sur le sujet.
- Les réactions physiques : la communication non-verbale est ce par quoi passe la majeure partie de la communication. Mes attitudes, mes réactions physiques (moue dubitative, regard fuyant, regarder mon smartphone, l'écran de mon ordinateur...) peuvent laisser à penser que je me désintéresse de ce qu'il me dit. Mon attitude montre une entière attention à ce qu'il me dit.
- Le cerveau ne peut pas faire deux choses simultanément, même si je peux avoir la sensation de pouvoir lire un e-mail et écouter un collaborateur en même temps, la réalité est que je perds une part d'information et de compréhension de l'un ou l'autre ou des deux.
- 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 mais jamais exécutées dégradent l'autorité, de même que 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. Je ne donne de conseil que lorsqu'il m'a été explicitement demandé,

voire quand cette demande a été formulée deux fois, la deuxième formulation permettant à mon 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.
- Lorsque nous avons identifié les points qui nous rassemblent nous disposons de plus d'énergie pour aborder les points qui nous séparent. À l'inverse aborder d'abord les points qui nous opposent absorbe l'énergie, se retrouver sur les points d'accord en devient même difficile.

Se donner des repères pratiques

1. Donner de l'énergie

Je commence mes échanges par les aspects positifs. Commencer par « ce qui ne va pas » est consommateur d'énergie pour mon collaborateur et pour moi.

2. Ritualiser la vie de l'équipe

Je rythme mes rencontres et mes entretiens individuels avec mes 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 encadrer la relation avec mes collaborateurs. 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. Par

ailleurs, on a tendance à passer moins de temps avec les collaborateurs dont nous sommes satisfaits.

3. Connaître ses collaborateurs

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

4. Évacuer les émotions négatives

Je ne laisse jamais une émotion négative guider mes réactions, celles-ci sont à tous les coups inappropriées, dans le fond et/ou dans la forme. Si les mots dépassent ma pensée, le collaborateur n'entend pas ce que je pense mais retiens ce que je dis. 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 cours à son expression, orale, écrite... sans conséquence sur autrui.

5. Suivre l'activité du collaborateur

Le contrôle de ce que fait mon 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. Si je ne fais pas confiance à mon collaborateur je ne lui confie pas la tâche, l'action ou la mission, je la fais moi-même. En revanche j'ai besoin de savoir comment elle a été exécutée.

Je fais confiance a priori à mes collaborateurs, ce choix comporte un risque, ce risque est faible, la confiance a priori

me permet de progresser plus vite et fait progresser plus rapidement mes collaborateurs.

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 je m'y suis préparé, moins j'ai à user de la sanction. L'exercice de l'autorité dépend de la clarté du contrat de départ, ce que j'attends de mes collaborateurs en termes de contribution, leur mission ([fiche 24](#)), en termes de comportement, les règles ([fiche 41](#)).

7. Parler management

Mon management devient un sujet d'échanges permanent avec ma hiérarchie au même titre que les résultats, la qualité ou les sujets techniques. Le plus souvent, ce sujet n'est abordé qu'en cas de difficulté ou, parfois, à l'époque des entretiens professionnels ou annuels. La permanence des échanges sur ce thème permet d'anticiper les éventuels problèmes et de maintenir une cohérence entre les différents niveaux.

8. Écrire

L'écriture est la mémoire du futur. J'écris ce que je demande à mes collaborateurs et je leur demande d'en prendre note, ceci donne de la valeur aux engagements des uns et des autres.

9. Tenir ses engagements

Je traite mes rendez-vous avec mes collaborateurs avec le même soin et la même attention que mes 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.

Le courage consiste à tenir bon quand le plus simple serait de se laisser aller.

11. Se concentrer sur l'essentiel

La détermination que je montre 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. Plus les marges de manœuvre sont faibles plus il importe de concentrer son énergie sur ce qui est prioritaire, le plus difficile est souvent de préserver sa lucidité et de rester centré sur ce que je peux et dois faire ([fiche 50](#)).

12. Concentrer l'équipe sur l'action

Plus l'enjeu est élevé, plus mon 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.

Je porte mon exigence sur l'action surtout lorsque la situation est tendue.

13. Être cohérent

Les exigences sont d'autant plus suivies par mon équipe lorsque je suis le premier à les appliquer. En tant que manager, je suis regardé(e), chaque incohérence, écart entre ce que je dis et ce que je fais dégrade ma crédibilité.

14. Créer une dynamique collective positive

Je profite 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. Je traite les aspects négatifs individuellement, jamais collectivement (sauf en cas de propos désobligeants ou de comportements provocants manifestés en public par le collaborateur). Il ne s'agit pas de travestir la réalité ou de la nier mais de s'appuyer sur ce qui a le plus de chance de générer de l'énergie. C'est souvent la tendance à parler surtout de ce qui ne va pas qui l'emporte.

Par ailleurs, une croyance demeure, qui consiste à penser que parler de ce qui est positif va provoquer un relâchement. Ce fait peut être observé lorsque je diminue l'exigence par rapport à ce qui est à faire.

Parler surtout de ce qui ne va pas et dévaloriser les bons résultats obtenus entraîne le découragement ([fiche 34](#)).

15. Prendre soin de soi

Je m'occupe de moi, je fais attention à ma motivation, à ce qui crée chez moi une énergie positive. Si je ne le fais pas, personne ne le fera pour moi.

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 est un générateur d'énergie, il a pour obligation 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'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 par rapport à nous-même et 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 « petites » moqueries répétées qui semblent sans importance mais qui, réitérées, finissent par générer une relation qui se dégrade avec le temps. Les 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 entraîne 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.
- L'objectif est de tendre le plus possible vers une position +/+. Chaque jour nous sommes confrontés à de multiples situations qui nous rendent plus difficile l'accès à cette position de vie. Je ne peux agir sur les événements extérieurs, en revanche je peux être attentif à mes réactions face à eux. On regrette parfois des propos excessifs, des réflexes trop vifs. Je ne peux maîtriser mes émotions, je ne peux contrôler en permanence mon état, je ne peux contrôler ce que je fais et ce que je dis lorsque ces émotions surviennent ou lorsque je me sens dans un état de moindre lucidité. Parfois la meilleure réponse est de réagir plus tard, lorsque j'ai retrouvé mon calme et ma lucidité.



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 ses 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 en soi 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

Développer la motivation

Certains métiers motivants par nature sont parfois exercés par des collaborateurs peu motivés. 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 ce 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 et l'envie laisse place au découragement.

Le développement des capacités et des compétences du collaborateur dépendent de son niveau de motivation, la motivation est en partie 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 uniquement à ses manques, se met en situation de développer chez ce dernier une confiance en lui qui lui permet à la fois de se remettre en cause, de se corriger et de réussir.

Pour autant, le manager n'est pas responsable de la motivation du collaborateur : la motivation est un facteur intrinsèque, propre à chaque personne. Le manager est responsable de ce qu'il met en place avec son collaborateur.

Les objectifs

- Développer la motivation de mon collaborateur pour son métier.
- Montrer à mon collaborateur la valeur de ses compétences, l'importance de ses progrès, de ses résultats, et de sa contribution.
- Montrer à mon 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, mais ce n'est pas parce que c'est normal qu'il ne faut pas en parler. Il est normal de bien travailler, il est normal 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, et non 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 d'une relation gratifiante 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 est moins compétent.
- Plus le collaborateur est écouté lorsqu'il 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, je regarde attentivement le travail effectué par mon collaborateur

Si cette étape n'est pas réalisable, je lui montre que je sais ce qu'il a fait.

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

2. Je lui demande 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. Je l'écoute avec attention 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, 13 et 15](#)).

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

Ce qui m'apparaît facile peut être considéré comme difficile par mon collaborateur. Le compliment formulé doit en tenir compte sans être disproportionné.

En cas de récompense matérielle, celle-ci est donnée le plus tôt possible après la fin de l'action. Plus le délai est long, plus l'impact positif diminue et la récompense ne produit plus d'effet, elle peut même s'avérer décevante 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.
- Montrer que l'on connaît déjà ce que le collaborateur raconte et qu'on l'a soi-même déjà réalisé.
- 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 ([Fiches 13](#) et



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							

<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 : 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. 154](#)).

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. Plus le manager connaît ses collaborateurs, plus il peut repérer les modifications de comportement, qui sont un indicateur fiable des fluctuations de la motivation.

Avec le temps, la relation en général, la relation hiérarchique en particulier, se décale, ce décalage entraîne des ambiguïtés,

des incompréhensions qui deviennent sources de tensions qui n'ont pas lieu d'être.

Lorsque le collaborateur va manifestement bien, le rencontrer seul à fréquence régulière 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 avec le collaborateur.
- Éliminer les éventuelles ambiguïtés et incompréhensions.

Les principes

- La relation hiérarchique s'use avec le temps et doit être nourrie pour se développer et s'épanouir.
- 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. Une gêne, un ressentiment exprimés génèrent moins de désagrément ou de tension lorsqu'ils sont exprimés que lorsqu'ils sont tus.
- (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. L'unique fait de montrer au collaborateur que son manager le comprend provoque un effet positif.
- Chaque comportement du collaborateur, en rupture avec son comportement habituel, peut être l'indicateur d'une motivation dégradée.
- 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. Je fais un tour d'horizon avec mon collaborateur sur la façon dont il vit dans son poste, dans l'équipe, dans l'entreprise

Ce premier message doit laisser au collaborateur la possibilité d'évoquer tous les sujets qu'il souhaite.

2. J'écoute mon 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 :

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

Je retrace 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 ma reconnaissance des résultats, des efforts, des progrès, des succès de mon 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. J'écoute attentivement et je reformule pour valider ma compréhension. Je reconnais 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. Je manifeste un intérêt réel sans le juger afin d'inciter mon collaborateur à se confier. Je propose de modifier ce qui cause sa démotivation. Je le rencontre 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, je mets en évidence ses dernières bonnes réalisations et je dessine avec lui les perspectives possibles. Les interrogations du collaborateur peuvent naître du simple fait que je ne prenne pas le temps de lui montrer l'intérêt que je porte à ce qu'il fait. Je peux être satisfait d'un collaborateur mais, si je ne le lui exprime pas, il peut perdre son 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 mes 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.
- J'écoute attentivement et je reformule pour valider ma compréhension. J'accepte sa perception (sans la valider). J'affirme la réalité de mes intentions et éventuellement j'explique les raisons de la situation. J'élabore une solution avec lui.
- Plus le collaborateur vit mal une situation, plus j'affirme clairement mon intention. La pertinence et la qualité de la solution importent moins que la qualité de mon écoute. Le collaborateur doit constater une évolution après l'entretien.

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

Je lui propose 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. Je respecte son silence et demande qu'il revienne à ses comportements habituels. Je pose ainsi la règle, la limite de ce que je suis 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 toujours pas. L'entretien est terminé, j'accepte le fait que le collaborateur ne me 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 (voir [Fiche 43](#)).

Je suis d'autant plus crédible que je montre mes capacités à comprendre et à faire respecter les règles communes. Le collaborateur peut 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

- J'écoute et je propose 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, je peux prendre rendez-vous après avoir obtenu le consentement du collaborateur ;

- Je précise ce que j'attends de lui durant cette période de turbulences et je lui propose d'augmenter la fréquence de nos rencontres ;

- La fréquence des rencontres est proportionnelle aux difficultés rencontrées. Mieux vaut des rencontres courtes et fréquentes que de rares entretiens longs ;

- 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.

Je n'ai pas à résoudre les problèmes de mon collaborateur à sa place mais à mettre en place les conditions lui facilitant leur résolution.

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 moi depuis plus de six 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. 154](#)).

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, et pour qui 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 parallèle 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 financière 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 permet 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.

- Il importe que ce soit le manager direct qui offre cette récompense.

Concrètement

- La récompense choisie est en cohérence avec la situation particulière du collaborateur, son salaire, son statut, ses passions, ses attentes...
- Je mets en perspective la contribution particulière avec l'ensemble de l'action du collaborateur.

Remettre une récompense exceptionnelle

PLAN D'ACTION

Remettre une récompense exceptionnelle

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

2. Je rappelle sa contribution exceptionnelle

3. J'annonce 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 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.
- Donner une récompense sans en parler.



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. 154](#)).

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 ou de fin de semaine, d'un départ ou d'un 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 que personne.
- 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 je manifeste un réel intérêt pour ce que vit mon collaborateur, plus celui-ci gagne d'énergie.
- Plus il existe une connaissance mutuelle entre mon collaborateur et moi, plus la confiance réciproque grandit.

PLAN D'ACTION

Entretenir une relation personnelle

1. Je montre au collaborateur ma satisfaction de le voir

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

2. Je m'intéresse à ce que fait le collaborateur en dehors de l'entreprise

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

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

3. J'écoute avec attention et j'échange avec le collaborateur

Même si je suis plus compétent que mon collaborateur sur le sujet, je lui offre la possibilité de s'exprimer.

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, rentrée des classes ou 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.
- Écouter distraitement le collaborateur.
- Adopter une formule qui n'amène pas de réponse (du type « bonjour ça va ! ? »).
- 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 les passions ou les loisirs de chacun de mes collaborateurs ?
- Est-ce que je rencontre chaque collaborateur après leur 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, j'ai vu ce qu'il peignait, nous en avons parlé, et 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. 154](#)).

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

- Je peux demeurer un acteur opérationnel tout en développant les capacités de mes collaborateurs à faire.
- Plus je délègue, plus je suis la mise en œuvre de l'action. La confiance exige le contrôle car je suis responsable du résultat sans être 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, je m'efforce de faire correspondre le mieux possible les contraintes des résultats à produire avec les aspirations et les motivations de mes collaborateurs.
- Je délègue le pouvoir de décider.
- Moins j'enrichis les compétences de mes collaborateurs plus je dois assumer les tâches qui leur incombent, moins je progresse.

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

PLAN D'ACTION

Déléguer

1. Je fais l'inventaire des objectifs, des missions et des actions que je dois assumer personnellement et que je ne peux pas déléguer.

Plus je possède une visibilité claire de ce que je dois faire plus mon exigence est précise.

2. Je fais l'inventaire des actions que j'effectue et que je ne devrais plus assumer personnellement.

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

L'implication sur le terrain rassure certains managers qui agissent dans un domaine connu et dans lequel ils savent rapidement évaluer l'efficacité et la qualité de leur action. Les effets de la délégation sont différés, sa mise en œuvre passe par une première période d'incertitude.

3. J'identifie 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 des collaborateurs chevronnés commettent parfois des erreurs que même un débutant ne ferait pas.

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

5. J'inscris 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. Je présente au collaborateur la délégation envisagée :

- Je donne le contexte qui justifie la délégation, et l'apport pour lui (la relier éventuellement avec l'entretien annuel) et pour l'équipe.
- Je définis les objectifs à atteindre.
- Je montre son tableau pour qu'il visualise l'évolution de sa délégation.
- Je mets en place les modalités de rencontres individuelles (briefing-débriefing) permettant de passer du niveau actuel d'autonomie au niveau visé.
- Je définis ou je précise les règles majeures à respecter.
- Je prends 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 et les pouvoirs de décision permettant de réaliser une action ou une mission.

5 étapes vers l'autonomie

- Je montre et j'explique, le collaborateur regarde et demande.
- J'explique et je fais avec le collaborateur.
- Le collaborateur fait devant moi.
- Le collaborateur explique ce qu'il va faire et le fait.
- Le collaborateur fait seul, je 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. Parfois, 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 bases 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.



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 : déléguer des tâches à vos collaborateurs est un de vos points forts.

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

Votre score se situe entre 0 et 50 : déléguer des tâches 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. 154](#)).

La délégation progressive

Niveau de délégation	Décisions non déléguées	Décisions déléguées avec entretien préalable	Décisions déléguées avec compte rendu systématique	Décisions totalement déléguées
Missions	Aucune autonomie	Autonomie limitée	Autonomie élargie	Autonomie entière
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 bases.

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 bases.

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 bases.

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 bases.

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 fièvre 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 prioritaires.
- Définir la référence qui permettra de constater à l'échéance prévue si le résultat obtenu est conforme aux résultats attendus (la définition des objectifs fait partie du contrat entre le manager et le collaborateur).

Les principes

- L'objectif définit le(s) résultat(s) à constater à l'issue du plan 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

- Nous pouvons, mon collaborateur et moi mesurer sans ambiguïté l'atteinte de l'objectif. Il n'y a pas 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. Je définis l'objectif à atteindre.

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

- Simple à comprendre et Spécifique, sa réalisation ne dépend que de l'équipe ou du collaborateur auquel il est confié.
- Mesurable, à l'échéance je peux constater, sans ambiguïté, qu'il est atteint ou non atteint.
- Ambitieux, il amène le collaborateur à se dépasser, à progresser. Un objectif qui manque d'ambition n'est pas motivant.
- Réaliste, il intègre les contraintes de la réalité. Un objectif inatteignable démobilise.
- Temps, 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 d'évidence, 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 2024.

2. Je valide 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. Je présente l'objectif au collaborateur.

– Je décris le contexte général de l'entreprise et/ou du service.

– Je présente ou je rappelle les projets, les actions prioritaires de l'entreprise et du service.

– Je présente les objectifs du service ou de l'équipe.

– Je présente au collaborateur ses objectifs en lui indiquant pour chacun ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

– J’écoute et je note les réactions du collaborateur, j’échange avec lui pour m’assurer de notre compréhension réciproque.

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

4.J’aligne 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.

– J’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’ils rendent compte à une hiérarchie opérationnelle et une hiérarchie fonctionnelle, 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. 154](#)).

Définir les missions

Le sens et la légitimité de la mission du collaborateur déterminent 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 de la législation ou 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 peut se produire sans que le manager et le collaborateur ne s'en aperçoivent, 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. Le collaborateur perd le sens de son activité.
- 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 parce qu'elles sont ingrates ou difficiles, chacun renvoie 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 je définis clairement les missions de mes collaborateurs, plus la formulation de mon exigence est précise, plus l'action de mon collaborateur est pertinente.
- Plus mon 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. Je rédige la première version des missions du collaborateur, le résultat final et les missions majeures.

Je parviens à une vision précise de ce que j'attends de mon collaborateur.

2. Je présente ces missions au collaborateur dans un premier entretien pour les corriger, les affiner et les enrichir avec lui.

a. Je présente 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 et du service.

b. Je lis 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. J'écoute la réaction du collaborateur.

Il exprime 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 entraîne à terme des difficultés.

d. Je valide 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. Je reprends 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. Je rédige la deuxième version de la mission avec le collaborateur en y indiquant les indicateurs de réalisation.

3. Je procède aux derniers ajustements lors d'un deuxième entretien avec le collaborateur, dans un délai maximal d'une semaine, et je définis les modalités des rencontres individuelles (en particulier de pilotage, voir [Fiche 28](#)).

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, par 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 clairement 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 au moins 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							
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 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. 154](#)).

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 qui ponctue la vie professionnelle du collaborateur au sein de l'entreprise. Bien au-delà d'une simple évaluation ou d'un constat des résultats, il constitue une base qui s'intègre à la politique des ressources humaines et aux stratégies de formation. La compilation de tous les entretiens annuels fournit à la direction du service ou de l'entreprise et à la DRH les éléments qui lui permettent de réaliser un audit de l'état de motivation des collaborateurs et de la qualité de la communication interne, et en conséquence de décider d'axes de management pour l'avenir.

Au cours de cet entretien est défini 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 à venir.

Cet outil de synthèse met en jeu plusieurs principes fondamentaux du management : la vision de l'avenir, la valorisation du collaborateur, sa formation. La vision de l'avenir, parce qu'il inscrit le collaborateur dans un projet professionnel ou dans une moindre mesure définit ses axes de progrès. La valorisation, parce qu'il amène le manager à mettre en valeur la contribution du collaborateur, à souligner

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 dans la préparation qui est un point clé de sa réussite.

Les critères qui permettent d'observer l'activité du collaborateur sont définis, tant par rapport à ce qui a été qu'en regard de ce qui sera. Son impact tient à sa régularité et au suivi dont il fait l'objet tout au long de l'année.

Les objectifs

- Amener le collaborateur à 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 avec le collaborateur.

Les principes

- L'entretien annuel permet de donner une réalité tangible au concept gagnant/gagnant, ainsi cet entretien permet 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. 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 nous, mon collaborateur et moi, 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.
- J'évalue ce que fait le collaborateur, je 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

PLAN D'ACTION

Mener un entretien annuel

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

– Il est préférable de l'organiser en début de journée sans en limiter la durée.

– Pour la majorité des entretiens individuels, une durée est à définir, ici la limitation dans le temps peut devenir un frein à l'expression et amoindrir la qualité et la profondeur des échanges.

– L'année est jalonnée d'événements positifs et négatifs. Afin d'étayer mon propos, je 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 d'entraîner une déformation de la réalité et d'altérer la pertinence de l'échange avec le collaborateur.

PLAN DE L'ENTRETIEN

- I – Se mettre dans de bonnes conditions
- II – Solder le passé
- III – Préparer l'avenir
- IV – S'assurer de la compréhension mutuelle
- V – Progresser en tant que manager
- VI – Renforcer la cohérence hiérarchique

I – Se mettre dans de bonnes conditions

1. Je prépare l'entretien

- Je prends rendez-vous avec mon collaborateur : je m'assure de sa disponibilité, je vérifie qu'il dispose du support du dernier entretien, je lui demande de préparer l'entretien.
- Je relis le support du dernier entretien.
- Je lis les notes que j'ai prises au cours de l'année (voir la rubrique « [faits remarquables](#) » à la fin de ce plan d'action).
- Je remplis le support de l'année actuelle (qui ne sera pas le définitif).
- Je présente ma préparation à mon manager pour :
 - échanger nos perceptions respectives sur le collaborateur
 - défendre des positions fortes en m'appuyant sur des faits
 - renforcer la cohérence entre mon discours et celui de mon manager.

Cette étape consiste à parler du collaborateur au-delà d'une mesure unique de ses résultats. Elle permet aussi de se trouver dans une position plus assurée lorsqu'il s'agit d'aborder des sujets délicats pour le collaborateur (évolution de carrière, promotion, sanction...).

Un des rôles de manager consiste à restituer à son propre manager et à ses collaborateurs une part de réalité qui échappe aux uns et aux autres. Dans cette situation, mon manager peut avoir une vision déformée des qualités ou des faiblesses de mon collaborateur, il m'appartient d'ajuster cette perception à partir de faits.

- 15 minutes avant le début de l'entretien, je cesse toute activité et je relis ma préparation pour être déjà dans l'entretien au moment où arrive mon collaborateur.

2. J'accueille mon collaborateur

Mon comportement, de ma ponctualité à ma disponibilité, montre au collaborateur l'importance que j'accorde à cet entretien.

Quelle que soit la qualité de ma relation avec lui je lui montre ma satisfaction de passer un temps d'échange avec lui.

3. Je définis l'objectif et j'en précise le déroulement.

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, si tel est le cas, 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, appel téléphonique, problème technique à régler... pendant l'entretien.

II – Solder le passé

1. Je demande au collaborateur sa perception globale de l'année écoulée

Bien que le bilan repose sur des éléments factuels et 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.

2. Je reprends 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.

- S'il s'agit du premier entretien, je m'appuie sur les missions et objectifs qui ont été définis lors de l'embauche.
- Si rien n'a été défini auparavant, j'invite mon collaborateur à s'exprimer sur ce qu'il s'est passé depuis qu'il a été embauché et je lui fais part de ma perception. Il s'agit de partager les perceptions mutuelles et d'ouvrir le plus largement possible l'échange afin d'évoquer les sujets importants qui concernent l'un et l'autre.

3. Je mesure avec le collaborateur 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.

Mon collaborateur et moi devons le plus possible 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.

4. Je demande 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. Parfois, certains faits anodins, une remarque que j'ai formulée, une réaction que j'ai eue, une phrase que j'ai dite, peuvent laisser une ombre dans notre relation, évoquer cette ombre nous donne la chance de l'éliminer et de parvenir à une plus grande clarté. En ce qui concerne ma perception, je procède de la même façon vis-à-vis du collaborateur. Quelques minutes de réflexion peuvent être nécessaires, nous avons notre temps. Mieux vaut investir du temps ici et repartir sur des bases saines plutôt que de tenir un timing et laisser persister de part et d'autre des ambiguïtés, des incompréhensions ou des interprétations inappropriées.

III – Préparer l'avenir

1. Je fais 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.

La rupture fait partie des situations de la vie professionnelle. La tentation de vouloir garder un collaborateur dont je suis satisfait est légitime, mais ma réflexion est d'abord guidée par ce qui est le mieux pour lui et pour l'entreprise. Son avenir peut être dans un autre service, dans une autre entité. Conserver un collaborateur parce que ceci m'arrange à court terme mais le freine dans sa progression, sans que ce soit énoncé, revient à provisionner des problèmes pour plus tard.

2. Je définis 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 24](#) et [41](#)).

Mon collaborateur et moi ouvrons 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.

Toutes les réponses peuvent ne pas être données le jour de l'entretien, je m'engage à les donner dès que je les obtiens.

3. Je demande 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.

IV – S'assurer de la compréhension mutuelle

1. Je demande au collaborateur ses observations et remarques sur l'entretien lui-même.

Qu'il l'ait bien ou mal vécu, mon collaborateur doit pouvoir exprimer son ressenti. Les faits n'en sont pas changés, je peux préciser ou corriger certains de mes propos.

2. J'exprime ma perception de l'entretien.

Il est souhaitable de conclure l'entretien par un propos positif. Si l'année précédente a été bonne, je formule une synthèse des points marquants. Si celle-ci a été décevante, j'oriente mon discours vers l'avenir, l'atteinte des résultats attendus sera le signe d'une année réussie.

V – Progresser en tant que manager

Si je le peux, je prends quelques minutes après l'entretien pour noter tout ce que j'ai bien fait et ce que je devrais corriger pour le prochain entretien avec ce collaborateur ou un autre.

Il est plus facile de se remémorer à chaud ce qui est important que lorsque le temps est passé, mon objectif est d'affiner mes pratiques.

VI – Renforcer la cohérence hiérarchique

Je présente à mon manager les grandes lignes de l'entretien.

Cette étape permet d'échanger avec mon manager sur ce qu'il se passe avec le collaborateur, sur le management de mon équipe. Elle permet

également d'ajuster la vision de l'un et de l'autre. C'est aussi l'occasion d'aborder les questions auxquelles je n'ai pas su répondre et sur lesquelles je me suis engagé.

Les faits remarquables

Compétences – Comportements – Résultats

Ce qui est observé au cours de l'année

- Ce que j'apprécie chez elle ou chez lui (ses qualités personnelles, son état d'esprit...).
- Point fort : un point positif existant avant le dernier entretien qui persiste dans le temps.
- Point de progrès : un point développé depuis le dernier entretien conformément à ce qui était prévu.
- Point de progrès supplémentaire : un point sur lequel le collaborateur a progressé non évoqué lors du dernier entretien.
- Point d'amélioration : a été développé suite à une expérience difficile (erreur, réaction inadaptée, mauvaise évaluation, manque d'anticipation...).
- Point à améliorer : ce sur quoi le collaborateur doit progresser, ou pour accomplir sa mission, ou pour améliorer son comportement ou pour parvenir à des responsabilités élargies.

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.

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.
- N'aborder que les points négatifs.
- Banaliser les succès.
- Ne pas prendre rendez-vous avec le collaborateur.
- Programmer l'entretien en fin de journée.



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 ?



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.

La qualité de la préparation est un élément déterminant dans la réussite de l'entretien.

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.



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 faits parce que ma hiérarchie me l'a demandé et parce que les ressources humaines m'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 : mener un entretien annuel avec vos collaborateurs est un de vos points forts.

Votre score se situe entre 50 et 80 : mener un entretien annuel avec vos collaborateurs est une compétence qui est à renforcer.

Votre score se situe entre 0 et 50 : mener un entretien annuel 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. 154](#)).

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 entraîne 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, l'important 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 permet 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 le plus souvent 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 virulent, 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 prennent moins d'initiatives, masquent les erreurs qu'ils commettent et risquent de se contenter d'exécuter uniquement ce qu'ils savent faire. Ils cherchent plus à se rendre irréprochables qu'à progresser ou faire progresser l'équipe. La conséquence en est la régression des compétences.

Concrètement

- Je ne rends service ni à l'entreprise, ni à mon équipe, ni à moi-même en laissant mon collaborateur 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. L'émotion négative ôte de la lucidité et, en conséquences, dégrade la pertinence de la réponse apportée à la situation.

Plan d'action

Réagir en cas d'erreur

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

J'attends que l'émotion négative soit passée, je m'en tiens aux faits et aux conséquences visibles de l'erreur.

Je remercie le collaborateur qui vient lui-même annoncer son erreur.

2. J'annonce ma 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...

Je 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. Ceci me 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. Je demande au collaborateur de raconter ce qu'il s'est passé sans accepter les justifications liées aux autres ou à l'extérieur.

J'amène le collaborateur à décrire les faits et uniquement les faits. L'explication ou l'analyse ne survient qu'après les avoir clairement établis. 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 de démontrer sa non-responsabilité.

4. Je demande 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. Je le valorise et je le missionne pour la mettre en application (avec définition des résultats attendus et échéance). Je prends rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu). Je crée 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. Je lui montre et lui propose 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 : je le laisse faire, avec la contrepartie d'une garantie totale de résultats : s'il refuse de s'engager sur les résultats, j'impose ma solution ; b) le risque ne peut pas être pris : j'impose ma solution en expliquant les raisons et j'assume les conséquences et le résultat à venir.

Dans cette situation, il importe que j'adopte une position claire. Le collaborateur préfère généralement réussir avec sa moins bonne

solution qu'avec la solution parfaite de son manager.

Je valorise le collaborateur pour avoir réfléchi et apporté une solution. Je le missionne pour mettre la solution en application (avec définition des résultats attendus et échéance) et je prends rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

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

- Je propose les grandes lignes de la solution possible et je laisse le collaborateur l'enrichir et l'affiner.
- Je valorise son implication et je le missionne pour mettre la solution en application avec définition des résultats attendus et échéance. Je prends 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 moi non plus.

- S'il y a urgence, je me mets immédiatement à la recherche d'une solution avec le collaborateur en faisant éventuellement appel aux compétences internes ou externes.
- S'il n'y a pas d'urgence, je donne rendez-vous au collaborateur à une échéance précise pour travailler sur la solution. Je travaille avec lui et éventuellement avec d'autres collaborateurs pour élaborer la solution. Je prends rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

Quelle que soit la difficulté du problème, je montre au collaborateur ma détermination à le résoudre.

Où ?

Idéalement dans un lieu neutre (salle de réunion, bureau annexe...), j'évite le lieu (poste) 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 une émotion négative 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.
- Il importe d'accorder autant de soin, de précision et de respect à ses rendez-vous internes qu'à ses rendez-vous externes.



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. 154](#)).

Piloter un collaborateur

Accompagner le collaborateur pour développer son potentiel.

Certains collaborateurs cherchent à progresser, à apprendre, à comprendre, d'autres s'installent dans une routine répétitive 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 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 renvoie 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.

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 de victoire permet 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'humain, 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 combattre. 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, *a minima* l'intérêt, que le manager manifeste pour ce métier et sur l'approfondissement qu'il en fait avec lui par des échanges répétés.
- Ce n'est pas la difficulté qui fait échouer, c'est le doute.
- L'échec renvoie à :
 - 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.
- Douter de ce que l'on fait permet de progresser, douter de sa valeur dégrade ses capacités.

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. Je prépare l'entretien et le fais préparer par mon collaborateur.

Même si cette préparation est brève, elle me permet 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. J'énonce 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. Je valide l'objectif et les indicateurs avec le collaborateur.

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

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

Je m'implique avec le collaborateur dans l'élaboration du plan. Chacun peut librement exprimer les idées qui lui viennent.

5. Je sélectionne 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. J'élabore le plan d'action.

Je désigne les moyens que je donne, ceux que je ne donne pas, et j'établis un calendrier avec des échéances précises. Le collaborateur est impliqué dans cette construction.

7. Je rédige et je fais 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.

8. Je valide 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, deviennent des zones à risque d'oubli, d'erreur ou d'échec. Toute zone d'ombre doit être levée. Je m'assure que le collaborateur et moi nous sommes bien compris.

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

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

10. Je prends rendez-vous pour le débriefing.

Un jour et une heure précise le rendez-vous.

Tout rendez-vous décalé est immédiatement reprogrammé.

Où ?

Dans le bureau du manager ou dans une salle de réunion. Je favorise la position de côte-à-côte et je veille à ne pas être dérangé.

Quand ?

- Avant l'action.
- Après un échec (voir [Fiche 26](#)).
- 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 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. Je me suis aussi surpris à dire "Ça fait dix fois que je lui dis et il ne le fait pas !". Prendre le temps de préparer avec le collaborateur n'est pas du temps perdu, c'est du temps gagné. On se comprend mieux, le collaborateur est plus sûr et moi je suis plus serein. »

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. 154](#)).

Suivre l'action : le débriefing

« Je ne perds jamais, ou je gagne ou j'apprends. »

Nelson Mandela

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.

Avec les technologies qui multiplient les possibilités de contrôles et les tableaux de bord, la tendance est à moins parler du métier, du produit, du service apporté au client et à s'appesantir de plus en plus sur les indicateurs et les tableaux. On peut même finir par oublier que ceux-ci ne sont pas la finalité mais que des moyens. En conséquence, le manager consacre plus de temps à documenter les indicateurs, les collaborateurs dépensent plus d'énergie à les suivre, les uns et les autres ne dédient plus autant de temps et

d'énergie à l'action. Parfois même, la priorité de chacun devient de justifier ce qu'il ne fait pas.

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 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 accentue davantage la précision de l'action et renforce 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 fondamentaux.

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 et le collaborateur peut 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. Ou il peut aussi déduire que ce succès était simplement un « coup de chance » sans rien apprendre.

- Éviter ce qui a amené l'échec devient quasiment impossible le collaborateur peut 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'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 fondamentaux et des plans d'action définis.

PLAN D'ACTION

Suivre l'action : le débriefing

1. Je fais 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, je m'assure qu'il est pleinement disponible pour l'entretien.

2. Je rappelle le sujet du dernier briefing et je demande 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.

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

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

Je reprends les aspects qui apparaissent troubles, j'approfondis et je valide ce qui a entraîné le résultat.

4. Je formalise 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. Je prends 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 une action dont l'enjeu est 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, nous n'enrichissons pas nos compétences et nous nous confortons dans ce que nous pensons 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. 154](#)).

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 il 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.

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 est 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 je mets la formation en perspective de l'activité quotidienne du collaborateur, plus celui-ci a envie de s'y investir.
- La formation est l'occasion de rappeler les engagements que l'un et l'autre ont pris lors de l'entretien annuel.

PLAN D'ACTION

Piloter la formation

1. Entretien préparatoire à la formation

- J’annonce la formation, le sujet, la durée, la date.
- Je montre la cohérence de la formation proposée avec la mission du ou des collaborateurs et éventuellement avec l’entretien annuel.
- Je définis les résultats attendus.
- Je valide les aspects pratiques de la formation (lieu du stage, déplacement, hébergement...).
- Je prends 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 ?
- Je prends rendez-vous pour le débriefing d’application.
- Nous rédigeons 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 que 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 : piloter la formation de vos collaborateurs est un de vos points forts.

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

Votre score se situe entre 0 et 50 : piloter la formation 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. 154](#)).

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. 60)	
Entretenir la motivation (voir p. 68)	
Remettre une récompense exceptionnelle (voir p. 74)	
Créer une relation personnelle (voir p. 80)	
Déléguer (voir p. 88)	
Définir les objectifs (voir p. 99)	
Définir les missions (voir p. 106)	
Mener un entretien annuel (voir p. 120)	
Réagir en cas d'erreur (voir p. 128)	

Préparer l'action : le briefing (voir p. 139)	
Suivre l'action : le débriefing (voir p. 147)	
Piloter la formation (voir p. 152)	
Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre ([p. 310](#)).

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 fiche, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Fiche	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
Déléguer (Exemple)	Je définis mon objectif <i>Développer l'autonomie de Mathieu Dupont</i> Je me fixe une méthode <i>1) Repréciser à Mathieu ses missions</i> <i>2) Définir avec lui des objectifs de progrès</i> <i>3) Établir des rituels de suivi</i> <i>4) Remplir le tableau de délégation</i>	<i>Mathieu Dupont</i>	<i>Avant le 15 mars</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 exceptionnelle	Honorer sa contribution
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

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 (voir [Fiche 11](#)). 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 gagneront en fournissant les efforts qui leur seront demandés.

Ce qui est exposé ici ne concerne que les relations du manager avec les collaborateurs de l'équipe. En plus de la création de la relation hiérarchique, il convient de mettre en place les actions qui développent sa 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 présence sur le terrain durant les premiers mois. Cette implication sur le terrain peut diminuer lorsque la crédibilité est 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 considère 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, quelle 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 : ils savent ce qui a été, 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 discuter ou de juger ce qu'il ne connaît pas.

Concrètement

- Plus les collaborateurs reconnaissent dans mes propos ce qu'ils vivent quotidiennement, plus je renforce ma crédibilité.
- Plus je critique négativement le manager précédent, plus je me discrédite.
- Plus je remets en cause ce qu'a fait et ce que fait l'équipe, plus je me 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. Je rassemble les collaborateurs directs et/ou l'ensemble de l'équipe (réunion courte : 10 minutes).

- Je montre ma satisfaction d'assumer ma nouvelle mission avec l'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.
- J'annonce ce qui va se dérouler dans les semaines qui suivent, au maximum deux mois.
- Je donne la parole aux collaborateurs pour qu'ils fassent part de leurs interrogations éventuelles.

- Je réponds ou je m'engage à répondre à leurs questions.
- Je donne rendez-vous à l'équipe pour la deuxième réunion.

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

- Je cherche à comprendre et à connaître la réalité à laquelle est confrontée l'équipe et non à montrer que je sais.
- Certains collaborateurs peuvent être tentés de chercher à nouer une relation privilégiée. J'évite de m'engager ou de porter un jugement sur d'autres collaborateurs ou sur mon prédécesseur. Lorsque la réalité du terrain est multiple, que ce soit au niveau des qualifications, des métiers, des lieux ou des horaires de travail, je porte 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.
- Je m'organise pour être présent aux moments clés spécifiques à l'activité de l'équipe.

3. J'organise une deuxième réunion avec mes collaborateurs directs ou l'ensemble de l'équipe.

- Je restitue aux collaborateurs ce que j'ai 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 comporte aucun jugement de valeur sur le passé ou sur l'existant. Il est 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.
 - Je peux faire le constat d'indicateurs négatifs, le chiffre d'affaires, la qualité, la sécurité... sans juger les collaborateurs, je m'en tiens aux faits.
- J'annonce les objectifs et les axes de progrès à venir.
- J'annonce les décisions concrètes prises et leurs modalités de mise en application :
 - Le délai d'application est 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.

- J'annonce mes engagements personnels et les modalités majeures de mon management. Pour être légitimes, les exigences du manager doivent être complétées par les exigences qu'il se donne à lui-même.
- J'annonce les principales règles à respecter.
- J'engage le plus rapidement possible 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. Je me forge seul mon opinion.
- Arriver en terrain conquis, comme si l'équipe n'attendait que moi.
- 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.



Le détail à retenir

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



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 ?



Témoignage

Chef d'équipe d'une usine

- « J'ai souvent vu 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 fait l'équipe, son métier, ses contraintes							
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. 227](#)).

Devenir le manager de ses collègues

Il ne suffit pas d'avoir des 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 je change radicalement mes comportements, mes relations, mes idées (en regard de ce que je montrais en tant que collègue), plus je perds en crédibilité.
- Plus je cherche à rester le collègue que j'étais, moins j'assois ma position hiérarchique.

PLAN D'ACTION

Devenir le manager de ses collègues

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

- Je montre ma satisfaction d'assumer ma nouvelle mission.
- Je reformule le contexte dans lequel se trouve l'équipe.

Je ne formule aucune critique sur mon prédécesseur.

Plus le discours demeure cohérent avec le discours qui était tenu auparavant plus ma crédibilité est renforcée.

Je prends rendez-vous avec chacun de mes collaborateurs.

2. Je rencontre 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 ma place, j'aborde le sujet et je définis avec lui 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 je suis connu(e) et que mes anciens collègues peuvent être au début plus compréhensifs avec moi qu'avec un manager inconnu, ils attendent que j'accomplisse pleinement ma 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 ?

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'essoufflent, perdent de vue le sens de leur mission ou éprouvent un sentiment de lassitude 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 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. 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 et donne une respiration.

Concrètement

- Plus la conjoncture est favorable, plus il importe d'être exigeant 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 j'en parle car celle-ci risque de donner une légitimité aux échecs éventuels à venir et d'amener les collaborateurs à penser « qu'on n'y peut rien ! », la partie étant quasiment perdue d'avance.
- Je fais le constat, je parle plus de ce que nous allons faire, de nos forces, que des forces extérieures.
- 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 montre aussi sa capacité à parler et à définir clairement un horizon.

PLAN D'ACTION

Lancer les objectifs

Le discours de lancement fait 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.

1. Lancement 1 : échéance moyenne ou longue (mensuel, trimestriel, annuel, pluriannuel)

Réunion de l'équipe (si possible en totalité)

- J'expose 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 je donne aux objectifs, leur légitimité par rapport à l'environnement économique, technique et social, par rapport au marché, aux clients, à la concurrence. Ma crédibilité et ma faculté à mobiliser mes collaborateurs reposent en partie sur ma capacité à leur apporter une information privilégiée qu'ils apprennent avant l'extérieur (voir [Fiche 2](#)).
- J'expose le contexte interne de l'entreprise ou du service. Plus je montre que je connais la réalité quotidienne de mon équipe, plus mes exigences apparaissent légitimes, et plus les collaborateurs sont prêts à les respecter (voir [Fiche 2](#)).

- J'annonce les objectifs et leurs échéances. Les objectifs sont peu nombreux (5 au maximum), clairement définis, mesurables et échéancés (voir [Fiche 23](#)).
- J'énonce 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 est :
 - sans concession : ne pas restituer la réalité des progrès à réaliser illusionnerait l'équipe sur son niveau de compétences ;
 - sans accusation : cela culpabilise l'équipe sans l'amener à s'interroger et se remettre en cause. J'active un processus de défense au lieu de déclencher leur engagement.
- J'annonce 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.
- J'annonce 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 apportent des précisions supplémentaires et ne génère pas une remise en question de ce qui est présenté (d'où l'importance de la préparation).
- Je conclus la réunion par le rappel des valeurs et des règles de comportement :
 - 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.
- J'implique immédiatement les collaborateurs dans l'action. La mise en application des actions, des moyens et des règles annoncées commence le plus tôt possible après la fin du discours.

2. Lancement 2 : échéance courte (hebdomadaire ou quotidien)

- Je rappelle l'avancement des résultats par rapport à l'objectif global.
- Je définis les deux objectifs, au maximum, de la journée ou de la semaine.
- J'annonce les actions prioritaires (maximum trois).
- Je rappelle une ou deux règles 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 ou 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 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 à 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 permet de les concentrer sur ce qu'ils ont à faire 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. 227](#)).

Réaliser le bilan de l'activité

Le goût de la victoire est fait des saveurs de ce qui y a conduit

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. Ainsi, une victoire qui n'est pas honorée ne générera pas le désir de la connaître à nouveau. L'indifférence, la dévaluation de son importance ou le reproche (implicite ou explicite) de sa construction dégradent le niveau d'énergie qu'aurait dû générer cette victoire.

Certaines entreprises ou équipes qui ont connu l'échec parviennent à réussir de nouveau, elles 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.
- Remettre l'équipe en énergie.

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.
- Mesurer avec les collaborateurs les efforts qu'ils ont fournis, les progrès qu'ils ont réalisés et les résultats qu'ils ont obtenus 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

Réunion de l'équipe (si possible en totalité)

Scénario 1 : Les résultats sont conformes aux objectifs fixés

- Je rappelle :
 - 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 j'avais raison).
- Je rappelle 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. Je rappelle que le résultat obtenu repose sur des compétences, un professionnalisme et non sur le hasard. Plus je restitue ce qu'ont vécu les collaborateurs, plus je gagne de crédibilité (voir [Fiche 2](#)).
- Je rappelle les solutions qui ont permis de résoudre ces difficultés. Mon discours met en avant les compétences et le professionnalisme de l'équipe. Il restitue les actions entreprises et s'appuie sur ce qui a été vécu : l'action compte plus que les seuls chiffres.
- Je mets 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, je montre en quoi les collaborateurs ont fait preuve d'esprit d'équipe pour parvenir à un tel résultat.
- Je cite les collaborateurs de l'équipe à travers les actions qu'ils ont menées. Lorsqu'il s'agit d'une équipe composée jusqu'à environ 20 collaborateurs, je cite chacun, 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, je cite les équipes, les grandes entités, ou je 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.

- J'annonce les résultats avec peu de chiffres. Plus les résultats sont bons, plus ils doivent être annoncés tardivement dans le discours. Cette annonce est brève, il ne s'agit pas de réaliser une analyse comptable mais de créer de l'énergie.
- Je remercie l'équipe. Je montre en quelques mots chaleureux la satisfaction du travail réalisé et des résultats obtenus.
- Je lance un moment de convivialité. Même simple, la convivialité partagée avec tous démontre aux collaborateurs la reconnaissance de leur contribution. Le partage festif du succès représente un poids significatif dans l'implication future. L'argent investi pour cette manifestation est 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 attentions montrées à chacun. À l'inverse, la négligence de certains détails peut avoir de fortes conséquences négatives. Durant ce moment de partage, je m'efforce d'être physiquement proche de ceux qui sont les plus éloignés de moi hiérarchiquement.

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

- Je rappelle :
 - 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.
- J'annonce 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. Je m'associe à l'échec (j'utilise « nous » et non « vous »)
- Je rappelle les difficultés rencontrées, les solutions qui ont permis de les résoudre. Bien que les résultats ne se situent pas à hauteur des objectifs visés, je reconnais 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.

- J'énonce les difficultés rencontrées qui n'ont pas été résolues. Sans culpabiliser les collaborateurs et encore moins en désignant certains comme responsables de l'échec, je 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 je ne justifie l'échec par une circonstance extérieure car je laisse ainsi à penser que nous ne pouvons pas faire face à la situation, ce qui discréditerait tout discours à venir. Je légitimerais la déresponsabilisation des collaborateurs (« Ce n'est pas de ma faute, c'est à cause de la conjoncture, des clients, des concurrents, des produits... »).
- J'énonce les actions qui vont être mises en œuvre pour répondre à la situation.
 - En cas d'absence de solution : j'annonce l'action mise en place pour en trouver une. Si la défaite est en soi démoralisante, elle peut devenir démotivante ou angoissante si je n'affiche pas ma volonté de renouer avec le succès. Elle pèsera moins si je montre sa combativité.
 - Les solutions énoncées sont les plus concrètes possible et rapidement applicables.
- Je mets 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.
- Je remercie et j'encourage l'équipe. Je montre par quelques mots que je crois en mon 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.
- Je peux partager un moment de convivialité avec l'équipe. La décision de le faire ou pas repose sur sa pertinence en regard de la situation.

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 partager un moment convivial 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 personnes.



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 avant 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 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 : 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. 227](#))

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 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. Organiser une réunion avec sa propre équipe ouvre sur des interrogations. 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 a à 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 aussi 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'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 moi, 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. Je prépare le contenu

- Je définis l’objectif (le résultat à constater, ce qui permettra de dire si la réunion est réussie ou non).
- Je choisis la méthode.
- Je définis le timing. Les faits montrent une tendance à sous-évaluer le temps nécessaire au traitement des sujets.
- Je définis les règles ou je reprends les règles existantes.

b. Je prépare ou fais 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, projecteur, ordinateur...

2. J’accueille les participants.

Je montre aux participants ma satisfaction de les voir, y compris dans le cas de réunions récurrentes.

3. J’ouvre la réunion.

- J’annonce le sujet, l’objectif et la durée de la réunion.
- J’annonce la méthodologie et le timing.
- Je rappelle les règles à respecter.
- Je fais un tour de table dans un ordre dispersé pour demander individuellement à chaque participant son accord sur l’objectif, la durée et la méthode.
- Je nomme un secrétaire de réunion 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 sont à chaque fois différents.

4. J’anime la réunion.

a. Réunion d’information

- J’annonce des informations.
- J’écoute les réactions et les questions des participants.
- Je réponds ou je m’engage à répondre aux questions.
- Je clôture la réunion.

L’important réside dans la compréhension par les participants de l’information donnée et ma compréhension de leur perception.

b. Réunion de décision

- J'expose la situation.
- Je définis l'objectif à atteindre.
- Je demande à chaque participant d'exposer son point de vue sans le juger et sans laisser les autres le critiquer.
- Je reformule le point de vue de chaque participant.
- Je reformule et je rappelle l'objectif.
- Échanges.
- Je formule ma décision.

Dans ce type de réunion le point prioritaire se situe dans l'écoute de chacun, dans l'attention portée à chaque point de vue.

Je ne décide pas en fonction de l'avis majoritaire, je décide en fonction de ce qui me semble approprié à partir de ma compréhension de la situation avec les informations dont je dispose. Chacun est libre d'exprimer son point de vue, ma position de manager m'amène à décider.

c. Réunion de travail

- J'annonce l'objectif.
- Je présente la méthode choisie.
- Je valide avec chaque participant individuellement son adhésion à la méthode ; j'apporte à la méthode les modifications qui me semblent justifiées.
- J'annonce les règles à respecter.
- Je mets en application la méthode.
- Je fais un tour de table de bilan de réunion.

5. Je fais parvenir 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.

Exemple de règles 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 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.
- Chacun est à 100 % disponible pour la réunion (pas de téléphone, pas d'ordinateur portable, sauf celui du collaborateur qui rédige le compte rendu et celui de l'animateur si nécessaire).

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.
- Ne pas préparer. Cette préparation peut être courte, elle a pour premier objectif de s'immerger dans le sujet.
- 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 dans un ordre toujours identique 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 à 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. 227](#)).

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	

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 par 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, leur vision de la situation 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 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.

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 mètre × 2 mètres).

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.

Exemples d'exercices d'inclusion

Exercice 1 : Dire quelque chose de positif

Durée : 15 minutes

1. Préparation : *Mettre les participants debout en cercle sans obstacle entre voisins, tout le monde se voit.*

2. Présentation :

- 30 secondes pour réfléchir à une qualité ou quelque chose de positif à dire au voisin de droite.
- La phrase commence par :
 - Ce que j'apprécie chez toi...
 - Ce que j'aime chez toi...
 - Ce que je trouve bien chez toi...

Ce qui est dit est exclusivement positif, pas de second degré.

3. Déroulement : *donner la parole à l'un des participants, il exprime la qualité ou le point positif à son voisin de droite, celui-*

ci enchaîne avec son voisin de droite et ainsi de suite jusqu'à ce que le tour soit terminé.

4. Même exercice avec le voisin de gauche.

Exercice 2 : Ce que je fais de bien

Durée : 10 minutes

1. Préparation : 2 minutes de réflexion individuelle.
2. Présentation : chacun dispose de 1 minute pour présenter aux autres ce qu'il sait bien faire.

Vous pouvez trouver d'autres exercices sur Internet.

1. Je définis 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 – J'accepte que les autres ne comprennent pas
- 5 – J'accepte que mon idée ne soit pas retenue

2. Je présente 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. Je demande 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. Je 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. Regroupement collectif des idées par grands thèmes et sélection des 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 les étapes.
- 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.



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 trois 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. »

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 leur sens aux 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 exigences. 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 est gagnant :
 - **La hiérarchie** par les résultats qu'elle en retire.
 - **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 reçoit.
- 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. 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, avec les sous-traitants ?

Plus le contexte est favorable, plus l'échéance peut être lointaine, plus le contexte est difficile, plus l'échéance est 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 retrouve 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. 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. Présentation de la deuxième version du projet aux collaborateurs directs des membres de l'équipe.

L'objectif est de leur donner envie de s'impliquer dans sa mise en œuvre.

a. Accueil

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. Présentation du projet

Objectifs :

- Présenter la deuxième version du projet.
- Expliquer les évolutions de la réflexion et des choix, annoncer les points non négociables du projet.
- Décrire les implications concrètes sur le terrain pour chaque équipe et/ou chaque collaborateur.

d. (Éventuellement) Annonce de 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. Mise 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. Validation de 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. Lancement officiel du 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. Mise en place des 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 compromis 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 le 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. 227](#)).

Afficher les résultats de l'équipe

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. Les afficher leur permet de visualiser et de traduire concrètement cet apport. 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 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.

Afficher les résultats

- Plus les collaborateurs sont concrètement impliqués dans l'affichage lui-même plus ils se sentent concernés par l'indicateur.
- 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.J'identifie les indicateurs significatifs de l'évolution de l'activité de l'équipe.

2.J'annonce à l'équipe les indicateurs retenus.

3.Je demande 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. Je définis la forme et les supports de l'affichage.

Plus la lecture des affichages est aisée, plus les collaborateurs les lisent.

5. Je choisis un lieu où l'affichage sera visible par tous les collaborateurs.

6. Je demande 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.** 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. 227](#)).

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 normal de la vie d'une équipe. Quelles qu'en soient les raisons, cet événement peut faire naître des états d'âme, favoriser des interrogations, 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 je parle tôt, plus ma parole est entendue.
- Chaque jugement de valeur négatif que je porte sur le collaborateur partant dégrade ma crédibilité.

PLAN D'ACTION

Annoncer le départ d'un collaborateur

Réunir l'équipe pour annoncer le départ du collaborateur dès la décision prise en précisant la date effective.

Scénario 1 : le collaborateur a décidé de quitter l'entreprise sans qu'il y ait de conflit.

En présence du collaborateur qui part, je réalise 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 moi ou en désaccord avec la politique de l'entreprise.

Le collaborateur peut être présent à l'annonce de son départ. J'annonce la cause en constatant l'incompatibilité ou le désaccord sans aucune accusation ni *mea culpa*.

Scénario 3 : j'ai décidé de me séparer du collaborateur.

Le collaborateur n'est pas présent à l'annonce de son départ. J'annonce la décision que j'ai prise sans ambiguïté.

J'affirme la décision prise sans me 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, les meilleurs sont partis ! » Depuis, je fais attention à avoir des mots pour ceux qui restent et pour l'avenir de l'équipe. »

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 forte crédibilité (voir [Fiche 2](#)) et une qualité de relation, le pouvoir n'existe pas de fait, il s'acquiert.
- 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 les 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. Je prépare le projet et je constitue 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.

Je définis les contours du projet

Avant de m'engager, je m'assure d'être en accord avec le commanditaire sur la finalité du projet. Si j'en suis l'initiateur, j'identifie ce que j'en attends.

Cette phase préparatoire définit 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 contient :

- 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 ma mission ou si le commanditaire n'est pas mon manager, je valide le projet avec ce dernier et je définis avec lui la date de fin et le temps qu'il nous faudra pour le mener à bien. Cette précaution initiale me permettra de m'engager sereinement.

J'implique les managers des collaborateurs participant au projet

Lorsque les collaborateurs susceptibles de participer au projet sont pressentis, je l'annonce en priorité aux supérieurs hiérarchiques concernés. Cette démarche a également pour objectif de m'assurer de la cohérence entre les attentes du projet 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. Je définis ce qui est attendu du collaborateur, en particulier en termes de durée et de disponibilité, afin que son manager cautionne son implication.

J'annonce 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, je le lui présente dans les grandes lignes et je précise les exigences qu'il devra assumer. Je lui laisse un délai de réflexion pour qu'il donne sa réponse.
- Si le collaborateur n'a pas le choix, je présente le projet, j'annonce 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. Lancement du 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.

J'accueille les participants

Un accueil convivial favorise les relations avec chacun et la mise en relation entre tous (il est intéressant d'utiliser un exercice d'inclusion)

- Je montre aux participants ma satisfaction de démarrer ce projet avec eux.
- J'annonce le thème du projet.
- Je situe le projet dans la politique, la stratégie ou le projet de l'entreprise ou du service. Je montre 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 est fort.
- Je décris 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.
- J'annonce le ou les objectifs du projet, son échéance, ses contraintes, ses moyens et son calendrier.
- Je définis le rôle et la mission de chacun dans le cadre du projet. Si les participants ne se connaissent pas, j'amène chacun à se présenter et je mets en exergue leurs compétences et leur expérience.
- J'annonce 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.
- Je présente le calendrier des réunions collectives et des rencontres individuelles qui jalonnent l'avancement du projet. Idéalement, les

dates des réunions et des entretiens sont fixées dès cette présentation. Si les contraintes ne le permettent pas, chacun doit *a minima* connaître les fréquences de ces différentes rencontres.

- Je donne la parole aux participants afin de connaître les réactions de chacun. S'il y a des questions je m'engage à y répondre 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.

- Je clôture 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. Je mets 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

- Je rappelle les engagements pris lors de la réunion précédente.
- J'annonce l'objectif, l'ordre du jour de la réunion (un objectif par point abordé), le timing à respecter.

– Je montre l’avancement du projet en soulignant les apports et le travail réalisé par chacun. Cette partie est, autant que possible, illustrée par des supports permettant de visualiser la progression. Je m’appuie le plus possible sur les points positifs, je transforme les points négatifs en objectifs ou axes de progrès.

– Je présente les objectifs à atteindre pour la prochaine échéance.

– J’annonce à chacun la contribution qu’il doit apporter.

– Je prends rendez-vous pour la prochaine réunion. Ces réunions maintiennent la mobilisation de l’équipe dans un climat serein (sans tension) et dynamique. L’attention portée à l’accueil, aux conditions matérielles de la réunion contribue à la qualité de son déroulement. Un petit-déjeuner avant le démarrage ou un déjeuner à son issue renforcent 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 repartent avec un nouveau document reprenant les évolutions du projet. Je veille aussi à informer mon 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, je veille à ce que les participants au projet soient présents, je les cite et je mentionne 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, 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 collaborateur 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.

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. 165)	
Mobiliser sur les objectifs (voir p. 177)	
Réaliser le bilan de l'activité (voir p. 185)	
Animer une réunion (voir p. 192)	
Créer un projet (voir p. 207)	
Afficher les résultats (voir p. 212)	
<i>Score moyen</i>	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre ([p. 310](#))

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 fiche, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Fiche	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

	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.

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 d'injustice pour le collaborateur, de culpabilité ou d'échec pour le manager.

41. Définir des règles de comportements

42. Recadrer un collaborateur aux limites du jeu

43. Recadrer un collaborateur hors contrat

Mon management 3

Définir des règles de comportements

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 impossibles 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 se traduisent par des règles de comportements qui permettent de leur donner une existence concrète au quotidien.

Les objectifs

- Traduire concrètement en termes de comportements 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 comportements

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 a lieu hors des murs de l'entreprise (durée à prévoir : d'une demi-journée à une journée).

a. J'ouvre 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.

L'exhaustivité prime sur la pertinence. La réflexion doit permettre au collaborateur d'exprimer la totalité de ce qu'il souhaiterait ou voudrait.

b. Je demande à chaque membre de l'équipe d'exposer sa réflexion personnelle

Chacun doit pouvoir exposer sa réflexion sans censure.

c. Regroupement en grands thèmes des valeurs et des 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. Rédaction pour chaque thème retenu d'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 est opposable, c'est-à-dire que chaque collaborateur peut objectivement constater qu'elle est respectée ou non, sans possibilité d'interprétation.

e. Validation par l'ensemble des participants de 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, je 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 (voir [Fiche 33](#)).

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 que signifie concrètement leur application. Elle fait apparaître la volonté de la direction d'optimiser le potentiel de l'entreprise, de l'équipe et de chacun. Elle n'est pas 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 9](#))



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. 254](#)).

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 j'aborde clairement et rapidement le comportement ambigu du collaborateur, moins la méfiance s'installe dans notre relation.
- Plus je reste calme, plus l'entretien est efficace.

PLAN D'ACTION

Recadrer un collaborateur aux limites du jeu

1. J'annonce au collaborateur le motif de l'entretien.

« Je t'ai demandé de venir me voir parce que je suis très inquiet. 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. Je signifie 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. J'en reste à ce point et je coupe court à toute discussion.

Il ne s'agit pas d'une discussion mais de faire comprendre au collaborateur que je ne suis pas dupe de la situation.

4. Je clôture 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. »

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 : Courte.

Les erreurs à éviter

- Se mettre en colère.
- 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 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 l'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. »

Recadrer un collaborateur hors-jeu

Une règle n'a de sens et de valeur que si tout écart entraîne une réaction rapide 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 affirme des valeurs, définit des règles et la mission de chacun, lorsque le contrat initial est clairement établi, il 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, de savoir-faire, de préparation, un déficit de communication... 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 contrat.

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 personnes.

- 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 de l'emporter, 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 DRH, 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](#) et [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.

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, je rappelle 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, je l'écoute sans discuter ses explications ; je rappelle simplement la règle et j'arrête l'entretien. Le sujet est clos.

Toute dérive, aussi minime soit-elle, fait immédiatement l'objet d'un rappel de la règle transgressée. Plus je reste calme et déterminé, plus le risque d'une deuxième dérive est faible.

2. Après la deuxième transgression, je rappelle à nouveau la règle transgressée tranquillement et sans agressivité.

- La deuxième réaction est identique à la première, sans agressivité supplémentaire.
- Plus je reste calme lors de ce deuxième entretien, plus l'impact de l'entretien de recadrage est 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 son manager.

Afin de consolider sa position et sa démarche, il est souhaitable de prévenir son propre manager et/ou 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 refusent de suivre le manager dans sa démarche ils apportent une solution à la situation particulière rencontrée. Le service des Ressources Humaines est un service support qui joue un rôle de conseil, il apporte des réponses légales au manager sur lesquelles il peut s'appuyer.

3. Après la troisième transgression, je provoque un entretien de recadrage et je crée 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 ce qu'il a fait. Plus je reste calme et serein, plus l'entretien sera efficace.

Scénario 1 : Le collaborateur répond « oui, mais... »

– Je laisse le collaborateur dérouler son explication. Lorsque celle-ci est terminée, je repose la même question sans jamais discuter de

l'explication donnée. Je la repose jusqu'à obtenir « oui ».

– Si ce oui tarde à venir, je pose la question de 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. » Je montre ma détermination à faire respecter les règles, même si le collaborateur cherche à m'apitoyer sur son sort. Le collaborateur est responsable de ses comportements, je constate les écarts, j'agis et je sanctionne si je le dois. Il appartient au collaborateur de se réinscrire dans le cadre des règles pour revenir à une situation normale.

- Le collaborateur cherche visiblement le conflit. Je montre ma capacité à rompre définitivement avec lui : « Si tu connais la règle et que tu ne l'as pas appliquée, ta démarche est donc volontaire. 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. Je peux 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, je peux 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, je profite de la première occasion pour valoriser l'évolution de son comportement.

Le collaborateur mesure nettement l'écart entre les conséquences du respect des règles et celles entraînées par leur transgression.

b. Le collaborateur persiste dans le hors-jeu

Je passe 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 »).

Je montre ma 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. »

Je passe 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 exprime auprès des autres membres de l'équipe.

Je n'engage le conflit que si je suis déterminé à aller jusqu'à la rupture. J'ai donc la certitude d'être suivi par ma hiérarchie et la Direction des Ressources Humaines. Le processus légal doit se déclencher le plus tôt possible. L'impact de la procédure est d'autant plus fort qu'elle survient rapidement après l'entretien. De plus, une procédure qui s'éternise peut avoir des conséquences délétères sur les autres collaborateurs voire sur les autres services.

Un collaborateur qui en arrive à cette situation se situe dans un rapport de force qu'il est généralement persuadé de gagner. Les autres collaborateurs connaissent la situation et attendent la réaction du manager qui joue une 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 pas les règles.

Prévenir sa hiérarchie et les services des ressources humaines offre la certitude d'être soutenu et évite de mettre ceux-ci devant le fait accompli.

Où ?

Dans mon bureau.

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.
- 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.
- 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.



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 tôt 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. 254](#)).

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. 238)	
Recadrer un collaborateur (p. 252)	
<i>Score moyen</i>	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre ([p. 310](#))

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 fiche, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Fiche	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
Déléguer	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon		

	objectif		
	Je me fixe une méthode		
	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.

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

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 expose le plus clairement possible la réalité à laquelle le futur collaborateur sera confronté.
- Il connaît 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.

PLAN D'ACTION

Présenter l'entreprise et le poste

Préalable 1 : je définis la mission qui sera confiée au collaborateur (voir [Fiche 24](#)), je définis le profil du candidat (les particularités de son parcours, les qualités nécessaires...), j'identifie les compétences fondamentales à maîtriser.

Préalable 2 : une présentation collective aux candidats est préférable car elle permet la multiplication du même discours qui risque de s'édulcorer avec le temps.

1. Je présente 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. Je demande aux candidats de poser leurs questions.

Les questions posées par les candidats permettent d'affiner d'éventuelles présentations à venir. Leur pertinence montre la précision de la présentation.

3. Je prends rendez-vous avec les candidats qui souhaitent poursuivre le recrutement.

Ce sont les candidats qui décident de la suite à donner. Cette démarche m'évite de multiplier les présentations et permet au candidat de savoir, tôt dans la démarche, s'il est intéressé.

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 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 : 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. 282](#)).

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 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 laisse 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 avant et douter du collaborateur lorsqu'il est dans l'équipe.
- Le recruteur est intransigeant sur le fond, pour connaître le mieux possible l'éventuel futur collaborateur ; il est 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 parle le plus et non le recruteur.

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 aussi 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.

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 après 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 à 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 ? Comment les utilisez-vous concrètement ?

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 1 : amener le candidat à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même et sur les limites qu'il se donne.

But 2 : faire émerger ou corroborer les valeurs qu'il a déjà évoquées.

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 : consolider la compréhension des valeurs 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 qualité de 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 agréables							
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. 282](#)).

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.

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 possible 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

- Je peux manifester une tolérance au nouveau collaborateur par rapport à ses premiers résultats et à ses compétences mais pas par rapport à ses comportements.
- Chacun des membres de l'équipe fait 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 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 prend sa décision d'engagement avec plus de quiétude et de lucidité.

2. L'accueil du collaborateur dans l'équipe.

- Je présente le collaborateur en montrant ma satisfaction de le voir rejoindre l'équipe :
 - sa formation et son parcours professionnel ;
 - les grandes lignes de la mission pour laquelle il est recruté.
- Je demande aux collaborateurs de l'équipe de se présenter. 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

- Je rappelle :
 - la mission pour laquelle il a été engagé.
 - les critères déterminant un engagement définitif.
 - les objectifs de la période d'essai.
- Je mesure des écarts entre ce qui était prévu et ce qu'il s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.
- J'annonce ma 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 en partie la conséquence d'une exigence insuffisamment affirmée pour l'avenir.

Le nouveau collaborateur n'est pas embauché

- J'annonce immédiatement ma décision d'arrêt de la collaboration.
- Je rappelle :
 - la mission pour laquelle il a été engagé.
 - les critères déterminant un engagement définitif.
 - les objectifs de la période d'essai.
- Je mesure 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.
- J'explique ce qui motive ma décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.
- Je peux, s'il l'accepte, lui donner des conseils quant à ce qu'il pourrait améliorer.
- Aucun jugement de valeur n'est porté sur la personne.

La période d'essai est renouvelée

- J'annonce ma décision de renouvellement de la période d'essai.

- Je rappelle :
 - la mission pour laquelle il a été engagé.
 - les critères déterminant un engagement définitif.
 - les objectifs de la période d'essai.
- Je mesure les écarts entre ce qui était prévu et ce qu'il s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.
- J'explique ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.
- Je définis ou reprécise les critères qui détermineront l'embauche définitive.
 - Au cours des premières semaines il est intéressant de demander au nouveau collaborateur de noter quotidiennement tout ce qu'il l'étonne dans l'équipe et dans l'entreprise. À l'issue de la période d'essai il présente son rapport d'étonnement. Celui-ci peut permettre de conforter des pratiques, d'en corriger ou d'en éliminer d'autres.

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.
- Accorder plus d'importance aux propos du nouvel embauché qu'à celle des collaborateurs en place.
- Laisser le nouveau collaborateur livré à lui-même.
- Accepter du nouveau collaborateur qu'il ne respecte pas certaines règles de comportements 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.



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 relationnel, et si son intégration à l'équipe est manifestement bonne.



Le détail à retenir

- La période d'essai constitue la référence de la relation du collaborateur avec son nouvel environnement professionnel.



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 ?



Témoignage

Directeur Général d'une clinique

- « J'ai longtemps commis l'erreur de présenter l'embauche définitive comme une récompense pour le nouveau collaborateur, et 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. 282](#)).

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. 264)	
Sélectionner un candidat (p. 272)	
Embaucher un nouveau collaborateur (p. 280)	
Score moyen	

Reportez votre score moyen dans le tableau de synthèse à la fin du livre ([p. 310](#))

Résultat

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

excellez.

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

*Votre **score moyen** se situe entre 0 et 50* : recruter 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 fiche, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Fiche	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
Recruter	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

	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.

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](#)

[51. Pratiquer des exercices respiratoires](#)

[Mon management 5](#)

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 qu'une petite proportion de la communication passe par les mots. Le reste de la communication est non verbal : l'attitude corporelle, les gestes, les expressions du visage, la voix, ses intonations, son débit, participent en majorité à la compréhension du message. 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. Votre public ne sait pas ce que vous savez. Si vous ne dites pas tout ce que vous savez, il n'en saura rien.

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.
- Bafouiller n'est pas grave, cela peut arriver, c'est normal. Si vous êtes face à un orateur qui bafouille, lui en tenez-vous rigueur ? Non ! Votre public est dans la même disposition.

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).

2. L'introduction.

a. 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, adopter une position de vie +/+ (voir [Fiche 17](#)). 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.

b. 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.

3. Préparation et validation des conditions matérielles.

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 garantit le bon déroulement 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'essentiel : 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.

4. 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'a aucun rapport avec la situation. L'important est de se mettre dans un état agréable. La cohérence cardiaque est un exercice adapté pour cette situation (voir [Fiche 51](#)).

Plus l'intervenant se sent bien, plus il est à l'aise avec son public, quelles que soient les dispositions initiales 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'accroissent, 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. Si vous ne le ressentez pas, rien de grave ! 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 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.

c. 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 sur le même ton, l'agressivité nourrit l'agressivité. Rester calme et ferme, 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.
- Le public est plus souvent amical qu'hostile.



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 ?

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 survient, 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. 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 (voir [Fiche 24](#)).

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.

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, une demi-journée par semaine est une mesure idéale.

Quand ?

- Dès 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 inquiétante. 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.

Se motiver quand tout va bien

« J'ai décidé d'être heureux parce qu'il paraît que c'est bon pour la santé. »

Voltaire

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 et de la perspective de son avenir.

L'objectif

- Maintenir et/ou renforcer sa motivation lorsque la situation est favorable.

Les principes

« 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

- 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

« 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

- 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 haut niveau de pratique s'impose souvent de lui-même du fait de la disponibilité, de l'âge, 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 vivre.

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.

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. Dans les périodes difficiles, le respect d'une autodiscipline 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.

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 (la radio, les journaux, la télévision, les infos sur les smartphones...).

- 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.

Exercices respiratoires

Se centrer sur soi, être le plus possible présent à ce que l'on fait.

Ce qui nous perturbe est le plus souvent lié à ce qui s'est passé, que l'on ressasse, sans qu'on n'y puisse plus rien changer, ou à l'avenir, ce qui va se passer, l'inquiétude d'un entretien, d'une réunion, d'un événement... on souffre parfois avant d'avoir mal.

Ces perturbations nous sortent du présent, nous sommes dans l'avant ou dans l'après. Retrouver de l'énergie malgré les regrets d'une mauvaise réaction ou d'un mauvais choix, se mettre dans une bonne disposition pour affronter ce qui va advenir nécessite de se centrer sur *Ici* et *Maintenant*.

Une des voies qui permet de se retrouver soi-même consiste à se concentrer sur sa respiration en s'efforçant d'être le plus possible présent à son souffle, à l'écoute de ses sensations physiques.

Les deux exercices proposés ci-après (voir rubrique [Plan d'action](#)) sont très simples, demandent peu de temps et permettent par la régularité de leur pratique de trouver ou de retrouver le calme, de se sentir bien.

Les objectifs

- Se sentir bien.
- Retrouver un état de calme dans les moments de tensions ou de stress.

Les principes

- Plus je me sens bien, plus je suis capable de répondre aux exigences et aux difficultés extérieures ; moins je me sens bien, plus elles prennent de poids et de place et peuvent être perçues comme insurmontables.
- Mon cerveau ne distingue pas les émotions qui relèvent de la réalité des émotions qui proviennent de ce que j'imagine. Je peux encore éprouver de la peur en pensant à un événement qui a failli se produire et qui n'a pas existé, je peux être anxieux en pensant à un entretien à venir, puis je me rends compte après cet entretien que tout s'est bien passé. Ma peur et mon anxiété sont bien réelles, pourtant la réalité ne les a pas confirmées, il s'agit uniquement de ce que j'ai imaginé. Je ne peux pas maîtriser mes émotions, en revanche, je peux me mettre dans un état qui me permet de retrouver un état de calme et de lucidité, de me mettre à la bonne distance.

Concrètement

Plus je prends soin de moi, plus je prends des temps pour être attentif à moi, plus je me sens bien, et plus je peux être disponible et dans une bonne disposition pour les autres.

PLAN D'ACTION

Deux exercices de respiration

1. Les 3 respirations

- Je m'isole ;
 - Je prends une inspiration abdominale pendant 4 secondes ;
 - Je bloque ma respiration pendant 8 secondes ;
 - J'expire jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'air dans mes poumons ;
- Je répète ces 3 temps au moins 3 fois.

Quand ?

Quotidiennement et dans les situations où le stress est fort.

2. La cohérence cardiaque

Cet exercice régule notre système nerveux autonome, permet de réduire l'intensité du stress, d'augmenter notre défense immunitaire.

- Je m'isole ;
- J'inspire 5 secondes ;
- J'expire 5 secondes ;

Pendant 5 minutes, le temps peut être plus long en état de stress fort.

Les effets concrets se ressentent après environ une semaine de pratique quotidienne.

Durant l'exercice, je m'efforce d'être concentré le plus possible sur ma respiration. Des pensées vont inévitablement venir, je laisse passer sans m'y attarder. Pour y parvenir, je porte mon attention sur mon souffle, sur le mouvement de l'air dans mon corps, ma bouche, ma gorge, mes poumons.

De nombreux sites Internet proposent des moyens visuels pour mesurer le temps, des applications sur smartphone existent également. Ces applications permettent de ne pas se préoccuper de la durée d'inspiration et d'expiration et de la durée de l'exercice.

Quand ?

Chaque jour, matin, midi et soir.

Erreurs à éviter

- Subir les événements stressants.

- Ne pas faire ces exercices régulièrement : la régularité importe plus que la durée (mieux vaut une fois chaque jour, que trois fois un jour et rien pendant plusieurs semaines).
- Cesser de prêter attention à soi quand tout va bien.
- Porter plus d'attention aux événements qui provoquent le stress qu'à soi.



Souvenez-vous

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

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 (p. 154)	
Manager l'équipe (p. 227)	
Exercer l'autorité (p. 254)	
Recruter (p. 282)	
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 fiche, fixez-vous un objectif et des étapes à partir des outils du chapitre que vous venez de lire.

Fiche	Actions à mettre en place	Collaborateur concerné	Délais
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		
	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

	Je définis mon objectif		
	Je me fixe une méthode		

Charte d'anti-management – 10 règles de base pour échouer

1. Ne souriez jamais à vos collaborateurs, ils pourraient prendre cela pour de la faiblesse.
2. Multipliez ordres et contrordres, vous pouvez 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-déchirent 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 contentent 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 génétiquement 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 bêtement en confiance, chacun vous apprend 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 montre l'écart qui les sépare de votre excellence.

10. Gardez les informations pour vous : à trop en savoir, ils finissent par se croire importants.

Vous avez fait tout cela ? Vous pouvez 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 l'énergie qui permet à chacun de réussir.

La mission de manager 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 la singularité de chaque femme et de chaque homme de son équipe, 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.

Sommaire

Couverture

Page de titre

Copyright

Chapitre 1. Prendre ses marques

1. S'approprier sa mission de manager
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 de l'équipe

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 comportements

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

51. Exercices respiratoires

Mon management 5

Conclusion