



# MANAGEMENT HIÉRARCHIQUE

---

## **ÉTUDE DE CAS : UNE ÉQUIPE DÉMOBILISÉE**

# MANAGEMENT HIÉRARCHIQUE

---

## ÉTUDE DE CAS : UNE ÉQUIPE DÉMOBILISÉE

DÉFINIR LES NIVEAUX D'AUTONOMIE DE CHACUN & PRÉPARER UN PLAN D'ACTION SUR LES TROIS PROCHAINS MOIS

### LES NIVEAUX D'AUTONOMIE

Pierre a beaucoup d'expérience dans la société et semble miser avant tout sur les tâches. Sa ponctualité peut traduire à la fois une grande rigueur et un détachement vis-à-vis de son travail. Il remplit sa mission, ni plus, ni moins, et son ancienneté assure expertise et professionnalisme. Son savoir-faire est indéniablement important et est l'un de ses points forts. Son niveau d'autonomie serait alors A3 ou A4. Néanmoins, son individualisme, le fait qu'il travaille seul, dans son coin, traduit un investissement relationnel faible, limité au minimum nécessaire pour mener à bien ses tâches. Il conteste implicitement le sens d'un tel changement de management (il est « désabusé », en ayant vu d'autre avant nous, sans grande cohérence ni progrès notable). Cela mène à penser que le niveau d'autonomie de Pierre est proche du niveau A3. Il ne manque apparemment pas de confiance à lui (d'après les informations disponibles)

Laurence a 15 ans d'ancienneté et, tout comme Pierre, est experte dans son domaine, ce qui nous oriente vers un profil A3 ou A4. D'après le texte, elle semble attachée à son confort, ne désirant pas « tout compliquer », se révélant routinière et un peu réticente au changement. Son relationnel avec les opérationnels n'est pas très bon car elle ne communique que dans un sens : donner des ordres. Malgré un profil un petit peu différent, de Pierre, elle semble avoir un niveau d'autonomie proche, de type A3.

Thierry semble, contrairement à Pierre & Laurence, accorder beaucoup d'importance au relationnel. Il s'investit auprès des opérationnels, développe des bonnes relations avec les chefs d'agence et est pédagogue. Pour cela, il aurait un profil d'autonomie de type A2 ou A4. Ses 5 ans d'ancienneté laissent penser qu'il est compétent dans des situations complexes et s'il est encore là au bout de 5 ans, c'est qu'il sait les surmonter efficacement. Pour ces raisons, il semble de profil A4. Cependant, il n'hésite pas à remettre en questions les missions qui lui sont confiées et tient position quitte à se confronter à « son service, le siège, voire la direction ». Thierry semble donc être d'un niveau d'autonomie hybride A4/A3.

Lucie, elle, travaille toute seule, a beaucoup d'ambition, et ce poste n'est qu'une étape dans sa carrière. À peine arrivée, elle pense déjà à son avenir hors de SCALL. Malgré sa solide formation logistique, elle reste peu expérimentée et son savoir-faire est fragile. Elle aurait donc à priori un profil d'autonomie de type A1 ou A2. Son ambition, son égoïsme et son absence de communication avec ses collègues qu'elle trouve « has-been » font, tous cumulés, qu'elle se débrouille, et se débrouillera, toujours seule, et qu'elle a donc sacrément confiance en elle. Pour ces raisons, elle correspond davantage au profil d'autonomie A2.

Récapitulons. D'après ces analyses, nous avons donc :

- Pierre et Laurence de niveau d'autonomie A3,
- Thierry, de niveau hybride A4-A3, avec une dominante A4,
- Lucie, de niveau A2.

## LE CONTEXTE

Avant de définir le plan d'action, rappelons brièvement le contexte de la situation. Nous sommes responsable de la Direction Support Opérations de l'entreprise de transport spécialisée dans la livraison de petits colis en France et en Europe PARPEX. Notre objectif principal est de **convaincre en interne de l'utilité d'implémenter les nouvelles méthodes**.

## LE PLAN D'ACTION

Ces niveaux d'autonomie établis, essayons de faire un premier bilan global de la situation, avant de décider d'un plan d'action. Le groupe n'est pas soudé, chacun semble travailler de son côté. L'idée centrale du plan d'action proposé est de faire de ce groupe une équipe efficace, et une fois cette équipe créée, s'assurer qu'elle reste performante dans le temps.

Il s'agit donc de commencer par mettre en place l'équipe. Pour cela, il peut être bon de s'appuyer sur les travaux d'Alan Drexler et David Sibbet et de commencer dès les premiers jours par réunir les membres de l'équipe autour des thèmes suivants :

### « Que faites-vous là ? »

Cette question permet de rendre compte des différences d'orientation de chacun des membres. Par exemple, Pierre est là pour faire son travail, Laurence est là par habitude et Lucie se sert de SCALL comme tremplin. Il n'y a pas de cohésion. Lors de cette première réunion, il nous faut définir un but commun afin d'initier une cohésion qui pourra donner naissance par la suite à un sentiment d'appartenance. Cette phase *d'Orientation* initiale est primordiale. Ce but commun doit être discuté ensemble et c'est au manager de le fixer après s'être assuré que tout le monde l'accepte. Le but doit être cohérent avec les objectifs de la société. Si un acteur se sent perdu ou incertain, il sera impossible de faire avancer l'équipe.

### « Qui êtes-vous ? »

Cette fois, on cherche à ce que chacun en apprenne un peu plus sur ses collaborateurs pour construire une confiance mutuelle, inciter à la franchise, le respect mutuel et à la fiabilité. Cette dernière semble déjà bien en place, tous les acteurs sont investis dans leurs missions respectives. Tout en respectant la vie privée de chacun, le manager doit veiller à ce que les échanges ne soient pas superficiels.

### « Qu'allons-nous faire et comment ? »

Il s'agit là de clarifier les objectifs pour lutter contre le scepticisme de Pierre et Laurence qui ont l'air de ne plus croire en la nécessité de changer les choses après avoir vu 4 managers en deux ans. Plus la vision sera partagée par tous et plus les objectifs seront clairs, plus il sera facile de répartir clairement les rôles et les ressources. Chacun des membres de l'équipe doit posséder des frontières de travail claires que ses collègues ne franchiront pas.

Il faut répondre à ces premières interrogations rapidement. Cela se traduit concrètement par une première réunion, dès le premier jour, afin de clarifier la situation et poser les fondations d'une équipe performante.

Les objectifs à atteindre peuvent être par exemple :

- d'améliorer la qualité de service de X%,
- avoir un taux de satisfaction client (via les formulaires) supérieur à un seuil Y
- que les nouveaux process et méthodes soient mis en place par un minimum de Z% des opérationnels

Pour être validés, ces objectifs doivent être compris et jugés faisables par tous.

En arrivant à ce stade de la réflexion, si les réponses à ces questions sont claires pour chacun des collaborateurs, l'équipe proprement dite existe ! Il ne reste plus qu'à la **rendre la plus performante possible**. Il s'agit de mettre en place les processus métiers et veiller à leur cohérence et au respect des consignes et délais nécessaires à la bonne réalisation de ces processus.

**« Qui fait quoi, comment & quand ? »**

Pierre et Laurence sont invités à participer aux prises de décisions afin qu'ils se sentent plus investis. S'ils sont désabusés, c'est peut-être aussi parce qu'on a été trop directifs avec eux par le passé alors qu'ils sont les experts. Il faut leur faire confiance et les inciter à partager leurs connaissances. Adopter un management concertatif est fortement conseillé pour bénéficier de leur savoir-faire et parvenir à définir des processus cohérents.

Il s'agit ensuite de rapidement répartir les tâches. Les acteurs semblent complémentaires et il est important que personne n'empiète sur les missions d'un autre afin d'éviter une concurrence destructrice. Pierre et Laurence, nos experts, sont une source de connaissances importante et les amener à les partager avec Lucie peut aider cette dernière à reconsidérer ses collègues tout en améliorant grandement son savoir-faire auquel elle prête une grande attention.

Thierry est un élément plus libre et, si son relationnel est important, il est dirigé vers l'extérieur du service. Il faut tourner cela à notre avantage et l'encourager à contacter et rencontrer régulièrement les opérationnels pour s'assurer de la bonne compréhension des processus et méthodes à mettre en place. Plus pédagogue que ses autres collègues, il peut transmettre également à Lucie directement son expérience et les amener à travailler de temps en temps (mais régulièrement) ensemble peut renforcer le savoir-faire et le savoir-être de Lucie, tout en rapprochant Thierry de l'équipe.

**« Objectif atteint ? »**

Dès lors qu'une synergie de groupe est mise en place, que les interactions sont spontanées, les objectifs à atteindre ont toutes les chances d'être satisfaits étant donné que les objectifs étaient clairs et les rôles bien répartis (théoriquement). S'ils ne sont pas atteints, il faut à nouveau se poser la question « Qu'allons-nous faire et comment ? ». Chaque jour, l'équipe se retrouve rapidement (pas plus de 15 min) pour faire un point de l'avancée de chacun, des problèmes rencontrés et des mesures prises pour les surmonter. C'est un temps également propice à poser des questions et demander de l'aide. Ces réunions sont courtes pour éviter le superflu, ne pas imposer à Pierre trop de temps de parole et éviter de perdre du temps dans des réunions plus longues qui ne seront organisées que si l'équipe les juge nécessaires.

**« C'est reparti pour un tour ! »**

Les objectifs sont atteints et il ne faut pas se relâcher. Le manager doit inciter à reproduire les succès ! Si les objectifs sont atteints, voir dépassés, il est crucial de féliciter l'équipe et de reconnaître le travail de chacun. Cela passe certes par les primes mais il peut être bénéfique de réunir l'équipe autour d'un déjeuner afin de marquer le coup. Reconnaissance et félicitations sont à mettre en avant, surtout chez ceux pour qui le relationnel est important, mais ne pas négliger ceux pour qui en apparence, ce n'est qu'un travail. Si les collaborateurs accordent peu d'importance au relationnel, il n'est pas nécessaire de faire un grand repas ou cocktail. Le simple fait de se réunir pour se féliciter mutuellement est une habitude à prendre et, qui sait, finira peut-être par prendre de l'ampleur. Informer la direction de la réussite de son équipe, via des reportings, peut valoriser ses membres et renforcer le sentiment d'appartenance.

Il faut ensuite ne pas se reposer sur ses lauriers et redéfinir de nouveaux objectifs au travers d'un rassemblement autour des mêmes thèmes abordés lors de la première réunion. Il s'agit de s'assurer que la cohésion est bien présente, que les collaborateurs se font confiance et fixer de nouveaux objectifs clairs, des procédures et rôles cohérents.

Concrètement...

La première chose à prévoir, c'est la Réunion de Lancement, pendant laquelle sont abordées les trois questions « **Que faites-vous là ?** », « **Qui êtes-vous ?** », « **Qu'allons-nous faire et comment ?** ». Le manager invite chaque personne à partager son ressenti, point de vue, avis pour répondre précisément aux questions.

Tous les matins, il faut instaurer des réunions rapides, debout, avec ou sans café, de 5-10 min pendant laquelle chacun explique ce qu'il a prévu de faire, les difficultés rencontrées, les questions qu'il se pose. Cela permet à chacun de savoir où en sont ses collègues et crée une conscience collective du groupe. Le manager est présent et peut entamer les premières discussions si elles sont difficiles. Il sera aussi présent pour présenter l'avancée de l'équipe.

Une fois par semaine, convier l'équipe à faire des déjeuners d'équipe et non des afterworks. Certains acteurs comme Pierre, ne viennent que pour travailler et empiéter sur son temps de travail pour faire du relationnel peut être mal vécu. Il vaut mieux privilégier des moments pendant la journée.

Pour résumer, Pierre, pour qui seul le travail demandé doit être fait, et Laurence, pour qui il est coûteux de quitter la routine doivent être consultés pour extraire le meilleur de leur savoir faire. Le manager doit être capable de prendre en compte ces compétences au profit de l'équipe. Il faut permettre à Lucie de bénéficier de ce savoir faire, qui est sa seule source de motivation. Elle sera invitée à accompagner Thierry auprès des opérationnels pour qu'elle enrichisse son expérience et son savoir être. Quant à Thierry, il semble être le parfait collaborateur pouvant mesurer directement sur le terrain la mise en place et l'utilisation des nouvelles méthodes. Les réunions de suivi doivent être courtes (15 minutes), sauf si l'équipe juge ensemble qu'il y a des incohérences, du surmenage, des délais intenable et/ou de la confusion. Ces courtes réunions sont une sorte de baromètre de l'état de l'équipe.

Ce plan d'action met en avant la responsabilisation de chacun en leur mettant à disposition des moments pour se regrouper et avancer ensemble sans pour autant imposer quoique ce soit de manière directive : des réunions courtes sont mises en place pour créer une conscience collective d'équipe et qu'elle se réunisse éventuellement de manière prolongée spontanément en cas de besoin. Il faut faire confiance à ses collaborateurs, les accompagner vers leur réussite. De manière générale, c'est un style de management de type S3/S4 qui sera employé pour faire accoucher l'équipe de résultats positifs.