

Rolande Chabert

Les fiches outils du manager

Pratique, basé sur l'expérience, complet, un livre-outil qui aborde de façon exhaustive la fonction de manager et la transmission du savoir et du savoir-faire dans l'entreprise.

- 12 modules
- 130 fiches-outils
- 50 schémas personnalisables regroupés dans un CD-Rom
- 240 mots-clés indexés

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54759-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

INTRODUCTION ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

Management de proximité, management opérationnel, management terrain : autant d'expressions pour désigner la direction, l'animation et la gestion d'équipes chargées directement de la réalisation d'une tâche concrète, que ce soit la production sur chaîne, la vente, la réception clientèle, un travail administratif, technique ou scientifique.

En fait, il s'agit de proximité par rapport à quoi ?

Par rapport aux équipes, aux collaborateurs, à la tâche à accomplir, au client pour les commerciaux, au produit pour les industriels, mais également à la hiérarchie, intermédiaire dans les grandes structures, stratégique dans les PME. Il y a d'ailleurs concentration des aspects opérationnels et stratégiques pour les dirigeants de certaines PME et des TPE (très petites entreprises).

Le management de proximité a évolué très rapidement lors des dix dernières années du fait de plusieurs facteurs :

- l'apparition de nouvelles formes d'entreprises comme les start-up, petites unités constituées autour du projet émanant en général de son créateur et qui, pendant un temps, ont bouleversé la conception des relations dans l'entreprise ;
- dans le domaine du service à la personne, de nouvelles entités ont été créées en proposant des prestations diversifiées, avec des statuts juridiques variés ;
- le nombre des candidats à la création d'entreprises a contribué à la croissance du nombre de TPE-PME et à cette diversification ;
- à l'intérieur des grandes PME et entreprises, la tendance à l'écrasement des lignes hiérarchiques, ainsi que le développement de l'organisation matricielle, ont changé également les contours du management de proximité, le focalisant, entre autres, sur la fonction de chef de projet, positionnée à l'intérieur et à l'extérieur de la ligne hiérarchique ;
- autre évolution interne à l'entreprise : l'attribution de la fonction de « centre de profit » à des unités opérationnelles devenues plus autonomes et, en même temps, porteuses d'objectifs plus exigeants ;
- avec le développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences, les entretiens d'évaluation et de progrès ont été mis en place, et il a fallu ajouter ce rendez-vous annuel et tout le travail, en amont et en aval, qu'il supposait, au planning de la plupart des managers de proximité.

Cette évolution des structures a directement influé sur l'élargissement de l'éventail des compétences que doit actuellement mettre en œuvre un manager de proximité ; nombre de formations sont d'ailleurs proposées pour progresser dans les différents aspects de cette fonction, enrichie, certes, mais aussi plus complexe.

Si l'on considère que le manager stratégique est l'architecte qui conçoit la construction et ses évolutions possibles, le manager de proximité a une fonction « clé de voûte », quelles que soient les activités de l'entreprise dans laquelle il se situe : c'est par lui que tout « tient ensemble », au niveau de la « voûte » qui lui a été confiée.

Alors, qui est-il ? Qui est celui ou celle dont nous allons tenter, tout au long de ce livre, d'aborder les différentes facettes de la fonction ?

Pour l'identifier, nous avons choisi d'évoquer plusieurs fonctions qui répondent à différents types de situation, en exigeant des compétences techniques spécifiques, mais également une richesse culturelle, une sensibilité et des qualités personnelles.

Cas 1 : Il a choisi de **diriger une petite entreprise : créateur ou repreneur** ; il est possible que ce soit sa première expérience de management de proximité ; ou bien, s'il a créé son entreprise depuis plusieurs années et qu'il a bien évolué dans son management, il peut lui manquer un simple éclairage supplémentaire pour faire progresser une situation.

La plus grande difficulté, en tant que dirigeant, est de concilier la mission stratégique, celle qui consiste à donner le cap à son entreprise, et la mission opérationnelle, qui consiste à accompagner ses collaborateurs et son entreprise au quotidien, en d'autres termes : « Comment être le pompier de service parfois, sans avoir le nez collé au guidon ? »

Le fait de savoir prendre du champ, de donner du temps à la réflexion, de savoir s'appuyer sur les compétences techniques de ses collaborateurs, de structurer la relation au quotidien, de la professionnaliser, de se former soi-même, de bien s'entourer... autant d'éléments nécessaires au leadership que nous pouvons apporter aux dirigeants de PME-TPE dans les différents chapitres de ce manuel.

Cas 2 : **Cadre intermédiaire dans le secteur privé ou public**, de la prestation de service ou du commerce, il dirige une équipe de professionnels, exerçant des métiers ou des fonctions complémentaires. Ce manager a la charge, en général, de gérer son unité comme centre de profit (*business unit*) : chef des ventes, responsable d'une équipe de formateurs, cadre hospitalier... S'il est lui-même issu du métier exercé par son équipe, il va devoir considérer sa propre technicité comme **une ressource « de réserve »**, et veiller à développer celle de ses collaborateurs. **L'objectif n'est pas d'entrer en compétition avec les membres de son équipe, mais de les accompagner, de les soutenir, de les former, sur le terrain.**

Entretenir son professionnalisme – le partager et le transmettre –, animer son équipe et garder sa dimension terrain – tout en adoptant une attitude de gestionnaire –, voilà une gymnastique intellectuelle pour laquelle les fiches outils qui suivent seront utiles.

Cas 3 : Cadre ou agent de maîtrise opérationnel, en production, en après-vente, dans le commerce, **chef d'atelier, chef d'équipe, responsable de magasin, chef de chantier** : il est responsable d'une structure opérationnelle, parfois décentralisée, en contact direct avec le client et/ou le produit.

Il est lui-même dans l'action à longueur de journée, mais doit veiller à ménager un temps pour la gestion et l'organisation de son unité (parfois d'ailleurs sur son temps personnel...) car les impératifs de rentabilité directe sont omniprésents.

Il n'a pas beaucoup de temps à consacrer à ce qui n'est pas directement productif : les réunions, les entretiens, la formation...

Ce chef opérationnel trouvera dans les pages suivantes un manuel pratique pour transformer ces aspects de sa mission, qui peuvent être perçus comme une contrainte, en éléments facilitateurs du fonctionnement au quotidien.

Cas 4 : Le chef de projet, positionné en animateur d'une équipe transverse, dont les membres sont reliés à une hiérarchie verticale : il doit savoir diriger, insuffler la dynamique, piloter son projet, rendre compte, être l'interlocuteur de sa propre hiérarchie et des différents acteurs de l'entreprise ; formé en général à la conduite de projet, il peut trouver dans notre manuel, quelques rappels pratiques pour gérer diverses situations qui jalonnent la vie de son projet jusqu'à la réussite.

Cas 5 : Tuteur, moniteur, maître d'apprentissage ont la mission de transmettre, de faire progresser sur le terrain. Ils ne disposent pas d'une salle de cours, ils sont pris dans le feu de l'action et ont l'obligation d'être exemplaires dans leur propre travail, de transformer les incidents en opportunités pédagogiques, tout en apportant des solutions concrètes.

Ils trouveront dans ce livre les repères pour être proche tout en maintenant la bonne distance avec leur « élève ».

Pour eux, cette lecture sera un complément utile à l'utilisation du guide *Les fiches outils du formateur* (Pierre-Michel do Marcolino, Éditions Eyrolles, 2010).

L'ensemble des fonctions précédemment évoquées, aussi diverses soient-elles, ont au moins un dénominateur commun essentiel : **elles supposent la coopération entre une personne, le pilote, et une équipe.**

Elles nécessitent chez le pilote des qualités et des compétences de base incontournables, que nous avons figurées dans le schéma suivant : à chacun de se positionner, et déjà de pointer les axes qu'il a besoin de développer.



La spécificité du management de proximité se définit bien par sa relation à l'action : le manager agit et fait agir, **il sait faire, fait et fait faire.**

Le manager de proximité cumule deux métiers : son métier d'origine et le métier de manager.

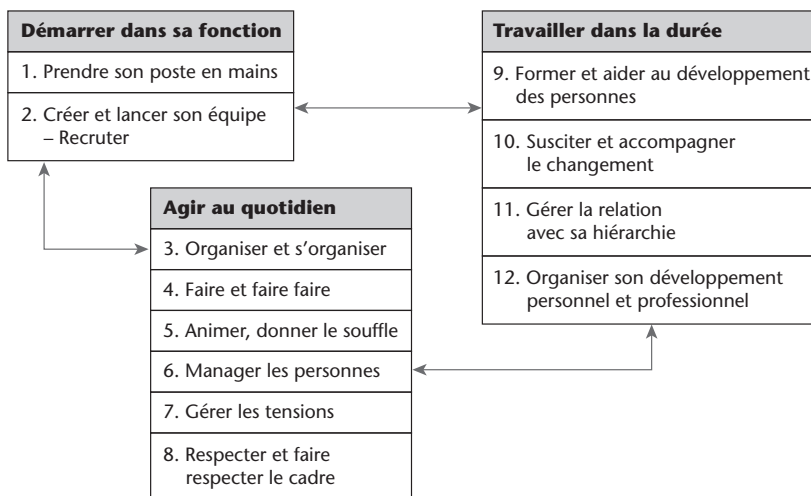
De cette spécificité découlent des caractéristiques précises :

- il dirige une équipe dédiée à **l'action terrain** : production, vente, prestations diverses, en contact immédiat avec **les résultats attendus** ;
- il est donc en prise directe avec « les opérants », ceux qui agissent, œuvrent. *Opera* en latin signifie « œuvre, tâche, travail » ;
- il a parfois fait partie de l'équipe qu'il est amené à diriger : il aura alors à affirmer son positionnement, à travailler son leadership ;
- il est l'intermédiaire entre une hiérarchie, en PME/TPE une direction, et son équipe d'opérants : de ce fait il est souvent pris entre deux feux ;

- il doit savoir mobiliser son équipe sans forcément détenir toutes les « clés » : augmentation des salaires, financement des formations, organisation globale et stratégie d'entreprise. Il peut suggérer, prescrire, mais sur ces points et sur d'autres, en fonction de l'entreprise, il n'est pas décideur ;
- il devra puiser sa force et son autorité d'une exemplarité sans faille : tant au niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir être, qu'au niveau de la congruence entre son comportement, ses valeurs affichées, et ses exigences ;
- s'il n'est pas « du métier », il devra définir très vite sa propre valeur ajoutée dans son équipe, et la manière de faire progresser chaque coéquipier dans ses compétences ; ce qui exigera, au minimum, un intérêt réel pour le métier et une compréhension rapide de ses « rouages ».

Une structure modulaire permet une lecture à plusieurs niveaux

Comme tous les livres de la collection « Les meilleures pratiques », cet ouvrage est scindé en modules qui traitent chacune d'une étape différente du travail de manager de proximité. Elles se succèdent selon la chronologie - Démarrer dans sa fonction, Agir au quotidien, Travailler dans la durée -, qui constitue un système dont les éléments sont en interaction permanente.



Certains modules s'adresseront à tous les profils, d'autres intéresseront plus particulièrement une catégorie de managers.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dirigeant TPE-PME												
Cadre secteur privé ou public												
Cadre ou AM opérationnel												
Chef de projet												
Tuteur, maître d'apprentissage, moniteur												

Chaque module contient un certain nombre de fiches qui constituent une seconde entrée de l'ouvrage ; chacune traite d'une séquence particulière. Ce principe de découpage d'un thème en éléments simples évitera aux lecteurs aguerris de devoir relire un sujet qu'ils maîtrisent parfaitement.

« Les mots de passe »

Nous souhaitons enfin évoquer ici **l'engagement moral** que représente le fait d'accepter d'être manager de proximité.

Manager en étant « proche » exige une synergie entre deux postures clés : **la confiance et la vigilance**. La confiance, c'est être sûr de la capacité de l'autre à respecter son contrat jusqu'à preuve du contraire. La confiance n'exclut pas la vigilance, sur le travail et sur les comportements, qui exige d'être attentif aux situations, aux relations, à la manière dont les consignes ont été comprises : **c'est la vigilance qui vous permettra d'accorder votre confiance** et d'adapter votre comportement à chacun de vos coéquipiers.

La proximité se définit aussi par la possibilité **d'échanger**, notamment sur les enjeux et les méthodes de travail : cet élément fait cruellement défaut dans certaines entreprises où le manager terrain est trop souvent utilisé comme une simple courroie de transmission des consignes et un gardien des systèmes de contrôles. La communication dans l'équipe est alors paralysée, et chacun est progressivement isolé dans l'exécution sous pression de sa tâche : le risque, avéré trop souvent, est la perte du sens de son travail avec des conséquences parfois irréversibles. Le management de proximité est une fonction technique certes, mais aussi humaine et l'évolution des relations dans l'entreprise nous prouve au quotidien qu'il doit être confirmé dans cette dimension.

Il y a également un subtil équilibre à trouver entre le fait d'être un expert, ou un excellent technicien, d'accomplir des tâches importantes de ce fait, et d'aider vos collaborateurs à progresser dans leur métier ; or la démonstration, trop fréquente, de votre « tour de main », de votre habileté, risque parfois de les décourager, et de générer des discours du style « Je n'y arriverai jamais... ».

Ce qui veut dire que l'une des motivations du responsable de proximité doit être **l'envie de partager et de transmettre**.

Un expert peut tenir à son expertise comme à un bien personnel ; il peut vouloir l'exercer seul, être le seul à la posséder, être unique dans sa spécialité et recueillir seul les fruits de son propre travail : **c'est un choix respectable, mais qu'il est préférable de faire très vite, avant d'accepter la responsabilité d'une équipe**.

LES 130 FICHES OUTILS

Module 1. Prendre son poste en mains

Fiche 1.	Identifier ses marges de manœuvre	18
Fiche 2.	Prendre contact avec l'équipe en place	20
Fiche 3.	La réunion de prise de contact.....	21
Fiche 4.	L'entretien de prise de contact.....	23
Fiche 5.	La première réunion de travail	25
Fiche 6.	Imaginer son équipe.....	27
Fiche 7.	Encadrer son équipe d'origine	29
Fiche 8.	Avoir recours à des contrats précaires.....	32

Module 2. Créer et lancer son équipe Recruter

Fiche 9.	Appréhender la dimension équipe	36
Fiche 10.	Définir le poste à pourvoir et le profil du candidat	38
Fiche 11.	Communiquer sur l'offre d'emploi	41
Fiche 12.	Trier les candidatures	43
Fiche 13.	Conduire les entretiens de recrutement	46
Fiche 14.	Sélectionner les candidats.....	48
Fiche 15.	Accueillir et intégrer	50
Fiche 16.	Créer la cohésion d'équipe	53

Module 3. Organiser et s'organiser

Fiche 17.	S'approprier son temps.....	56
Fiche 18.	Mesurer le temps	58
Fiche 19.	Penser priorité	61
Fiche 20.	Planifier-prévoir-anticiper.....	63
Fiche 21.	Établir un planning d'équipe	65
Fiche 22.	Définir processus et procédures	68
Fiche 23.	Faire vivre les procédures	71
Fiche 24.	Structurer les journées.....	73
Fiche 25.	Déléguer.....	76
Fiche 26.	Déléguer, comment ?.....	78
Fiche 27.	Éviter la « délégation inversée »	80
Fiche 28.	Recruter un adjoint	82

Module 4. Faire et faire faire

Fiche 29.	Traduire concrètement la stratégie de l'entreprise	86
Fiche 30.	Fixer les objectifs des collaborateurs	87

Fiche 31.	Exécuter et réaliser	89
Fiche 32.	Diriger l'exécution.....	91
Fiche 33.	Concevoir et tenir les tableaux de bord de l'activité	93
Fiche 34.	Envisager le travail posté	96
Fiche 35.	Aménager le travail posté.....	98
Fiche 36.	Manager le travail posté.....	101
Fiche 37.	Mesurer les résultats individuels	103
Fiche 38.	Contrôler	106
Module 5. Animer, donner le souffle		
Fiche 39.	Donner le sens.....	110
Fiche 40.	Assurer la cohésion d'équipe.....	112
Fiche 41.	Définir un projet d'équipe	114
Fiche 42.	Préparer une réunion de travail	116
Fiche 43.	Organiser une réunion de travail	118
Fiche 44.	Animer les réunions ponctuelles	119
Fiche 45.	Animer les réunions périodiques	122
Fiche 46.	Briefer - débriefer	124
Fiche 47.	Présenter son unité de travail.....	126
Fiche 48.	Présenter un poste de travail	128
Module 6. Manager les personnes		
Fiche 49.	Comprendre les motivations.....	132
Fiche 50.	Détecter les besoins	134
Fiche 51.	Intégrer la signification perçue	136
Fiche 52.	Donner la reconnaissance	138
Fiche 53.	Organiser le suivi individuel.....	140
Fiche 54.	Traiter les erreurs	142
Fiche 55.	Mobiliser.....	144
Fiche 56.	Remobiliser	146
Fiche 57.	Préparer un entretien d'évaluation	148
Fiche 58.	Structurer un entretien d'évaluation.....	150
Module 7. Gérer les tensions		
Fiche 59.	Prévenir et gérer les conflits interpersonnels.....	156
Fiche 60.	Utiliser des formules structurantes	159
Fiche 61.	Éviter le triangle dramatique.....	161
Fiche 62.	Prévenir et gérer les conflits de groupes.....	163
Fiche 63.	Identifier la chasse au bouc émissaire.....	165
Fiche 64.	Détecter les forces opposées	167
Fiche 65.	Confronter les contradictions.....	169

Fiche 66.	Identifier et gérer ses propres conflits	171
Fiche 67.	Manager des collaborateurs de cultures différentes	174
Fiche 68.	Débusquer les conflits refoulés	176
Fiche 69.	Assurer l'équité	179
Fiche 70.	Comprendre les conséquences d'une situation de violence	181
Fiche 71.	Manager après une situation de violence	183
Module 8. Respecter et faire respecter le cadre		
Fiche 72.	Connaître le cadre de la relation de travail	188
Fiche 73.	Établir un contrat de travail	190
Fiche 74.	Élaborer et actualiser les fiches de poste	193
Fiche 75.	Faire respecter le règlement intérieur	195
Fiche 76.	Renforcer les consignes de sécurité	196
Fiche 77.	Évaluer les risques sur un poste de travail	198
Fiche 78.	Appliquer les critères et la démarche qualité	200
Fiche 79.	Engager une démarche de certification	202
Fiche 80.	Traduire les valeurs de l'entreprise	204
Fiche 81.	Partager la culture d'entreprise	206
Fiche 82.	Recadrer	208
Fiche 83.	Prononcer une sanction disciplinaire	210
Fiche 84.	Licencier	212
Module 9. Former et aider au développement des personnes		
Fiche 85.	Capitaliser une action réussie	216
Fiche 86.	Conduire un entretien de capitalisation	218
Fiche 87.	Réunir les conditions d'apprentissage	220
Fiche 88.	Organiser et amorcer un tutorat	223
Fiche 89.	Piloter la progression pédagogique	225
Fiche 90.	Réunir les conditions d'acquisition des pratiques	228
Fiche 91.	Réaliser une séquence pédagogique « terrain »	230
Fiche 92.	Transmettre après une formation	231
Fiche 93.	Comment tuer « l'envie de formation »	233
Fiche 94.	Aider un collaborateur à intégrer une formation	234
Fiche 95.	Assurer le relais-terrain de la formation	236
Fiche 96.	Mener un entretien de développement	239
Fiche 97.	Passer le relais	241
Fiche 98.	Accompagner son successeur	243
Module 10. Susciter et accompagner le changement		
Fiche 99.	S'informer et informer sur l'environnement professionnel	248
Fiche 100.	Intégrer les facteurs de changement et de progrès	250

Fiche 101.	Sortir du cadre	252
Fiche 102.	Faire évoluer les pratiques de son unité de travail	254
Fiche 103.	Projeter son activité dans l'avenir	256
Fiche 104.	Développer sa créativité.....	259
Fiche 105.	Approfondir et structurer une idée.....	261
Fiche 106.	Faire appel à la créativité de ses coéquipiers.....	263
Fiche 107.	Exploiter les idées	265
Fiche 108.	Utiliser les outils qui facilitent la créativité	267
Fiche 109.	Associer les idées.....	268
Fiche 110.	Être force de proposition dans l'entreprise.....	270
Fiche 111.	Aider à gérer les périodes de perturbation.....	273
Module 11. Gérer les relations avec sa hiérarchie		
Fiche 112.	Identifier son positionnement dans l'entreprise.....	278
Fiche 113.	Faire le point sur son réseau relationnel	280
Fiche 114.	Reporter - concevoir son <i>reporting</i>	282
Fiche 115.	Demander de l'aide	285
Fiche 116.	Confronter.....	287
Fiche 117.	Discuter les objectifs et les moyens	289
Fiche 118.	Négocier	291
Fiche 119.	Donner et solliciter un feed-back.....	293
Fiche 120.	Représenter son équipe.....	295
Fiche 121.	Savoir se quitter	297
Module 12. Organiser son développement personnel et professionnel		
Fiche 122.	Capitaliser les retours d'information.....	302
Fiche 123.	Exploiter ses échecs et ses réussites	304
Fiche 124.	Identifier ses zones d'incompétence.....	306
Fiche 125.	Choisir et planifier une formation	308
Fiche 126.	Faire le point de ses acquis	311
Fiche 127.	Demander un bilan de compétences.....	313
Fiche 128.	Choisir un coach.....	315
Fiche 129.	Savoir se ressourcer.....	317
Fiche 130.	Redéfinir son projet personnel.....	320

Module 1 - Prendre son poste en mains

Fiche 1 -	Identifier ses marges de manœuvre	18
Fiche 2 -	Prendre contact avec l'équipe en place	20
Fiche 3 -	La réunion de prise de contact	21
Fiche 4 -	L'entretien de prise de contact	23
Fiche 5 -	La première réunion de travail	25
Fiche 6 -	Imaginer son équipe	27
Fiche 7 -	Encadrer son équipe d'origine	29
Fiche 8 -	Avoir recours à des contrats précaires	32

Prendre son poste en mains

Prendre son poste en mains signifie bien identifier ses dimensions dans l'entreprise et se positionner en conséquence.

S'il s'agit d'une création d'entreprise, la construction se fera autour de votre projet et vous vous affirmez comme dirigeant.

S'il s'agit d'une création de poste ou d'une prise de relais avec remplacement d'une personne, par recrutement interne ou externe, il sera essentiel de répondre aux questions suivantes :

- Pour quoi et pourquoi ai-je été choisi(e) ?
- Quelles sont les attentes de ma hiérarchie ?
- Quelles sont les attentes de mes collaborateurs ?

Et, sans perdre de vue vos attentes personnelles, de définir les possibilités d'y répondre en devenant le titulaire de ce poste.

FICHE 1

IDENTIFIER SES MARGES DE MANŒUVRE

Les marges de manœuvre procèdent directement des attentes de votre hiérarchie et des moyens que celle-ci est prête à vous accorder pour remplir votre mission. En conséquence, faites préciser au maximum à votre responsable direct, mais également à votre direction, ce que vous pouvez décider seul, sans contrôle, et ce qui nécessite un avis ou un feu vert, et de la part de qui. Reformulez cet ensemble de réponses, par écrit si possible, car elles ne figureront pas dans le contrat de travail, et consignez-les sous forme de tableau, comme le modèle ci-dessous.

Exemples d'activités, situations et décisions	Degrés d'autonomie				
	1	2	3	4	5
- Recruter un collaborateur		X			
- Donner un avertissement				X	
- Licencier		X			
- Fixer les objectifs des collaborateurs			X		

Code :

1. Ordre ou consigne donné par le responsable hiérarchique avant, compte rendu après.
2. Idée soumise à l'approbation du responsable hiérarchique, compte rendu après.
3. Pleine liberté d'action après confrontation avec le responsable hiérarchique.
4. Pleine liberté d'action, pas de confrontation avant, mise au courant du responsable hiérarchique après.
5. Pleine liberté sans en référer, ni avant ni après.

Ce tableau aura aussi pour avantage de faire apparaître votre degré d'autonomie globale.

Clarifier et faire clarifier

En outre, faites-vous décrire les processus de base et, pour chaque étape, le « qui fait quoi ».

Ne vous contentez pas de réponse du style « Je vous fais confiance », car, sur le terrain, cette imprécision peut représenter le plus gros obstacle de fonctionnement.

Le cas le plus courant : je décide et je suis contredit ensuite par ma hiérarchie, dans les paroles ou dans les faits et, du coup, ma crédibilité auprès de mes collaborateurs, de mes partenaires et de moi-même est sérieusement entamée ; les collaborateurs ne savent plus qui « entendre ».

Et puis, il y a aussi le « non-dit », les jeux de pouvoir, les besoins et les aspirations, conscients ou non, qui font que parfois une personne, ou un groupe de personnes, va s'interposer entre vous et vos objectifs !

La marge de manœuvre se mesure tous les jours par essais-erreurs, et évolue en positif ou en négatif : elle exige des ajustements.

Raison de plus pour « cadrer » ce qui est « cadrable » dès le départ, et laisser le moins de place possible à l'inspiration du moment et à l'arbitraire.

Il sera toujours temps, au moment d'un désaccord sur une décision que vous avez prise, de faire référence aux précisions que vous avez obtenues dès le départ ; et si le désaccord subsiste, demandez alors à votre hiérarchie s'il porte sur le fond ou sur la forme : « Est-ce le fait que j'ai pris cette décision alors que vous pensez que c'était à vous de la prendre, ou est-ce la nature de la décision elle-même, qui pose problème ? »

La question peut être identique envers un collègue qui conteste l'une de vos interventions.

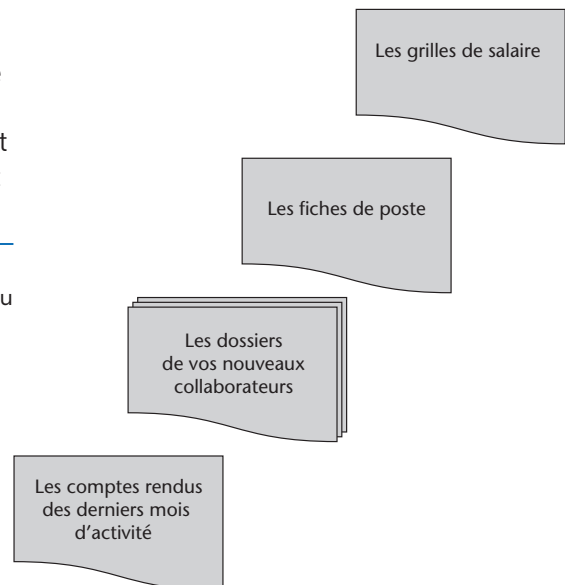
Il est important pour les deux parties, et pour votre équipe, de pouvoir clarifier cet aspect de votre marge de manœuvre.

Il en sera de même avec vos collaborateurs : prendre la dimension de son poste permet d'aider ses collaborateurs à se positionner à leur tour.

S'informer sur l'existant

Identifier sa marge de manœuvre procède aussi de la compréhension du fonctionnement antérieur de la structure. En conséquence, si vous prenez le relais d'une autre personne sur un poste, informez-vous auprès de votre hiérarchie et de vos collaborateurs sur les « incidents critiques » passés, ce qui avait posé problème, et comment celui-ci avait été résolu.

Voici quelques documents à vous procurer au plus vite :



FICHE 2

PRENDRE CONTACT AVEC L'ÉQUIPE EN PLACE

Prérequis

Avant de prendre contact intégrez le constat que tout changement génère chez le collaborateur une triple émotion :

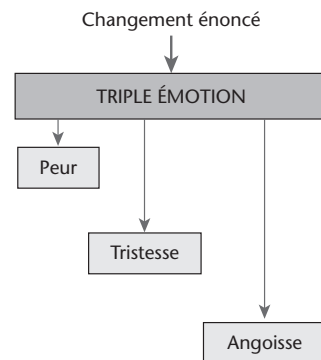
- la peur : « Est-ce que je vais garder mon emploi ? de quoi demain sera-t-il fait ? » ;
- la tristesse : « Est-ce que tout va être remis en question, et en particulier nos pratiques ? » ;
- l'angoisse : « Est-ce que je vais être à la hauteur, que va-t-il penser de moi ? »

Ces questions se rapportent à des enjeux qui provoquent des émotions qui, à leur tour, vont influencer les comportements. Si vous reprenez une PME ou une TPE, vous aurez affaire à une équipe, qui, de plus, sera en proie à un sentiment de rupture, de perte du « patron ». Ce sentiment risque de générer des comportements de défense, individuels et collectifs ; car la dimension du groupe va alimenter, accentuer, voire déplacer cet état émotionnel : on discute, on se défend, on met en place des stratégies, conscientes ou inconscientes de défense.

Exemples de stratégies conscientes : « On le laisse “venir” et on voit, on obéit, on fait exactement ce qu'il nous dit et rien de plus, on fait la grève du zèle ».

Exemples de stratégies inconscientes : blocage de la communication, déni, agressivité, attitude défensive...

Si vous êtes conscient de ce risque, vous adopterez immédiatement les attitudes pertinentes propres à comprendre, rassurer et conforter vos collaborateurs.



Démarche

Pour vous aider à amorcer une relation constructive avec votre équipe nous vous proposons la démarche suivante de prise de contact :

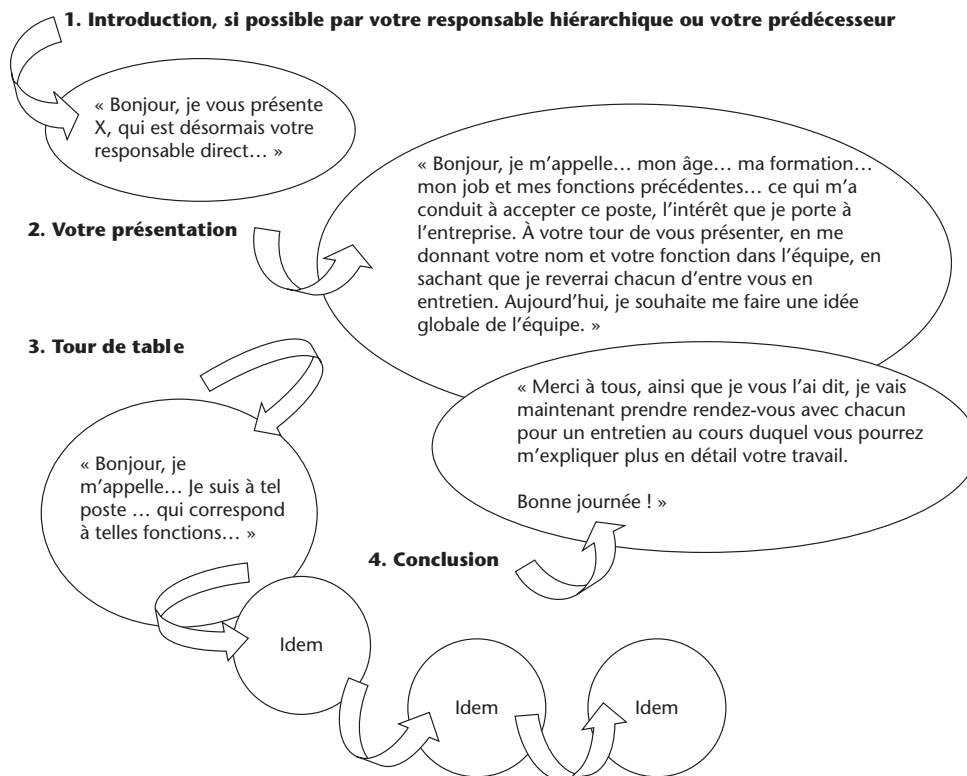
1. Réunion de prise de contact.
2. Entretiens individuels.
3. Première réunion de travail.

FICHE 3

LA RÉUNION DE PRISE DE CONTACT

Le déroulé

Le but étant, comme son nom l'indique, de « prendre contact », les étapes peuvent être les suivantes :



Durée : 10 à 20 min selon la taille de l'équipe.

Points de vigilance

Un premier contact raté est difficile à rattraper : vous ne pouvez pas répondre à tout, rassurer sur tout et il est normal que vos futurs collaborateurs se posent encore des questions à l'issue de cette réunion ; ce qui est essentiel c'est que la communication soit et reste ouverte entre vous.

Humilité et écoute sont de mise : il n'y a pas de place pour la critique dans cette réunion ; des questions d'approfondissement, mais pas de jugement, ni à l'encontre de votre prédécesseur, et de ses méthodes, ni à l'encontre de l'entreprise d'une manière globale : attention, **un étonnement peut être traduit comme un jugement négatif, donc essayez de rester neutre et écoutez...**

Évitez aussi de mettre en avant ce que vous avez fait par ailleurs, ainsi que les atouts de votre ancienne entreprise, et de votre équipe précédente ; la comparaison est aussi une forme de jugement, encore plus difficile à vivre en début de relation.

Prenez des notes rapides, qui ne vous empêchent pas de regarder vos interlocuteurs, de communiquer par le regard, et mémorisez dès cette réunion les prénoms et les noms de tous : la reconnaissance de l'identité de chacun commence par l'effort que vous ferez de les nommer dès cet instant par leur nom et/ou prénom, selon les « normes » de l'entreprise.

Utilisez la méthode des animateurs : notez les noms en les positionnant sur votre document, à l'identique des collaborateurs autour de la table ou dans la pièce.

Un manager qui estropie les noms de ses collaborateurs au bout de quelques mois de collaboration ne se doute pas de la frustration qu'il génère chez eux, frustration qui, consciente ou inconsciente, peut se traduire de manière très diverse dans leur comportement.

Arlette Brun	
Jean Dufour	Sam Wendick
Bruno Den	Marie Dulas
Moussa Ben Fedda	Pierre Zoom
Moi	

FICHE 4

L'ENTRETIEN DE PRISE DE CONTACT

Premier face à face : il est précieux... pour vous, et pour le collaborateur. La manière dont chacun vous parlera de son travail, ses hésitations, ses mimiques, ses enthousiasmes vous apporteront de nombreuses informations sur son vécu dans l'équipe : c'est le moment « d'aiguiser » votre écoute ! Et, pour votre collaborateur, c'est le moment où, en dehors de tout historique relationnel, vous allez l'écouter et lui permettre de s'exprimer.

Les points clés de ce type d'entretien

Prérequis

- Avoir informé préalablement l'ensemble de l'équipe, en réunion de premier contact (► fiche 3).
- Prendre rendez-vous individuellement avec chacun.
- Choisir un endroit calme : si vous n'avez pas de bureau, trouvez une pièce isolée (cantine, cuisine).
- Abordez l'entretien sans préjugés, ni présupposés, il sera toujours temps de prendre des informations complémentaires ensuite.

Phrases de démarrage

« Ainsi que je vous l'ai dit en première réunion, je souhaite faire connaissance personnellement avec chacun de mes coéquipiers... J'aimerais d'abord que vous me parliez de votre travail actuel dans l'équipe... » (Votre collaborateur parlera peut-être plus facilement de son travail que de lui-même, dans un premier temps.)

Phrases de relance

Privilégiez les questions ouvertes :

- « Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail ? le moins ? »
- « Qu'est-ce qui est le plus facile pour vous... le plus difficile¹ ? »
- « Et avant qu'avez-vous fait ? »
- « Parlez-moi un peu de vous... vous êtes marié ? vous avez des enfants ? »

1. En sachant que les difficultés peuvent être d'ordre technique, relationnel ou affectif, liées par exemple à une frustration, et que ce n'est pas forcément clair dans l'esprit de votre interlocuteur, c'est à vous de discerner tous ces éléments (► fiche 96 sur la conduite d'entretien de développement).

Conclusion

« Merci, je vous connais mieux maintenant, cela nous permettra de bien collaborer... Je vais tous vous réunir dans quelque temps pour vous préciser la manière dont nous allons fonctionner ensemble, ainsi que mes projets. Bonne journée et à bientôt ! »

Les points de vigilance

Il est préférable d'éviter :

- de poser des questions fermées du genre : « Êtes-vous satisfait de votre travail ? Est-ce que vous vous entendez bien avec les autres ? », car imaginez la pauvreté des réponses : « Oui, bien sûr... », surtout si l'enjeu est de garder son emploi ! L'autre risque est de déclencher un flot de revendications que vous n'êtes pas encore prêt à gérer ;
- de vous engager à apporter une solution ou à satisfaire une demande immédiatement : « Aujourd'hui, j'écoute ! » est la seule réponse possible à ce stade de la relation.

Et ne dites pas : « Je n'aurai pas le temps », pensez que vous faites un réel investissement !

Durée à prévoir : 30 min par collaborateur.

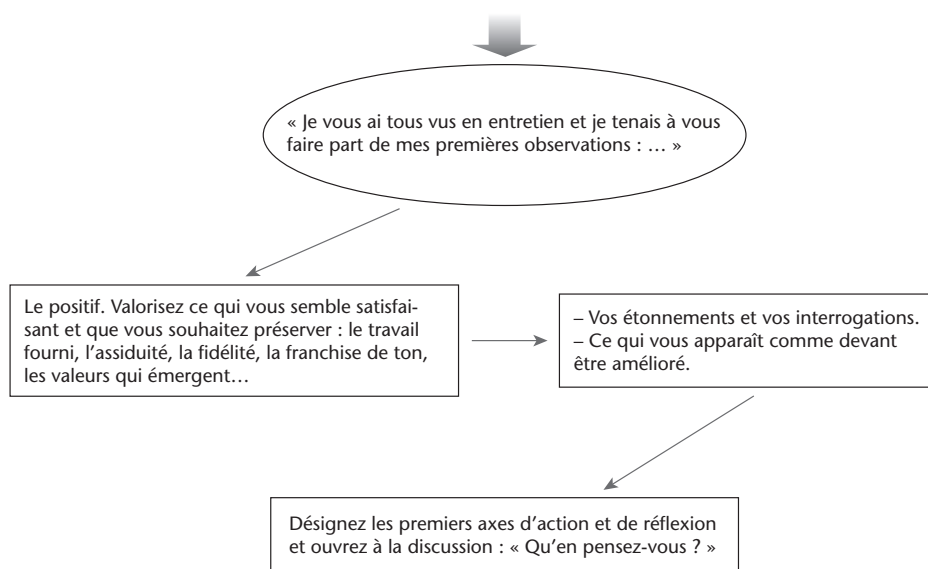
FICHE 5

LA PREMIÈRE RÉUNION DE TRAVAIL

Vous avez vu tous vos collaborateurs en entretien, réunissez-les quelques jours après pour une première réunion de travail en équipe.

Les objectifs de cette réunion

- Donner une information en retour, un feed-back d'ensemble.
- Apporter vos premières conclusions.
- Amorcer l'échange.



Selon l'effectif de votre équipe et la facilité d'expression de vos collaborateurs, comptez dix à vingt minutes de discussion. Prenez bien la peine de reformuler ce que vous comprenez, ce qui ne veut pas dire que vous êtes d'accord avec tout, mais que vous prenez en compte leur expression, en la respectant.

Mettre en place les premières bases de la collaboration

Indiquez ensuite et pour conclure : « Voilà ce qui me semble important (valeurs)... Voilà ce que nous allons faire dans l'immédiat... Dans quelques jours, je vous présenterai mon plan d'action. Merci à tous pour votre coopération. »

- Si vous sentez que quelqu'un n'a pas « tout dit », tout compris et n'ose pas le dire devant les autres, revoyez-le immédiatement en face à face ; il est crucial de partir avec votre équipe sur des bases nettes, avec le moins possible de non-dits.
- Si cela vous est possible, résumez les points clés de cette réunion, ou tout au moins vos conclusions, dans une petite note écrite que vous remettrez à chacun.

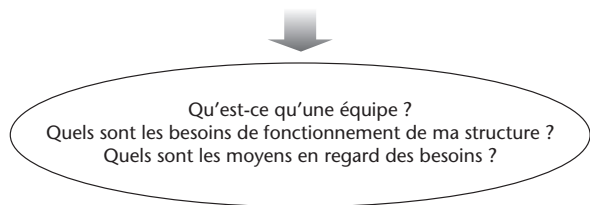
Durée à prévoir : 45 min dont 20 min de discussion.

FICHE 6

IMAGINER SON ÉQUIPE

Votre poste vient d'être créé, votre service, votre département, votre structure est nouvelle : vous avez à constituer une équipe.

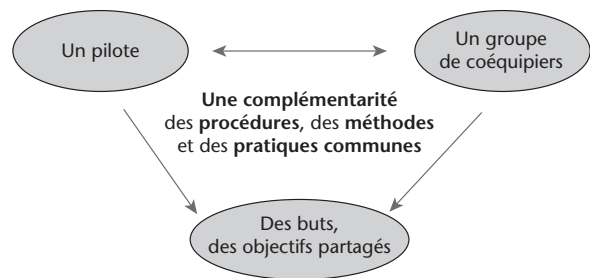
Quelles sont les questions à se poser et comment y répondre ?



Qu'est-ce qu'une équipe ?

Une équipe est un petit nombre de personnes, animé par un pilote ; les coéquipiers sont complémentaires dans la réalisation d'un résultat et partagent des pratiques, des procédures et des méthodes de travail.

(► fiche 16 : « Créer la cohésion d'équipe »)



Quels sont les besoins pour que ma structure fonctionne ?

La réponse à cette question passe par les étapes de réflexion suivantes :

- Énumérez les fonctions indispensables pour pouvoir fonctionner et assurer l'atteinte des objectifs qui vous ont été fixés ; définissez les tâches que vous ne pouvez pas assurer, celles que vous ne devez pas assurer, car ce serait au détriment de votre propre fonction... Quelles expertises ces fonctions et ces tâches requièrent-elles ?
- Identifiez bien les postes clés - ceux sans lesquels le travail ne peut pas se faire -, et les postes de confort : « Ce serait mieux avec... »
- Autre question : aurez-vous besoin d'un adjoint ? Dans ce cas, c'est par son recrutement qu'il vous faudra commencer, car il sera concerné par les recrutements de vos collaborateurs. La question sera alors : quelles peuvent être nos complémentarités ? Et la réponse découlera d'un premier point sur vous-même : vos faiblesses, vos carences et vos points forts. Votre adjoint devra être capable de vous remplacer en cas d'absence, ce qui exigera des compétences techniques et relationnelles. Vous devrez pouvoir vous appuyer sur lui en cas de difficulté : pour analyser des situations, et trouver des solutions (► fiche 28).

- Distinguez bien également l'urgent de l'important : vous pouvez avoir un poste de responsable d'une activité à pourvoir, mais à terme, alors que vous avez un besoin urgent d'un manutentionnaire pour démarrer l'activité.

Cela nous conduit directement à considérer la question des « moyens ».

Quels sont les moyens en regard des besoins ?

Faites une première balance :

Les besoins	Les moyens

Si vous êtes en déficit, introduisez le facteur temps dans votre réflexion.

Exemple :

Échéance à préciser	Objectif	Besoins en recrutement	Moyens
Court terme	Assurer les finitions du premier chantier.	Un ouvrier qualifié.	Budget prévu sur l'année en cours.
Moyen terme	Assurer les finitions du deuxième chantier.	Un ouvrier débutant.	Budget à prévoir sur l'année N + 1 et formation.
Long terme	Conduire les chantiers 3 et 4.	Un chef de chantier.	Budget à prévoir sur l'année N + 2.

Si votre balance besoins/moyens est encore en déséquilibre, peut-être pouvez-vous prévoir d'étaler vos recrutements sur une plus longue durée : si vous pensez que l'activité nécessite la présence de deux titulaires opérationnels, mais que vous n'avez le budget que pour un poste et demi, pensez « formation ». Un bon ouvrier professionnel peut être valablement secondé par un débutant, que vous allez former, faire progresser. Ses résultats permettront, au bout d'un an, de le confirmer dans son poste. À ce moment-là votre budget aura peut-être aussi évolué !

Intégrer le facteur temps, c'est aussi vous aider à intégrer la **formation** dans votre réflexion, éviter que plusieurs personnes « plafonnent » au bout d'un moment dans leur poste de travail et, ainsi, donner une dynamique supplémentaire à votre équipe.

Attention ! Dans votre budget, évaluez ce que vous coûtera un salaire brut en incluant les cotisations patronales ; demandez une somme, la plus précise possible, au comptable de votre entreprise, et intégrez-la à votre plan d'action.

FICHE 7

ENCADRER SON ÉQUIPE D'ORIGINE

Cette situation est exactement à l'inverse de la situation précédente : vous connaissez vos coéquipiers, votre entreprise, l'ensemble des éléments de fonctionnement ; la seule grande inconnue est « Vous » et votre capacité à manager cette équipe dont vous avez été un membre jusqu'à votre nomination.

Plusieurs points de vigilance sont particulièrement importants dans cette situation.

Le contexte

Analysez le contexte dans lequel vous avez été choisi : étiez-vous le seul candidat ou d'autres collègues avaient-ils également postulé ?

Comment ont-ils accueilli la décision ? Et même si, apparemment, ils ne s'en sont pas étonnés ou offusqués, quel va être leur degré de coopération avec vous, par la suite : la déception risque de bloquer l'envie de participer, l'implication ; c'est humain et cela risque de rendre les relations plus complexes.

Ce sont donc ces coéquipiers « rivaux » que vous verrez en priorité, avant toute réunion ou entretien avec l'ensemble de l'équipe.

Comme après un match sportif, reconnaissez les qualités de vos « compétiteurs », et formulez d'une manière simple et directe que ces qualités vous seront précieuses pour la suite. Évitez de vous prononcer sur les raisons du choix, même si vous y souscrivez, elles ne vous appartiennent pas, et vous ne feriez qu'exacerber les tensions et les malaises.

Reprenez ensuite l'enchaînement des réunions et entretiens

(► fiches 3, 4 et 5)

VOTRE + _____

Pendant toutes ces étapes, et par la suite, gardez présentes à l'esprit les raisons de votre nomination, sans les énoncer, mais en vous appuyant dessus pour proposer des règles, des lignes directrices, et des changements, s'il y a lieu.

Plusieurs raisons ont pu se conjuguer pour faire de vous le chef de cette équipe aujourd'hui : votre professionnalisme et votre connaissance du métier, mais cela ne suffit pas, d'autres compétences ont pu émerger, qu'il vous faudra démontrer concrètement :

- prendre du champ ou de la hauteur par rapport aux situations, afin d'en visualiser tous les aspects ;
- capitaliser les expériences ;
- anticiper ;
- prendre des responsabilités : les vôtres, mais aussi la responsabilité du travail et des comportements de l'ensemble de votre équipe.

Votre communication

Ne changez pas radicalement de ton de discours, vous légitimeriez les propos de ceux qui attendent le moment de pouvoir déclarer : « Il a changé du tout au tout... on ne le reconnaît plus... il a oublié qu'il était à notre place avant... »

Restez cordial, souriant si vous l'étiez, gardez votre ton de communication habituel : ce qui fera la différence, ce sont les règles que vous édicterez, les choix que vous ferez et la fermeté que vous démontrerez pour les faire respecter - il est possible de dire à un collaborateur, ancien collègue, qu'il est « hors-jeu », à condition de s'être entendus préalablement sur les règles dudit jeu !

Professionalisez au maximum vos relations pendant le travail et ne commettez surtout pas l'erreur de montrer des préférences pour certaines personnes.

Si un collègue vous dit familièrement : « Tu te prends trop au sérieux maintenant, avant tu n'étais pas comme ça... ». Vous pouvez prendre en compte cette expression de « regret », tout en apportant un éclairage complémentaire : « Tu as raison, ce n'est plus pareil, ma fonction a changé et je comprends que ce changement puisse te gêner ; je m'efforce de ne pas me prendre trop au sérieux, mais en revanche, j'attache beaucoup d'importance à mes responsabilités et j'essaie de les assumer au mieux. Qu'est-ce que tu en penses ? »

Ouvrez, ouvrez toujours la communication, en essayant de comprendre ce qui est exprimé et en donnant votre point de vue, tout en évitant de vous « défendre », car le jeu « attaque-défense » est très consommateur d'énergie et se révèle stérile.

Lorsque vous avez un message à faire passer, privilégiez la communication directe, de visu ou par téléphone, à des notes et à des e-mails écrits.

Dans ce département informatique composé de 8 experts, dont le responsable de département, la communication se faisait essentiellement par e-mails : les bureaux étaient proches, mais personne n'en sortait pour parler à son voisin et le responsable était submergé d'e-mails provenant de ses collaborateurs. L'absence de confrontation verbale, la (fausse) facilité de pouvoir s'adresser les

uns aux autres sans se voir, avait provoqué petit à petit une dérive de la communication, dont le contenu se résumait à une série d'« attaques/défenses », de plus en plus violentes, de part et d'autre. Le responsable et ses collaborateurs étaient enfermés dans un triangle dramatique intense (► fiche 61), avec une incapacité à s'adresser verbalement les uns aux autres, à se dire les choses. L'issue ne pouvait passer que par l'intervention d'une personne non impliquée dans ce jeu et un réapprentissage de la parole directe.

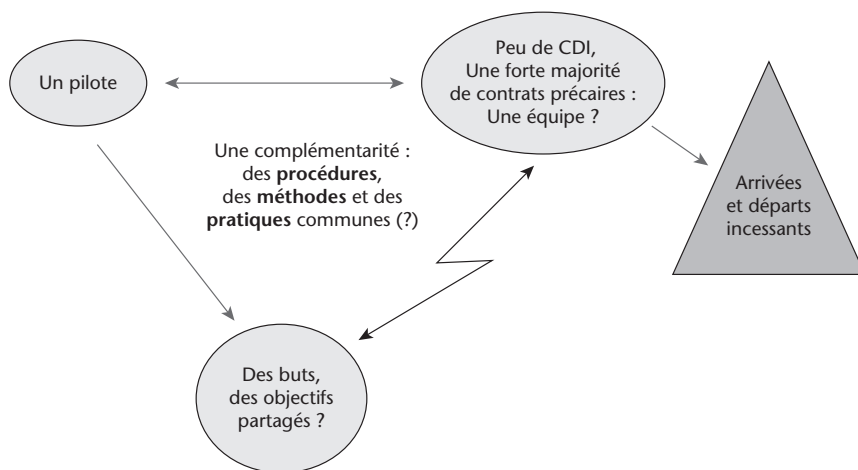
FICHE 8

AVOIR RECOURS À DES CONTRATS PRÉCAIRES

Vous pouvez utiliser le système des missions d'intérim ou les contrats à durée déterminée, mais attention : ne dépassez pas en proportion les limites qui peuvent mettre en danger le fonctionnement de votre équipe, voire sa vie.

Est-ce toujours une équipe ?

Un tiers des effectifs en CDD ou en mission, c'est beaucoup... La moitié c'est trop, sauf bien sûr pour les activités saisonnières, plus... c'est beaucoup trop et dangereux pour tous. Car une équipe, pour exister et fonctionner en tant que telle, a besoin d'une dynamique qui s'appuie sur une forme de stabilité ; même les équipes-projet ou les équipes de chantier ont une durée certaine.



Pour un petit groupe, perdre un membre et/ou accueillir un nouveau est consommateur de beaucoup d'énergie ; et cette dépense peut se traduire par les symptômes suivants : diminution progressive de la qualité du travail par inattention, distraction, tensions entre coéquipiers, agressivité, attitudes défensives, perte de temps liée à l'apprentissage d'une nouvelle relation et, à terme, déstructuration générant une perte des repères.

Attention ! Un membre de plus ou de moins, et ce n'est plus la même équipe. Elle risque de perdre sa dynamique, sa cohésion et elle mettra un certain temps à retrouver un autre souffle (► fiche 16 « Créer la cohésion d'équipe », dans le module suivant).

Intégrer des collaborateurs intérimaires dans l'équipe

- Ils n'ont pas le même employeur, ils sont salariés de l'entreprise de travail temporaire qui vous les a adressés, et dont votre entreprise est la cliente : ils sont en prestation de service, pour un jour... une semaine, un mois, quelques mois...
- En principe bien formés, et immédiatement opérationnels, c'est en tout cas une promesse fréquente des ETT.
- Interchangeables, ils peuvent se succéder à plusieurs sur le même poste, lorsqu'ils ont la même spécialité.

C'est donc aux spécificités de votre entreprise et de votre unité que vous devrez les initier très rapidement, pour éviter les tensions dans votre équipe : les priorités, les valeurs, les processus, les procédures, ainsi que les aménagements pratiques.

Trois actions complémentaires peuvent vous faciliter la tâche :

Tout d'abord, pensez à votre équipe permanente : informez vos collaborateurs de la venue de toute nouvelle personne, et des raisons de sa présence. Vous éviterez bien des confusions et des interrogations inutiles. Prévoyez une information sur le statut d'intérimaire car, bien souvent, des comparaisons se font sur les rémunérations ; précédez ces réflexions en expliquant que la précarité est compensée par une rémunération horaire plus importante.

+

Élaborez une check-list des informations à donner aux intérimaires dès leur arrivée dans l'entreprise, même si la collaboration ne dure que quelques heures ; prévoyez un accueil, si rapide soit-il : il est important de parler, de se parler, et de dire ce qui est essentiel à vos yeux (► fiche 62). Pour l'aspect pratique, prévoyez un petit document à leur remettre. Si vous avez un service RH, vous pouvez l'établir en collaboration avec lui.

+

Délégez l'accompagnement « géographique » sur les lieux de travail de chaque nouvel arrivant, à un collaborateur, différent selon le poste qui fait l'objet du contrat précaire.

N'oubliez pas que les intérimaires vont d'une entreprise à l'autre, en colportant des appréciations, en fonction de leur perception et de leur vécu, qui vont contribuer à l'image de votre entreprise et de votre unité de travail.