

# La boîte à outils du manager

De la prise de fonction  
à la pratique quotidienne

**+ 10 000  
exemplaires  
vendus**

2<sup>e</sup> édition

Rémi JUËT

DUNOD

# La boîte à outils du manager

De la prise de fonction  
à la pratique quotidienne

Rémi JUËT

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

**Rémi Juet**

Contact : remi.juet@imagement.fr

Site : www.imagomangement.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053650-4

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (Art L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. • Seules sont autorisées (Art L 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

# Remerciements

À Véronique Nauzin, grâce à laquelle vous échapperez aux superlatifs superflus.

À Alexis, qui aurait préféré une version sur console de jeux.

À Andréa, qui préfère lire Proust.

À Arthur, qui trouve que 288 pages, c'est bien peu.

À Hugo, qui le lirait bien s'il était illustré de mangas.

À Joséphine, qui ne sait pas encore si elle le lira quand elle sera grande.

À Toni, qui trouve que ce n'est pas très rock.

Et à ma mère qui se demande si je n'avais pas mieux à faire.



# Table des matières

Remerciements	III
---------------	-----

Introduction	IX
--------------	----

CHAPITRE 1 ♦ Prendre ses marques	1
----------------------------------	---

1 Les missions de base du manager	2
2 La crédibilité du manager	3
3 Les principes de base du management	5
4 La constance des résultats	8
5 La prévisibilité hiérarchique	10
6 Harmoniser la contradiction	12
7 Ritualiser le management	13
8 L'erreur et la faute	16
9 Les principes de base de la communication interpersonnelle	17
10 Écouter le collaborateur	19
11 Repères pratiques	22

CHAPITRE 2 ♦ Manager le collaborateur	25
---------------------------------------	----

12 Développer la motivation pour le métier	28
13 Remotiver ou maintenir la motivation	34

14	Remettre une récompense exceptionnelle	42
15	Entretenir une relation personnelle avec le collaborateur	46
16	Déléguer	50
17	Définir un objectif	60
18	Définir les missions	66
	18.1 Méthodologie de formalisation de missions	71
	18.2 Exemple de structure pour rédiger les missions d'un collaborateur	74
19	Mener un entretien annuel	82
	19.1 Exemple de support d'entretien annuel	91
	19.2 Exemple de grille d'évaluation des collaborateurs	94
20	Réagir en cas d'erreur	105
21	Piloter un collaborateur	113
	21.1 La préparation de l'action – le briefing	115
	21.2 Le suivi de l'action – le débriefing	121
22	Piloter la formation	128

### CHAPITRE 3 ♦ Manager l'équipe 133

23	Reprendre une équipe	136
24	Devenir le manager de ses collègues	142
25	Mobiliser sur les objectifs	146
	25.1 Le lancement des objectifs	147
	25.2 Le bilan d'activité, d'action et de résultats	153
26	Animer une réunion	162
	26.1 Développer la créativité collective	169
	26.2 Prendre la parole en public	173
27	Créer un projet	183
	27.1 Exemple de projet d'entreprise	190
28	Afficher les résultats	193
29	Annoncer le départ d'un collaborateur	196
30	Manager une équipe projet	200

CHAPITRE 4 ♦ Exercer son autorité	209
31 Définir des règles de comportement	212
31.1 Exemples de règles	218
32 Recaler un collaborateur aux limites du jeu	222
33 Recadrer un collaborateur	226
CHAPITRE 5 ♦ Recruter	235
34 Présenter l'entreprise et le poste	237
35 Sélectionner le candidat	240
36 Embaucher le nouveau collaborateur	247
CHAPITRE 6 ♦ Se manager soi-même	253
37 Organiser son temps	255
38 Prendre soin de sa propre motivation	260
38.1 Quand tout va bien	261
38.2 En période difficile	265
Charte d'antimanagement	269
Légende hindoue	271
Conclusion	273





# Introduction

*Expérimenté ou débutant, le manager est toujours en devenir.*

L'énergie et l'enthousiasme de la jeunesse ne peuvent suffire à mobiliser durablement une équipe. L'expérience et la sagesse ne sont pas non plus des qualités qui à elles seules permettent d'emmener des collaborateurs vers le meilleur d'eux-mêmes. Manager débutant ou manager chevronné, les préoccupations de chacun peuvent de prime abord apparaître bien différentes ; pourtant, quelle que soit son antériorité, chaque manager se trouve confronté aux mêmes exigences, celle de motiver chaque collaborateur, celle de développer leurs compétences, celle de rassembler l'équipe et de faire travailler efficacement tout le monde ensemble. Nombre de managers doivent leur statut hiérarchique à leurs compétences techniques. Dans certains cas, la maîtrise de la technique et la connaissance des particularités du métier sont indispensables pour manager l'équipe. Dans d'autres cas, elles ne représentent pas un atout majeur. Elles peuvent même devenir un handicap par l'exigence et l'impatience qu'elles génèrent chez le manager, dont l'expertise peut décourager voire inhiber ses collaborateurs qui ne peuvent offrir que des prestations d'un moindre niveau. Le manager est alors celui qui fait le mieux et non celui qui sait faire faire. Être le plus compétent techniquement n'est pas la garantie d'un management pertinent et efficace. Manager est une mission à part entière qui peut s'appuyer sur des compétences techniques mais ne peut s'en contenter.

Diriger un collaborateur ou une équipe nécessite d'abord d'asseoir son management sur des principes simples et solides ; sans ces principes, les décisions du manager sont prises en réaction aux événements. Un management uniquement réactif insécurise et ne prépare pas l'avenir. Lorsque ces principes sont identifiés et mis en œuvre survient une deuxième difficulté qui consiste à maintenir dans le temps leur application cohérente et rigoureuse. Or le nombre et la diversité des contraintes, l'accumulation des pressions peuvent amener le manager à perdre de vue ses repères. Les collaborateurs en sont surpris, désorientés souvent, parfois déstabilisés et les conséquences ne se font généralement pas attendre : les états d'âme apparaissent, les énergies se dispersent, l'efficacité décline. Les faits montrent qu'en matière de management, rien n'est définitivement acquis, la motivation des équipes est fragile et les marges de manœuvre du manager sont étroites.

De plus, nous vivons dans un monde caractérisé par une imprévisibilité qui amplifie encore la précarité de l'équilibre des relations hiérarchiques.

Notre réalité d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier et celle de demain sera certainement différente, d'où la nécessité d'opposer à l'insécurité conjoncturelle (extérieure) une sécurité relationnelle (interne).

Les pressions économiques sont plus fortes, les normes et les procédures se sont multipliées, les règles du jeu commercial ne sont plus aussi stables. Les clients en veulent toujours plus, toujours mieux et toujours plus vite ; un service jugé excellent un jour peut être considéré comme médiocre dès le lendemain, un produit indispensable peut devenir obsolète avec la même rapidité. La fiabilité des projections à cinq ans a laissé place aux aspects aléatoires des prévisions à trois mois. L'évolution de la technologie a elle aussi transformé nos modes de communication, le téléphone portable, l'internet, l'intranet, la visioconférence... sont autant de facteurs qui, sans que l'on s'en aperçoive vraiment, transforment notre rapport au temps et notre rapport aux autres.

La comparaison de deux photographies prises à quinze ans, dix ans ou ne serait-ce qu'à cinq années d'intervalle démontre que le monde d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier.

Dans ce mouvement permanent et imprévisible, dans cette évolution nourrie de surprises qui n'étonnent plus personne, parce qu'elles passent du stade de l'inimaginable au statut d'évidence à la vitesse de la lumière, chacun peut s'engager dans deux directions opposées : se laisser aller à l'expression d'une nostalgie émouvante qui fige dans un passé perçu comme meilleur, mais qui n'empêche pas le temps de s'écouler et les choses de se transformer, ou oublier et renier le passé, effacer les repères, rejeter sans appel les vérités d'hier au nom d'une modernité inévitable, ce qui entraîne une instabilité permanente et une insécurité stressante.

Entre ces deux voies, il en existe évidemment une troisième, plus délicate parce qu'elle nécessite d'accomplir la synthèse des deux autres, de prendre en chacune d'elle ce qui permet d'avancer sur des appuis stables dans un monde mouvant. À la fois inscrite dans son époque et reposant sur des fondements quasi intemporels, cette voie restitue en elle-même toute la difficulté du rôle de manager ; difficulté qui consiste en permanence à mener de front des actions opposées, à faire vivre simultanément des principes d'apparence contradictoires. Manager qui à la fois rassure ses collaborateurs et restitue les dangers et les enjeux de la réalité extérieure, qui porte les décisions de l'entreprise et défend le point de vue de ses collaborateurs, qui est exigeant dans l'action et reconnaissant des progrès réalisés, qui est capable de dessiner un avenir à son équipe et de connaître les contraintes de son quotidien, à la fois chaleureux et intransigeant, compréhensif et directif, capable de s'adapter aux circonstances et de garder le même cap. C'est parce qu'il sait concilier avec cohérence ces contradictions que le manager crée une dynamique relationnelle capable de développer l'énergie des collaborateurs.

Le monde a changé et évolue constamment à un rythme irrégulier. Dans cette réalité erratique, les principes qui régissent les relations entre les Hommes demeurent identiques, les principes de management aussi.

Ce qui a changé dans l'exercice du rôle hiérarchique, c'est la réduction des marges d'erreur. Face à ce constat, la réponse consiste moins à innover à tout prix ou à multiplier le nombre et la nature des actes de management – parce qu'alors le risque de dispersion, d'incohérence augmente et le sentiment d'avoir tout essayé et que rien ne marche apparaît – que d'accroître la précision des actes que l'on connaît déjà.

Un collaborateur qui commet une erreur, un autre visiblement démotivé, un troisième qui se comporte comme un baron, une réunion à improviser, une délégation à mettre en place, un entretien annuel à mener, un collaborateur à recruter... Autant de situations pour lesquelles il n'est pas toujours facile de trouver une réponse appropriée. Le manager doit de plus garder suffisamment d'énergie pour en donner à ses collaborateurs et faire face aux événements.

Les jours de grande forme, l'intuition suffit le plus souvent, mais lorsque le manager connaît une période de moindre énergie ou de lassitude, les risques d'erreurs grandissent. Et comme le montre le sport de haut niveau, celui qui gagne n'est pas forcément le meilleur mais celui qui commet le moins d'erreurs.

Ce que vous trouverez dans ces pages s'appuie sur une expérience du terrain, sur la confrontation des idées à la réalité : il s'agit d'une approche pragmatique. Cette « boîte à outils du manager » a pour ambition de donner des points de repères, les plus précis, les plus concrets possible et surtout aisément applicables.

Il est à utiliser comme un instrument permettant de vous remémorer ce que vous savez déjà mais que le temps a peu à peu effacé ou que la pression du moment vous empêche de retrouver.

Ni dogmatique, ni théorique, il se veut un « compagnon » qui pourra vous permettre d'adosser vos pratiques managériales à ces principes qui procurent, si ce n'est une totale sérénité, au moins une certaine clarté dans les choix et les actions à mener.

Chacun de vos collaborateurs est unique et particulier, pour autant, les règles qui régissent les relations que vous entretenez avec chacun d'eux sont identiques. Structurer son management lorsqu'on débute, prendre un nouveau souffle lorsqu'on est en place depuis longtemps, se réapproprier ce que l'on savait déjà et que l'on a un peu oublié... Le management est un exercice quotidien d'ajustement, voire de remise en question de ses pratiques, dans un environnement instable. Il est un éternel recommencement qui permet chaque jour, pour peu que l'on s'en donne la peine, d'apprendre et de comprendre ce qui fait l'essentiel de notre vie : la relation entre les Hommes.



## CHAPITRE 1

---

# Prendre ses marques

- 1 Les missions de base du manager
- 2 La crédibilité du manager
- 3 Les principes de base du management
- 4 La constance des résultats
- 5 La prévisibilité hiérarchique
- 6 Harmoniser la contradiction
- 7 Ritualiser le management
- 8 L'erreur et la faute
- 9 Les principes de base de la communication interpersonnelle
- 10 Écouter le collaborateur
- 11 Repères pratiques



## 1 LES MISSIONS DE BASE DU 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 revêt des particularités spécifiques à chaque entreprise, à chaque service, à chaque métier, cependant ce rôle s'organise à partir de 5 missions fondamentales :

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

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

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

La question de la valeur ajoutée produite par les niveaux hiérarchiques peut se faire jour. L'apport d'un responsable d'équipe ne se limite pas à l'unique transmission de directives, à la répercussion d'informations ou à la production d'ordres. L'apport d'un manager réside dans la dynamique de progrès qu'il crée dans son équipe et pour chaque collaborateur. Cette dynamique se forge dans la mise en place jour après jour d'une relation à la fois rassurante, exigeante et cohérente.

## 2

## LA CRÉDIBILITÉ DU MANAGER

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

Il vous appartient donc de jouer sur ces leviers pour amplifier votre crédibilité ou corriger certains manques. Plus ces facteurs sont élevés plus votre crédibilité est forte.

La crédibilité d'une ligne hiérarchique se mesure à la crédibilité de l'encadrement de premier niveau.

Sa force est celle du niveau d'encadrement perçu comme le plus faible.

Ce qui fait sa solidité est la solidarité entre les différents niveaux qui la composent.

### La crédibilité hiérarchique

#### L'exemplarité

que multiplie **la compétence**

que multiplie **la capacité à valoriser**

que multiplie **la capacité à sanctionner**

que multiplie **la capacité à informer**

**L'exemplarité** se traduit par la cohérence entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté. L'époque du « Faites ce que je dis, pas ce que je fais » est révolue, chaque écart remarqué par le collaborateur réduit la légitimité du manager.

**La compétence** se manifeste, d'une part, par la capacité du manager à décider clairement dans son domaine de responsabilité et faire appliquer les décisions prises, d'autre part, par la connaissance des contraintes et des exigences du métier exercé par ses

collaborateurs. Les collaborateurs ne demandent pas à leur manager de savoir faire leur métier à leur place mais ils lui demandent de connaître et de prendre en compte les difficultés qu'ils y rencontrent. Cette prise en compte ne consiste pas à diminuer le niveau d'exigence mais à aider le collaborateur à élaborer et mettre en œuvre le plan d'action lui permettant de l'atteindre.

**La capacité à valoriser** se manifeste par la reconnaissance du collaborateur en tant qu'individu, de ses compétences, de la qualité de son travail, des progrès effectués, des résultats obtenus et des comportements adoptés. Plus le manager montre au collaborateur sa satisfaction pour le travail qu'il a réalisé, plus il parle de ce qui va bien, plus le collaborateur gagne d'énergie. Le fait de valoriser le collaborateur ne consiste pas à verser dans un angélisme qui occulterait ce qui ne va pas mais à prendre le temps de faire remarquer ce qui va bien. À l'inverse, lorsque le manager montre une insatisfaction permanente et parle essentiellement de ce qui ne va pas, il dégrade la motivation du collaborateur.

**La capacité à sanctionner** se traduit par la définition, la diffusion et l'explication de règles comportementales précises et la détermination à les faire respecter. L'affichage d'une éthique n'a de valeur que si le manager manifeste une volonté sans faille de la faire appliquer.

La sanction fait partie du management. Plus le manager est prêt à sanctionner les comportements de hors-jeu de ses collaborateurs, moins il est contraint de le faire.

**La capacité à informer** se traduit par la primeur d'informations concernant le quotidien des collaborateurs et la vie de l'entreprise. Lorsque l'extérieur informe plus que l'interne, l'extérieur est plus crédible et donc plus écouté (surtout 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 fausse. Durant une telle période, la permanence de la présence du manager auprès de ses collaborateurs est essentielle.

## 3

## LES PRINCIPES DE BASE DU MANAGEMENT

Le principe ne fait pas l'action, mais si votre action est guidée par des principes stables et précis, vous offrez à vos collaborateurs une cohérence et une solidité qui les confortent dans la réalisation de leur mission quotidienne et les rassurent même 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.

Ils nécessitent deux préalables :

1. Le pouvoir de décider.
2. Le pouvoir d'agir.

**1<sup>er</sup> Préalable : Le pouvoir de décider.** Le manager, jusqu'à l'encadrement de terrain, récompense, pilote, informe et sanctionne ses collaborateurs directs.

**2<sup>e</sup> Préalable : Le pouvoir d'agir.** Le manager décide de l'organisation de son équipe et de la gestion de son personnel.

### 10 PRINCIPES

- 1 – Établir des relations privilégiées
- 2 – Bâtir des relations motivantes
- 3 – Enrichir les compétences
- 4 – Rendre les collaborateurs autonomes
- 5 – Définir un contrat clair
- 6 – Faire vivre une éthique
- 7 – Sanctionner les comportements hors-jeu
- 8 – Être solidaire de ses collaborateurs
- 9 – Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires
- 10 – Être solidaire de la hiérarchie

### **1. Établir des relations privilégiées**

Le manager rencontre plus souvent ses collaborateurs individuellement qu'il ne les réunit collectivement (plus d'entretiens individuels que de réunions collectives).

### **2. Bâtir des relations motivantes**

Le manager entretient des relations hiérarchiques positives, constructives et encourageantes basées sur les succès, les progrès et l'implication de ses collaborateurs (cf. Chapitre 2 – 12 – Développer la motivation pour le métier)

### **3. Enrichir les compétences**

Le manager transmet son savoir-faire, développe les compétences de ses collaborateurs et les accompagne dans la mise en application. Des collaborateurs qui maîtrisent mieux leur métier que leur responsable hiérarchique indiquent la qualité du management mis en œuvre. (cf. Chapitre 2 – 21 – Piloter un collaborateur).

### **4. Rendre les collaborateurs autonomes**

Le manager délègue des responsabilités et des pouvoirs de décision pour que le collaborateur devienne de plus en plus acteur de sa mission et ne reste pas un simple exécutant des exigences hiérarchiques (cf. Chapitre 2 – 15 – Déléguer).

### **5. Définir un contrat clair**

Le manager annonce précisément à chacun de ses collaborateurs ce qu'il attend de lui tant en ce qui concerne les résultats (les objectifs), les compétences que les comportements (cf. Chapitre 2 – 17 – Définir un objectif ; 18 – Définir les missions ; 19 – Mener un entretien annuel).

## **6. Faire vivre une éthique**

Le manager définit et fait respecter des règles précises et vérifiables (ou affirme et porte les règles de l'entité) (cf. Chapitre 4 – 30 – Définir des règles de comportement).

## **7. Sanctionner les comportements hors-jeu**

Lorsqu'un collaborateur ne respecte pas une règle, le manager sanctionne le comportement et prévient son propre manager. Le management des hommes doit devenir un sujet d'échange permanent entre les niveaux hiérarchiques comme les résultats économiques ou techniques ou la qualité. (cf. Chapitre 4 – 32 – Recadrer un collaborateur hors-jeu).

## **8. Être solidaire de ses collaborateurs**

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

## **9. Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires**

À chaque fois que N-2 sollicite N, celui-ci le renvoie à N-1 et ne répond qu'en présence de N-1. Tout traitement d'un problème par N ne se fait qu'en présence de N-1.

## **10. Être solidaire de la hiérarchie**

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

## 4

## LA CONSTANCE DES RÉSULTATS

Lors de la précédente édition, cette partie était intitulée « La Performance ». Le changement de titre est motivé par le fait que la performance s'entend communément comme l'atteinte d'un résultat remarquable. Cette définition ne correspond que rarement à la réalité de ce que les collaborateurs doivent apporter à l'entreprise. Plus que de résultats remarquables caractérisés par leur aspect ponctuel voire exceptionnel, l'entreprise a besoin d'une constance et d'une régularité des actions qui produisent les résultats. 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 une relation stressante qui épuise les équipes et de rejeter au second plan la maîtrise et l'approfondissement du métier qui seuls peuvent garantir la pérennité des résultats.

Un management à la fois exigeant et valorisant permet de générer des résultats durables.

Leur répétition exige la combinaison de plusieurs facteurs :

### La constance des résultats du collaborateur

Sa **compétence**

que multiplie **sa motivation**

que multiplie **son implication**

**Sa compétence =**

Sa connaissance technique du métier

**X** Sa capacité à la mettre en œuvre

**X** Sa capacité à remettre en cause et enrichir ses connaissances

**X** Sa capacité à progresser

**Sa motivation =**

L'exigence du manager

**X** La reconnaissance par le manager de ses résultats

**X** La reconnaissance par le manager de l'individu (pour ce qu'il est), de l'opérateur (pour ses compétences techniques) et du collaborateur (pour sa contribution à l'équipe ou à l'entreprise)

**Son implication =**

Ses perspectives d'évolution dans l'entreprise

**X** L'apport de son métier à l'environnement (au sens large)

**X** Le respect et la défense d'une éthique, d'une vision du métier (qui renforce la légitimité par rapport à son entourage)

**X** La primeur de l'information apportée en interne

**X** La réussite de l'Entreprise



5

## LA PRÉVISIBILITÉ HIÉRARCHIQUE

*Être prévisible et surprenant.*

Dans un monde difficilement prévisible tant du point de vue économique, technique que commercial, dans un contexte où il faut à la fois élaborer des plans à 3 ans et les changer tous les 6 mois, vous devez offrir à votre équipe la prévisibilité de vos réactions, assurer une sécurité relationnelle (interne) face à une insécurité conjoncturelle (externe).

Lorsque vous agissez et réagissez en fonction de votre humeur du moment ou de vos émotions face à l'événement, le collaborateur se trouve dans une situation d'insécurité qui peut produire des résultats à court terme mais jamais des résultats durables.

Tout en restant surprenant, parce que ce que vous ferez pourra prendre des formes différentes, vous vous devez d'entretenir une constance d'action, de réaction et de décision face à un même événement et ce, quel que soit le collaborateur.

Le collaborateur doit savoir que lorsqu'il réalise un travail de qualité celui-ci sera reconnu et apprécié à sa juste valeur, que lorsqu'il commet une erreur il doit en parler, qu'il sera aidé et jamais réprimandé s'il a respecté les règles définies, que s'il rencontre des difficultés il sera toujours écouté jamais éconduit, que s'il ne sait pas comment s'y prendre, il obtiendra la formation qui lui est nécessaire. Mais il sait aussi que s'il ne respecte pas les règles définies, il s'expose à un recadrage hiérarchique, voire à une sanction.

**Le collaborateur connaît par avance la correspondance entre ses actes et leurs conséquences.**

**Tableau 1.1 – Les règles du jeu et les missions définissent les limites du jeu**

RÈGLES DU JEU		MISSIONS	
<p>Le collaborateur ne respecte pas les règles définies, que ce soit dans la lettre ou dans l'esprit</p> <p>LE COLLABORATEUR EST HORS-JEU</p> <p>Le manager recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>	<p>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</p> <p>LE COLLABORATEUR EST DANS LE JEU</p> <p>Le manager valorise, aide et forme le collaborateur</p> <p>Bien que soumis aux incertitudes conjoncturelles, le collaborateur connaît une sécurité relationnelle hiérarchique</p>	<p>Le collaborateur agit hors de ses missions et des prérogatives qui lui sont données et ne réalise pas sa mission</p> <p>LE COLLABORATEUR EST HORS-JEU</p> <p>Le manager recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>	

6

## HARMONISER LA CONTRADICTION

La puissance de votre management réside dans votre capacité à faire vivre avec cohérence des actes en apparence contradictoires : un acte managérial prend d'autant plus de valeur pour le collaborateur si celui-ci sait que vous êtes capable de l'acte opposé.

Concrètement :

- Vos compliments prendront une véritable valeur si vous êtes capable de parler clairement, sans détour et calmement de ce qui ne va pas.
- Vos compliments prendront encore du poids si vous savez sanctionner avec justesse et impartialité quand il le faut.
- Votre parole sera suivie si vous vous montrez capable d'écouter et de tenir compte de ce que disent vos collaborateurs, sans pour autant changer d'avis pour leur faire plaisir. Une décision ne se prend pas toujours en fonction de l'avis majoritaire mais en fonction de ce qui vous semble juste.
- Vos collaborateurs s'impliqueront dans les projets que vous leur proposez si la promesse d'avenir commence déjà à se concrétiser dans leur quotidien.
- Votre enthousiasme se transformera en énergie efficace s'il est accompagné d'une rigueur dans l'action.
- Vous communiquerez à vos collaborateurs votre passion pour votre métier si vous la prolongez par une relation pédagogique apaisante et tranquille.
- À la fois gratifiant **et** exigeant, directif **et** participatif, compréhensif **et** intransigeant.

## 7

## RITUALISER LE MANAGEMENT

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

La ritualisation du management, c'est-à-dire la répétition **programmée** de rencontres, d'entretiens et de réunions tant individuels que collectifs, permet, d'une part une meilleure gestion du temps pour le manager et pour le collaborateur, d'autre part la certitude d'aborder de façon récurrente les sujets déterminants pour le collaborateur et pour l'équipe. Cette programmation n'exclut pas les rencontres impromptues ou les entretiens ponctuels, elle limite les dérangements intempestifs qui consomment du temps et souvent relèvent plus du besoin pour le collaborateur de capter l'attention de son manager que d'un réel besoin opérationnel.

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

Les activités propres au manager et au collaborateur entraînent parfois insidieusement des rencontres de plus en plus espacées entre l'un et l'autre. Les échanges peuvent alors se limiter, soit au traitement du quotidien, ce qui a pour effet d'ôter progressivement sa substance au métier – la motivation du collaborateur s'use peu à peu –, soit à un strict et unique 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.

Tableau 1.2 – La ritualisation du management

MANAGER LE COLLABORATEUR	Acte de management	Fréquence	Durée	Temps de préparation
	Développer la motivation (p. 28)	Quotidienne à hebdomadaire	2 à 15 minutes	Aucun
	Remotiver (p. 34)	Mensuelle à trimestrielle	10 à 30 minutes	Aucun
	Entretenir une relation personnelle (p. 46)	Hebdomadaire	10 minutes	Aucun
	Définir les missions (p. 66)	Annuelle	1 à 2 heures	2 heures (pour la première rédaction)
	Mener un entretien annuel (p. 82)	Annuelle	30 minutes à 1 heure et 1/2	30 minutes
	Piloter le collaborateur (p. 113)	Hebdomadaire à mensuelle	5 à 30 minutes	5 à 15 minutes

Tableau 1.2 – La ritualisation du management

MANAGER L'ÉQUIPE	Lancement des objectifs (p. 147)	Hebdomadaire à annuelle	3 à 30 minutes (selon la longueur de la séquence)	5 minutes à une journée
	Bilan d'activité et de résultats (p. 153)	Hebdomadaire à annuelle	3 minutes à 1 heure (sans compter le temps de la fête)	5 minutes à une journée
	Créer un projet (p. 183)	Semestrielle à pluriannuelle		1 à 3 journées

8

## L'ERREUR ET LA FAUTE

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

- L'**erreur** entraîne un acte pédagogique, la **faute** génère une action d'autorité.
- L'**erreur** renvoie à la **compétence** et le collaborateur peut ne pas la maîtriser, la **faute** renvoie à son **comportement** et le collaborateur se doit de toujours le contrôler.
- L'**erreur** est **involontaire** au sens où le collaborateur n'a pas su comment faire (agir ou réagir), la **faute** est **volontaire** au sens où 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 à tendance agressive de la part du manager suite à une **erreur** détruit de fait le droit à l'erreur, la prise d'initiative et peut inciter le collaborateur à cacher ses erreurs à venir (cf. Chapitre 2 – 20 – Réagir en cas d'erreur).
- 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 (cf. Chapitre 4 – 33 – Recadrer un collaborateur).

## LES PRINCIPES DE BASE DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

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

*Paul WATZLAWICK*

Un échange constructif entre le manager et le collaborateur se forge lui aussi par la mise en application de principes dans le cadre d'entretiens individuels. Les outils de communication se sont multipliés et sont de plus en plus performants, mais la qualité de la communication n'en est pas pour autant meilleure, elle s'en trouve parfois même dégradée. La performance des outils réside dans leur rapidité de transmission mais ils n'améliorent en rien la qualité de l'échange. Quel que soit le support utilisé, la communication repose d'abord sur la capacité à se faire comprendre et sur la qualité de l'écoute.

- 1 – Être totalement disponible pour le collaborateur**
- 2 – Prendre du plaisir dans l'échange**
- 3 – Écouter pour être écouté**
- 4 – Montrer sa volonté de comprendre**
- 5 – Valider la compréhension**
- 6 – Réaliser la synthèse des échanges**

### **1. Être totalement disponible pour le collaborateur**

La qualité des échanges entre le manager et le collaborateur nécessite la pleine disponibilité du manager lors de chaque entretien.

### **2. Prendre du plaisir dans l'échange**

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



### **3. Écouter pour être écouté**

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

### **4. Montrer sa volonté de comprendre**

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

### **5. Valider la compréhension**

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

### **6. Réaliser la synthèse des échanges**

Communiquer ne consiste pas à imposer son avis au collaborateur mais à faire la synthèse entre son point de vue et le point de vue du 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 de chacun 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, ses réactions, sa volonté de chercher à comprendre, sa volonté de chercher à réussir avec le collaborateur plutôt qu'à avoir raison.

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

- Les relances qui favorisent l'expression.
- Le blocage des réflexes qui freinent l'expression.

### *Les relances qui favorisent l'expression :*

- **La relance muette** : se taire, en regardant le collaborateur dans les yeux comme s'il n'avait pas fini de parler.

☞ *Remarque : Le silence est « angoissant », le dernier qui a parlé supporte toujours mieux le silence que l'autre.*

- **La question ouverte** : poser une question ouverte (« C'est-à-dire ? » ; « Comment ça ? » ; « Par exemple ? » ; « Vous pouvez préciser ? »). Il est à noter que l'usage du « Pourquoi » est autant que faire se peut à éviter parce qu'il ne favorise pas l'expression. Face à cette question, le collaborateur se trouve dans une position défensive qui ne l'amène pas à approfondir sa réflexion ou à chercher à mieux comprendre mais l'oblige

à s'expliquer voire à se justifier. L'explication et la justification sont consommatrices d'énergie.

- **La relance ciblée** : reformuler une idée importante, un point essentiel exprimé par le collaborateur pour en vérifier la compréhension. Le passage au sujet suivant ne se fait que lorsque la compréhension du précédent a été validée.
- **La reformulation** : réaliser la synthèse de tout ce que le collaborateur a exprimé.

La formulation de toute proposition ou de toute remarque ne peut se faire qu'après que le collaborateur ait approuvé la synthèse qui a été faite.

### *Le blocage des réflexes qui freinent l'expression du collaborateur :*

- **L'opposition** : le manager cherche à montrer qu'il a raison, ce qui se traduit par une opposition à ce que dit le collaborateur (argument/contre-argument, idée/contre-idée, exemple/contre-exemple), chacun cherche à avoir raison et non à progresser avec l'autre.
- **Le « Oui, mais »** : bien que moins conflictuel ou polémique, il transforme aussi le dialogue en opposition (autant que possible remplacer « Oui, mais... » par « Oui, et... »). L'usage du « oui, mais » provoque également une dérive des sujets abordés, l'échange se détourne de l'objet initial ou du sujet principal.
- **Couper la parole** : qui d'une part, marque un manque de respect de la parole du collaborateur et, d'autre part, procure au collaborateur la sensation qu'il n'a pas le droit de parler.
- **Les réactions physiques** : elles peuvent laisser croire à un désintérêt ou un désaccord du manager (moue dubitative, regard fuyant, etc.). En plus de ces manifestations physiques, il importe aussi de supprimer tout risque de dérangement intempestif risquant de dégrader la qualité de l'échange (le téléphone, l'intervention d'un autre collabo-

rateur, la lecture des messages électroniques, la rédaction d'un document qui ne concerne pas l'entretien, etc.).

- **Les pressions relationnelles** : la menace, la promesse, le chantage, l'autoritarisme... constituent autant de moyens qui peuvent permettre au manager d'imposer son point de vue immédiatement mais qui hypothèquent à terme sa crédibilité. Les menaces répétées et jamais exécutées réduisent l'autorité à l'état de velléité, les promesses non tenues génèrent le sentiment de s'être fait avoir et rendent suspectes toutes les propositions à venir. (« *La promesse est inscrite dans le sable de celui qui la formule et dans le marbre de celui qui la reçoit.* », proverbe arabe)
- **Les conseils** : un conseil donné sans qu'il ait été demandé représente pour celui qui le reçoit un reproche implicite. Un conseil n'est à donner que lorsqu'il a été explicitement demandé. Il est même préférable de ne répondre à une demande de conseil que lorsque cette demande a été formulée deux fois, la deuxième formulation permet au collaborateur de préciser sa pensée. Les faits montrent souvent qu'une réponse apportée à la première question posée ne correspond pas à la véritable préoccupation du collaborateur.

☞ *Remarque (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.*

1. Entamez autant que vous le pouvez un échange ou une relation avec un collaborateur par les aspects positifs, le fait d'aborder en premier ce qui ne va pas est consommateur d'énergie pour le collaborateur et pour vous-même.
2. Rythmez vos rencontres et entretiens individuels avec les collaborateurs : 5, 10, 15, 30 :
  - 5 minutes par jour.
  - 10 minutes par semaine.
  - 15 minutes par mois.
  - 30 minutes par trimestre.

Même si ce rythme et ces durées sont difficiles à respecter scrupuleusement, ils doivent constituer des repères pour recaler votre relation avec chaque collaborateur. La tendance générale est à une surévaluation du temps réellement passé avec chacun.

3. Ce n'est pas parce que vous croisez vos collaborateurs chaque jour que vous les connaissez vraiment. Avec le temps, la relation a parfois tendance à se distendre insidieusement ; les sujets traités sont souvent les mêmes et sont parfois abordés superficiellement (on finit par parler de tout et vraiment de rien).
4. Ne laissez jamais une émotion négative guider votre réaction ; lorsque vous répondez sous le coup d'une émotion négative, votre réaction risque d'être inappropriée. Si les mots dépassent votre pensée, votre collaborateur n'entend pas ce que vous pensez mais retient ce que vous dites.
5. Le contrôle de ce que fait le collaborateur n'est pas une marque de défiance ou de méfiance, c'est une obligation managériale ; l'absence de contrôle démotive et démobilise le collaborateur.
6. L'autorité fait partie intégrante du management, l'exercer n'est pas un échec mais fait partie de la mission de responsable hiérarchique. Plus vous y êtes préparé moins vous avez à en user.

7. Les relations avec les collaborateurs, le management, doivent devenir des sujets d'échange permanent avec la hiérarchie au même titre que les résultats, la qualité ou les sujets techniques.
8. L'écriture est la mémoire du futur. Écrivez ce que vous demandez à vos collaborateurs et demandez-leur à eux aussi d'en prendre note.
9. Traitez vos rendez-vous avec vos collaborateurs avec le même soin et la même attention que vos rendez-vous extérieurs.
10. Le management est parfois l'affaire d'une seconde de courage qui consiste à résister à la tentation de la solution la plus immédiate et la plus facile :
  - Faire soi-même ce qui a été à maintes reprises demandé et non réalisé par le collaborateur.
  - Ne pas oser aller jusqu'à la rupture et céder à la pression du collaborateur.
  - Se mettre en colère alors qu'il faudrait rester calme et réagir à froid.
11. La détermination que vous manifestez pour l'atteinte d'un objectif, pour la résolution d'un problème, pour la réalisation d'un projet, pour le respect d'une règle, représente plus de la moitié du résultat final.
12. Plus l'enjeu est élevé, plus votre exigence doit porter sur l'action. Une trop forte pression sur les résultats diminue les capacités du collaborateur à mobiliser ses compétences pour atteindre l'objectif visé.
13. Vos exigences seront d'autant plus suivies d'effets que vous serez le premier à les appliquer.
14. Ce qui est négatif se traite individuellement, jamais collectivement (sauf dans le cas de propos désobligeants ou de comportements provocants manifestés en public par le collaborateur).
15. Occupez-vous de vous, si vous ne le faites pas, personne ne le fera pour vous.



## CHAPITRE 2

---

# Manager le collaborateur

- 12 Développer la motivation pour le métier
- 13 Remotiver ou maintenir la motivation
- 14 Remettre une récompense exceptionnelle
- 15 Entretenir une relation personnelle avec le collaborateur
- 16 Déléguer
- 17 Définir un objectif
- 18 Définir les missions
  - 18.1 Méthodologie de formalisation de missions
  - 18.2 Exemple de structure pour rédiger les missions d'un collaborateur
- 19 Mener un entretien annuel
  - 19.1 Exemple de support d'entretien annuel
  - 19.2 Exemple de grille d'évaluation des collaborateurs
- 20 Réagir en cas d'erreur
- 21 Piloter un collaborateur
  - 21.1 La préparation d'action – Le briefing
  - 21.2 Le suivi de l'action – Le débriefing
- 22 Piloter la formation



# Introduction

Chaque collaborateur est preneur d'une relation individuelle privilégiée. Le fait de voir, de croiser chaque jour ses collaborateurs ne permet pas forcément de les connaître vraiment et de faire vivre une relation. Les jours s'enchaînent, les contraintes et les exigences occupent l'essentiel du quotidien. Dans les faits, les échanges avec les collaborateurs sont plus déclenchés par les événements que par la volonté du manager ; la relation hiérarchique risque de dériver vers des entretiens qui existent surtout dans le cas de difficultés ou de problèmes. La relation devient essentiellement réactive, les urgences et les priorités se confondent. Le temps passe et sans s'en apercevoir les rencontres entre le manager et ses collaborateurs se raréfient et leur contenu s'étiole. Une des conséquences peut être une compréhension mutuelle de plus en plus difficile, une autre est que le manager rencontre surtout les collaborateurs en difficulté ou qui posent problème. La loi des 20/80 se vérifie alors, 20 % des collaborateurs génèrent 80 % des problèmes, consomment 80 % du temps et de l'énergie. Et curieusement, moins le manager est disponible, plus les collaborateurs le sollicitent.

Le temps est une des denrées les plus chères du manager, un élément volatile difficilement maîtrisable, chaque moment doit être occupé par l'essentiel, or l'essentiel n'apparaît plus toujours aussi clairement dans les périodes de surcharge et d'activité intense, d'autant plus lorsque ces périodes sont devenues un état permanent. Survient alors la désagréable sensation de ne pas avoir arrêté de la journée et de n'avoir rien fait.

Dans cette spirale, il est difficile de trouver des moments pour rencontrer chacun à fréquence régulière. Commencer par planifier quelques rendez-vous et s'y tenir (mieux vaut peu,

bien et respecté que la perfection velléitaire) sans se charger davantage permet d'enclencher la démarche et d'en constater les premiers résultats.

Lorsque le manager parvient à stabiliser et fiabiliser le planning de ses rendez-vous avec ses collaborateurs il reste à définir les sujets, le contenu, la durée et le déroulement de ces entretiens. Certains doivent être formalisés, d'autres sont informels bien que prévus, d'autres encore doivent répondre à des circonstances particulières.

L'écoute des équipes montre la sensibilité des collaborateurs à ces petites choses sans importance qui font le quotidien et sur lesquelles se cristallisent les insatisfactions. En matière de management, tout compte, chaque rapport avec le collaborateur a une importance. La relation est fragile, l'écart entre un management bien perçu et un management mal vécu peut se jouer sur des détails. Un bonjour distrait, une réflexion maladroite, une remarque inappropriée, un agacement disproportionné, un reproche au mauvais moment sont autant de petits événements qui peuvent directement influencer la qualité de la relation, le niveau de motivation du collaborateur pour la journée, pour la semaine ou plus encore. Il ne s'agit pas pour autant de verser dans une autosurveillance permanente qui aurait pour effet de supprimer toute spontanéité du manager et entraînerait l'étonnement, l'inquiétude et peut-être la méfiance des collaborateurs. Il s'agit de gommer peu à peu les comportements, les réactions et les petites inattentions qui demandent plus d'efforts pour les récupérer qu'ils n'ont apporté de satisfaction ou de soulagement à l'instant de leur manifestation.

En plus de ces réactions, il importe aussi de prévoir des entretiens qui préparent les actions à venir. De l'élaboration d'un plan d'action lors d'un briefing à l'entretien annuel pour remobiliser le collaborateur, définir ses axes de progrès, voire l'évolution de carrière, le chapitre suivant doit vous permettre de mettre en place des entretiens individuels portant sur les multiples sujets qui alimentent le quotidien de la relation hiérarchique.

## DÉVELOPPER LA MOTIVATION POUR LE MÉTIER

*La motivation du collaborateur pour son métier est grandement déterminée par la qualité de la relation que son manager développe avec lui.*

Certains métiers, du fait de leur technicité, sont par nature motivants, certaines missions, du fait de leur importance et de leurs implications sont intrinsèquement valorisantes, pourtant parmi ceux qui les exercent on y découvre parfois des collaborateurs dont la motivation est faible.

D'autres métiers sont peu excitants, d'autres missions sont peu gratifiantes, pourtant, certains collaborateurs qui les réalisent manifestent une motivation évidente.

La nature même de l'activité a 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, c'est la qualité de la relation que son manager crée avec lui dans l'exercice de cette activité.

La motivation du collaborateur repose sur la qualité de la relation que son manager entretient avec lui de manière générale. Sa motivation pour son métier, pour son activité quotidienne repose plus précisément sur l'attention qu'il lui manifeste dans l'exercice de ce métier ou de cette activité.

Le collaborateur développe sa motivation et réussit dans les domaines où le manager lui envoie des messages positifs, lui montre une attention, et le valorise pour ce qu'il fait bien. Lorsque le manager formule surtout des reproches (même anodins), fait des remarques désagréables, ne souligne que ce qui est mal fait, il dégrade, voire détruit, la motivation du collaborateur.

Le collaborateur développe d'autant plus son envie d'apprendre et de progresser dans les domaines qui lui valent la reconnaissance de son manager. Les capacités et les compé-

tences sont le produit de la relation qui se crée entre le manager et le collaborateur ; c'est cette relation positive privilégiée qui déclenche la motivation. L'activité devient alors en tant que telle un lieu de plaisir, d'expression et d'épanouissement.

Lorsque le management est reconnaissant et attentionné, lorsqu'il est capable de souligner la qualité du travail fait et les résultats obtenus, lorsqu'il sait accompagner le collaborateur et le faire progresser à partir de ses qualités sans le renvoyer à ses manques, le collaborateur développe alors une confiance en soi qui lui permet à la fois de se remettre en cause, de se corriger et de réussir.

### *Les objectifs*

- Développer la motivation de chaque collaborateur pour son métier.
- Montrer au collaborateur la valeur de ses compétences, l'importance de ses progrès et de ses résultats.

### *Les principes*

- Le travail bien fait est normal et c'est parce qu'il est normal qu'il est primordial d'en parler et de le souligner.
- Chaque collaborateur ne s'investit vraiment que là où il est valorisé.
- Plus le travail réalisé par le collaborateur demande une faible technicité ou apporte une plus-value peu visible, plus le collaborateur a besoin de relation avec son manager.
- Le succès ne peut se bâtir qu'en s'appuyant sur les forces du collaborateur, jamais en insistant sur ses faiblesses.

## *Concrètement*

- Plus le manager valorise le collaborateur là où il est performant, plus le collaborateur devient performant même là où il était moins compétent.
- Plus le collaborateur parle à son manager de son travail, de ses succès et de ses progrès, plus il gagne d'énergie.
- La valorisation ne consiste pas à distribuer des compliments dont la répétition finit parfois par diminuer la crédibilité du manager mais réside dans une véritable attention portée au collaborateur.

### *Plan d'action*

#### *Entretien individuel avec le collaborateur*

##### **❶ – Regardez attentivement, devant le collaborateur, le travail effectué.**

Si cette étape n'est pas réalisable, montrez au collaborateur que vous savez ce qu'il a fait.

*Remarque : L'effet énergisant de cet entretien repose sur la considération et l'attention réelles portées à ce qu'a réalisé le collaborateur.*

##### **❷ – Demandez au collaborateur comment il a fait.**

*Remarque 1 : Lorsque l'attention ne porte que sur le résultat, les collaborateurs privilégient le résultat au détriment de l'action ; ces collaborateurs sont plus performants sur les actions courtes que sur les actions longues et sont plus sensibles à la valorisation hiérarchique. Au contraire, une forte attention à l'action développe le plaisir pour l'action elle-même et diminue le besoin d'une valorisation hiérarchique fréquente.*

*Remarque 2 : Le fait de valoriser les comportements souhaitables pour l'équipe, pour l'entreprise, pour les clients ou pour le collaborateur lui-même, favorise leur reproduction, contribue au renforcement de la culture d'entreprise et donne d'autant plus de légitimité aux règles de comportements.*

**③ – Écoutez attentivement le collaborateur raconter son action.**

*Remarque : C'est de la qualité de l'écoute que dépend l'efficacité de cet entretien ; si le regard est essentiel, si le compliment est important, la qualité de l'écoute est fondamentale dans la relation entre le manager et le collaborateur ; ce moment ne doit pas être troublé par le téléphone, la consultation de la messagerie électronique, la poursuite d'un travail, un autre collaborateur...*

**④ – Complimentez le collaborateur pour le travail réalisé, les efforts fournis, les résultats obtenus, les progrès réalisés ou les comportements montrés.**

*Remarque 1 : Le compliment formulé tient compte de la difficulté perçue par le collaborateur. Ce qui apparaît facile pour le manager peut être considéré comme difficile par le collaborateur ; de la même manière un compliment disproportionné par rapport à ce qui a été réalisé peut en hypothéquer à la fois la pertinence et la sincérité.*

*Remarque 2 : Si l'action doit être récompensée, cette récompense doit être annoncée et donnée le plus tôt possible après la fin de l'action. Plus le différé est long, plus l'impact positif de la récompense diminue et devient même parfois nul et décevant pour le manager (cf. Chapitre 2 – 14 – Remettre une récompense exceptionnelle).*

**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.
- Lorsque le collaborateur montre une évolution positive de son comportement.
- Lorsque le collaborateur a progressé.

*Durée*

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

❗ *Les erreurs à éviter*

- Valoriser uniquement le résultat.
- Complimenter sans avoir regardé le travail réalisé et/ou écouté le collaborateur.
- Valoriser uniquement ce qui est « spectaculaire ». Certains collaborateurs demeurent discrets mais sont essentiels pour le service ou l'entreprise. La reconnaissance unique de ce qui est spectaculaire génère une tendance à négliger l'activité quotidienne sans laquelle les résultats remarquables n'existent pas.
- Valoriser toujours les mêmes collaborateurs ou les mêmes services.
- Parler au lieu de faire parler.
- Raconter ses propres succès.
- Passer plus de temps à faire parler le collaborateur de ce qu'il a mal fait que de ce qu'il a bien fait (en cas de travail insuffisant ou insatisfaisant ; cf. Chapitre 2 – 20 – Réagir en cas d'erreur).
- 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 ?



13

## REMOTIVER OU MAINTENIR LA MOTIVATION

*Toutes les difficultés que rencontre le collaborateur ont un impact direct sur son niveau d'énergie et donc 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, 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 ne peut maîtriser tous ces événements, en revanche sa réaction, son attention au collaborateur lorsque celui-ci les rencontre peut en partie déterminer sa capacité à les surmonter même si les faits auxquels il est confronté demeurent.

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.

S'il s'agit d'un événement important et évidemment perceptible, la réaction peut apparaître nettement mais le plus souvent la dégradation de la motivation est progressive et elle n'est pas toujours aisément repérable. En conséquence, l'attention du manager et la connaissance qu'il a de ses collaborateurs lui permettent d'identifier d'autant plus facilement les modifications de comportement qui fournissent un indicateur fiable des fluctuations du niveau de motivation.

Enfin, même si le collaborateur ne traverse pas une période délicate, s'il va manifestement bien, le fait que le manager prenne le temps à fréquence régulière de le rencontrer seul pour créer un moment d'échange privilégié contribue au

maintien, voire à l'augmentation de son niveau d'énergie (mieux vaut prévenir que guérir).

### *Les objectifs*

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

### *Les principes*

- La relation hiérarchique s'use avec le temps et doit être nourrie pour se développer et s'épanouir.
- Au fur et à mesure que le temps passe, la relation en général et la relation hiérarchique en particulier, se décale par rapport à ses bases initiales.
- Lorsque le manager prend le temps de parler, d'échanger avec ses collaborateurs sans viser des résultats immédiats sur des sujets qu'ils soient 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 difficulté exprimée est toujours moins perturbante que la même difficulté tue (ce qui n'est pas dit génère plus de gêne, de tension et de désagrément que ce qui est dit).
- (Mais) si le manager manifeste un intérêt pour le collaborateur uniquement lorsque ce dernier rencontre des problèmes, ce collaborateur risque de rencontrer de nouveaux

problèmes pour retrouver ou maintenir cette relation. Le manager pourrait alors n'avoir que des collaborateurs à problèmes puisque le fait d'avoir des problèmes devient pratiquement le gage d'une relation avec lui.

### *Concrètement*

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

### *Plan d'action*

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

*Remarque : Ce premier message doit être le plus large possible afin de laisser au collaborateur la possibilité d'évoquer tous les sujets qui peuvent le préoccuper et, de fait, perturber son activité.*

#### **② – Écoutez le collaborateur.**

*Remarque 1 : Plus le collaborateur se sent écouté et compris, plus les effets de l'entretien de motivation sont positifs.*

*Remarque 2 : La confiance entre le collaborateur et le manager repose en partie sur la capacité du manager à manifester une véritable attention au collaborateur, et ce, surtout lorsque celui-ci est confronté à des difficultés professionnelles ou personnelles.*

#### 4 scénarios

**– Scénario 1 : Le collaborateur parle uniquement de ce qui va bien.**

Il s'agit d'un entretien prévu et le collaborateur ne manifeste aucun signe particulier de démotivation :

Écoutez le collaborateur et réalisez un bilan positif de ses résultats et de son activité. Retracer tout ce que le collaborateur a fait de bien depuis le dernier entretien de motivation ou le dernier entretien plus approfondi. Dans ce scénario, l'entretien peut se conclure par la définition d'axes de progrès pour les semaines à venir.

*Remarque : Dans ce scénario 1, les effets motivants de l'entretien reposent sur la capacité du manager à montrer à son collaborateur qu'il sait ce qu'il a fait, qu'il connaît ses résultats et qu'il reconnaît ses efforts, ses progrès, ses succès.*

**– Scénario 2 : Le collaborateur parle de ses difficultés.**

#### 2 situations

– Situation 1 : Ce que dit le collaborateur repose sur des faits constatés.

1. Écoutez attentivement et reformulez ce que dit le collaborateur pour valider sa compréhension.

2. Reconnaissez comme réelles les difficultés que rencontre votre collaborateur même et surtout si celles-ci peuvent apparaître anodines voire futiles.

*Remarque 1 : La quasi-totalité des difficultés de nature à entamer la motivation d'un collaborateur est d'origine relationnelle. La cause annoncée masque parfois une cause plus profonde que le collaborateur n'ose pas aborder ou parfois même qu'il n'a pas encore complètement identifiée.*

*Remarque 2 : Le désir du collaborateur de se confier à son manager repose sur la capacité de celui-ci à manifester un intérêt réel à ce qui lui est dit, sans que le collaborateur n'ait en quoi que ce soit le sentiment d'être jugé.*

3. Proposez au collaborateur de modifier ce qui cause sa démotivation.

4. Validez la proposition.

5. Mettez en œuvre la solution proposée.

**6.** Rencontrez le collaborateur pour faire le point juste après les premières applications.

– Situation 2 : Ce que dit le collaborateur repose sur une interprétation inappropriée des faits constatés.

Il interprète une situation qui ne correspond pas à vos intentions ou à celles d'un autre collaborateur de l'équipe, de l'entreprise ou de la hiérarchie.

*Important : Rien de ce que ressent le collaborateur n'est discutable même si ce qu'il dit peut sembler exagéré ou ne pas correspondre à la réalité.*

**1.** Écoutez attentivement et reformulez ce que dit le collaborateur pour valider votre compréhension.

**2.** Acceptez la perception du collaborateur (sans la valider).

**3.** Affirmez la réalité de vos intentions et éventuellement expliquez les raisons de la situation ou de ce qui s'est passé.

*Remarque : Plus le collaborateur vit mal une situation, plus le manager doit clairement et sans aucune ambiguïté affirmer son intention dans cette situation.*

**4.** Élaborez une solution avec le collaborateur.

*Remarque : La pertinence et la qualité de la solution importent moins que la qualité de l'écoute du manager, cependant le collaborateur doit constater une évolution après l'entretien.*

– **Scénario 3 : Le collaborateur va manifestement mal mais il ne parle pas de ses difficultés.**

Proposez de nouveau au collaborateur de s'exprimer en lui montrant que le fait d'avoir des difficultés, des soucis, est normal et qu'il n'y a en cela rien de dévalorisant ou de déshonorant.

## **2 situations**

– 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.

**1.** Respectez le fait que le collaborateur ne veuille pas parler.

**2.** Exigez que les comportements du collaborateur, montrant son malaise, disparaissent et posez ainsi les limites de ce que vous êtes prêt à accepter.

*Remarque : Le collaborateur peut ne pas s'exprimer mais le manager, l'équipe, les clients n'ont pas à subir les conséquences de ce qu'il souhaite garder confidentiel.*

## **2 situations**

– Situation 1 : Le collaborateur parle de ses difficultés (scénario 2 ou 4).

– Situation 2 : Le collaborateur ne parle pas. L'entretien est terminé et le manager devra mettre en place une démarche de recadrage si les comportements persistent.

*Remarque 1 : Le manager est d'autant plus crédible qu'il montre à la fois une capacité à écouter, à comprendre et aussi une capacité à faire respecter les règles communes. Le collaborateur doit pouvoir mesurer l'écart qu'il y a entre jouer et ne pas jouer le jeu, respecter et ne pas respecter les règles.*

*Remarque 2 : Si les autres collaborateurs manifestent une compréhension, voire une 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 d'un collaborateur persistent.*

– **Scénario 4 : Le collaborateur parle de ses problèmes personnels.**

1. Écoutez.

2. Proposez une aide, soit en temps, soit par un entretien avec une personne d'un service susceptible de trouver une solution avec lui :

– En temps, c'est-à-dire que vous proposez au collaborateur de prendre le temps nécessaire pour régler son problème personnel à l'extérieur, en le lui donnant ou, au moins, en lui proposant des solutions qui lui 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 : prenez rendez-vous après avoir obtenu le consentement du collaborateur.

3. Redéfinissez vos exigences professionnelles : précisez au collaborateur ce que vous attendez de lui durant cette période de turbulences.

4. Proposez au collaborateur d'augmenter la fréquence de vos rencontres.

NB : la fréquence des rencontres doit être proportionnelle aux difficultés rencontrées.

*Remarque 1 : Lorsqu'un collaborateur est confronté à un problème personnel important, le fait de diminuer l'exigence professionnelle lui renvoie une image négative de lui-même qui amplifie sa difficulté à affronter le problème qu'il rencontre. Ainsi apparaît le risque d'inscrire le collaborateur dans une spirale d'échec global.*

*Remarque 2 : Lorsque le collaborateur est en difficulté, mieux vaut des rencontres courtes et fréquentes que des entretiens longs et rares.*

*Remarque 3 : Le manager n'a pas pour mission de résoudre les problèmes de son collaborateur à sa place mais de mettre en place les conditions lui permettant de les résoudre.*

### **Où ?**

Dans le bureau du manager ou à l'occasion d'un déplacement professionnel.

### **Quand ?**

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

### **Durée**

15 minutes à 1 h 30.

## **❗ Les erreurs à éviter**

- Minimiser les difficultés rencontrées par le collaborateur.
- Croire 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 de l'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 ?



## REMETTRE UNE RÉCOMPENSE EXCEPTIONNELLE

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

L'argent peut être un moyen qui permet de manifester concrètement au collaborateur la reconnaissance de la qualité de son travail, de son niveau de résultats, d'un succès marquant, de son implication... Mais l'argent 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. L'argent peut être un turbo mais en aucun cas le moteur qui fait avancer le collaborateur. 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 « chasseur de primes » pour lesquels la fin justifie les moyens ; les valeurs, les règles de l'équipe ou de l'entreprise ne sont plus que des souvenirs d'intentions disparues.

Lorsqu'en période de plein développement et de forte croissance, les salaires évoluent en cohérence avec la progression de l'entreprise, l'argent fait partie intégrante des éléments motivants parce qu'il apparaît comme le retour normal des résultats produits par les collaborateurs. En période de moindre progression, de stagnation voire de régression, bien qu'obtenant moins de résultats, les collaborateurs travaillent toujours autant, mais les progressions des rémunérations ne sont plus proportionnelles aux efforts fournis. À cette époque, les systèmes de rémunération présentent plus de risques de démotivation que de chances de motivation. Sous-jacente aux politiques salariales, apparaît alors une sensibilité particulière à la justesse des décisions prises en la matière. Plus d'argent ne génère pas forcément plus de motivation, un sentiment

d'injustice ou d'inégalité pourra entraîner une forte démotivation et 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 se payer lui-même peut aussi être une démarche fortement gratifiante pour lui (sous réserve de bien identifier ce qui lui procurerait le plus de plaisir).

### *Les objectifs*

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

### *Les principes*

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

### *Concrètement*

- La récompense choisie doit être en cohérence avec la situation particulière du collaborateur, son salaire, son statut, ses passions, ses attentes...

- Le manager met en perspective la contribution particulière avec l'ensemble de l'action du collaborateur.

### *Plan d'action*

#### *Entretien individuel*

**❶ – Rappelez au collaborateur ce qu'il a fait depuis les derniers mois.**

**❷ – Rappelez sa contribution exceptionnelle.**

**❸ – Annoncez la récompense.**

*Remarque : 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 étant alors de voir apparaître des collaborateurs plus soucieux d'acquiescer la récompense que d'accomplir le travail à assurer en permanence.
- Remettre une récompense sous forme de cadeaux (voyage, repas, objet...) à des collaborateurs qui, du fait de leur niveau de rémunération, auraient surtout besoin d'argent.
- Remettre la récompense exceptionnelle sans prendre le temps d'en expliquer la raison.
- Remettre la récompense sans mettre en perspective le travail qui a été fourni auparavant.



### **Souvenez-vous**

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

### **Les questions à se poser**

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

15

## ENTREtenir UNE RELATION PERSONNELLE AVEC LE COLLABORATEUR

*Chaque relation du manager avec ses collaborateurs  
a une incidence sur leur motivation.*

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

Des échanges portant sur des sujets extra-professionnels permettent parfois de découvrir des collaborateurs sous un jour nouveau qui change le regard que le manager porte sur lui.

Par ailleurs, 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* inutiles durant lesquels les collaborateurs se rassemblent, échangent, créent et fortifient des relations qui ne produisent rien de visible mais renforcent les liens de l'équipe et transforment la relation de collaboration en solidarité véritable. Qu'il s'agisse du café matinal, de la pause, d'un pot de fin de journée, de semaine, de retour ou de départ en vacances, la participation du manager à ces moments et son attention à chacun de ses collaborateurs contribuent à développer un type de relation qui favorise la compréhension mutuelle et enrichit la dimension humaine du management.

## *Les objectifs*

- Reconnaître le collaborateur en tant qu'individu.
- Donner au collaborateur de l'énergie en début de journée, en début 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 (de la semaine).
- Avant de se remettre au travail, chaque collaborateur a besoin de « ré-échauffer » la relation.
- La relation hiérarchique se construit chaque jour, y compris sur des sujets extra-professionnels.
- La vie personnelle du collaborateur a des conséquences sur sa motivation au travail et son implication professionnelle.

## *Concrètement*

- Plus le manager manifeste un réel intérêt pour ce que vit son collaborateur, plus celui-ci gagne d'énergie.

### *Plan d'action*

#### **❶ – Montrez au collaborateur votre satisfaction de le voir.**

*Remarque : Dès lors que le manager est en contact, ne serait-ce que visuel, avec un collaborateur, il est en situation de management. Le bonjour constitue le premier acte de management de la journée. Le manager se doit d'accorder une attention particulière à ce moment privilégié qui détermine en partie la qualité et la nature de la relation.*

**② – Intéressez-vous à ce que fait le collaborateur en dehors de l'entreprise** (posez des questions sur un événement familial, sportif, culturel ou autre, concernant le collaborateur ; cet aspect est d'autant plus important à développer que la pause a été longue).

*Remarque : La pertinence de la question montre au collaborateur l'intérêt qui lui est porté.*

**③ – Écoutez attentivement et échangez avec le collaborateur.**

*Remarque : Même si vous êtes plus compétent que votre collaborateur, vous devez laisser à ce dernier la possibilité de s'exprimer sur le sujet.*

**Où ?**

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

**Quand ?**

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

**Durée**

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

**❗ Les erreurs à éviter**

- Entretenir des relations de « copinage » avec tout ou partie de ses collaborateurs.
- Dire bonjour uniquement à certains collaborateurs, ou deux fois au même.

- Commencer la journée par un reproche.
- Parler immédiatement de travail.
- Ne pas écouter réellement le collaborateur (l'écouter distraitemment).
- Adopter une formule qui n'amène pas de réponse (du type : « bonjoursava ! ? »).
- Privilégier cette relation quotidienne avec certains collaborateurs du fait des affinités, de leurs centres d'intérêt, de leur heure d'arrivée ou de la proximité de leur lieu de travail.
- S'ingérer dans la vie privée des collaborateurs.
- Insister sur la vie personnelle alors que le collaborateur ne veut manifestement pas en parler.



### **Souvenez-vous**

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

### **Les questions à se poser**

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



*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 marque de la reconnaissance des compétences du collaborateur et de la confiance que le manager lui accorde. Déléguer présente le double bénéfice de valoriser par les faits la contribution du collaborateur, de l'amener à étendre le champ de ses compétences et permet au manager d'enrichir sa propre mission.

Une des actions du manager consiste à développer les compétences de ses collaborateurs et à en accroître les pouvoirs de décision. 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 pris dans l'action et étreint par 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, déléguer 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, le collaborateur se désresponsabilise des conséquences de ce qu'il fait. 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 pleinement à son métier et de se concentrer sur la réalisation des priorités de sa mission.

### *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 une délégation « timide », un pilotage aléatoire et une définition floue des missions.

### *Concrètement*

- Le manager peut demeurer un acteur opérationnel ; mais il doit passer du rôle de celui qui fait à celui qui fait faire.
- Le manager délègue un pouvoir de décider.
- Plus le manager délègue, plus il contrôle.
- Plus la délégation correspond à la motivation du collaborateur, plus elle a de chance de réussir. Si certaines délégations s'imposent d'elles-mêmes de par les exigences de l'activité, le manager doit s'efforcer de faire correspondre le mieux possible les contraintes des résultats à produire avec les aspirations et les motivations des collaborateurs.
- Moins le manager enrichit les compétences de ses collaborateurs plus il doit assumer les tâches qui leur incombent.
- Plus le manager délègue à ses collaborateurs, plus il augmente leur niveau de compétence et plus l'équipe s'inscrit dans une dynamique de progrès.
- Toute délégation doit être progressive même si cette progressivité peut être rapide.

### *Plan d'action*

**❶ – Faites l'inventaire des objectifs, des missions et des actions que vous devez assumer personnellement et que vous ne pouvez pas déléguer.**

*Remarque : Plus le manager possède une visibilité claire de ce qu'il doit absolument faire, plus ce qu'il peut ne plus réaliser directement apparaît d'évidence.*

**❷ – Faites l'inventaire des actions que vous effectuez et que vous ne devriez plus assumer personnellement.**

*Remarque 1 : Les faits montrent souvent que les managers ont tendance à assumer une partie des missions revenant normalement à leurs collaborateurs. De fait, au lieu de constater une distribution des compétences vers les collaborateurs, on assiste à une concentration de tâches sur le manager.*

*Remarque 2 : L'implication sur le terrain rassure le manager en ceci qu'elle lui permet d'agir dans un domaine qu'il connaît le plus souvent parfaitement et qui produit des effets à court terme, alors que la délégation l'entraîne sur des sujets qu'il maîtrise moins, voire pas du tout, et qui ne se mesurent que plus tardivement.*

**❸ – Identifiez pour chaque collaborateur :**

- ce qu'il sait parfaitement faire aujourd'hui dans les missions qui lui sont confiées ;
- les actions qu'il serait a priori capable de mener et qu'il n'effectue pas.

*Remarque : L'acquisition d'une nouvelle compétence est plus motivante que la maîtrise d'une compétence acquise ; la totale maîtrise peut même aboutir au désintérêt et à la démotivation. C'est ainsi que l'on peut parfois observer des collaborateurs réputés chevronnés et compétents commettre des erreurs que même un débutant ne ferait pas.*

**❹ – Inscrivez dans le tableau de délégation progressive (tableau 2.1) le niveau actuel d'autonomie de chaque collaborateur pour chacune de ses missions (un tableau par collaborateur).**

**❺ – Inscrivez 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 – Présentez au collaborateur la délégation envisagée :**

- Le contexte qui incite ou justifie la délégation, en lui montrant en quoi cette délégation peut constituer un axe de progrès pour lui (la relier éventuellement avec l'entretien annuel) et un apport pour l'équipe.
- Définissez les objectifs à atteindre dans le cadre de cette délégation.
- Montrez son tableau de délégation au collaborateur pour lui permettre de visualiser l'évolution de sa délégation.
- Mettez en place les rituels de rencontres individuelles (briefing-débriefing) permettant de passer du niveau actuel d'autonomie au niveau visé.
- Définissez ou précisez les règles majeures à respecter.
- Prenez date pour le premier rendez-vous de briefing.

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

***Quand ?***

- Fréquence idéale minimale : une fois par an.
- Lorsque le manager doit travailler de plus en plus longtemps pour assumer sa mission, lorsqu'il est confronté à un problème de gestion de son temps.
- 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 demeure insuffisamment utilisé.
- Quand le collaborateur exécute depuis longtemps la même mission ; dans le cas où le collaborateur ne souhaite pas assumer des responsabilités supplémentaires, il peut cependant continuer à progresser à son poste.

### ① *Les erreurs à éviter*

- Déléguer trop tôt, c'est-à-dire déléguer totalement et immédiatement sans que cette délégation ait fait l'objet d'une préparation. Même si le collaborateur réussit une fois, le risque d'une maîtrise imparfaite ou aléatoire des basiques demeure élevé et rend délicate la reproduction à venir 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 développer chez lui des comportements « d'assisté », ou de générer un doute sur soi qui freine la prise d'initiative.
- Déléguer sans préparer le collaborateur à assumer la délégation (sans briefing).
- 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 en cas de faute grave ou sur une demande insistante du collaborateur).
- 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 ?
- Est-ce que certaines des missions que j'assume pourraient être réalisées par mes collaborateurs ? Si oui lesquelles et par qui ?
- Est-ce que chaque collaborateur réalise 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) ?

Tableau 2.1 – La délégation progressive

Niveau de délégation Missions	Décisions non délégées <i>AUCUNE AUTONOMIE</i>	Décisions déléguées avec entretien préalable <i>AUTONOMIE LIMITÉE</i>	Décisions déléguées avec compte rendu systématique <i>AUTONOMIE ÉLARGIE</i>	Décisions totalement déléguées <i>AUTONOMIE ENTÈRE</i>
Mission n° 1				
Mission n° 2				
Mission n° 3				
Mission n° 4				



### *Délégation progressive*

#### **❶ – Décisions non déléguées – aucune autonomie.**

Deux possibilités :

– Le collaborateur exécute la mission ou une partie de la mission selon le plan d'action défini par le manager. C'est le manager qui prend la décision.

– Le collaborateur n'a le droit ni d'agir ni de décider.

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

#### **❷ – Décisions déléguées avec entretien préalable – autonomie limitée.**

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

– Le collaborateur ne sait pas faire : le manager donne le plan d'action et transmet ou fait transmettre le savoir-faire nécessaire à son application et 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.

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

#### **❸ – Décisions déléguées avec compte rendu systématique – autonomie élargie.**

Le collaborateur rend compte (débriefing) systématiquement et obligatoirement de ce qu'il a fait. Il peut demander un briefing au manager s'il l'estime nécessaire.

*Remarque : Le manager valorise les initiatives, la capacité du collaborateur à s'adapter aux situations nouvelles, les progrès que celui-ci réalise, la qualité d'élaboration, d'application du plan d'action et l'enrichissement des basiques.*

**④ – Décisions totalement déléguées – autonomie entière :**

Le briefing et le débriefing ne se font que sur demande du collaborateur. Le manager contrôle le résultat. Cependant, bien qu'il ait une totale autonomie d'action, le collaborateur est tenu de respecter, quoi qu'il adviene, 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.

*Remarque : Le manager valorise les résultats obtenus, les initiatives, la capacité du collaborateur à s'adapter aux situations nouvelles, les progrès qu'il réalise, la qualité d'élaboration, d'application du plan d'action et l'enrichissement des basiques.*

*Le désir d'atteindre un objectif commence  
par la précision de sa définition*

Lorsque la pression hiérarchique porte uniquement sur l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats, les collaborateurs finissent par perdre de vue l'action qui leur permet d'y parvenir, les plus compétents peuvent même être gagnés par une fébrilité qui hypothèque leur chance de réussir. Mais l'absence d'objectif, le fait que le collaborateur ne sache pas précisément ce que le manager attend de lui rend son action approximative et détourne sa mission de l'essentiel. La définition d'objectifs clairs est évidemment indispensable. Une fois qu'il les a définis, les exigences et le contrôle du manager portent sur la mise en place des actions et la mise en œuvre des moyens qui permettent de 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, ce qui sanctionne cette intention c'est le résultat et ce qui permet le résultat c'est l'action. L'objectif est ce qui permet de déterminer l'action, dans l'action l'objectif doit s'estomper. Le collaborateur ne peut se concentrer sur un résultat à atteindre, sa concentration ne peut porter que sur ce qu'il va faire et ce qu'il est en train de faire.

Ce qui suit propose des critères permettant de définir un objectif et les modalités de sa présentation au collaborateur.

## *Les objectifs*

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

## *Les principes*

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

## *Concrètement*

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

### *Plan d'action*

#### **❶ – Définissez l'objectif à atteindre.**

Les critères à respecter :

- Il est mesurable, le constat de son atteinte ou de sa non-atteinte est indiscutable.
- Sa réalisation dépend uniquement du collaborateur ou de l'équipe auquel il est confié.
- Il inclut une échéance précise.
- Il est ambitieux. Il comporte un progrès pour l'équipe ou le collaborateur, un objectif aisément atteignable n'est pas motivant.
- Il est réaliste. Il tient compte des données du réel (les clients, les concurrents, la technique...).
- Il intègre la totalité des contraintes spécifiques à respecter pour être atteint.

*Remarque 1 : Il importe de bien différencier ce qui relève de l'action de l'objectif lui-même, c'est-à-dire du résultat à constater.*

*Remarque 2 : Pour la plupart des opérationnels, les indicateurs existent de fait : ils se mesurent en chiffre d'affaires, marge, parts de marché, production, productivité, qualité, temps d'arrêt machine, etc. Pour ce qui est des fonctionnels, les indicateurs n'apparaissent pas toujours d'évidence. Il est nécessaire, lorsque les indicateurs n'existent pas d'emblée, de les créer de telle sorte que chacun, service ou collaborateur, puisse mesurer sa contribution au résultat final. Si la pression unique sur les résultats paralyse les compétences et 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 ? »).*

*Remarque 3 : L'échéance se traduit par une date et éventuellement une heure.*

*Mauvaise échéance : pour la semaine prochaine.*

*Bonne échéance : pour jeudi 15 heures.*

*Mauvaise échéance : dans 4 ans.*

*Bonne échéance : au 31 décembre 2012.*

*Remarque 4 : Plus les contraintes sont clairement définies par avance, plus l'action sera pertinente. Mieux vaut faire le constat de contraintes particulières fortes et les intégrer avant d'agir que de les nier et se trouver dans l'incapacité de les surmonter une fois engagé dans l'action.*

## **② – Validez la pertinence de l'objectif.**

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

Si la réponse est : une fin en soi, validez et passez à la question n° 2.

Si la réponse est : un moyen, à quelle fin ?

– **Question n° 2** : L'indicateur défini est-il objectivement mesurable ?

Si oui : Validez et passez à la question n° 3.

Si non : Identifiez ce qui permettra de le mesurer en toute objectivité.

– **Question n° 3** : L'objectif défini peut-il faire l'objet d'une interprétation, peut-il prendre un sens différent de celui qui lui a été donné initialement ?

Si non : Validez.

Si oui : Quelles précisions faut-il apporter ?

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

Si oui : Validez.

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

**③ – Présentez l'objectif au collaborateur.**

**1<sup>er</sup> Point** : Décrivez le contexte général dans lequel se trouve l'entreprise et/ou le service.

**2<sup>e</sup> Point** : Présentez ou rappelez les projets, les objectifs, les stratégies, les actions prioritaires et majeures de l'entreprise et du service.

**3<sup>e</sup> Point** : Présentez les objectifs du service ou de l'équipe.

**4<sup>e</sup> Point** : Présentez au collaborateur ses objectifs en lui indiquant pour chacun ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

**5<sup>e</sup> Point** : Écoutez et notez les réactions du collaborateur.

*Remarque : Le désir d'implication dans l'atteinte des objectifs est grandement déterminé par la présentation qui en est faite.*

***Quand ?***

– Fréquence idéale minimale : une fois par an.

– À chaque début d'un temps fort ou d'une nouvelle période.

**❗ *Les erreurs à éviter***

- Définir un objectif tout en sachant pertinemment qu'il ne sera pas atteint ; la répétition de ce type de situation amène le collaborateur à accepter la définition de l'objectif telle que le manager veut l'entendre et pas forcément l'objectif qu'il faudrait atteindre. 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 écouter les réactions du collaborateur (l'écoute ne vaut pas pour accord).
- 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 ?
- L'atteinte de ses objectifs dépend-elle uniquement de l'action de l'équipe ou du collaborateur ?
- Mes collaborateurs les connaissent-ils ?
- Est-ce que je connais précisément les résultats que je dois atteindre ?
- Les objectifs de l'équipe sont-ils répercutés au niveau de chaque collaborateur ?
- Ces objectifs sont-ils mesurables ?
- Existe-t-il des moyens de mesure permettant d'en vérifier en permanence le degré de réalisation ?



*L'implication du collaborateur dépend du sens et de la légitimité de la mission qu'il doit accomplir.*

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, des comportements des clients. Pour d'autres, l'évolution est moins visible mais pourtant bien réelle, les transformations se font petit à petit. Une observation quotidienne ne permet pas de la constater mais une comparaison à deux moments éloignés fait apparaître des différences significatives. 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 en 2009 ne joue pas le même rôle qu'une caissière de 1995, un opérateur en usine aujourd'hui n'accomplit pas les mêmes tâches qu'un ouvrier d'hier. 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 d'autant plus de sens que la mission à remplir est elle aussi redéfinie et permet au collaborateur de renforcer sa légitimité. Changer uniquement le nom, verser dans l'exagération (un technicien de surface qui met en mouvement un vecteur mobile pour un balayeur qui pousse une brouette) sans faire évoluer la mission peut procurer l'illusion d'une évolution 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.

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

Cette partie propose une méthodologie permettant de définir les missions et d'impliquer le collaborateur dans leur formalisation. Vous y trouverez à la fin quelques exemples illustrant la mise en place de cette démarche.

### *Les objectifs*

- Amener le collaborateur à prendre conscience de la réelle dimension de son rôle au sein de l'entreprise ou de l'équipe.
- 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, elle, est devenue secondaire. En conséquence, l'action du collaborateur se décale peu à peu : bien que travaillant vraiment il n'apporte plus la valeur ajoutée escomptée, son énergie se disperse sur l'accessoire au détriment de l'essentiel.
- L'entreprise se trouve parfois confrontée à deux situations qui résultent d'une définition approximative des interfaces entre collaborateurs ou entre services :
  - Plusieurs services ou plusieurs collaborateurs se consacrent à la réalisation d'une même mission ; ce chevauchement de missions entraîne une perte de temps, d'énergie, de compétence, de motivation et de résultat.

- Certaines actions ne sont pas réalisées, chacun renvoyant à l'autre service ou à l'autre collaborateur la responsabilité de l'assumer ; des espaces de non-responsabilité se créent et c'est toujours l'autre qui est responsable.
- La mission définit le métier exercé en fonction des valeurs et de la culture de l'entreprise ; ainsi un même métier pratiqué dans deux entreprises peut se traduire concrètement très différemment dans les faits : un même métier, un même titre, un même statut mais une contribution, des actions et des responsabilités différentes.

### *Concrètement*

- Plus le manager définit clairement les missions de ses collaborateurs, plus la formulation de son exigence est précise, plus l'action du collaborateur est pertinente.
- Plus le collaborateur est impliqué dans la définition de sa mission, plus il se l'approprié.
- La lettre de mission donne lieu à un échange avec le collaborateur qui aboutit à un contrat moral pour l'année à venir (et idéalement s'inscrit dans l'entretien annuel).

### *Plan d'action*

#### **❶ – Rédigez la première ébauche des missions du collaborateur, le résultat final et les missions majeures.**

*Remarque : Lors de cette première étape il importe que le manager parvienne à la vision la plus précise possible du résultat final qu'il attend de son collaborateur.*

#### **❷ – Présentez la première ébauche des missions au collaborateur pour la corriger, l'affiner et l'enrichir avec lui :**

**1<sup>er</sup> Temps :** Présentez l'objectif de l'entretien.

*Remarque : Ce premier entretien doit permettre au manager de mettre en perspective la mission du collaborateur par rapport à la mission, les objectifs et les stratégies de l'équipe, du service et l'entreprise.*

**2<sup>e</sup> Temps** : Lisez à haute voix la totalité des missions. Le collaborateur possède un exemplaire sur lequel il note toutes ses remarques, ses questions, ses demandes de précision et ses désaccords éventuels.

*Remarque : À ce stade, le manager doit pouvoir clairement définir et indiquer au collaborateur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.*

**3<sup>e</sup> Temps** : Le collaborateur réagit.

*Remarque : Il importe que le collaborateur puisse exprimer la totalité de 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 inévitablement entraînera à terme des difficultés.*

**4<sup>e</sup> Temps** : Validez avec le collaborateur tous les points d'accord.

*Remarque : Pour être efficace, constructive et rapide, toute négociation commence par l'identification des points sur lesquels l'une et l'autre parties sont en accord.*

**5<sup>e</sup> Temps** : Reprenez tous les points de désaccord, d'incompréhension et d'imprécision exprimés par le collaborateur.

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

**6<sup>e</sup> Temps** : Rédaction avec le collaborateur de la deuxième version de sa mission.

**③ – Deuxième entretien avec le collaborateur, dans un délai maximal d'une semaine, pour procéder aux derniers ajustements et définir les rituels de rencontres individuelles.**

**④ – Prenez un rendez-vous de pilotage avec le collaborateur.**

### *Quand ?*

– À l'embauche (la mission doit idéalement 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 (idéalement lors de l'entretien annuel).

- En début d'année, de saison, de projet ou d'opération.
- Éventuellement, après l'entretien annuel.
- 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***

- Laisser des espaces flous.
- Permettre une interprétation de tout ou partie des missions.
- Décrire la mission d'une manière statique, par des verbes d'état (Est responsable de...).
- Ne pas aller jusqu'au niveau de précision nécessaire à la compréhension du collaborateur.
- Terminer le document par une formule rendant caduque tout ce qui a été défini ; exemple : « Le collaborateur devra par ailleurs accepter toute nouvelle mission exigée par un supérieur hiérarchique ».
- Ne pas définir les indicateurs des missions destinées aux collaborateurs exerçant une mission fonctionnelle.
- Imposer les missions sans échanger avec le collaborateur.

### **Souvenez-vous**

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

### **Les questions à se poser**

- Est-ce que je connais précisément la contribution que j'attends de chacun de mes collaborateurs ?
- Est-ce que chaque collaborateur sait exactement ce que j'attends de lui ?
- Est-ce que la réalisation de chaque mission est 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 ?

## **18.1**

### **MÉTHODOLOGIE DE FORMALISATION DE MISSIONS**

- ❶ – Identifiez et listez tous les interlocuteurs avec lesquels le collaborateur est en relation.
- ❷ – Identifiez et listez ce que le collaborateur doit apporter à chacun de ces interlocuteurs.
- ❸ – Rédigez la finalité du poste permettant de réaliser la synthèse de tout ce qui a été énoncé.

*Questions de validation :*

- Si le collaborateur atteint cette finalité, tout entière et uniquement cela, fait-il tout ce que le manager attend de lui ?
  - Si oui : Passez au point ④.
  - Si non : Que manque-t-il ?

**④ – Identifiez toutes les missions (maximum cinq) permettant d’atteindre le résultat final.**

*Questions de validation :*

- Si le collaborateur réalise toutes ces missions et uniquement ces missions, atteint-il le résultat final ?
  - Si oui : Passez au point ⑤.
  - Si non : Que manque-t-il ?

**⑤ – Rédigez chaque mission.**

*Questions de validation :*

- La réalisation de cette mission contribue-t-elle à atteindre le résultat final ?
- Si le collaborateur fait cela, tout cela et uniquement cela, réalise-t-il parfaitement sa mission ?
  - Si oui : Passez au point ⑥.
  - Si non : Que manque-t-il ?

**⑥ – Vérifiez la cohérence des missions lorsqu’elles sont toutes définies.**

*Questions de validation :*

- Toutes ces missions contribuent-elles à atteindre le résultat final ?
- Si le collaborateur réalise toutes ces missions et uniquement ces missions, atteint-il le résultat final ?
  - Si oui : Passez au point ⑦.
  - Si non : Que manque-t-il ?

## ⑦ – Rédigez le plan d'action spécifique à chaque mission.

*Questions de validation :*

- Si le collaborateur fait cela, tout cela et uniquement cela, réalise-t-il la totalité de sa mission ?
  - Si oui : Passez au point ⑧.
  - Si non : Que manque-t-il ?

## ⑧ – Définissez les indicateurs de performance.

- **1<sup>re</sup> question** : Qu'est-ce qui permet de vérifier que la finalité est atteinte ?
- **2<sup>e</sup> question** : Quel objectif à atteindre pour chaque indicateur ? (Cf. Chapitre 2 – 17 – Définir un objectif)

Répétez la même démarche pour chaque mission.

*Remarque 1 : Les indicateurs doivent être les plus objectifs possibles. Cependant, mieux vaut un indicateur imprécis qu'une absence d'indicateur.*

*Remarque 2 : Pour certains métiers, le plus souvent les métiers opérationnels, les indicateurs apparaissent clairement. En revanche, les indicateurs sont moins facilement identifiables pour les services d'appui et pour les fonctionnels. Il importe d'inscrire le service ou le collaborateur dans une logique de relation client/fournisseur interne chacun devant parvenir à un résultat évaluable, ce résultat peut a minima se mesurer par la satisfaction des clients.*

⑨ – Relisez la totalité de la lettre de mission pour la valider et vérifier qu'il n'y a pas de manque.



## 18.2

## EXEMPLE DE STRUCTURE POUR RÉDIGER LES MISSIONS D'UN COLLABORATEUR

- **La finalité** définit la légitimité du poste, sa raison d'être. Cette finalité se rédige avec des verbes d'action et non des verbes d'état ; il représente la production que le collaborateur doit fournir.

Exemple pour une hôtesse d'accueil téléphonique : « Développer lors de chaque contact téléphonique, interne ou externe, une image valorisante et professionnelle de l'entreprise » et non : « Est responsable de l'accueil téléphonique ».

- **Les missions** définissent les axes de travail à développer, les actions à mener permettant d'atteindre le résultat final.
- **Les plans d'action** précisent les actions et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser la mission.

☞ **Remarque** : Ces plans d'action sont définis avec les missions, celles-ci peuvent n'en comporter aucun lorsque le collaborateur maîtrise toutes les compétences requises. Si, par contre, il doit faire face à une grande diversité d'actions, ou si la mission définie dépasse son niveau actuel de compétences, elle peut comporter un ou plusieurs plans d'action adaptés à chaque mission.

- **Les indicateurs** définissent, le plus objectivement possible, ce qui permet de considérer que la mission est réalisée.

### *Structure pour rédiger les missions*

#### **Intitulé du poste**

**Finalité :**

Pour atteindre cette finalité, le collaborateur doit concentrer son action sur les 5 missions suivantes :

Mission n° 1 : **Intitulé**

Mission n° 2 : **Intitulé**Mission n° 3 : **Intitulé**Mission n° 4 : **Intitulé**Mission n° 5 : **Intitulé****Description des missions**

Mission n° : <b>Titre</b>	
Descriptif de la mission	Indicateur(s)
	Moyens

*Exemples de missions***Exemple 1 : Chef d'Équipe (usine)****Finalité :**

Le Chef d'Équipe a pour finalité essentielle d'améliorer l'utilisation de toutes les ressources mises à sa disposition pour :

- fédérer son équipe dans un climat sain et motivant ;
- obtenir la meilleure productivité ;
- satisfaire le client.

Cette mission sera considérée comme réalisée lorsque les indicateurs suivants seront atteints :

- Une activité supérieure ou égale à 95 %.
- Un taux de rebus inférieur ou égal à 2 %.
- Un absentéisme inférieur ou égal à 2 %.

Pour atteindre ce résultat, le Chef d'Équipe devra concentrer son action sur les 4 missions suivantes :

Mission n° 1 : **management**Mission n° 2 : **gestion**Mission n° 3 : **technique**Mission n° 4 : **sécurité**

<p>Mission n° 1 : <b>management</b></p> <p>Le Chef d'Équipe a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de développer les compétences et la motivation de chaque collaborateur ;</li> <li>– d'optimiser l'utilisation des compétences de l'équipe ;</li> <li>– de fédérer toutes les énergies pour obtenir la meilleure performance globale.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Absentéisme :</p> <p>Polyvalence de collaborateurs :</p>
<p>Mission n° 2 : <b>gestion</b></p> <p>Le Chef d'Équipe a pour objectifs de produire les pièces finies en quantité, qualité, coût et délai, de prévoir, en fonction de la charge, les flux, les effectifs, les priorités, de corriger ou de faire corriger tous les écarts et informer des points durs (qui nécessitent l'intervention de la hiérarchie).</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>
<p>Mission n° 3 : <b>technique</b></p> <p>Le Chef d'Équipe a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de faire tourner et maintenir l'outil de production ;</li> <li>– de traiter les dysfonctionnements ou de faire appel aux expertises associées (identification, diagnostic, analyse et suivi de l'intervention) ;</li> <li>– de s'impliquer dans l'amélioration de l'outil de production.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>
<p>Mission n° 4 : <b>sécurité</b></p> <p>Le Chef d'Équipe a pour obligation de garantir la totale intégrité physique de toutes les personnes présentes dans son secteur par l'application intransigeante des règles de sécurité et du règlement intérieur, par une formation au poste de travail et par toute initiative pouvant améliorer l'environnement actuel.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Accident de travail = 0</p>

## Exemple 2 : Chef d'Agence (service)

### Finalité :

Le Chef d'Agence a pour objectif essentiel de concevoir, mettre en œuvre et piloter les moyens nécessaires au développement de son agence, dans le respect de la législation, des règles et des procédures de l'entreprise.

Pour atteindre ce résultat, le Chef d'Agence devra concentrer son action sur les 5 missions suivantes :

Mission n° 1 : **management**

Mission n° 2 : **gestion**

Mission n° 3 : **développement commercial**

Mission n° 4 : **matériel**

Mission n° 5 : **sécurité**

<p>Mission n° 1 : <b>management</b></p> <p>Le Chef d'Agence a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de concevoir, mettre en œuvre et adapter en permanence une organisation efficace pour la réalisation des contrats ;</li> <li>– de favoriser le développement du potentiel humain dans le cadre des objectifs de l'entreprise ;</li> <li>– de fédérer les collaborateurs autour des valeurs et du projet d'entreprise.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Absentéisme :</p> <p>Progression des collaborateurs :</p>
<p>Mission n° 2 : <b>gestion</b></p> <p>Le Chef d'Agence a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'analyser et atteindre les objectifs de l'agence sur lesquels il s'est engagé ;</li> <li>– de saisir toutes les opportunités pour améliorer les résultats.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>

<p>Mission n° 3 : <b>développement commercial</b></p> <p>Le Chef d'Agence a pour objectifs d'élaborer la stratégie commerciale de son agence dans le cadre du plan de développement de l'entreprise et de la mettre en œuvre.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>
<p>Mission n° 4 : <b>matériel</b></p> <p>Le Chef d'Agence a pour objectifs d'évaluer le plus précisément possible les besoins en matériel, d'utiliser et entretenir ces moyens pour réaliser les contrats dans le respect de la législation en vigueur et des procédures de l'entreprise.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>
<p>Mission n° 5 : <b>sécurité</b></p> <p>Le Chef d'Agence a pour obligation de s'assurer de la mise en place, dans le cadre des procédures de l'entreprise, des moyens nécessaires à la sécurité absolue de ses collaborateurs et de toute personne extérieure présente durant la réalisation des contrats.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>

### Exemple 3 : Responsable administratif et comptable

#### Finalité :

Le Responsable administratif et comptable a pour objectif essentiel d'apporter aux opérationnels la totalité des informations leur permettant d'avoir la visibilité la plus précise possible de leur activité et de les aider à élaborer leurs prévisions dans le respect des règles et des procédures comptables.

Pour atteindre ce résultat, le Responsable administratif et comptable devra concentrer son action sur les 4 missions suivantes :

Mission n° 1 : **suivi des indicateurs**

Mission n° 2 : **suivi fournisseur**

Mission n° 3 : **suivi clients**

Mission n° 4 : **gestion**

<p><b>Mission n° 1 : suivi des indicateurs</b></p> <p>Le Responsable administratif et comptable a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de fournir en permanence aux opérationnels les indicateurs leur permettant d’obtenir une visibilité précise et conforme à la réalité de leur activité ;</li> <li>– de mettre en évidence les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé et d’analyser ces écarts avec les opérationnels ;</li> <li>– d’apporter aux opérationnels l’ensemble des informations susceptibles de les aider dans l’élaboration de leurs prévisions.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>
---	---------------------------

<p><b>Mission n° 2 : suivi fournisseurs</b></p> <p>Le Responsable administratif et comptable a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de contrôler la conformité des dépenses et d’informer les opérationnels concernés de toute incohérence ou anomalie ;</li> <li>– de comptabiliser la totalité des dépenses réelles ;</li> <li>– de permettre le règlement des dépenses par le siège, conformément aux règles et procédures de l’entreprise.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>
--	---------------------------

<p><b>Mission n° 3 : suivi clients</b></p> <p>Le Responsable administratif et comptable a pour objectif de garantir la mise en œuvre des moyens nécessaires pour obtenir le règlement du client selon les modalités fixées par le contrat.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>
--	---------------------------

<p>Mission n° 4 : <b>gestion</b></p> <p>Le Responsable administratif et comptable a pour objectif d'augmenter la rentabilité de l'Agence par la mise en œuvre de tous les moyens permettant d'optimiser les actions des opérationnels.</p> <p>Plan d'action :</p> <p>1 – Suivi permanent des investissements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevé mensuel.</li> <li>• Mise en place et suivi des tableaux d'investissement.</li> </ul> <p>2 – Calcul et suivi mensuel du découvert client.</p> <p>3 – Réunion hebdomadaire avec les opérationnels pour analyser les chiffres, proposer et mettre en œuvre les moyens d'optimisation.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p>
---	---------------------------

#### Exemple 4 : Responsable Entretien

<p><b>Finalité :</b></p> <p>Le Responsable Entretien a pour finalité de garantir le bon fonctionnement de l'outil de travail et son maintien dans un état optimum par des actions curatives et préventives avec la préoccupation permanente de la sécurité de toutes les personnes présentes et des biens.</p>
--

Pour atteindre cette finalité le Responsable Entretien doit concentrer son action sur les missions suivantes :

Mission n° 1 : **maintenance du bâtiment**

Mission n° 2 : **gestion**

Mission n° 3 : **décoration**

Mission n° 4 : **management**

<p>Mission n° 1 : <b>maintenance du bâtiment</b></p> <p>Le Responsable Entretien a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de maintenir en bon état le bâtiment et tous les équipements du magasin et prioritairement les équipements de sécurité ;</li> <li>– de garantir le respect des exigences légales de visite et de contrôle.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>
--	---------------------------

<p>Mission n° 1 : <b>maintenance du bâtiment (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de négocier et de mettre en œuvre avec les différents prestataires les divers contrats d’entretien et de maintenance signés ;</li> <li>– de mettre en œuvre en interne les procédures et la planification de toutes les opérations nécessaires au maintien en bon état et au bon fonctionnement du magasin.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p>
<p>Mission n° 2 : <b>gestion</b></p> <p>Le Responsable Entretien a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d’anticiper et de maîtriser les coûts de fonctionnement liés au poste énergie/entretien ;</li> <li>– de rechercher toutes les sources possibles d’économie ;</li> <li>– de proposer les investissements futurs permettant d’optimiser le fonctionnement du magasin et des équipements.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Élaboration du plan d’investissement</p> <p>Tableau de bord mensuel des frais généraux</p>
<p>Mission n° 3 : <b>décoration</b></p> <p>Le Responsable Entretien a pour objectif de mettre en place les éléments décoratifs et d’affichage du magasin dans le respect de la charte graphique, des exigences commerciales et de tous les éléments de sécurité.</p>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Planification des opérations connues</p>
<p>Mission n° 4 : <b>management</b></p> <p>Le Responsable Entretien a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de recruter les nouveaux employés ;</li> <li>– de définir les objectifs prioritaires et de mobiliser en permanence l’équipe sur ces priorités ;</li> <li>– de développer et maintenir la motivation des collaborateurs de l’entretien ;</li> <li>– de renforcer le professionnalisme des employés ;</li> <li>– de faire respecter par chaque collaborateur les mesures de sécurité individuelle spécifiques au type d’intervention ;</li> <li>– de veiller au respect des lois sociales en vigueur.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs</b></p> <p>Réunions trimestrielles</p> <p>Suivi individuel de travail des employés</p> <p>Descriptif des règles à respecter en fonction des interventions, des matériaux et des composants</p>



## 19

## MENER UN ENTRETIEN ANNUEL

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

L'entretien annuel est un moment essentiel de la relation hiérarchique et qui doit, de surcroît, ponctuer la vie professionnelle du collaborateur au sein de l'entreprise. Bien au-delà d'une simple évaluation ou d'un constat des résultats et de l'activité, il doit constituer une base qui s'intègre à la politique des ressources humaines et aux stratégies de formation. La compilation de tous les entretiens annuels doit fournir à la direction du service ou de l'entreprise et à la DRH les éléments suffisants lui permettant de réaliser un audit interne du point de vue social ou motivationnel. Il permet aussi de définir le contrat moral qui encadre la relation entre le manager et le collaborateur. Enfin, il trace les lignes principales sur lesquelles s'appuiera le pilotage mis en œuvre tout au long de l'année.

L'entretien annuel est un outil de synthèse qui met en jeu plusieurs principes fondamentaux du management : l'ambition, la reconnaissance, la formation. L'ambition, parce qu'il inscrit le collaborateur dans un projet professionnel ou dans une moindre mesure dans une trajectoire de progrès. La reconnaissance, parce qu'il amène le manager à valoriser la contribution du collaborateur, à mettre en exergue ses progrès et à s'appuyer sur ses points forts. La formation, parce qu'il permet de repérer les compétences acquises, celles à consolider et celles à acquérir.

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

## *Les objectifs*

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

## *Les principes*

- L'entretien annuel permet de donner une réalité tangible au concept gagnant/gagnant, ainsi cet entretien doit permettre de réaliser la synthèse entre les ambitions personnelles et le projet de l'entreprise, entre les aspirations personnelles et les exigences de l'entreprise.
- La maîtrise d'une compétence constitue un facteur de motivation lorsqu'elle est en cours d'acquisition mais pas lorsqu'elle est acquise. Pour rester mobilisé pour l'entreprise et motivé pour son métier, le collaborateur a besoin à la fois de la reconnaissance de ses compétences, de ses résultats actuels et de la vision, la plus précise possible 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, dans ce qui est fait, la remise en cause entraîne des effets plus destructeurs que constructifs, elle développe et amplifie le doute sur soi sans permettre au collaborateur de progresser.
- L'absence de mesure de l'activité du collaborateur, de ses résultats, de ses compétences, de ses comportements, peut

tout à la fois l'amener à surévaluer ou sous-évaluer, voire dévaluer son niveau de résultats et de compétences. Or, pour évoluer, le collaborateur a besoin de savoir précisément là où il se situe, là où il doit arriver, et comment il peut y parvenir.

- La clarté des objectifs et de leur évaluation, la précision des exigences et la cohérence des décisions donnent sa pertinence à l'entretien et son impartialité au manager.  
Des objectifs flous, des résultats approximatifs, des exigences changeantes, des décisions contradictoires font passer l'entretien annuel d'une relation de collaboration à une relation d'opposition. Chacun cherche à montrer qu'il a raison et discute du bien fondé de ce qu'avance l'autre. L'issue de cet entretien est inévitablement la frustration de l'un, voire des deux.
- Le support d'entretien est un guide qui doit favoriser l'expression du collaborateur. L'important réside moins dans le « remplissage » des cases que dans l'échange qu'il suscite.

### *Concrètement*

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

### *Plan d'action*

*Remarque préalable : La date de l'entretien doit être programmée suffisamment à l'avance pour que le collaborateur et le manager aient le temps de le préparer. À l'idéal, cette date doit être arrêtée environ deux semaines à l'avance.*

#### **Préalable – Préparez l'entretien en reprenant le support de l'entretien de l'année précédente.**

*Remarque 1 : S'il s'agit du premier entretien, cette préparation reprend les missions et les objectifs du collaborateur. À défaut, l'entretien annuel portera uniquement sur l'année à venir (et sera donc l'occasion de préciser, si ce n'est pas encore fait, les missions et objectifs).*

*Remarque 2 : La préparation commence par la lecture du support de l'année précédente.*

*Remarque 3 : L'année est jalonnée d'événements positifs et négatifs, afin d'étayer ses propos par des faits et non de les laisser reposer sur des sensations ou des souvenirs imprécis, le manager note ces événements au fur et à mesure qu'ils surviennent. Ces notes viennent enrichir le support de l'entretien. La mémoire a tendance à embellir le souvenir, à transformer les faits pour généralement ne plus laisser que la trace de l'émotion liée à l'événement. Les faits récents sont plus prégnants que les faits anciens même s'ils revêtent une moindre importance et ils risquent de modifier la justesse de l'échange avec le collaborateur.*

*Remarque 4 : La préparation repose sur la connaissance de l'antériorité, de l'historique du collaborateur au sein de l'entreprise.*

*Remarque 5 : Présentez à votre manager la préparation de ces entretiens, non pour leur validation mais pour échanger vos regards respectifs sur vos collaborateurs, vous permettre de défendre des positions fortes en vous appuyant sur des faits et de renforcer la cohérence entre votre discours et celui de votre supérieur. Par ailleurs, cet échange permet aussi de parvenir à une vision plus juste de certains collaborateurs. Enfin, il est aussi une occasion de parler de tous les collaborateurs en allant au-delà d'une mesure unique de leur résultat.*

#### **L'entretien individuel**

##### **❶ – Accueil du collaborateur.**

*Remarque : Le comportement du manager, de sa ponctualité à sa disponibilité, montre au collaborateur qu'il est attendu et que l'entretien a été préparé.*

**② – Définissez l'objectif, précisez le déroulement et la durée de l'entretien.**

*Remarque 1 : Même si l'objectif apparaît d'évidence, les quelques secondes prises pour le repréciser permettent d'éviter toute ambiguïté et de concentrer l'énergie sur le contenu de l'entretien. En particulier préciser que les aspects salariaux ne seront pas évoqués permet d'éviter une dérive sur le sujet.*

*Remarque 2 : Cette introduction permet également au collaborateur d'évoquer et d'évacuer immédiatement tout sujet qui le préoccupe et qui pourrait le perturber durant l'entretien.*

**③ – Demandez au collaborateur sa perception globale de l'année écoulée.**

*Remarque 1 : Même si le bilan repose sur les éléments les plus objectifs possible, le collaborateur doit également pouvoir exprimer sa perception et son ressenti au-delà des données tangibles. Un échange qui se limiterait aux données objectives ôterait à cet entretien la dimension humaine qu'il doit revêtir et qui lui donne une grande partie de sa légitimité.*

*Remarque 2 : Ce que ressent le collaborateur est indiscutable. Le manager peut avoir une autre perception de la réalité, peut interpréter différemment certains événements et faire part de sa vision des choses sans pour autant remettre en cause la vision du collaborateur. Il importe que l'un et l'autre puissent faire part de leur perception sans juger celle de l'autre.*

**④ – Reprenez 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.

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

**⑤ – Mesurez 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.**

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

#### **⑥ – Faites le point avec le collaborateur sur l'évolution de son projet personnel.**

*Remarque 1 : L'entretien d'évaluation a d'autant plus d'effets motivants qu'il permet au collaborateur d'exprimer, voire de définir 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.*

*Remarque 2 : Le projet du collaborateur peut se situer en dehors de l'entreprise ou du service. Lorsque le collaborateur fait état d'un tel projet, l'objectif du manager est double :*

- aider le collaborateur à le réaliser ;*
- demander au collaborateur de préparer son départ et en particulier par la formation de son successeur.*

#### **⑦ – Définissez 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.**

*Remarque 1 : Cette étape est déterminante parce qu'elle constitue la base sur laquelle le manager et le collaborateur définissent l'orientation de l'année à venir. Le fait de reprendre la mission du collaborateur, de rappeler certaines règles, même si elles sont connues, permet d'éviter des dérives insidieuses qui s'installent peu à peu avec le temps (cf. chapitre 2 – 18 – Définir les missions ; chapitre 4 – 30 – Définir des règles de comportement).*

*Remarque 2 : Concrètement, le manager et le collaborateur ouvrent un nouveau document qui servira de base à l'entretien de l'année à venir.*

*Remarque 3 : Lors de cette étape, les formations et l'évolution du collaborateur sont aussi abordées. Quelles que soient les décisions prises, immédiatement ou plus tard, le manager donne les réponses aux attentes dès qu'il les connaît. Même quand la décision est difficile à admettre, il est toujours préférable de la faire savoir, plutôt que de laisser le collaborateur dans l'incertitude. Plus elle est difficile à entendre plus elle doit être annoncée longtemps avant son application.*

**⑧ – Demandez au collaborateur s'il veut revenir sur certains sujets ou s'il souhaite en aborder d'autres qui n'ont pas été développés.**

*Remarque : L'entretien peut être considéré comme terminé lorsque le collaborateur exprime manifestement 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.*

**⑨ – Demandez au collaborateur ses observations et remarques sur l'entretien d'évaluation lui-même.**

*Remarque : Qu'il l'ait bien ou mal vécu, il importe que le collaborateur puisse exprimer ce qu'il ressent. Les faits n'en sont pas changés, mais le manager peut préciser ou corriger certains propos. Et, si rien n'est à corriger, le collaborateur valide la qualité de l'entretien.*

**⑩ – Exprimez votre perception de l'entretien.**

*Remarque : Il est souhaitable de conclure l'entretien par un propos positif. Si l'année précédente a été bonne, formulez une synthèse des points marquants de cette période. Si celle-ci a été décevante, orientez votre discours vers l'avenir en indiquant que l'atteinte des nouveaux objectifs et la progression sur les points définis seront le signe d'une année réussie.*

**Où ?**

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

**Quand ?**

- Une fois par an, à 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.
- À l'occasion d'une promotion. La promotion sanctionne la contribution apportée par le collaborateur au poste où il se trouve mais aussi et surtout sa capacité à assumer le poste auquel il est promu. Une promotion nécessite la définition du nouveau contrat sur lequel le collaborateur s'engage.

***Durée (indicative)***

Jusqu'à 3 heures.

*Remarque : Si l'heure du commencement de l'entretien est définie, l'horaire de fin lui 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).
- Mener l'entretien uniquement à l'intuition.
- Se cantonner strictement aux éléments quantitatifs et/ou mesurables.
- Ne pas dire ce qui peut être difficile à entendre par le collaborateur.
- Connecter directement l'entretien d'évaluation avec une promotion ou une augmentation (la promotion déclenche un entretien, l'entretien annuel ne débouche pas forcément sur une promotion).
- Comparer les collaborateurs entre eux.



### **Souvenez-vous**

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

### **Les questions à se poser**

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

## 19.1

EXEMPLE DE SUPPORT  
D'ENTRETIEN ANNUEL*Page 1*Date de l'entretien de préparation<sup>1</sup> :Date de l'entretien d'évaluation<sup>2</sup> :

Collaborateur	
Nom :	Prénom :
Service :	Depuis le :
Poste :	

Manager	
Nom : Prénom :	Prénom :
Manager du collaborateur depuis le :	

- 
1. L'entretien de préparation est l'entretien durant lequel le manager et le collaborateur définissent les objectifs, les missions, les axes de progrès pour l'année à venir. Les cases grisées sont à remplir lors de cet entretien.
  2. L'entretien d'évaluation est l'entretien durant lequel le manager et le collaborateur mesurent les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Les cases blanches sont à remplir lors de cet entretien.

*Page 2*

Résultats			
Lettre de mission	Objectifs visés	Résultats obtenus	Commentaires
Finalité :			
Mission n° 1 :			
Mission n° 2 :			
Mission n° 3 :			
Mission n° 4 :			
Mission n° 5 :			

*Page 3*

Compétences		
Lettre de mission	Compétences à acquérir (ou requises)	Compétences acquises
Mission n° 1 :		
Mission n° 2 :		
Mission n° 3 :		

Mission n° 4 :		
Mission n° 5 :		

### Page 4

Formation	
Formations prévues	Formations reçues
Sujet : Objectif :	
Sujet : Objectif :	
Sujet : Objectif :	
Sujet : Objectif :	

### Page 5

<b>Plan de progrès pour l'année à venir</b>
COMPORTEMENT(S) À FAIRE ÉVOLUER
COMPÉTENCE(S) À DÉVELOPPER
COMMENT ?

*Page 6*

<b>Projet personnel</b>	
À long terme (3 – 5 ans)	Évolution du projet
À moyen terme (1 – 2 ans)	Évolution du projet
Souhaits du collaborateur pour l'année à venir	Réalisation de ces souhaits
Observations du collaborateur sur l'entretien d'évaluation :	
Observations du manager sur l'entretien d'évaluation :	

## 19.2 EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION DES COLLABORATEURS

**2 axes :**

- **Évaluation du comportement.**
- **Évaluation des compétences.**

<b>Évaluation du comportement :</b>	
14 items :	
1 – Le présentéisme	8 – L'implication
2 – La ponctualité	9 – La rigueur
3 – La tenue	10 – Les relations externes
4 – La motivation	11 – La réactivité
5 – L'esprit d'équipe	12 – L'écoute
6 – L'initiative	13 – Le comportement général
7 – La communication	14 – Les relations internes

<b>Évaluation des compétences</b>	
7 items :	
15 – La tenue de son outil de travail	19 – Les compétences
16 – La productivité	20 – Le respect de ses engagements
17 – L'autonomie	21 – Savoir déléguer
18 – Le respect des basiques et des procédures	

Chaque item est évalué selon 4 critères notés A, B, C ou D.

Cotation : A = 5 points ; B = 3 points ; C = 2 points ; D = 0 point

### Évaluation du comportement

<b>1 – Le présentéisme</b>		
A	0 Absence ou absence exceptionnelle	
B	3 jours d'absence (injustifiée)	
C	7 jours d'absence (injustifiée)	
D	10 jours d'absence (injustifiée)	

<b>2 – La ponctualité</b>		
A	0 retard	
B	Retard exceptionnel	
C	1 à 2 retards par mois	
D	3 retards par mois	

3 – La tenue		
A	Irréprochable	
B	Tenue soignée et adaptée	
C	Tenue acceptable	
D	Tenue négligée ou inadaptée	

4 – La motivation		
A	Impliqué dans son métier	
B	Motivé et consciencieux	
C	Passif	
D	Désinvolte	

5 – L'esprit d'équipe		
A	Propose spontanément son aide	
B	Aide quand ses collègues lui demandent	
C	Aide quand son responsable hiérarchique lui demande	
D	Se montre individualiste	

6 – L'initiative		
A	Recherche et propose souvent des améliorations dans son travail	
B	Prend des initiatives dans le cadre de sa mission	
C	Se contente d'appliquer les consignes	
D	N'applique pas les consignes	

7 – La communication		
A	Transmet ce qu'il sait et demande quand il ne sait pas	
B	Communique partiellement	
C	Communique insuffisamment	
D	Pratique la rétention d'information	

8 – L'implication		
A	Est moteur dans l'évolution de l'entreprise	
B	S'implique dans l'évolution	
C	Subit l'évolution	
D	Freine l'évolution	

### 9 – La rigueur

A	Rigoureux pour tout et en permanence	
B	Rigoureux	
C	Manque de rigueur	
D	Aucune rigueur	

### 10 – Les relations externes

A	Très bonnes relations	
B	Bonnes relations	
C	Relations moyennes	
D	Mauvaises relations	

### 11 – La réactivité

A	Répond toujours dans les délais de façon pertinente	
B	Répond de façon pertinente	
C	Répond partiellement	
D	Ne répond jamais dans les délais	

### 12 – L'écoute

A	Écoute et/ou lit attentivement et prend en compte	
B	Écoute et/ou lit de manière intermittente et prend en compte	
C	Écoute et/ou lit mais ne prend pas en compte	
D	N'écoute pas et/ou ne lit pas	

### 13 – Le comportement général

A	Toujours d'humeur égale et agréable	
B	D'humeur agréable	
C	Lunatique	
D	Négatif	

### 14 – Les relations internes

A	Exprime ce qu'il pense à celui qui est concerné dans le respect de l'autre	
B	Exprime ce qu'il pense à celui qui est concerné	
C	Ne dit pas ce qu'il pense	
D	Dénigre les autres	



SYNTHÈSE

	Collaborateur				Responsable hiérarchique			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Évaluation du comportement								
1 – Le présentisme								
2 – La ponctualité								
3 – La tenue								
4 – La motivation								
5 – L'esprit d'équipe								
6 – L'initiative								
7 – La communication								
8 – L'implication								
9 – La rigueur								
10 – Les relations externes								

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

	Collaborateur				Responsable hiérarchique				
	A	B	C	D	A	B	C	D	
Évaluation du comportement									Commentaires
11 – La réactivité									
12 – L’écoute									
13 – Le comportement général									
14 – Les relations internes									
Nombre de (lettre)									
Total									
Total général	/70				/70				

**Évaluation des compétences**

<b>15 – La tenue de l'outil de travail</b>		
A	Entretient et respecte parfaitement son poste et outil de travail	
B	Entretient et respecte correctement son poste et outil de travail	
C	Entretient et respecte irrégulièrement son poste et outil de travail	
D	Néglige et ne respecte pas son poste et outil de travail	

<b>17 – L'autonomie</b>		
A	Totale : assume seul toutes ses missions	
B	Partielle : assume seul la majorité de ses missions	
C	Élémentaire : n'assume seul que les missions de base	
D	Aucune : n'assume seul qu'une partie de ses missions de base	

<b>16 – La productivité</b>		
A	Atteint ses objectifs	
B	Atteint une partie de ses objectifs	
C	N'atteint pas ses objectifs	
D	N'atteint pas ses objectifs et n'a pas mis tout en œuvre pour les atteindre	

<b>18 – Le respect des basiques et des procédures</b>		
A	Applique l'intégralité des basiques et des procédures	
B	Applique partiellement les basiques et les procédures	
C	Applique rarement les basiques et les procédures	
D	N'applique pas les basiques et les procédures	

### 19 – Les compétences

A	Maîtrise bien son métier	
B	A de bonnes connaissances de son métier	
C	Possède les connaissances basiques de son métier	
D	Ne connaît pas son métier	

### 20 – Le respect de ses engagements

A	Toujours	
B	Souvent	
C	Rarement	
D	Jamais	

### 21 – Savoir déléguer

A	Transmet son savoir-faire à ses collaborateurs	
B	Réalise sa mission propre sans transmettre son savoir-faire	
C	Assume une partie de la mission de ses collaborateurs	
D	Assume la mission de ses collaborateurs	

SYNTHÈSE									
Évaluation des compétences	Collaborateur				Responsable hiérarchique				Commentaires
	A	B	C	D	A	B	C	D	
15 – La tenue de son outil de travail									
16 – La productivité									
17 – L'autonomie									
18 – Le respect des basiques et des procédures									
19 – Les compétences et connaissances									
20 – Le respect des engagements									
21 – Savoir déléguer									
Nombre de (lettre)									
Total									
Total général	/35				/35				

SYNTHÈSE			
	Collaborateur	Responsable hiérarchique	Commentaire du collaborateur
	Évaluation du comportement	/70	
	Évaluation des compétences	/35	Commentaire du responsable
	Total général	/105	

<b>Exemple de grille d'évaluation pour une promotion à un poste de responsable d'équipe</b>		
<b>Critères</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>
<b>1 – L'intérêt pour le travail et pour l'entreprise :</b> La curiosité : – Cherche à en connaître plus sur son métier, sur le fonctionnement du service et sur les résultats (sans jamais se mêler de ce qui ne le regarde pas) La disponibilité : – Termine le travail commencé – Se propose spontanément de rester ou de venir lorsqu'il y a une suractivité		
<b>2 – La rigueur :</b> – Respecte les règles de comportement (horaires, application des décisions...) – Respecte les procédures		
<b>3 – La capacité à anticiper :</b> – Détecte et prévient d'un problème à venir – S'organise personnellement pour simplifier le travail et atteint les moyennes définies		
<b>4 – La prestance :</b> La capacité à entraîner les autres : – Les autres vont spontanément vers lui – Reste positif même dans la difficulté – Sait parler aux autres pour se faire écouter – Prend des initiatives qui favorisent l'équipe – Prend spontanément en charge la responsabilité de l'équipe Le courage (la capacité à s'affirmer) : – Sait dire à un collègue une vérité désagréable sans le brusquer – Dit à son manager ce qui ne va pas (ne dit pas « oui » parce que le chef l'a dit) tout en restant respectueux		
<b>5 – La discrétion :</b> – Sait garder une information confidentielle – Bloque les rumeurs qui circulent		
<b>6 – La prise de recul :</b> – Sait faire la différence entre relations personnelles et relations professionnelles		

## 20

## RÉAGIR EN CAS D'ERREUR

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

Oscar WILDE

L'erreur fait partie du 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 produire les effets constatés. La distinction entre l'erreur et la faute (cf. Chapitre 1 – 8 – L'erreur et la faute) est fondamentale dans l'exercice du management. L'erreur peut avoir immédiatement des conséquences très importantes voire graves pour l'équipe ou l'entreprise, mais quelles que soient ces conséquences, le traitement de l'erreur doit entraîner une démarche pédagogique qui permet au collaborateur plus que de tirer une leçon, d'acquérir une compétence. La colère ou l'emportement ne change rien au fait. Lorsque le constat est là, la seule véritable question consiste à savoir comment faire pour récupérer ou corriger l'erreur commise ou comment faire pour que jamais elle ne se reproduise.

Réagir en cas d'erreur demande du sang froid et une capacité à prendre de la distance par rapport aux faits. Donner au collaborateur le droit à l'erreur consiste à lui ouvrir un champ de progression.

La mise en application de ce qui est développé ici doit permettre au manager de transformer l'erreur en une opportunité de progrès. L'erreur se transforme en un investissement pour la formation du collaborateur.

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

## Concrètement

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

### *Plan d'action*

#### **❶ – Annoncez le résultat de l'erreur, uniquement les conséquences.**

*Remarque 1 : Cette étape se déroule lorsque l'émotion négative du manager est passée afin qu'il en reste aux faits et aux conséquences visibles de l'erreur.*

*Remarque 2 : Si le collaborateur vient annoncer son erreur, remerciez-le de vous prévenir.*

#### **❷ – Annoncez votre propre responsabilité dans l'erreur ; qu'il s'agisse d'un défaut de préparation, de formation, d'information, d'organisation, de communication...**

*Remarque 1 : Même si la responsabilité du manager n'est pas directement engagée, aucune erreur commise au sein de son équipe n'échappe à sa responsabilité.*

*Remarque 2 : En annonçant sa propre responsabilité dans l'erreur, le manager passe d'une position de face à face, de censeur qui juge et sanctionne, à une position de côte à côte, d'allié qui aide à avancer et à résoudre le problème.*

**③ – Demandez au collaborateur de raconter ce qui s’est passé sans accepter les justifications liées aux autres ou à l’extérieur.**

*Remarque : Admettre du collaborateur des explications qui justifient son erreur ou son échec par des circonstances extérieures, des dysfonctionnements ou des incompétences internes revient à justifier par avance tous les échecs à venir (« ce n’est pas moi, c’est la faute de l’autre » devient une explication quasi systématique). L’objectif du collaborateur n’est alors plus de résoudre le problème qui se pose, mais devient de démontrer en quoi il n’en est pas responsable.*

**④ – Demandez au collaborateur la solution qu’il propose pour corriger et/ou éviter que l’erreur ne se reproduise.**

*4 scénarios*

- Scénario 1 : Le collaborateur propose une bonne solution.
- Scénario 2 : Le collaborateur propose une solution inadaptée.
- Scénario 3 : Le collaborateur n’a pas de solution, vous en avez une.
- Scénario 4 : Le collaborateur n’a pas de solution et vous n’avez pas de solution.

**– Scénario 1 : Le collaborateur propose une bonne solution.**

1. Le collaborateur décrit sa solution dans le détail.
2. Valorisez la solution apportée.
3. Missionnez le collaborateur pour mettre la solution en application (avec définition des résultats attendus et échéance).
4. Prenez rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l’heure et le lieu)

*Remarque : Le manager crée une relation de confiance lorsqu’il valorise l’honnêteté du collaborateur, sa transparence et la qualité de la solution qu’il a proposée.*

**– Scénario 2 : Le collaborateur propose une solution inadaptée.**

1. Le collaborateur décrit sa solution dans le détail.

### 3 Situations

– Situation 1 : Décrivant sa solution, le collaborateur se rend compte de ce qui ne va pas ; il corrige de lui-même : retour au scénario 1.

– Situation 2 : Vous vous rendez compte en entrant dans le détail que la solution proposée est bonne. Retour au scénario 1.

– Situation 3 : Le collaborateur ne se rend pas compte de ce qui ne va pas dans la solution qu'il propose. Vous montrez ce qui ne va pas et proposez les corrections possibles :

- Le collaborateur accepte les remarques et corrige : retour au scénario 1.

- Le collaborateur n'accepte pas les remarques et les corrections proposées :

- Vous pouvez prendre le risque d'appliquer la solution du collaborateur. Vous le laissez faire, avec comme contrepartie une garantie totale de résultats ; si le collaborateur refuse de s'engager sur les résultats, vous imposez votre solution.

- Vous ne pouvez pas prendre le risque de mettre la solution de votre collaborateur en application. Vous imposez votre solution tout en expliquant les raisons de votre choix et vous assumez les conséquences et le résultat à venir.

*Remarque 1 : Dans cette situation, il importe que le manager adopte une position claire et sans ambiguïté.*

*Remarque 2 : Le collaborateur préfère généralement réussir avec sa moins bonne solution qu'avec la solution parfaite de son manager.*

2. Valorisez le collaborateur pour avoir réfléchi et apporté une solution.

3. Missionnez le collaborateur pour mettre la solution en application (avec définition des résultats attendus et échéance).

4. Prenez rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

– **Scénario 3 : Le collaborateur n'a pas de solution, vous en avez une.**

1. Proposez les grandes lignes de la solution possible.

2. Le collaborateur enrichit et affine la solution proposée.

3. Valorisez l'implication du collaborateur.

4. Missionnez le collaborateur pour mettre la solution en application avec définition des résultats attendus et échéance.

5. Prenez rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

*Remarque : 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 vous n'en avez pas.**

### *2 situations*

– Situation 1 : il y a urgence, vous vous mettez immédiatement à la recherche d'une solution avec le collaborateur en faisant éventuellement appel aux compétences internes ou externes.

– Situation 2 : Il n'y a pas d'urgence.

1. Vous donnez rendez-vous au collaborateur à une échéance précise pour travailler sur la solution, chacun, lui et vous, ayant pour mission durant l'intervalle de rechercher les compétences (internes ou externes) capables de vous aider à trouver une solution.

2. Vous travaillez avec le collaborateur et éventuellement avec d'autres collaborateurs pour élaborer la solution.

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

3. Prenez rendez-vous pour le débriefing (en précisant le jour, l'heure et le lieu).

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

### **Où ?**

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

### **Quand ?**

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

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

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

*Durée*

5 à 15 minutes, cependant la durée doit être proportionnelle à la complexité du problème posé : il importe plus de trouver la solution que d'économiser du temps.

❗ *Les erreurs à éviter*

- Faire un reproche devant un tiers (un de ses collaborateurs, un collègue...).
- Aborder ce type d'entretien avant le démarrage d'une action ou pendant que le collaborateur est en action.
- Revenir sur des difficultés ou des problèmes antérieurs.
- Se mettre en colère.
- Laisser l'émotion dicter sa réaction.
- Confondre le collaborateur et le problème du collaborateur.
- Laisser un 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 inévitable de toute progression.

### **Les questions à se poser**

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

*Piloter le collaborateur consiste à l'aider à développer son potentiel.*

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

La différence ne réside pas dans la valeur intrinsèque du collaborateur mais traduit le type de management mis en œuvre. Un management sans exigence ne permet pas de progresser. Le désir de se surpasser, de faire mieux, d'approfondir dépend de la relation que le manager met en place avec son collaborateur.

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.

Apparaît alors la dimension pédagogique du métier de manager. Cette dimension pédagogique ne requiert pas forcément une compétence technique pointue du manager sur le métier exercé par le collaborateur, elle nécessite un suivi et un contrôle permanent des actions et des résultats du collaborateur. Ce suivi et ce contrôle amènent le collaborateur à s'interroger toujours plus sur ce qu'il fait et sur comment il le fait.

La routine dénature le métier et appauvrit la compétence, alors que 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 a pour origine 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 conclu-



sion s'impose d'elle-même : les actions et les décisions n'étaient pas les bonnes. 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'une seule issue : le renoncement. 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. Par ailleurs, certains collaborateurs s'écartent insidieusement des basiques du métier. Un pilotage minutieux peut permettre de retrouver et de remettre en œuvre ces basiques et aussi 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, qui prépare le collaborateur à l'action, le débriefing 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.

**2 temps :**

- La préparation de l'action – le briefing
- Le suivi de l'action – le débriefing

## 21.1

**LA PRÉPARATION DE L'ACTION  
LE BRIEFING**

*La pertinence de l'action repose sur la précision de la préparation.*

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

La pression des résultats existe de fait, l'amplification de cette pression auprès des collaborateurs développe leur conscience de l'enjeu. 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. Dépouillé de tout enjeu, le jeu ne peut durablement inciter le collaborateur à s'impliquer. Un jeu sans enjeu mobilise peu. Une pression exclusive sur l'enjeu inhibe.

La pression unique sur l'enjeu entraîne l'échec à terme, le plaisir dans l'action développe l'énergie nécessaire au succès.

Le manager qui ne s'intéresse qu'aux résultats accroît la pression sur l'enjeu ; le plaisir d'agir disparaît pour laisser place à une quasi-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.

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

Le management par le stress, qui ne juge ses collaborateurs qu'au travers de ses résultats sans manifester d'intérêt ni à l'action ni à l'homme, obtient généralement des résultats à court terme qui ne se pérennisent pas et génère des comportements individualistes qui peuvent aller jusqu'au mercenariat : peu importe les moyens pourvu que le résultat soit atteint. Le

collègue peut même devenir le premier adversaire à battre, voire à abattre. De plus, lorsque le manager n'est plus là, les résultats disparaissent avec lui, un management par le stress implique une pression constante et une présence permanente du manager. Plus encore, un management qui ne manifeste qu'une pression sur les résultats fait aveu d'incompétence. Le manager qui réduit ses relations avec ses collaborateurs à la simple répétition de l'affirmation des objectifs à atteindre, sans contribuer à la construction des actions qui permettent de les obtenir, dénature sa mission et ne joue plus son rôle. Il ne fait que répercuter sans apport une exigence dépourvue de sens. Contrairement aux apparences, il ne responsabilise pas ses collaborateurs, il ne fait que les culpabiliser, cette culpabilité ayant 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 il se doit aussi 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.

### *Les objectifs*

- Amener le collaborateur à se concentrer sur l'action et les basiques qu'il doit mettre en œuvre.
- Préparer le collaborateur à mener une action.
- Transmettre le savoir-faire au collaborateur.
- Développer les compétences du collaborateur.

### *Les principes*

- La motivation du collaborateur pour son métier repose aussi sur la passion que le manager manifeste pour ce métier

et sur l'approfondissement qu'il en fait avec lui dans sa pratique quotidienne.

- Dans la majorité des cas ce n'est pas la difficulté qui fait échouer, c'est le doute.
- L'échec renvoie soit :
  - à une pression qui s'exerce uniquement sur les résultats ;
  - à une absence totale de préparation ;
  - à une préparation approximative ;
  - à une mauvaise application ;
  - à l'inapplication de l'action décidée.

### *Concrètement*

- L'imprécision du langage autorise la médiocrité de la pensée et l'approximation de 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*

#### **① – Préparez l'entretien et faites-le préparer par le collaborateur.**

*Remarque 1 : Même si cette préparation ne dure que quelques minutes, elle permet au manager d'être plus rapidement pertinent et efficace (l'élan fait partie du saut).*

*Remarque 2 : Dans le cas de rituels de pilotage régulier, briefing-débriefing, la préparation peut consister simplement en la relecture du dernier entretien.*

#### **② – Énoncez le thème abordé et l'objectif visé.**

*Remarque 1 : Avant d'aborder le plan d'action, il importe de clairement définir l'objectif à atteindre.*

*Remarque 2 : 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 à terme.*

**③ – Validez l'objectif et les indicateurs avec le collaborateur.**

*Remarque 1 : Lorsque l'objectif est compris et partagé par l'un et l'autre, les échanges et la communication entre le manager et le collaborateur deviennent fluides et pertinents.*

*Remarque 2 : Le plus souvent les désaccords apparaissent parce que l'objectif commun est oublié. Le rappel de cet objectif commun redonne le sens de l'action.*

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

*Remarque 1 : Le manager doit impliquer le plus possible le collaborateur dans l'élaboration du plan.*

*Remarque 2 : Chacun doit pouvoir librement et totalement exprimer toutes les idées qui lui viennent.*

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

*Remarque : Il est souhaitable que ce choix reprenne des idées émises par le collaborateur. Cependant, l'atteinte de l'objectif demeure la priorité. Le choix ne s'effectue pas en fonction du plaisir du collaborateur mais des chances d'atteindre le résultat visé.*

**⑥ – Élaborez le plan d'action.**

*Remarque 1 : Lors de cette étape, le manager désigne les moyens qu'il donne et ceux qu'il ne donne pas.*

*Remarque 2 : Le plan d'action doit comporter un calendrier et des échéances précises.*

*Remarque 3 : Lors de cette étape, l'implication du collaborateur doit être entière.*

**⑦ – Rédigez et faites rédiger le plan d'action par le collaborateur.**

*Remarque : 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, ensuite le désir d'application du manager, sous réserve que cette action fasse l'objet d'un suivi (débriefting).*

**⑧ – Validez la compréhension du plan d'action par le collaborateur.**

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

*Remarque 1 : 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'erreur ou d'échec.*

*Remarque 2 : Toute zone d'ombre, aussi minime soit-elle, doit être levée. Le manager doit s'assurer que le collaborateur et lui se sont parfaitement compris.*

**⑨ – Faites énoncer par le collaborateur ses points d'inquiétude éventuels.**

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

**⑩ – Prenez rendez-vous pour le débriefing.**

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

*Important : Le manager traite ses rendez-vous avec ses collaborateurs avec le même soin et la même attention que ses rendez-vous extérieurs. Tout rendez-vous décalé est immédiatement reprogrammé.*

**Où ?**

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

**Quand ?**

- Avant l'action.
- Après un échec.
- Avant un enjeu élevé.
- Lorsque le collaborateur ne sait pas faire.
- Lorsque le collaborateur ne progresse plus.
- Lorsque le collaborateur s'installe dans une routine.
- Sur demande du collaborateur, même lorsqu'il possède a priori les compétences suffisantes.

**Durée**

À définir par avance avec le collaborateur afin de concentrer l'échange sur l'essentiel ; il importe surtout que le collaborateur quitte le manager sur une action précise et formalisée.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Multiplier les sujets abordés.
- Ne pas écrire le plan décidé.
- Insister plus sur le résultat que sur l'application du plan.
- Laisser des zones d'ombre.
- Dévaluer ou ne pas écouter les inquiétudes du collaborateur.
- Donner un flux d'informations sans s'assurer que chacune d'elles est bien comprise.
- Donner un rendez-vous approximatif (« On fait le point la semaine prochaine »).
- 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 ?

## 21.2

LE SUIVI DE L'ACTION  
LE DÉBRIEFING

*Qui ne rend pas compte de ce qu'il a fait  
ne sait pas vraiment comment il a fait.*

Lorsqu'il est passionné (ou a minima intéressé) par son métier, par son 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.

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

Le discours du manager, son attention aux actions menées, déterminent les performances et les résultats individuels et collectifs. Il ne s'agit pas seulement d'une exigence de performance ou d'une pression de résultats, il s'agit d'un intérêt réel, d'une attention particulière, pour ce qui constitue l'essence même de l'entreprise et le sens de son existence.

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

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

Moins l'encadrement parle du métier, du produit, du service au client, plus les états d'âme s'amplifient, plus l'équipe a du mal à réussir, plus les énergies se dispersent dans le règlement de problèmes internes : l'organisation du planning des



congrès est plus importante que la préparation du planning de livraison des clients, les réunions portant sur la surface des bureaux sont prioritaires sur les réunions d'amélioration de la qualité du service ou du produit, les décisions et les directives sont plus commentées qu'elles ne sont appliquées.

En plus du discours tenu, le collaborateur mesure le degré de passion du manager pour le métier, pour le produit, pour le service, pour le client par l'intérêt qu'il manifeste dans les pratiques quotidiennes. Le débriefing ne nécessite pas du manager un niveau de compétence technique supérieur à celui de son collaborateur mais une attention très précise à ce qu'il fait. La sensation d'avoir fait le tour d'un métier et n'avoir plus rien à y apprendre est la conséquence d'un approfondissement insuffisant de sa pratique.

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

### *Les objectifs*

- Capitaliser les savoir-faire et les compétences des collaborateurs.
- Permettre au collaborateur de mieux maîtriser son métier et ses basiques.

### *Les principes*

- L'absence de contrôle est démotivante. Le contrôle exclusif des résultats est stressant. Le contrôle de l'action et des résultats est motivant et « professionnalisant ».
- Le professionnalisme se caractérise par la capacité, à tout moment et en particulier aux moments les plus délicats, à reproduire le geste qui permet de réussir et éviter celui qui fait échouer.

- Si le collaborateur n'exprime pas ce qu'il a fait :
  - Reproduire ce qui a permis le succès devient aléatoire ; le collaborateur pouvant en déduire qu'il a réussi uniquement par son talent, dès lors toute préparation pour des actions à venir devient inutile et il peut considérer que la victoire passée constitue à elle seule le gage des victoires à venir.
  - Éviter ce qui a amené l'échec devient quasiment impossible ; le collaborateur pouvant en déduire qu'il n'est pas responsable de l'échec, qu'il est la victime de phénomènes extérieurs, le marché, les concurrents, les clients, les fournisseurs, les collègues... et qu'il n'y peut rien. Les accusations sont maximales, la remise en cause est nulle, la correction des erreurs impossible puisqu'il considère qu'il n'en a pas commis.
  - À l'extrême inverse, le collaborateur peut porter sur lui-même des jugements de valeur négatifs (« Je suis nul ») qui entament sa motivation et bloquent tout changement et toute possibilité de progrès ; le collaborateur est plus proche du renoncement à tout ou partie du métier que de l'approfondissement et l'affinement de ses compétences.

### *Concrètement*

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

### *Plan d'action*

#### **❶ – Faites un tour d'horizon avec le collaborateur.**

« Quoi de neuf depuis notre dernière rencontre ? »

*Remarque : L'objectif de cette étape est de « débarrasser » l'entretien de tout ce qui serait susceptible de le parasiter, qu'il s'agisse de préoccupations professionnelles ou personnelles.*

#### **❷ – Rappelez le sujet du dernier briefing et demandez au collaborateur de raconter comment il a fait.**

*Remarque 1 : Le manager doit poser des questions ouvertes afin de permettre au collaborateur de s'exprimer sur ce qu'il a fait et non l'amener à répondre à un questionnaire qui pourrait se transformer en un « interrogatoire » fastidieux et éprouvant.*

*Remarque 2 : L'expression de ce qui s'est passé permet la compréhension par le collaborateur et le manager de ce qui a permis de réussir ou de ce qui a amené à échouer. La reproduction de ce qui fait le succès ou l'évitement de ce qui génère l'échec peuvent être plus facilement maîtrisés.*

*Remarque 3 : Pendant que le collaborateur raconte ce qu'il a fait, le manager note toutes les zones d'ombre, tous les points imprécis, tous les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. À ce stade, le manager ne doit pas interrompre le récit du collaborateur.*

#### **❸ – Reprenez toutes les zones d'ombre, tous les points imprécis, tous les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.**

*Remarque 1 : Cette étape intervient lorsque le collaborateur est allé au bout de son récit.*

*Remarque 2 : Le fait de revenir plus précisément sur certains aspects permet d'approfondir et de valider ce qui a entraîné le résultat.*

#### **❹ – Formalisez le plan d'action gagnant.**

*Remarque : Ce plan d'action est celui qui devra être reproduit et qui servira de base de travail à la prochaine action. Si l'action est ponctuelle, le plan devra être conservé pour garder la mémoire de ce qui aura été mis en place.*

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

***Où ?***

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

***Quand ?***

- À chaque fois que le manager a effectué un briefing auprès du collaborateur.
- Après un enjeu élevé (le plus tôt possible après la fin de l'action).
- Après une action nouvelle (le plus tôt possible après la fin de l'action).
- 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, il convient de mener un débriefing qui lui permette de développer la totalité de ce qu'il a fait.

**❗ *Les erreurs à éviter***

- Commencer l'entretien par le débriefing de l'action sans avoir pris le temps de faire un tour d'horizon sur ce que vit le collaborateur.
- Ne s'intéresser qu'au résultat obtenu.
- Poser uniquement des questions fermées (auxquelles seulement 2 voire 3 réponses sont possibles ; par exemple : « As-tu appliqué le plan ? »).
- Interrompre le collaborateur lorsqu'il raconte ce qu'il a fait.

- Chercher à faire correspondre ce qui s'est passé avec ce qui était prévu. Dès lors, le manager et le collaborateur n'enrichissent pas leur compétence et se confortent dans ce qu'ils pensent être la « vérité ».
- Réagir ou porter un jugement avant que le collaborateur n'ait terminé.
- Laisser des zones d'ombre.
- Ne pas faire parler le collaborateur sur les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, surtout 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 pour le métier.

### **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, jusque dans ses moindres détails ?
- 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 ?

**Tableau 2.2 – Tableau de pilotage**

<b>Niveau de compétence</b>	<b>Débutant</b>	<b>Confirmé</b>	<b>Spécialiste</b>	<b>Expert</b>
<b>L'objectif est...</b>	imposé.	imposé.	imposé.	imposé.
<b>Le plan d'action est...</b>	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.
<b>En cas de difficultés, le collaborateur...</b>	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.
<b>Le contrôle porte sur...</b>	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.
<b>Le rythme du pilotage est...</b>	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.

*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. La formation est aussi le signe de la confiance que le manager lui attribue. Elle constitue toujours un investissement de temps et d'argent.

Au-delà de la satisfaction du collaborateur, du plaisir qu'il prend à suivre un stage, de découvrir et d'apprendre, se pose la question de la pertinence et de l'efficacité de cet investissement. Il s'agit moins d'en constater un retour mesurable immédiatement que d'en constater l'apport à terme 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 apparaît comme la continuité logique de la progression du collaborateur.

L'implication du manager est une condition indispensable à toute action de formation. Elle lui donne d'abord sa légitimité et renforce ensuite le désir de mise en application.

### *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 et à la mission du collaborateur.

## *Les principes*

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

## *Concrètement*

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

### *Plan d'action*

#### **❶ – Entretien préparatoire à la formation**

- Annoncez la formation, le sujet, la durée, la date.
- Montrez la cohérence de la formation proposée avec la mission du ou des collaborateurs et éventuellement avec l'entretien annuel.
- Définissez les résultats que vous attendez.
- Validez les aspects pratiques de la formation (lieu du stage, déplacement, hébergement...).
- Prenez rendez-vous avec le collaborateur pour le débriefing d'après stage.



## ❷ – Entretien de retour de formation (débriefing).

– Comment s’est déroulée la formation ?

*Remarque : Avant d’aborder concrètement la formation, il importe que le collaborateur puisse s’exprimer en général 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 ?

– Quand ?

– Que faudrait-il apporter ou modifier pour que cette formation soit encore mieux adaptée au collaborateur, à l’équipe, à l’entreprise ?

– Prenez rendez-vous pour le débriefing d’application.

*Remarque : Lors de cet entretien, le collaborateur et le manager retranscrivent par écrit ce qui est décidé.*

## ❸ – Suivi d’application.

– Débriefing de la mise en application de ce qui a décidé (cf. Chapitre 2 – 21.2– Le suivi de l’action Débriefing).

### *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 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 la formation qu'il va suivre par rapport à son activité, à l'évolution de ses compétences et 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 ?



## CHAPITRE 3

---

# Manager l'équipe

- 23 Reprendre une équipe
- 24 Devenir le manager de ses collègues
- 25 Mobiliser sur les objectifs
  - 25.1 Le lancement des objectifs
  - 25.2 Le bilan d'activité, d'action et de résultats
- 26 Animer une réunion
  - 26.1 Développer la créativité collective
  - 26.2 Prendre la parole en public
- 27 Créer un projet
  - 27.1 Exemple de projet d'entreprise
- 28 Afficher les résultats
- 29 Annoncer le départ d'un collaborateur

# Introduction

Les temps collectifs qui doivent être moins nombreux que les rencontres individuelles, constituent des moments clés de la vie de l'équipe. Le manager équilibre alors les temps d'écoute de ses collaborateurs par une prise de parole qui contribue au renforcement de sa crédibilité. Qu'il anime une réunion de travail ou d'information ou qu'il annonce les objectifs à venir, le manager, par sa clarté, la fluidité de son expression et sa capacité à mener le groupe contribue au degré d'implication de son équipe.

Les moments collectifs laissent peu de place à l'improvisation et surtout n'autorisent qu'un faible droit à l'erreur. Ici, la préparation, plus encore que dans nombre des entretiens individuels abordés dans le chapitre 2, doit être minutieuse.

En matière de communication collective mieux vaut faire court et bien. La longueur de la réunion semble parfois apparaître comme un gage de qualité, mais la longueur des discours ou des réunions diminue leur impact, voire dénature le sujet même et fatigue souvent l'auditoire. Il est toujours plus difficile pour l'animateur de maintenir la concentration du groupe sur le cœur du sujet pendant une longue période.

Le fait de traiter de sujets portant sur des tensions internes à l'équipe, ou pouvant en générer, est dans la quasi-totalité des cas préjudiciables à tout ou partie du groupe. Considérer que l'on peut (ou doit) « laver son linge sale en famille » est illusoire. Autant que possible, il est préférable de traiter tout ce

qui est négatif en individuel ou a minima en comité restreint. Le règlement de problèmes, autres que techniques, présente toujours le risque d'une détérioration des relations dans l'équipe. Les conséquences sont généralement plus négatives que constructives.

Ce chapitre propose, au-delà du seul sujet des réunions, des modes opératoires à mettre en place dans des circonstances que le manager peut rencontrer au cours de l'exercice de sa mission. Ces circonstances sont multiples, la reprise d'une équipe ou le fait de devenir le manager de ses anciens collègues, la création d'un projet ou la mobilisation de l'équipe, sont autant de situations qui demandent la mise en place de plans d'action précis. Le fond est plus important que la forme mais la forme doit être le moyen qui permet d'accéder au fond.

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

La reprise d'une équipe comporte toujours un enjeu majeur. Une reprise 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. Celui qui pense pouvoir tout changer ne change rien et surtout pas les autres. Avant de changer quoi que ce soit, il importe d'abord de mettre les collaborateurs dans une disposition qui les amène à accepter le changement. Avant d'accepter de modifier leurs pratiques, leur organisation, leurs habitudes, les collaborateurs ont besoin de se sentir compris et de mesurer ce qu'ils y gagneront en fournissant les efforts qui leur seront demandés.

Ce qui est exposé dans cette partie ne concerne que les relations avec les collaborateurs de l'équipe. Il convient évidemment, en plus de la création de la relation hiérarchique, de mettre en place les actions permettant de développer une crédibilité auprès des clients, externes et/ou internes, auprès des autres services et de sa propre hiérarchie. La mise en œuvre de l'ensemble de ces actions génère la nécessité d'une importante présence sur le terrain durant les premiers mois. La reprise d'une équipe exige une implication initiale sans retenue qui pourra se transformer dans le temps lorsque la crédibilité sera acquise.

### *Les objectifs*

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

## *Les principes*

- Au moment de la reprise de l'équipe, le manager doit considérer que sa crédibilité initiale est nulle, que les a priori de l'équipe à son égard soient positifs, négatifs ou inexistants.
- Des a priori positifs se transforment en attentes élevées qui se trouvent le plus souvent en décalage avec la réalité. Ces attentes risquent d'être déçues si les premières actions ou les premières décisions ne sont pas conformes à ce qu'avait imaginé l'équipe ou espéré certains. 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, partant du constat qu'ils savent ce qui a été et qu'ils ne savent pas ce qu'il adviendra. Le changement est par nature insécurisant (« On sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on retrouve ! »).
- Lorsqu'un nouveau manager arrive, les collaborateurs en place vont consciemment ou inconsciemment le tester. Il importe donc que le nouveau manager se donne une ligne



de conduite claire et cohérente et évite de parler ou de juger ce qu'il ne connaît pas.

### *Concrètement*

- Plus les collaborateurs reconnaissent dans les propos du manager ce qu'ils vivent quotidiennement, plus ce dernier renforce sa crédibilité.
- Plus le nouveau manager critique négativement le manager précédent, plus il se discrédite.
- Plus le manager remet en cause ce qu'a fait et ce que fait l'équipe, plus il se discrédite.

### *Plan d'action*

#### **❶ – Réunion courte (10 minutes) avec les collaborateurs directs et/ou l'ensemble de l'équipe.**

**Message 1 :** Montrez votre satisfaction d'assumer votre nouvelle mission et d'être avec cette équipe sans pour autant tenir des propos flatteurs qui ne reposent sur aucune connaissance tangible.

*Remarque : 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 de l'équipe 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.*

**Message 2 :** Annoncez ce qui va se dérouler dans les semaines qui suivent, au maximum deux mois.

**Message 3 :** Donnez rendez-vous à l'équipe pour la deuxième réunion.

#### **❷ – Présence sur le terrain pour connaître la réalité à laquelle est confrontée l'équipe et rencontrer individuellement chaque collaborateur pour connaître sa perception de la réalité : les points positifs, les difficultés, les points à améliorer...**

*Remarque 1 : Durant cette période d'écoute des collaborateurs, le manager cherche à comprendre et non à montrer qu'il sait.*

*Remarque 2 : Pendant cette phase, certains collaborateurs peuvent être tentés de chercher à nouer une relation privilégiée avec le nouveau manager. Il est essentiel que le manager préserve une distance qui lui évite de s'engager ou de porter un jugement sur d'autres collaborateurs, d'autres managers ou le prédécesseur.*

*Remarque 3 : Lorsque la réalité du terrain est multiple, que ce soit au niveau des qualifications, des métiers, des lieux ou des horaires de travail, il est essentiel que le manager porte un intérêt égal à chacune de ses spécificités. Privilégier certains métiers, certains lieux, certains horaires... c'est prendre le risque de mettre en place un management perçu comme inégalitaire générant des tensions internes et dispersant les énergies.*

### **③ – Deuxième réunion avec les collaborateurs directs ou l'ensemble de l'équipe.**

**Message 1 :** Restituez aux collaborateurs ce que vous avez perçu et compris de la situation de l'équipe ; ses contraintes, ses difficultés, ses savoir-faire, ses succès.

*Remarque 1 : Plus les collaborateurs se sentent compris, plus ils sont prêts à adhérer au discours, à s'impliquer dans l'action et à s'engager avec le manager.*

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

**Message 2 :** Annoncez les objectifs et les axes de progrès à venir.

**Message 3 :** Annoncez les décisions concrètes prises et leurs modalités de mise en application.

*Remarque 1 : Le délai d'application doit être le plus court possible.*

*Remarque 2 : L'important réside moins dans l'aspect spectaculaire de ce qui est décidé que dans sa pertinence.*

*Remarque 3 : Ce message peut également comporter des refus renvoyant à des demandes de moyens supplémentaires, de modifications d'organisation... Mieux vaut être clair, quitte à décevoir, tout en expliquant les raisons qui amènent la décision, qu'entretenir une ambiguïté qui nourrit les illusions et amplifie les déceptions.*

**Message 4 :** Annoncez vos engagements personnels et les rituels majeurs de management que vous allez mettre en place.

*Remarque : Pour être légitimes, les exigences du manager doivent être complétées par des engagements mettant en exergue les exigences qu'il se donne à lui-même.*

**Message 5 :** Annoncez les règles du jeu majeures à respecter.

**Message 6 :** Engagez immédiatement l'équipe dans l'action.

### *Quand ?*

Le plus tôt possible après la nomination.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

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

### **Les questions à se poser**

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

## DEVENIR LE MANAGER DE SES COLLÈGUES

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

Devenir le manager de ses collègues présente l'avantage de prendre un poste dans un contexte connu. La connaissance du métier, des missions, des produits, des clients, des contraintes techniques permet d'échapper à la tentation que pourraient avoir les 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 bien évidemment 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.

Enfin, 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 (cf. chapitre 1 – 2 – La crédibilité du manager).
- La constance des pratiques managériales et leur cohérence dans le temps permettent d'asseoir l'autorité hiérarchique.

### *Concrètement*

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

#### *Plan d'action*

##### **❶ – Réunion courte avec les collaborateurs directs et/ou l'ensemble de l'équipe.**

**Message 1 :** Montrez votre satisfaction d'assumer votre nouvelle mission.

**Message 2 :** Reformulez succinctement le contexte dans lequel se trouve l'équipe.

*Remarque 1 :* Si votre prédécesseur était critiquable, si vous-même vous avez proféré des critiques à son endroit lorsqu'il était en poste, il est primordial de ne pas en « rajouter » sans pour autant aller jusqu'à pratiquer la langue de bois pour l'encenser. Tout le monde sait ce que vous en pensez, le sujet n'est plus à aborder.

*Remarque 2 :* Plus votre discours demeure cohérent avec le discours que vous teniez auparavant plus vous gagnerez en crédibilité.

*Remarque : La prise de rendez-vous individuels, la programmation de réunions avec l'équipe (en totalité ou en partie) constituent les premières décisions qui inscrivent le nouveau manager dans sa position hiérarchique.*

## **② – Rencontres individuelles avec chaque collaborateur.**

Ces entretiens doivent prendre la forme d'un entretien de (re)motivation (cf. Chapitre 2 – 13 – Remotiver ou maintenir la motivation).

*Remarque : Si un collaborateur pense qu'il aurait pu être nommé à votre place il est essentiel d'aborder le sujet avec lui afin que vous puissiez montrer votre compréhension et définir ensemble les modalités d'une relation de travail gagnant/gagnant. Ne pas aborder le sujet ne l'empêche pas d'exister et de devenir un véritable frein à la collaboration.*

### ***Quand ?***

La première réunion doit se dérouler le plus tôt possible après l'annonce de la nomination.

Les entretiens sont menés au maximum dans le mois qui suit la prise de poste.

## **❗ *Les erreurs à éviter***

- Changer radicalement de comportement quotidien.
- Chercher à préserver la nature des relations antérieures sans assumer son nouveau statut.
- Faire jouer l'affectif pour faire passer des décisions.
- Refuser d'exercer une autorité hiérarchique.
- Chercher à tout changer dans l'équipe sans tenir compte de l'avis des collaborateurs.

### **Souvenez-vous**

Même si vous êtes connu et que vos anciens collègues peuvent être au début plus compréhensifs avec vous qu'ils ne seraient indulgents avec un nouveau manager inconnu, ils attendent de vous que vous accomplissiez pleinement votre mission de manager.

### **Les questions à se poser**

- Ai-je un comportement cohérent avec celui que j'avais auparavant ?
- Ai-je clairement annoncé les grandes orientations de travail de l'équipe ?
- Ai-je rencontré chaque collaborateur individuellement pour l'écouter me parler de sa vision du service ?
- Est-ce que j'ose prendre des positions claires voire tranchées au risque de déplaire ?



*Le courage permet d'autant plus de réussir  
lorsqu'il est accompagné de l'envie.*

La mise en place de réunions d'équipe régulières suscite depuis longtemps des interrogations. Les réunions apparaissent indispensables puis avec le temps et leur répétition, leur légitimité est implicitement voire explicitement remise en cause. Si elles sont supprimées, les collaborateurs qui en discutaient l'intérêt sont les mêmes que ceux qui s'étonnent de leur disparition. Les maintenir sans rien en changer entraîne une dérive insidieuse de leur finalité et de leur contenu. Peu à peu, une présence polie ou un désintérêt manifeste des participants succède à l'implication active initiale.

La question se pose : comment maintenir une régularité des réunions collectives avec des collaborateurs actifs qui en ressortent avec plus d'énergie et l'envie d'agir ?

Les réunions de lancement et de bilan sont des types de réunions dans lesquelles le manager doit apporter une vision de l'entreprise, du service et de son environnement qui fédère les collaborateurs et qui favorise leur implication. Il importe que le manager soit à l'écoute de ses collaborateurs, comme le montre le Chapitre 2, il importe aussi que le manager soit capable de prendre la parole et s'adresser à l'équipe en termes clairs.

### **2 temps :**

- **Le lancement des objectifs**
- **Le bilan d'activité, d'action et de résultats**

## 25.1 LE LANCEMENT DES OBJECTIFS

*L'envie commence par une vision claire du but à atteindre.*

On peut toujours être sûr du résultat du match qui a été joué, mais 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 voire de découragement 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 (de tension, de déception...) difficiles à effacer. Dans ce contexte, le défi du manager consiste à redonner un sens à l'action, à remobiliser chaque collaborateur sur l'essentiel pour repartir sur des bases nouvelles. Traîner indéfiniment le passé ne permet pas de progresser.

La réunion de lancement détermine en grande partie le niveau d'implication immédiate des collaborateurs dans les actions annoncées et leur degré d'adhésion aux décisions prises.

Qu'il s'agisse d'un contexte favorable ou difficile, le discours qui inaugure la période (semaine, mois, année...) qui se présente doit être orienté vers l'avenir en évitant le plus possible de parler du passé. Le passé est évoqué lors d'une autre réunion (cf. Chapitre 3 – 25.2 – Bilan d'activité, d'action et de résultats).

### *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.
- Des collaborateurs individuellement compétents et motivés ne constituent pas forcément une équipe qui gagne.
- Pour vivre, tout groupe, toute entreprise, a besoin de rituels qui rassemblent et de rythme qui cadence l'activité, qui lui donne une respiration.

### *Concrètement*

- Plus la conjoncture est favorable, plus il importe de la « dramatiser » pour éviter que l'équipe ne s'engage dans l'action avec le sentiment que la « partie » sera facile.
- Plus la conjoncture est difficile, moins il faut en parler car celle-ci risque de donner une légitimité aux échecs éventuels à venir et amener les collaborateurs à penser « qu'on n'y peut rien ! », la partie étant quasiment perdue d'avance.

- Quelle que soit la conjoncture ou le contexte particulier de l'entreprise ou de l'équipe, un discours de lancement est toujours exigeant.
- Si le manager doit faire montre d'une grande qualité d'écoute, il doit aussi montrer sa capacité à parler et définir clairement un horizon.

### *Plan d'action*

*Remarque préalable : Le discours de lancement doit systématiquement faire l'objet d'une préparation minutieuse, même si celle-ci est courte. Si, de manière générale, l'imparfait qui existe est préférable à une perfection hypothétique, en matière de communication, les imperfections entraînent des effets négatifs difficiles à corriger et qui demandent beaucoup d'énergie pour être rectifiés. La petite phrase maladroite devient l'objet des conversations de couloir occultant ainsi l'essentiel de ce qui a été présenté.*

#### **2 structures de lancement des objectifs**

**Lancement 1 :** à moyen, long terme (mensuel, trimestriel, annuel voire pluriannuel).

**Lancement 2 :** à court terme hebdomadaire ou quotidien.

– **Lancement 1 : à moyen, long terme (mensuel, trimestriel, annuel, pluriannuel).**

Réunion de l'équipe (si possible en sa totalité).

**❶ – Exposez le contexte général, la conjoncture et ses enjeux, pour expliquer la situation actuelle et ses incidences sur l'activité.**

*Remarque 1 : La mobilisation de l'équipe pour atteindre les objectifs repose en partie sur la capacité du manager à donner à ces objectifs un sens, une légitimité par rapport à l'environnement économique, technique et social.*

*Remarque 2 : La fierté d'appartenance à l'entreprise des collaborateurs dépend de la capacité du manager à leur apporter une information privilégiée qu'ils ne peuvent apprendre que de l'intérieur et/ou qu'ils apprennent avant l'extérieur.*

**② – Exposez le contexte interne de l'entreprise ou du service.**

*Remarque : Plus le manager est capable de montrer à ses collaborateurs qu'il connaît la réalité quotidienne à laquelle ils sont confrontés, plus ses exigences apparaissent légitimes, et plus les collaborateurs sont prêts à les respecter (cf. chapitre 1 – 2 – La crédibilité du manager).*

**③ – Annoncez les objectifs et leurs échéances.**

*Remarque : Les objectifs doivent être peu nombreux (5 au maximum), clairement définis, mesurables et échéancés (cf. chapitre 2 – 17 – Définir un objectif).*

**④ – Énoncez les points forts et les points faibles de l'entreprise, ou de l'équipe, par rapport à la réalisation de ces objectifs.**

*Remarque : Ce message consiste à faire un état des lieux des forces et faiblesses de l'équipe :*

- sans concession, ce qui ne restituerait pas la réalité des progrès à réaliser et illusionnerait l'équipe sur son niveau de compétences ;
- ni accusation, ce qui culpabiliserait l'équipe sans pour autant l'amener à s'interroger et se remettre en cause.

**⑤ – Annoncez les actions prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs et les actions à mettre en place immédiatement.**

*Remarque : Au-delà des objectifs, les collaborateurs doivent posséder une visibilité précise des actions concrètes qui vont être mises en œuvre et surtout à court terme, afin que les exigences se transforment concrètement sur le terrain et que les évolutions ou changements ne restent pas uniquement des intentions.*

**⑥ – Annoncez les moyens qui seront mis en place.**

*Remarque 1 : Lors de ce message, le manager annonce les nouveaux moyens mis en œuvre et les moyens demandés lors de la période précédente et qui sont refusés.*

*Remarque 2 : L'ambiguïté des réponses génère l'inquiétude et entraîne la dispersion des énergies. Une réponse négative, même si elle est difficile à accepter, est préférable à l'absence de réponse ou à une réponse floue.*

*Remarque 3 : Les collaborateurs peuvent évidemment s'exprimer lors de cette réunion. Les échanges doivent apporter un éclairage, des précisions supplémentaires et non générer une remise en question de ce qui est présenté (d'où l'importance de la préparation).*

*Remarque 4 : C'est le manager qui doit conclure la réunion.*

## **⑦ – Rappelez les valeurs et les règles du jeu.**

*Remarque 1 : Les dérives comportementales sont le plus souvent insidieuses ; elles se réalisent sans qu'il y ait une véritable intention ou conscience des écarts, tout simplement parce que celui qui transgresse ne perçoit plus précisément les limites du jeu.*

*Remarque 2 : En matière de communication, la répétition importe plus que l'intensité.*

## **⑧ – Impliquez immédiatement les collaborateurs dans l'action (« Au travail »).**

*Remarque : La mise en application de ce qui est annoncé, tant en ce qui concerne les actions, les moyens que les règles, doit commencer le plus tôt possible après la fin du discours.*

### **– Lancement 2 : à court terme hebdomadaire ou quotidien.**

#### **① – Rappelez l'avancement des résultats par rapport à l'objectif global.**

#### **② – Définissez les deux objectifs, au maximum, de la journée ou de la semaine.**

#### **③ – Annoncez les actions prioritaires (maximum trois).**

#### **④ – Rappelez une ou deux règles du jeu majeures.**

### ***Quand ?***

– Au début d'une nouvelle période (mois, trimestre, semestre, année, nouveau projet...).

– Lors d'un changement ou d'un événement particulier.

– Lorsque l'équipe montre des signes de démobilisation ou de fatigue.

### ***Durée ?***

2 minutes pour un lancement quotidien ou à court terme, jusqu'à une demi-heure quand il s'agit du lancement d'un projet à moyen long terme.

### ① *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.



#### **Souvenez-vous**

Le manager a, comme tout collaborateur, droit à l'erreur : cependant, ce droit est nul ou presque lorsqu'il s'agit de communication. Lors d'une réunion de lancement, la préparation est plus que jamais déterminante ; mieux vaut en dire peu mais bien, que de vouloir tout dire avec un risque d'incohérence, voire de contradiction.

#### **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 ?

## 25.2

**LE BILAN D'ACTIVITÉ,  
D'ACTION ET DE RÉSULTATS**

*La reconnaissance par le manager de la victoire  
donne aux collaborateurs le désir de la connaître à nouveau.*

Le succès appelle le succès. Si cette formule, qui se vérifie parfois, était parfaitement fiable, le succès serait la propriété de quelques-uns, l'échec le destin de certains autres. La réalité est beaucoup moins linéaire et plus incertaine que la formule ne l'affirme.

L'observation montre qu'un échec cuisant peut succéder à une victoire brillante. Cet enchaînement n'est jamais le fruit du hasard : le succès n'entraîne le succès que s'il est valorisé et reconnu par le manager. Ainsi, une victoire qui n'est pas applaudie ne générera pas le désir de la connaître à nouveau. Pire encore, l'indifférence, la dévaluation de son importance ou le reproche (implicite ou explicite) de sa construction dégradent le niveau d'énergie qui aurait dû être générée par cette victoire.

Les faits montrent également que certaines entreprises, certaines équipes qui ont connu l'échec parviennent à réussir de nouveau. Là encore, le hasard n'y est pour rien : les faits montrent que celles-ci ont réenclenché une spirale de succès en s'appuyant sur leurs points forts, en admettant leurs points faibles sans s'en lamenter et sans rejeter sur l'extérieur (le marché, les concurrents, voire les clients) 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.



La réunion de bilan constitue un moment essentiel de rassemblement de la vie d'une équipe.

### *Les objectifs*

- Mettre en valeur les actions et les contributions de l'équipe.
- Renforcer la solidarité interne.

### *Les principes*

- L'implication à venir des collaborateurs dans l'entreprise (le service et/ou l'équipe) est largement déterminée par la capacité du manager à reconnaître les contributions passées de ces collaborateurs.
- L'énergie et la motivation nécessaires aux succès à venir naissent de la valorisation des succès passés ; c'est en mesurant avec les collaborateurs les efforts qu'ils ont fournis, les progrès qu'ils ont réalisés et les résultats qu'ils ont obtenus que l'on renforce en eux le désir de s'impliquer à nouveau.

### *Concrètement*

- Plus la conjoncture est difficile, plus les séquences de travail doivent être courtes.
- Plus l'équipe concernée se situe près du terrain, plus les séquences doivent être courtes.
- L'accueil des collaborateurs fait déjà partie de la réunion, sa qualité participe à la crédibilité du discours.

## *Plan d'action*

### *Réunion de l'équipe (si possible en totalité) :*

#### **Scénario 1 : les résultats sont conformes aux objectifs fixés.**

##### **❶ – Rappelez :**

- 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.

*Remarque 1 : Ce message a pour objectif d'amener les collaborateurs à mesurer le temps écoulé.*

*Remarque 2 : Avec le temps, la mémoire embellit le souvenir et atténue les difficultés vécues.*

- Éventuellement, les discours peu engageants voire pessimistes que tenaient certains pour souligner l'importance du chemin parcouru (sans chercher à démontrer que vous aviez raison).

##### **❷ – Rappelez les difficultés rencontrées et éventuellement les inquiétudes formulées par l'équipe lors du lancement.**

*Remarque 1 : Aucune victoire n'est facile. Même si le contexte a été favorable, il a fallu agir pour réussir.*

*Remarque 2 : Le succès tire sa valeur de la difficulté à l'obtenir, la courte victoire vaut parfois plus que le large succès ; « À vaincre sans péril on triomphe sans gloire ».*

*Remarque 3 : L'équipe qui vient de gagner est sous le coup de l'émotion de la satisfaction du résultat, elle en oublie parfois les difficultés qui ont dû être surmontées. Ainsi, le manager doit montrer à ses collaborateurs à quel point leur succès s'est construit, non dans la facilité, mais en surmontant des difficultés ; ainsi leur rappelle-t-il que le résultat qu'ils ont obtenu repose sur des compétences, un professionnalisme et non sur le hasard.*

*Remarque 4 : Plus les collaborateurs entendent le manager leur restituer la réalité de ce qu'ils ont vécu, plus celui-ci gagne de crédibilité. (Cf. Chapitre 1 – 2 – La crédibilité du manager)*

##### **❸ – Rappelez les solutions qui ont permis de résoudre ces difficultés.**

*Remarque 1 : Le discours du manager doit restituer les actions entreprises par les collaborateurs et s'appuyer sur la réalité de ce qui a été vécu par chacun : l'action compte plus que les seuls chiffres.*

*Remarque 2 : Ce message doit mettre en exergue les compétences et le professionnalisme de l'équipe.*

**④ – Mettez en valeur les comportements de l'équipe qui sont en cohérence avec l'éthique définie et ont contribué à atteindre des résultats.**

*Remarque : S'il apparaît nécessaire de définir et de rappeler, lors du lancement, l'éthique de l'entreprise, ses valeurs et les comportements qui en découlent, il est également primordial de mettre en évidence son respect et les comportements qui l'ont illustrée. Par exemple, montrer en quoi les collaborateurs ont fait preuve d'esprit d'équipe pour parvenir à un tel résultat.*

**⑤ – Citez les collaborateurs de l'équipe à travers les actions qu'ils ont menées.**

*Important : Lorsqu'il s'agit d'une équipe composée de jusqu'à environ 20 collaborateurs, le manager se doit de citer tout le monde, y compris les collaborateurs dont la contribution est moins significative. S'il s'agit d'un effectif plus important, d'un grand service, voire de la totalité de l'entreprise, le manager cite les équipes, les grandes entités, ou demande aux managers de venir raconter ce que leur équipe et leurs collaborateurs ont fait.*

*Remarque : L'aspect motivant de ces citations réside dans le récit de l'action et non dans un remerciement unique.*

**⑥ – Annoncez les résultats avec peu de chiffres.**

*Remarque 1 : Plus les résultats sont bons, plus ils doivent être annoncés tardivement dans le discours.*

*Remarque 2 : Cette annonce de résultats doit être courte, composée de peu de chiffres, il ne s'agit pas d'une analyse comptable des résultats mais d'une mise en évidence des succès obtenus.*

**⑦ – Remerciez l'équipe.**

*Remarque : Ces remerciements consistent à montrer en quelques mots chaleureux à quel point le manager est satisfait du travail qui a été réalisé et des résultats obtenus.*

## ⑧ – Lancez la fête.

*Remarque 1 : La fête, même simple, manifeste aux collaborateurs l'intérêt porté à leur action et la reconnaissance de leur contribution.*

*Remarque 2 : La fête fait partie des pratiques « intuitives » de la phase pionnière ; avec le temps, elle s'estompe puis s'oublie, or le partage festif du succès représente un poids décisif dans le désir de réimplication pour atteindre les objectifs à venir.*

*Remarque 3 : L'argent investi pour la fête doit être en cohérence avec la réalité économique de l'entreprise ou de l'équipe et le niveau de son succès.*

*Remarque 4 : L'impact positif de la fête tient moins à son faste qu'aux petites attentions montrées aux collaborateurs. À l'inverse, la négligence de certains petits détails peut avoir de fortes conséquences négatives.*

*Remarque 5 : Durant cette fête, le manager se met, sans aucune démagogie, au service de ses collaborateurs.*

*Remarque 6 : Le manager doit s'efforcer d'être physiquement le plus près possible des collaborateurs hiérarchiquement les plus éloignés de lui.*

### 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 : Si les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés.**

**① – Rappelez :**

- 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.

**② – Annoncez les résultats.**

*Remarque 1 : Plus les résultats sont mauvais, plus ils doivent être annoncés tôt dans le discours.*

*Remarque 2 : L'annonce des résultats se fait en se limitant aux chiffres et à l'écart entre les objectifs visés et ce qui a été réalisé.*

*Remarque 3 : Le manager doit s'associer totalement à l'échec (« Nous »).*

**③ – Rappelez les difficultés rencontrées, les solutions trouvées et mises en œuvre qui ont permis de les résoudre.**

*Remarque : Bien que les résultats ne se situent pas à hauteur des objectifs visés, les collaborateurs ont tout de même travaillé. Il s'agit ici de reconnaître les efforts fournis et la qualité du travail réalisé.*

**④ – Énoncez les difficultés rencontrées qui n'ont pas été résolues.**

*Remarque 1 : Sans aucunement culpabiliser les collaborateurs et encore moins en en désignant certains comme responsables de l'échec, l'objectif de ce message est de montrer en quoi l'entreprise ou l'équipe n'a pas su agir ou réagir à des événements ou à un contexte particulier. La modification brutale et imprévisible du contexte économique, l'arrivée d'un nouveau concurrent, l'effondrement d'un marché, le changement de comportement des clients...*

*Remarque 2 : À aucun moment le manager ne doit, ni ne peut, justifier l'échec par une circonstance extérieure. D'abord parce qu'il pourrait laisser penser à son équipe qu'il ne peut pas, voire qu'il ne veut pas, faire face à cette situation – ce qui discréditerait tout discours à venir –, ensuite parce qu'il pourrait ainsi donner une légitimité à toute explication ôtant aux collaborateurs leur responsabilité devant leurs résultats à venir (« Ce n'est pas de ma faute, c'est à cause de la conjoncture, des clients, des concurrents, des produits... »)*

## **⑤ – Énoncez les actions qui vont être mises en œuvre pour les résoudre.**

En cas d'absence de solution : annoncez l'action mise en place pour en trouver une.

*Remarque 1 : Si la défaite est en soi démoralisante, elle peut devenir démotivante, inquiétante ou angoissante si le manager n'affiche pas très clairement sa volonté de résoudre les difficultés et de mettre en œuvre les actions capables d'amener l'équipe à renouer avec le succès. La défaite pèsera moins sur la motivation des collaborateurs si le manager affiche sa combativité et sa détermination à réussir ; il ne s'agit pas pour autant de dévaluer l'importance de l'échec.*

*Remarque 2 : Les solutions énoncées doivent être les plus concrètes possibles et le plus immédiatement applicables.*

## **⑥ – Mettez en valeur les comportements positifs.**

*Remarque 1 : S'il apparaît d'évidence nécessaire de définir et de rappeler lors du lancement l'éthique de l'entreprise, ses valeurs et les comportements qui en découlent, il est également primordial, pour que celle-ci vive et ait un véritable poids, de mettre en évidence son respect et les comportements qui l'ont illustrée.*

*Remarque 2 : Il importe que le manager mette en exergue les comportements qui ont permis de limiter la portée des mauvais résultats.*

## **⑦ – Remerciez et encouragez l'équipe.**

*Remarque : Ces remerciements et ces encouragements consistent à montrer par quelques mots à quel point le manager croit encore en son équipe et en l'avenir. Cependant, il est primordial à ce moment de ne pas montrer trop d'emphase si l'avenir de certains collaborateurs est en jeu. D'abord, pour ne pas bercer d'illusion ceux qui seraient directement concernés, ensuite pour éviter de perdre toute crédibilité auprès des autres, ce qui disqualifierait de fait tout nouveau discours, qu'il soit d'exigence ou valorisant.*

## **⑧ – Créez un moment de convivialité sans verser dans le festif.**

**Où ?**

Sur le site ou dans un lieu prestigieux pour des résultats spectaculairement positifs.

**Quand ?**

– En fin de période (mois, trimestre, semestre, année, fin de projet...).

– À la fin d’une action, dans le cadre d’une situation particulière (exemple : changement de charges de production, agrandissement d’un magasin, extension du site...).

### ❗ *Les erreurs à éviter*

Quand les résultats sont conformes aux objectifs fixés :

- Parler des aspects négatifs.
- Dévaluer les résultats obtenus.
- Attribuer les bons résultats à un contexte favorable.
- Minimiser le travail réalisé quand les objectifs sont atteints.
- Ne citer que certains collaborateurs.
- S’attribuer à soi-même les succès.
- Faire en même temps un bilan et un lancement.

Quand les résultats ne sont pas conformes aux objectifs fixés :

- Rejeter l’échec sur l’équipe ou certains collaborateurs.
- Expliquer les mauvais résultats par les circonstances extérieures.
- Laisser l’équipe sans solution (ou piste de solution) pour l’avenir.
- Faire la fête (même si l’équipe peut se réunir autour d’un verre à la fin de la réunion).
- Poursuivre les mêmes actions sans analyser les échecs.

### **Souvenez-vous**

- Lorsque les résultats sont à la hauteur des objectifs visés, les propos du manager doivent être uniquement positifs.
- Lorsque les résultats sont décevants, les propos du manager doivent porter sur les faits, jamais sur les hommes.

### **Les questions à se poser**

- Les collaborateurs sont-ils bien accueillis ?
- L'annonce des résultats permet-elle de mesurer l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été obtenu ?
- Une partie importante du discours porte-t-elle bien sur ce qui a été fait et réussi par les collaborateurs (plus que sur les résultats) ?
- Les actions (solutions) permettant de renouer avec le succès sont-elles définies ?
- Les comportements illustrant concrètement l'éthique de l'entreprise sont-ils mis en exergue ?



*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 l'intérêt de celles-ci et sur le sens que chacune revêt pour la réalisation de leur propre mission. Nombre d'entre elles ne sont pas négociables parce qu'elles sont décidées par la hiérarchie, par les clients, dans le cadre d'une démarche ou d'une stratégie particulière de l'entreprise... Organiser une réunion avec sa propre équipe entraîne alors des interrogations sur sa nécessité. Le choix de la faire ou de ne pas la faire, le choix des sujets, de la durée, des participants, sont autant de questions auxquelles le manager doit répondre.

De plus, l'animation d'une réunion est toujours une situation exigeante. Que ce soit dans le cadre d'une relation hiérarchique ou non hiérarchique, la réussite d'une réunion tient à la qualité de son animation et à l'implication des participants. Tout ce qui se passe avant la réunion conditionne aussi grandement son déroulement, de l'invitation des participants au choix de son contenu. Il arrive que certains participants soient prévenus au dernier moment, qu'ils ne connaissent pas exactement 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 ne prétend pas couvrir la totalité des situations que le manager peut rencontrer dans ce cadre, elle a pour objectif de donner des bases 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 fondamentalement sur la qualité de sa préparation. L'animateur doit consacrer à la préparation de chaque réunion le temps nécessaire pour permettre de la faire vivre dans les meilleures conditions.
- L'efficacité d'une réunion tient moins au talent de l'animateur qu'à sa capacité à suivre une méthode précise et à faire respecter des règles claires.

## *Concrètement*

- Plus l'objectif de la réunion est clairement défini pour l'animateur, plus le groupe est efficace.
- Plus l'enjeu de la réunion est élevé plus celle-ci doit être préparée.
- L'attention au détail fait souvent la différence entre la réunion réussie et la réunion ratée.

### *Plan d'action*

#### **❶ – Préparez la réunion.**

- Préparez le contenu :
  - Définissez l'objectif (le résultat à constater à l'issue de la réunion, ce qui permettra de dire qu'elle est réussie).
  - Choisissez la méthodologie.
  - Définissez les règles du jeu ou reprenez les règles existantes.
- Préparez la salle :

- La forme de la table : une table ouverte en demi-cercle ou en U.
- Le matériel : paper-board, avec du papier en quantité suffisante, marqueurs de plusieurs couleurs, téléprojecteur, ordinateur...

*Remarque : Les faits montrent une tendance à sous-évaluer le temps nécessaire au traitement des sujets, les ordres du jour sont surchargés ou les sujets ne sont pas traités ou la durée est plus longue que prévu.*

## **② – Accueillez les participants.**

- Montrez aux participants votre satisfaction de les voir.

## **③ – Lancez la réunion.**

- Annoncez le sujet, l'objectif et la durée de la réunion.
- Annoncez la méthodologie.
- Rappelez les règles à respecter.
- Faites un tour de table dans un ordre dispersé pour demander individuellement à chaque participant son accord sur l'objectif, la durée et la méthodologie.
- Nommez un secrétaire chargé de rédiger le compte rendu de la réunion, un gardien du temps chargé de faire respecter les durées définies pour chaque étape de la méthode choisie.

*Remarque : Les collaborateurs désignés pour tenir ces rôles doivent être à chaque fois différents.*

## **④ – Animez la réunion.**

Les différents types de réunions :

- Réunion d'information.
- Réunion de décision.
- Réunion de travail.
- Réunion d'information :
  - Annoncez des informations.
  - Questions des participants.
  - Répondez aux questions.
  - Clôturez la réunion.
- Réunion de décision :
  - Exposez la situation.

- Définissez l'objectif à atteindre.
- Exposé du point de vue de chaque participant.
- Reformulez le point de vue de chaque participant.
- Reformulez et rappelez l'objectif.
- Échanges.
- Décision.
- Réunion de travail :
  - Annoncez l'objectif.
  - Présentez la méthodologie choisie.
  - Validez avec chaque participant individuellement son adhésion à la méthodologie.
  - Mettez en application la méthodologie.
  - Faites un tour de table de bilan de réunion.

**⑤ – Remettez 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.

**Règles de réunion** (qui peuvent être affichées dans les salles de réunion) :

Une réunion a toujours pour objectif de permettre de construire et d'avancer ensemble.

Chaque participant est à 100 % responsable de la qualité et de l'efficacité de la réunion :

1. Chaque réunion commence et se termine à l'heure prévue. Toute modification ne peut se faire qu'avec le consentement de tous les participants.

2. Chaque participant prépare les réunions auxquelles il participe.
3. Un seul participant parle : aucun aparté. Tout ce qui est dit concerne directement ou indirectement le sujet.
4. Chacun écoute ce que l'autre dit.
5. 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.
6. Personne ne porte de jugement sur un autre participant.
7. Chacun dit ce qu'il a à dire concernant le sujet abordé pendant la réunion et non en dehors de la réunion.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Commencer en retard.
- Terminer après l'heure annoncée sans avoir obtenu l'accord de tous les participants.
- Ne pas respecter la méthode annoncée.
- Laisser les collaborateurs émettre des avis sur les avis des autres.
- Improviser.
- Traiter d'autres sujets que le sujet prévu (sauf cas d'accord explicite de chaque participant).
- Favoriser l'expression de certains participants au détriment des autres.
- Traiter de cas particuliers alors que le groupe n'est pas concerné.
- Faire des tours de table toujours identiques ou linéaires (partant d'une extrémité de la table et se terminant à l'autre extrémité).

### **Souvenez-vous**

- Une réunion peut tout à la fois être :
  - la meilleure des choses, parce qu'elle peut permettre de rassembler l'équipe et créer une dynamique collective agréable et efficace ;
  - la pire des choses, parce qu'elle peut être un lieu de tension qui détériore les relations et la motivation.
- La différence entre les deux réside dans la qualité de la préparation, la rigueur d'application de cette préparation 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 clairement définis ?
- L'ordre du jour est-il précisément établi ?
- Les objectifs, l'ordre du jour, les horaires ont-ils été communiqués aux participants ?
- Les participants ont-ils préparé la réunion ?

**Tableau 3.1 – Fiche de préparation de réunion**

Nom de la réunion	
<b>Horaires :</b> début fin	
<b>Objectif</b> (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	

## 26.1

**DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ COLLECTIVE**

*Chaque équipe possède en son sein toutes les ressources pour atteindre les buts qu'elle se donne.*

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 au sein de l'équipe ou dans l'entreprise. Même si les décisions sont prises par l'encadrement, au-delà de la pertinence de ce qui est décidé, le degré d'adhésion repose sur la liberté donnée au collaborateur d'exprimer leurs idées et d'apporter leur contribution dans l'élaboration de ce qui sera à faire. Lorsque les collaborateurs sont considérés uniquement comme les exécutants des décisions prises mais qu'ils ne sont pas impliqués dans la construction et/ou leurs modalités de mise en application, ils ne se considèrent pas responsables des conséquences générées, pire encore, ils peuvent 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 en son sein les ressources nécessaires à son succès. La difficulté majeure réside dans l'expression de ce potentiel.
- La mise en œuvre d'un projet, la mise en application d'une stratégie ou d'une solution dépendent moins de leur qualité



intrinsèque que de l'implication dans leur construction et de l'adhésion de ceux qui doivent les traduire dans les faits.

- Plus tôt les collaborateurs sont impliqués dans l'élaboration d'un projet ou d'une d'action, plus ils se sentent concernés, plus ils se sentent responsables du succès, plus ils ont envie de les faire réussir.

### *Concrètement*

- De la diversité naît la richesse ; plus les participants s'expriment, plus la production du groupe est riche.
- L'ennemi n'est jamais l'autre mais toujours le problème.

#### *Plan d'action*

##### *Matériel nécessaire :*

- 2 paper boards,
- 15 à 20 feuilles cartonnées de couleurs différentes (type bristol) par participant,
- des marqueurs larges,
- 1 bombe de colle repositionnable,
- des feuilles de papier kraft (1 m x 2 m).

##### *Préparation :*

- Fixez les feuilles de papier kraft sur les murs en veillant à ce que chacune soit aisément visible par les participants.
- Encollez-les avec la bombe aérosol.
- Encollez les feuilles apparentes des paper boards.
- Distribuez les feuilles cartonnées et un marqueur à chaque participant.

##### **❶ – Présentez l'objectif et le thème de réflexion.**

*Remarque : Afin de se garantir de la pertinence et de la cohérence de la réflexion, il importe de valider auprès de chaque participant sa compréhension de l'objectif et du thème.*

**② – Demandez à chaque participant de réfléchir individuellement.**

- Chaque participant note une idée par feuille cartonnée.
- Une couleur par sujet.

*Remarque : Cette étape doit s'effectuer en silence et durer aussi longtemps que nécessaire pour que chacun puisse mener sa réflexion jusqu'au bout.*

**③ – Chaque participant présente ses idées.**

- Présentation et explication sujet par sujet de chaque idée par tous les participants (chaque carton est collé sur un paper board).
- Questions des autres participants pour s'assurer que tout le monde se comprend bien.

*Important : 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.*

*Remarque : Avant de passer à l'étape suivante, l'animateur fait un tour de table pour vérifier que toutes les idées ont été exprimées.*

**④ – Regroupez les idées par grands thèmes et sélectionnez les thèmes qui seront approfondis.**

*Remarque : Même si elles ne seront finalement pas toutes retenues, toutes les idées émises doivent être notées dans le compte rendu final de la réunion afin d'en garder une trace.*

**⑤ – Échanges, enrichissement et approfondissement de chaque thème.**

*Remarque : La richesse du débat dépend de la qualité de l'animation et de l'écoute de chaque participant (cf. Chapitre 3 – 26 – Animer une réunion).*

**⑥ – Mettez en forme la première synthèse.**

*Remarque 1 : Cette synthèse doit être écrite et faire l'objet d'un compte rendu remis à chaque participant avant la réunion suivante.*

*Remarque 2 : 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 totalement.
- Censurer certaines idées.
- Ne pas respecter une étape.
- Faire des tours de table sans que chaque participant ne s'exprime personnellement et clairement.

#### **Souvenez-vous**

Pour être créatif le groupe a simultanément besoin d'une totale liberté d'expression et d'une définition précise des contraintes à respecter.

#### **Les questions à se poser**

- Chaque participant a-t-il pu parfaitement et pleinement s'exprimer ?
- La décision finale tient-elle compte de l'avis exprimé par chacun ?

## 26.2 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 constitue une situation à enjeu, parce que le public est à conquérir, parce que les messages sont essentiels ou difficiles à faire passer, parce que les participants à la réunion sont impressionnants de par leur statut ou simplement leur nombre. Dans ce contexte, la pression du résultat est directement palpable, la surmonter nécessite une préparation d'autant plus importante qu'elle est forte. La plupart d'entre nous sait s'exprimer en petit comité, mais prendre la parole devant une assistance peut faire perdre les moyens nécessaires pour se faire comprendre ou faire passer son message. Réussir dans cette situation nécessite de 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, permettent de réduire les conséquences néfastes d'une pression qui dégrade l'expression du potentiel de l'orateur.

### *Les objectifs*

- Se mettre dans les meilleures conditions pour s'exprimer devant un groupe.
- Concentrer son attention sur la mise en œuvre d'actions concrètes permettant de mieux négocier et surmonter la pression d'enjeu.

### *Les principes*

- La forme prime sur le fond car, 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 et des premiers mots qu'il entend.

Cependant le contenu de ce qui est exposé demeure l'essentiel, la maîtrise du sujet constitue l'élément sur lequel se fonde la qualité de toute intervention devant un public. La forme devient le support qui permet de donner au fond toute sa force.

- Lors de la prise de parole en public, deux craintes majeures apparaissent traditionnellement :
  - La première est celle de ne pas avoir assez de contenu pour parler pendant la durée prévue (être trop court). L'erreur traditionnelle 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, la première réponse, qui peut sembler contradictoire, est 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 pertinence du discours.
  - La seconde est d'avoir trop de choses à dire dans le temps imparti (être trop long ou ne pas pouvoir tout dire). 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 ici de sélectionner les messages prioritaires et d'apporter dans un deuxième temps, si les conditions le permettent, les messages complémentaires qui viendront enrichir les premiers.

### *Concrètement*

- Plus le message est simple, sans en devenir simpliste, plus il est facile à comprendre, plus le public est prêt à se l'approprier.

- Plus l'auditoire prend plaisir à vous écouter, plus il est prêt à adhérer à ce que vous dites.
- Plus les participants font d'effort pour entendre et distinguer ce que vous dites, moins ils possèdent d'énergie pour faire l'effort de vous comprendre.
- Les imperfections sont normales, elles font partie de ce qui donne vie à la présentation.

### *Plan d'action*

#### **❶ – La préparation**

*Remarque préalable : Plus l'enjeu est élevé, plus la préparation doit se faire dans un délai suffisamment important pour ne pas avoir de surcroît à surmonter la pression de l'échéance.*

##### **– La définition des 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 ?

*Remarque : Plus vous aurez une vision précise du résultat que vous voulez obtenir, plus votre intervention sera pertinente.*

##### **– La préparation de la conclusion**

*Remarque : Commencer par rédiger la conclusion peut sembler paradoxal mais lorsque celle-ci est clairement identifiée, le message final défini, la structure et le cheminement logique pour y parvenir apparaissent d'autant plus évidents. Par ailleurs, cette conclusion s'inscrit dans la suite et en cohérence avec les objectifs visés. Enfin, l'intervention prend d'autant plus de sens que son aboutissement se fait nettement jour.*

– Rédigez la conclusion : elle doit reformuler la synthèse des messages que vous voulez faire passer dans votre développement. Cette conclusion doit permettre d'ouvrir des perspectives d'avenir dans lesquelles chacun peut se projeter.

*Remarque : Préparez **une** phrase de fin qui constituera le point final net de votre intervention.*

– Entraînez-vous à la dire : 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 aisance d'élocution.

– **La construction du plan**

– Faites l'inventaire de tous les sujets ou idées que vous voulez aborder.

– Sélectionnez-les et organisez-les.

*Remarque 1 : La sélection peut amener à exclure certains sujets ; s'il s'agit d'un exposé didactique, il est à noter que l'exhaustivité n'est pas forcément pédagogique, mieux vaut en dire moins et être bien compris que tout dire et ne pas être compris. S'il s'agit d'un exposé informatif, il importe de veiller à ce que les choix éventuels ne dénaturent pas la qualité de l'information apportée.*

*Remarque 2 : L'organisation des sujets, leur enchaînement doivent s'inscrire dans une logique facile à appréhender par votre public. Il importe donc de connaître ce public, son niveau d'information ou de connaissance, ses préoccupations, ses attentes.*

*Remarque 3 : Autant que possible, préparez au moins un exemple pour chaque point développé, un qui concerne directement le sujet abordé et idéalement un exemple pris dans un autre domaine illustrant l'idée, le fait ou le mécanisme évoqué (cet autre exemple peut prendre la forme d'une histoire, du récit d'une anecdote).*

*Remarque 4 : Lorsque vous vous sentez fragile sur un thème, soit vous choisissez de ne pas l'aborder (toute demande le concernant étant classée hors sujet), soit vous vous surprenez afin de pouvoir le développer en toute sérénité. Plus l'intervenant craint un sujet, plus le groupe souhaite le traiter.*

– Préparez les transitions entre chacun des points. La transition comprend deux parties, une synthèse du sujet qui a été développé et la présentation de la partie à venir, si possible sous la forme du complément qu'elle va apporter à la précédente. Cette transition permet de faire une mini-pause dans le déroulement de l'exposé.

– Écrivez votre plan en gros caractères avec des feutres épais sur des feuilles volantes. Vous devez pouvoir lire aisément vos feuilles sur votre table lorsque vous êtes debout.

*Remarque : Dans cette circonstance, les feuilles volantes sont plus adaptées que le cahier parce qu'elles peuvent être glissées sur le côté et non tournées. Faire glisser les feuilles est préférable à les tourner car ce geste limite les manipulations qui peuvent constituer des parasites surtout en début d'exposé.*

### – La préparation de l'introduction

La préparation de l'introduction se déroule en deux temps :

1. Rédigez l'introduction ;
2. Dites l'introduction.

#### 1. Rédigez l'introduction

L'introduction consiste d'abord à entrer en relation avec l'auditoire. Cette introduction doit amener le public à avoir envie de vous écouter. Pour avoir envie de vous écouter il doit constater que vous êtes avec lui, que vous y êtes associé et non opposé.

Les critères de rédaction de l'introduction :

- Montrez aux participants que vous êtes **content** d'être avec eux.

*Remarque : Lorsque l'auditoire constate que l'orateur éprouve un plaisir à être avec lui, il se met dans une disposition favorable pour l'écouter.*

- Montrez que vous **connaissiez** la réalité à laquelle ils sont confrontés.

*Remarque : Plus les participants entendent un écho pertinent à leurs préoccupations, plus ils accordent un a priori favorable à ce qui va être dit.*

- Montrez que vous **comprenez** ce qu'ils vivent, que ce soit agréable ou difficile.

*Remarque : Plus les participants se sentent compris, sans pour autant verser dans la démagogie, plus ils sont prêts à s'impliquer.*

- Adressez-vous au **cerveau droit**, c'est-à-dire commencez par des propos qui font appel à l'émotion plutôt qu'au raisonnement. Racontez une histoire, une parabole, une anecdote.

*Remarque 1 : Le cerveau droit concerne l'imagination, l'émotion. Le cerveau gauche concerne ce qui est rationnel, analytique. Introduire l'exposé par des propos qui s'adressent au cerveau gauche demande aux auditeurs de fournir immédiatement des efforts pour comprendre ; lorsqu'ils s'adressent au cerveau droit, les efforts initiaux sont moins importants et permettent d'installer l'auditoire dans de meilleures conditions pour recevoir ce qui va être dit.*



*Remarque 2 : Ce qui est raconté peut être drôle. L'humour, à condition qu'il ne soit pas en décalage avec l'état de préoccupation du public, peut être utilisé mais il ne doit pas se concrétiser par une moquerie de tout ou partie de l'auditoire ; il peut se traduire par de l'autodérision qui permet de créer une connivence et de prendre de la distance avec le contenu (dire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux).*

– L'introduction doit permettre aux participants de connaître et de comprendre la finalité de l'intervention et donc sa légitimité.

## 2. Dites l'introduction

Lorsque l'introduction est écrite, entraînez-vous à la dire. Modifiez autant de fois que nécessaire le texte écrit pour qu'il devienne un texte dit dégageant une impression de naturel. Les mots doivent s'enchaîner avec aisance, chaque achoppement doit être éliminé. Répétez surtout les toutes premières phrases, y compris les quelques mots de bienséance. Cette répétition a pour objectif de vous permettre de les connaître par cœur sans effort et de vous amener, lorsque vous commencerez votre exposé, à vous concentrer sur la forme de votre expression.

Entraînez-vous à dire l'introduction, jusqu'à vous y sentir parfaitement à l'aise.

*Remarque 1 : Il ne s'agit pas d'apprendre par cœur la totalité de l'introduction et encore moins de l'exposé. Apprendre par cœur est un exercice difficile et dangereux, le trou de mémoire devenant un risque majeur et une préoccupation permanente voire obsédante qui absorbe une bonne partie de l'énergie et détourne l'attention de l'essentiel. Il s'agit ici de se libérer de la recherche des premiers mots.*

*Remarque 2 : Moins l'orateur cherche ses mots, plus il est présent à son public.*

## – La préparation et l'appropriation de la salle et du matériel

Tant que la taille du groupe le permet, privilégiez une table en U. L'espace doit être ouvert, votre table perpendiculaire à un des côtés doit y être accolée, un espace entre votre table et le U met une distance, voire crée une rupture entre le groupe et vous.

*Remarque 1 : Le U ouvert permet d'entrer dans l'espace, de s'approcher des participants et de créer avec eux une proximité relationnelle.*

*Remarque 2 : Lorsque vous parlez, occupez l'espace ; lorsque vous écoutez, asseyez-vous à votre table.*

Préparez et vérifiez le bon fonctionnement de votre matériel (paper-board, quantité de feuilles, état des feutres, ordinateur, vidéoprojecteur...).

*Remarque 1 : La bonne qualité du matériel ne peut seule garantir le bon déroulement et le succès d'une présentation ; en revanche, les problèmes techniques peuvent à eux seuls en hypothéquer la réussite. De plus, le temps et l'énergie dépensés à résoudre à la dernière minute des problèmes techniques même anodins créent une tension et un stress qui contribuent à détourner l'intervenant de son objectif essentiel : l'objectif n'est plus de réaliser une prestation, il devient de faire fonctionner le matériel.*

*Remarque 2 : Il est donc nécessaire d'arriver suffisamment tôt dans le lieu où se déroule la prestation pour pouvoir en toute tranquillité procéder aux vérifications et corrections éventuelles.*

Prenez le temps de vous 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 du lieu permet d'éliminer les inquiétudes liées au fait de se trouver dans un endroit inconnu.

*Remarque 1 : Tout ce qui concourt à se sentir bien doit être mis en œuvre.*

*Remarque 2 : Si vous le pouvez, répétez votre introduction là où vous aurez à la dire en imaginant le public présent.*

## **② – Le déroulement de la présentation**

### **– La mise en énergie**

Quelques minutes avant votre prestation, mettez-vous dans une énergie positive. Pour y parvenir, pensez, imprégnez-vous de l'état dans lequel vous êtes dans les moments agréables de votre vie ou projetez-vous dans un de ces moments à venir (le week-end prochain, la rencontre avec une personne qui vous est chère...), même si ceux-ci n'ont aucun rapport avec la situation dans laquelle vous vous trouvez.

*Remarque : Plus vous vous sentirez bien, plus vous serez à l'aise face à votre public (quelles que soient les dispositions dans lesquelles il se trouve) et plus ce que vous dégagez mettra votre auditoire dans des conditions favorables.*

### – Les repères

*Remarque préalable 1 : Ressentir le trac est normal. Les pulsations cardiaques qui s'accroissent, la bouche qui devient pâteuse, la gorge sèche, les mains moites et tremblantes... et bien d'autres signes encore. Cet état, bien que détestable à éprouver, est parfaitement normal et correspond à l'importance plus ou moins consciente que l'on attribue à l'événement. Il est bien difficile de le faire disparaître par une formule magique. Pour le surmonter, il est nécessaire de concentrer son énergie sur des actions concrètes relativement faciles à maîtriser. Consacrer son attention à l'application de celles-ci a pour effet de faire disparaître progressivement cet état désagréable.*

*Remarque préalable 2 : Si vous utilisez des supports visuels, veillez à inscrire des phrases courtes en gros caractères, les messages et les schémas doivent être simples, faciles à retenir et à comprendre (une idée par diapositive ou par apparition lors de l'utilisation d'un logiciel de présentation). Lorsque le public a lu ce qui est projeté, reprenez possession de l'espace et, éventuellement, arrêtez la projection le temps de vos explications.*

**SOURIEZ** : votre sourire fait déjà partie de votre prestation. Montrer votre satisfaction à être là passe par les mots comme par l'attitude adoptée. Un public est plus enclin à écouter un visage souriant qu'un visage austère.

*Remarque : Il ne s'agit pas d'un rictus figé mais de l'expression réelle de la satisfaction de s'adresser à ce public.*

**ARTICULEZ** : ce que vous dites doit être distinctement audible par votre public. Lorsque vous parlez, vous offrez votre parole à votre auditoire.

*Remarque : Connaître les premiers mots par cœur, ne serait-ce que la première phrase, est primordial car l'attention peut alors se porter sur la façon dont ils sont prononcés. Les dire distinctement, calmement, avec une voix posée, permet de se rassurer et de commencer à évacuer les sensations désagréables. Plus vous parlerez tranquillement, plus les idées apparaîtront clairement ; plus les mots se bousculent, plus les idées se brouillent.*

**REGARDEZ** chacun des participants l'un après l'autre de façon aléatoire, votre regard doit être mobile. Lorsque le public est important, veillez à ne négliger aucun espace de la salle et balayez-la du regard en permanence.

*Remarque : 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 que vous dites.*

Faites varier les **HAUTEURS** de votre voix. Un ton monocorde, que la voix soit haute ou basse, lasse inévitablement l'auditoire.

Modifiez le **RYTHME** de votre élocution, changez la vitesse de débit de votre discours en alternant les moments rapides avec les temps plus calmes.

Veillez à enrichir votre **VOCABULAIRE** afin d'éviter la répétition importante de certains mots.

*Remarque : Certains tics d'expression qui se répètent fréquemment peuvent brouiller votre message, l'auditoire peut se focaliser sur ce détail et ne plus se concentrer sur l'essentiel de ce qui est exposé.*

### – Les réponses aux questions

Avant de répondre à une question, prenez toujours le temps de vérifier que vous avez bien compris ce que demande votre interlocuteur. Pour y parvenir, demandez-lui de préciser sa question ou son point de vue ou bien reformulez ce qu'il a dit. Le temps de la précision ou de la reformulation vous offre un délai supplémentaire pour affiner votre réponse.

*Remarque 1 : Vous n'êtes pas obligé de tout savoir ; lorsque vous ne pouvez pas répondre à une question, ne feignez pas de savoir car vous prenez le risque d'être repéré et c'est alors la crédibilité toute entière de ce que vous aurez dit qui sera alors mise en cause. Si vous le pouvez, engagez-vous à répondre ultérieurement.*

*Remarque 2 : En cas d'agressivité, veillez à ne pas répondre sur le même ton, l'agressivité nourrit l'agressivité. Vous pouvez rester ferme sans dégrader votre crédibilité, en exigeant de respecter les règles élémentaires de correction.*

### ❗ Les erreurs à éviter

- Improviser. En comptant sur votre inspiration du moment, vous remettez la qualité de votre prestation entre les mains des aléas.
- 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 « cerveau gauche » (rationnel, analytique).
- Ne pas prendre possession du lieu.



### **Souvenez-vous**

Ne cherchez pas à être en tout point immédiatement parfait, les imperfections sont normales (sans pour autant renoncer à les corriger).

### **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 ?

« Les magnifiques ambitions font faire de grandes choses. »

Victor HUGO

La légitimité même d'un groupe humain réside dans le fait que chaque Femme et chaque Homme qui le composent soient en route vers un but commun. En période pionnière, ce but apparaît d'évidence : survivre, ne pas mourir, être connu et reconnu. En période de fort développement, il prend la forme de la recherche permanente de records et parfois même d'accomplissement d'exploits. Lorsque survient la période de moindre croissance, la peur du lendemain a depuis longtemps disparu, le dépassement des records ne suffit plus à donner une légitimité aux efforts quotidiens. Au-delà des objectifs, chacun a besoin de se dessiner un nouvel avenir, une nouvelle dimension, de se mettre en chemin vers quelque chose qui n'a pas encore été vécu, 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. Il ne s'agit pas forcément d'un grand projet ou d'un grand dessein, il s'agit surtout d'amener chacun à retrouver un sens aux efforts de chaque jour. L'absence de projet ou de perspective d'avenir favorise l'épanouissement des états d'âme et la remise en cause de la légitimité de ce qui se fait.

Cette partie a pour objectif de vous apporter une méthodologie et une démarche permettant de définir votre projet d'entreprise ou de service et d'impliquer vos équipes dans sa mise en œuvre.

### *Les objectifs*

- Donner envie à chaque collaborateur de s'impliquer quotidiennement dans son métier, le service et l'entreprise.
- Donner un sens à l'activité et aux exigences quotidiennes.

## *Les principes*

- Tout projet n'a d'effets durablement mobilisateurs que si chacun des partenaires de l'entreprise ou du service est gagnant :
  - Les actionnaires (ou la hiérarchie) par les résultats qu'ils (ou elle) en retirent.
  - Les clients internes ou externes par la qualité des produits et/ou des services qu'ils y trouvent.
  - Les collaborateurs par la progression personnelle qu'ils s'y construisent.
  - L'environnement écologique ou social par la plus-value qu'il en retire.
- Un projet raisonnable aisément réalisable n'est ni excitant, ni motivant et devient, de ce fait, difficile à atteindre. Pour être excitant, il se doit d'être ambitieux, c'est-à-dire de 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.
- Le désir du lendemain donne l'énergie nécessaire aux exigences quotidiennes.

## *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.

### *Plan d'action*

**① – Réunion de l'équipe, idéalement animée par une personne extérieure à l'équipe et en dehors des murs de l'entreprise, (éventuellement même sous forme résidentielle) :**

**1<sup>er</sup> temps :** Réflexion individuelle sur les ambitions. Quels sont les résultats que chacun voudrait constater à l'échéance définie, qui permettraient de dire que le projet est 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 ?

*Remarque 1 : Plus le contexte est favorable plus l'échéance peut être lointaine, plus le contexte est difficile plus l'échéance doit être proche.*

*Remarque 2 : L'essentiel de cette première étape réside dans l'expression et l'échange de chacun des membres de l'équipe.*

*Remarque 3 : 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.*

**2<sup>e</sup> temps :** Exposé par chaque membre de l'équipe de sa réflexion personnelle.

*Remarque : Il ne doit y avoir aucune censure ou autocensure, chacun cherche d'abord et avant tout à comprendre ce que l'autre veut dire, ainsi chacun doit-il pouvoir exposer la totalité de sa réflexion.*

**3<sup>e</sup> temps :** Rédaction de la première version du projet reprenant in extenso ce que chacun des participants a exprimé



*Remarque : Il est primordial que chaque participant retrouve les idées essentielles qu'il a émises et qu'aucun ne renonce à une idée déterminante pour lui. 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 – 2<sup>e</sup> Réunion de l'équipe afin de :**

- rédiger la deuxième version du projet,
- déterminer les grandes étapes intermédiaires nécessaires à sa réalisation,
- commencer à bâtir les plans d'action qui permettront de le faire vivre.

**③ – Présentation de la deuxième version du projet auprès des collaborateurs directs des membres de l'équipe.**

Objectif : Leur donner envie de s'impliquer dans la mise en œuvre du projet.

Structure de la présentation :

**1<sup>er</sup> temps** : Message d'accueil et de bienvenue.

Objectif : Montrer aux N-1 la satisfaction de les voir et de les impliquer plus encore dans l'entreprise ou le service.

**2<sup>e</sup> temps** : Pourquoi un projet ?

Objectif : Situer le projet par rapport à l'historique et/ou au contexte de l'entreprise ou du service.

**3<sup>e</sup> temps** : Présentez le projet.

Objectifs :

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

**4<sup>e</sup> temps (éventuellement)** : Annoncez 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.

*Remarque 1 : Cette étape doit se réaliser en 2 ou 3 réunions, et comme lors de l'élaboration du projet lui-même (Étape 1 et 2), chacun des participants doit y retrouver les idées, les décisions, les actions qui sont pour lui déterminantes.*

*Remarque 2 : Cette étape se reproduit jusqu'au niveau des équipes de terrain afin que la totalité des collaborateurs soit impliquée.*

**⑤ – Consolidation et vérification 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).

*Remarque : C'est lors de cette étape que la totalité des contraintes, exigences, obligations d'ordre technique, économique et financier... est intégrée dans le projet (aucune n'est négligée).*

**⑥ – Lancement officiel du projet :**

**1<sup>er</sup> temps :** Représentation du projet à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe ou de l'entreprise.

**2<sup>e</sup> temps :** Présentation à l'ensemble du service ou de l'entreprise ou, par les collaborateurs de chaque entité, des projets définis, des actions élaborées et des décisions prises.

**3<sup>e</sup> temps :** Annonce des indicateurs, des outils et du 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...)

*Remarque : La fréquence d'évolution des indicateurs doit être relativement élevée afin de donner de la vie et une présence permanente au projet.*

#### *Quand ?*

- Lorsque l'entreprise a quitté les périodes de forte croissance et/ou les périodes durant lesquelles la motivation était quasiment « automatique ».
- 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 étant pratiquement impossible, les collaborateurs ont le sentiment que leur avis leur a été demandé mais qu'il n'en a pas été tenu compte, le projet est alors rejeté. Le projet formulé ne reprend que des éléments épars, des petits « bouts », dans lesquels personne ne se retrouve vraiment, le projet « moyennise » tout et s'évanouit tranquillement et sûrement.
- 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 être la synthèse des avis de chacun, ne mobilise pas plus 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 ?

## 27.1 EXEMPLE DE PROJET D'ENTREPRISE

### Entreprise X :

Une entreprise dans laquelle il fait bon travailler

Une entreprise connue et reconnue

pour son professionnalisme

Une entreprise citoyenne

Une entreprise qui gagne de l'argent

### *Une entreprise dans laquelle il fait bon travailler*

Des collaborateurs **impliqués, responsables, autonomes et satisfaits** :

- **Impliqués** : des collaborateurs qui se sentent associés au développement et aux projets de l'entreprise.
- **Responsables** : des collaborateurs qui assument pleinement la mission qui leur est attribuée.
- **Autonomes** : des collaborateurs qui décident, agissent et réagissent dans le cadre de leur mission, de leurs compétences, pour les intérêts de leurs clients et de l'entreprise.
- **Satisfaits** : des collaborateurs qui progressent dans leur compétence, leur responsabilité, leur statut, leur rémunération et qui travaillent dans de bonnes conditions.

### *Une entreprise connue et reconnue pour son professionnalisme*

**Conquérir de nouveaux clients convaincus de nos compétences qui viennent enrichir notre portefeuille commercial ; servir nos clients partenaires qui nous citent en exemple, qui ont envie de reconduire les contrats existants, de développer les contrats existants par de nouvelles prestations :**

- **Conquérir de nouveaux clients convaincus de nos compétences qui viennent enrichir notre portefeuille commercial** en s'appuyant sur nos compétences actuelles et le développement de nouvelles compétences.
- **Reconduire les contrats existants** par le respect des engagements pris, la qualité des prestations et la qualité des relations avec chaque client.
- **Développer les contrats existants par de nouvelles prestations**, par la proposition de prestations complémentaires, le développement de prestations innovantes (faire autrement et mieux), l'intégration de nouveaux services (être à la pointe du métier).

### *Une entreprise citoyenne*

**Jouer un rôle dans la qualité de l'environnement, dans le développement social de la profession et entretenir des relations gagnant/gagnant avec chacun de ses partenaires :**

- **Jouer un rôle dans la qualité de l'environnement** par ses initiatives et son anticipation.
- **Jouer un rôle dans le développement social de la profession** par la valorisation du métier et le respect de la sécurité de ceux qui l'exercent.
- **Entretenir des relations gagnant/gagnant avec chacun de ses partenaires** par la transparence, l'honnêteté et la

création de partenariats avec les clients, les sous-traitants et les fournisseurs.

### *Une entreprise qui gagne de l'argent*

**Apporter en toute transparence** une contribution significative et durable aux objectifs économiques du Groupe, **développer son chiffre d'affaires, développer sa rentabilité** en tenant ses engagements et **maîtriser ses frais de structure** :

- **En toute transparence** : dans le respect des règles du Groupe.
- **Développer son chiffre d'affaires** : X M€ (au 31. 12. 2012).
- **Développer sa rentabilité** : contribue à hauteur de X M€ aux résultats du Groupe.
- **Maîtriser ses frais de structure** : X % du chiffre d'affaires HT de frais de structure.

*Que les résultats soient bons ou mauvais, leur connaissance précise par le collaborateur donne une légitimité aux exigences du manager.*

Pris dans leur activité quotidienne, les collaborateurs éprouvent parfois des difficultés à situer précisément l'apport de leur travail et à prendre le recul nécessaire pour apprécier leurs résultats. Le fait de les afficher leur permet de visualiser et de traduire concrètement cet apport. Par ailleurs, au-delà des seuls résultats, l'affichage de tout ce qui montre ce qui est fait par l'équipe et par chacun contribue au renforcement de la motivation.

### *Les objectifs*

- Permettre aux collaborateurs de mesurer visuellement les résultats qu'ils obtiennent.
- Amener l'équipe à concentrer son énergie, son temps et ses compétences sur l'essentiel.

### *Les principes*

- Un affichage simple et bien fait a plus d'impact sur la motivation et le désir d'implication des collaborateurs qu'un discours complexe renvoyant à une analyse sophistiquée.
- Un affichage qui expose les faits et les résultats restitue une réalité objective qui évite les tensions liées à l'interprétation des faits.

### *Concrètement*

- L'affichage concerne des indicateurs dont l'évolution dépend totalement du ou des collaborateurs.
- L'affichage restitue de façon marquante l'évolution des indicateurs de l'activité des collaborateurs. Les schémas (de couleur) qui permettent de voir en un coup d'œil les résultats



sont préférables aux tableaux de chiffres qui nécessitent une lecture.

- Plus les collaborateurs sont concrètement impliqués dans l’affichage lui-même plus ils se sentent concernés par l’indicateur et ce qui le génère.
- Plus les collaborateurs se situent près du terrain, plus la fréquence d’évolution de l’indicateur doit être élevée.

### *Plan d’action*

**❶ – Identifiez les indicateurs significatifs de l’évolution de l’activité de l’équipe.**

*Remarque : Plus on se situe près du terrain plus les indicateurs doivent évaluer le court terme.*

**❷ – Annoncez à l’équipe les indicateurs retenus.**

**❸ – Demandez aux collaborateurs de proposer les indicateurs qui leur semblent révéler significativement leur activité.**

*Remarque : Certains indicateurs peuvent être moins significatifs pour le manager mais plus parlants pour les collaborateurs, même s’ils sont imparfaits, tout ou partie de ceux-ci sont à conserver.*

**❹ – Définissez la forme et les supports de l’affichage.**

*Remarque : Plus la lecture des affichages est aisée plus les collaborateurs les lisent. Plus la lecture et la compréhension des indicateurs sont difficiles, moins les collaborateurs se sentent concernés.*

**❺ – Choisissez un lieu où l’affichage sera visible par tous les collaborateurs.**

**❻ – Demandez aux collaborateurs de l’équipe de procéder eux-mêmes à l’affichage des résultats (et à leur calcul éventuel).**

*Remarque : L’implication dans l’affichage lui-même contribue également à l’implication des collaborateurs dans ce qui les fait évoluer.*

### **Où ?**

Sur le lieu de travail des collaborateurs.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Afficher des indicateurs sur lesquels les collaborateurs n'ont pas de véritables incidences.
- Définir des indicateurs qui évoluent lentement.
- Afficher des données qui nécessitent une analyse pour en comprendre le sens.
- Utiliser l'affichage comme moyen de sanction ou de jugement sur l'équipe. L'affichage restitue le résultat du travail réalisé par l'équipe et non une évaluation des qualités individuelles ou collectives ; les résultats peuvent être mauvais, les collaborateurs ne le sont jamais.

#### **Souvenez-vous**

L'affichage permet de visualiser concrètement l'activité quotidienne 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 ?

## 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 marquant de la vie d'une équipe. Quelles qu'en soient les raisons, cet événement peut être l'occasion de faire naître des états d'âme, de favoriser des interrogations, d'amener l'équipe à perdre de l'énergie et à se disperser.

Lorsque le manager n'aborde pas directement un sujet, ce sujet peut devenir tabou et le tabou se transforme peu à peu en problème pour l'équipe. Aborder un sujet susceptible d'engendrer une tension évite que se répande une rumeur destructrice.

### *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, les esprits restent marqués par la première

émotion, en conséquence, 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 l'individu. Le manager se doit simultanément de faire respecter les règles et respecter l'individu.

### *Concrètement*

- En période difficile, plus le manager parle tôt plus il est crédible.
- Tout jugement de valeur négatif prononcé sur le collaborateur partant par le manager dégrade la crédibilité de ce dernier.

#### *Plan d'action*

##### *Réunion de l'équipe*

Annoncer le départ du collaborateur dès que la décision a été prise.

*Remarque : Cette annonce exprime uniquement le fait du départ en précisant simplement la date effective.*

##### *3 scénarios*

- **Scénario 1** : Le collaborateur a décidé de quitter l'entreprise sans qu'il y ait le moindre conflit.
- **Scénario 2** : Le collaborateur décide de quitter l'entreprise parce qu'il est en conflit avec son manager ou en désaccord avec la politique de l'entreprise.
- **Scénario 3** : Le manager a décidé de se séparer du collaborateur.

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

- Le collaborateur est présent.
- Soulignez la contribution du collaborateur qui part et réalisez un bilan positif de sa contribution.

*Remarque : Une relation professionnelle connaît parfois des moments délicats voire difficiles, si ces moments ont été marquants, sans être traumatisants, pour le collaborateur partant et pour les autres, ils peuvent être évoqués comme une péripétie. Si ces moments n'ont pas été marquants ou s'ils ont été traumatisants, il est plus judicieux de ne pas y faire allusion.*

**– Scénario 2 : Le collaborateur décide de quitter l'entreprise parce qu'il est en conflit avec son manager ou en désaccord avec la politique de l'entreprise.**

- Le collaborateur peut être présent à l'annonce de son départ.
- Annoncez la cause du départ sans aucunement chercher à démontrer que l'un ou l'autre a tort ou raison, simplement en faisant le constat de l'incompatibilité ou du désaccord.

**– Scénario 3 : Le manager a décidé de se séparer du collaborateur.**

- Le collaborateur n'est pas présent à l'annonce de son départ.
- Annoncez la décision que vous avez prise sans ambiguïté ni détour.

*Remarque : Il importe dans cette situation que le manager soit capable d'affirmer la décision qu'il a prise sans chercher à se réfugier derrière des motifs fictifs ou à amplifier la responsabilité du collaborateur. Cette affirmation permettant de donner une consistance à une politique d'entreprise, à sa culture et à ses valeurs.*

**Où ?**

- Sur le lieu de travail de l'équipe.
- Dans une salle de réunion.

**Quand ?**

Le plus tôt possible après la prise de décision du départ.

### ❶ *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 d'abord ».
- Accorder plus d'intérêt ou d'importance à celui qui part qu'à ceux qui restent.
- 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 lors 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 classique consiste souvent à mieux s'occuper de ceux qui partent que de ceux qui restent. Si d'évidence le manager doit faire en sorte que le départ se passe le mieux possible pour celui qui s'en va, il doit également être attentif à ceux qui devront continuer à s'investir dans l'entreprise ou l'équipe.

#### **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 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. Leur donner envie de s'y impliquer et maintenir cette envie constituent les enjeux prioritaires pour le chef de projet. 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 concentrer son action pour se donner les plus grandes chances d'atteindre son objectif. 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 et dans l'équipe, permettent de développer la motivation de chacun et leur solidarité. Cette partie a pour but de mettre en place un plan de management en s'appuyant sur les principes, les techniques et les outils développés dans les autres pages de cet ouvrage.

### *Les objectifs*

- Donner envie aux acteurs du projet de s'impliquer dans sa réussite.
- Mettre en place les relations et le management capables de fédérer une équipe à durée de vie limitée sur un projet particulier.

### *Les principes*

- Le succès d'un projet dépend autant du degré d'implication et de la motivation des acteurs qui le mènent que de leur niveau de compétence.

- L'implication et la motivation des acteurs d'un projet reposent fondamentalement sur le management mis en œuvre par le chef de projet.
- Le management en situation non hiérarchique sur un projet ponctuel requiert une crédibilité plus forte et une qualité de relation supérieure à celles qu'elles doivent être dans le cadre d'une relation hiérarchique : le pouvoir n'existe pas de fait et doit s'acquérir.
- Les effets fédérateurs et motivants du management de projet reposent sur la ritualisation des rencontres individuelles et collectives.

### *Concrètement*

- Plus les rencontres individuelles et collectives sont fréquentes, plus le développement du projet est dynamique.
- Les temps collectifs courts et fréquents sont préférables aux réunions longues et espacées.
- Bien qu'un projet soit une affaire d'équipe, les relations individuelles entre le chef de projet et les participants sont déterminantes quant au degré d'implication.
- L'ambiance, les conditions dans lesquelles se déroulent les réunions et entretiens individuels contribuent à l'augmentation ou à la diminution de la motivation des participants à s'investir dans le projet.

### *Plan d'action*

#### **❶ – Préparation du projet et constitution de 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.*

#### **1. Définissez les contours du projet.**

Avant de vous engager, assurez-vous d'avoir bien compris et d'être en accord avec le commanditaire du projet sur sa finalité ; si vous



en êtes vous-même l'initiateur, prenez le temps d'identifier précisément ce que vous en attendez.

Cette phase préparatoire doit permettre de définir avec précision le cahier des charges, les compétences nécessaires à la réalisation du projet, les règles qui devront être respectées par l'équipe projet, le planning à suivre. Le cahier des charges définit :

- les résultats (qualitatifs et/ou quantitatifs) qui devront être constatés à l'issue du projet,
- les délais à respecter,
- les limites du projet (les domaines qu'il concerne et ceux qui ne le concernent pas),
- les moyens économiques et matériels mis à disposition.

Ce cahier des charges constitue le contrat, officiel ou moral, passé avec le commanditaire.

*Remarque 1 : Mieux vaut prendre le temps nécessaire pour définir un « contrat » juste, sur lequel il n'y a aucune zone d'ombre ou d'ambiguïté, plutôt que de s'engager rapidement sur un « contrat » flou qui entraînera des incompréhensions, sera source de tension et le plus souvent de déception.*

*Remarque 2 : Si le projet ne s'inscrit pas dans le cadre de votre mission ou si le commanditaire n'est pas votre manager, validez le projet avec ce dernier et définissez ensemble clairement la date de fin et le temps qu'il vous faudra pour le mener à bien. Cette précaution initiale vous permettra de vous engager sur des bases qui vous apporteront plus de sérénité.*

## **2. Impliquez les managers des collaborateurs participant au projet.**

Lorsque les collaborateurs susceptibles de participer au projet sont pressentis, annoncez-le en priorité aux supérieurs hiérarchiques concernés. Bien que ne contribuant pas directement au projet, les managers des participants peuvent, par leurs réactions, décourager leurs collaborateurs quant au temps qu'ils consacrent pour mener à bien les actions liées au projet. Ceux-ci sont alors confrontés à des exigences contradictoires. Cette annonce doit vous permettre de définir ce que vous attendez du collaborateur, en particulier en termes de durée et de disponibilité, afin que le manager concerné connaisse et cautionne par avance l'implication que vous solliciterez.

### **3. Annoncez individuellement à chaque collaborateur leur 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 : présentez-le-lui dans les grandes lignes et précisez les exigences qu'il devra assumer. Laissez au collaborateur un délai de réflexion pour qu'il vous donne sa réponse.

Si le collaborateur n'a pas le choix : présentez le projet, annoncez 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.

L'entretien se conclut par la prise de rendez-vous pour la première réunion.

#### **② – Réunion de lancement du projet.**

*Remarque 1 : Le désir d'implication de chaque acteur du projet est largement déterminé par le discours initial du chef de projet.*

*Remarque 2 : Une partie importante du lancement réside dans le sens et la légitimité donnés au projet. Le développement de la partie faisant état du contexte dans lequel se situe le projet est essentiel : son importance en regard des enjeux de l'entreprise, sa cohérence avec la stratégie, sa contribution à la progression ou à l'évolution.*

#### **L'accueil des participants**

*Remarque : Organisez les conditions d'un accueil convivial afin de favoriser vos relations avec chacun et la mise en relation entre tous.*

Message 1 : Montrez aux participants votre satisfaction de démarquer ce projet avec eux.

Message 2 : Annoncez le thème du projet.

Message 3 : Situez le projet dans la politique, la stratégie ou le projet de l'entreprise ou du service. Montrez ce que la production de l'équipe va apporter à l'entreprise ou au service.

*Remarque : Plus les participants possèdent une vision claire de la contribution du projet à l'évolution de l'entreprise et de leur rôle dans ce projet, plus leur désir de s'y impliquer sera fort.*

Message 4 : Décrivez 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.

Message 5 : Annoncez le ou les objectifs du projet, son échéance, ses contraintes, ses moyens et son calendrier.

Message 6 : Définissez le rôle et la mission de chacun dans le cadre du projet.

*Remarque : Si les participants ne se connaissent, pas faites une présentation de chacun en mettant en exergue leurs compétences et leur expérience.*

Message 7 : Annoncez les règles à respecter durant le projet.

*Remarque : Ces règles concernent les comportements que vous attendez de chacun et les engagements que vous prenez.*

Message 8 : Présentez le calendrier des réunions collectives et des rencontres individuelles qui jalonnent l'avancement du projet.

*Remarque : Idéalement, les dates des réunions et des entretiens doivent être fixées dès cette présentation. Si les contraintes ne le permettent pas, chacun doit à minima connaître les fréquences de ces différentes rencontres.*

Message 9 : Donnez la parole aux participants.

*Remarque 1 : Dans ce cadre, les échanges sont essentiels car ils permettent d'apporter les précisions nécessaires et de supprimer les incompréhensions ou ambiguïtés susceptibles de freiner la progression du projet ou l'implication de ses acteurs. Tous les sujets pouvant avoir une incidence sur le projet doivent être abordés.*

*Remarque 2 : Mieux vaut passer du temps à se mettre d'accord avant le démarrage du projet, et s'appuyer ensuite sur des bases saines, que d'éviter les questions embarrassantes qui, quoiqu'il arrive, se poseront au cours du projet.*

*Remarque 3 : Vérifiez qu'aucun sujet et qu'aucune question n'ont été oubliés.*

*Remarque 4 : Si vous ne savez ou ne pouvez répondre à une question, prenez un engagement de réponse sous une forme et dans un délai précis.*

Message 10 : Clôturez la réunion par la prise de rendez-vous pour la prochaine réunion ou pour les entretiens individuels.

*Remarque : 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 – Mise 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 rituels à mettre en place :**

Les rencontres individuelles :

- Valorisation de l'action (cf. chapitre 2 – 12 – Développer la motivation pour le métier) :

Objectif : Établir une relation avec chacun.

- Briefing, débriefing (cf. chapitre 2 – 21 – Piloter un collaborateur) :

Objectif : Accompagner les acteurs dans l'accomplissement de leur mission dans le cadre du projet.

Les réunions collectives :

- Réunion 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 d'avancement :

Message 1 : Rappelez les engagements pris lors de la dernière réunion.

Message 2 : Annoncez l'objectif, l'ordre du jour de la réunion (un objectif par point abordé), le timing à respecter.

Message 3 : Montrez l'avancement du projet en soulignant les apports et le travail réalisé par chacun.

*Remarque 1 : Cette partie doit, autant que possible, être illustrée par des supports permettant de visualiser la progression.*

*Remarque 2 : Appuyez-vous le plus possible sur les points positifs. Concernant les points négatifs, transformez-les en axes de progrès pour la période à venir.*

Message 4 : Présentez les objectifs à atteindre pour la prochaine échéance.

Message 5 : Annoncez à chacun la contribution qu'il doit apporter.

Message 6 : Prenez rendez-vous pour la prochaine réunion.

*Remarque 1 : Ces réunions ritualisent la vie du projet et doivent permettre de maintenir la mobilisation de l'équipe. Il est primordial qu'elles se déroulent dans un climat serein (sans tension) et dynamique. Ainsi, l'attention portée à ce qui est périphérique à la réunion, l'accueil, les conditions matérielles... sont autant d'éléments qui contribuent à son déroulement. De plus, si ces réunions peuvent être agrémentées par un petit-déjeuner avant le démarrage ou un déjeuner à son issue, éventuellement un dîner, l'esprit d'équipe pourra en être renforcé. Le prestige ici importe moins que la qualité de la relation.*

*Remarque 2 : Cette réunion n'est pas uniquement directive, la trame présentée ci-dessus indique un cheminement à suivre. La parole est donnée aux participants afin que chacun présente sa contribution et s'exprime sur le travail qu'il a réalisé. Par ailleurs, l'occasion doit leur être fournie de faire part des difficultés qu'ils rencontrent ou auxquelles ils risquent d'être confrontés dans la période suivante.*

*Remarque 3 : À l'issue de chaque réunion d'avancement, les participants doivent repartir avec un nouveau document reprenant les évolutions du projet.*

*Remarque 4 : Veillez à informer votre manager, le commanditaire du projet et les managers des participants de l'évolution du projet.*

**④ – Réunion de bilan** (cf. chapitre 3 – 25.2 – Le bilan d'activité, d'action et de résultats).

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.

*Remarque : Si une présentation a lieu auprès de tout ou partie de l'entreprise ou du service, veillez à ce que les participants au projet y soient présents, citez-les et mentionnez la contribution de chacun, voire amenez-les 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 qui lui sont 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 ?

## CHAPITRE 4

---

# Exercer son autorité

- 31 Définir des règles de comportement
  - 30.1 Exemples de règles
- 32 Recaler un collaborateur aux limites du jeu
- 33 Recadrer un collaborateur



# Introduction

**E**xercer l'autorité représente toujours un sujet délicat à aborder par les responsables hiérarchiques : les notions de légitimité et de justesse (de justice) apparaissent et peuvent rendre le manager fébrile au moment où il doit réagir. Située entre un autoritarisme qui enferme les collaborateurs et un laxisme qui ne donne pas de limite, l'autorité consiste à définir un cadre suffisamment large pour permettre à chacun de s'exprimer et de progresser, et suffisamment précis pour différencier ce qui est admis de ce qui est inacceptable. Le manager, tel un arbitre sportif, ne fait que constater les dérives et rappeler ceux qui en sont les auteurs en leur donnant l'opportunité de se réinscrire dans le cadre des règles.

Exercer l'autorité n'amène jamais à s'attaquer à l'individu, à porter sur lui un jugement, mais toujours à désigner le comportement intolérable.

Plus les dérives se sont installées, plus il est difficile de les récupérer, c'est-à-dire qu'à la différence d'une réaction en cas d'erreur technique (cf. Chapitre 2 – 20 – Réagir en cas d'erreur) la réplique du manager face à un comportement hors des règles définies doit être la plus immédiate possible. Par ailleurs, dans ces situations, les autres collaborateurs sont toujours extrêmement attentifs au comportement hiérarchique. Une valeur non respectée, une règle transgressée même légèrement qui n'entraîne pas une réaction claire du manager ôte à la valeur concernée tout son sens et à la règle toute légitimité.

Le préalable à l'exercice de l'autorité réside dans une définition précise, une connaissance et un partage des règles par tous les collaborateurs de l'équipe. C'est la raison pour laquelle ce chapitre commence par la définition de ces règles. Plus elles sont nettement établies, plus la mise en place d'une autorité apparaît légitime.

Faire preuve d'autorité n'est pas un signe de faiblesse ou de domination, l'autorité fait partie intégrante de la mission du manager ; ne pas l'exercer c'est prendre le risque de voir s'installer dans l'équipe la loi du plus fort.

## DÉFINIR DES RÈGLES DE COMPORTEMENT

*Une éthique existe réellement 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 et pendant longtemps les ont animées.

Les valeurs fondatrices de l'entreprise ne sont que très rarement identifiées durant la phase pionnière, pourtant elles vivent sans qu'on en parle vraiment. Bien que parfois fragile, parce qu'il faut bien survivre (ne pas mourir), la morale de la phase de démarrage se vit au quotidien. Puis les succès amènent parfois à ne plus vraiment la respecter, tout simplement parce que les collaborateurs finissent par ne voir que les résultats et oublient l'état d'esprit initial qui a permis de les forger. Certaines entreprises qui pendant tout un temps étaient audacieuses et prenaient des risques, deviennent sages et « assurent ». D'autres encore qui n'avaient cessé de satisfaire totalement chacun de leurs clients commencent à considérer qu'il existe un taux minimal incompressible de clients impossibles à satisfaire. D'autres enfin qui se sont développées en s'appuyant sur un esprit d'équipe considèrent à la longue les querelles internes comme 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 infime d'une valeur ne soit pas respectée revient à accepter que cette valeur n'existe plus. Tant que le marché est favorable, les écarts sont sans conséquence grave. Lorsque le marché 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, il convient donc d'approfondir les valeurs initiales et d'identifier des valeurs nouvelles qui permettront d'acquérir une plus grande force pour l'avenir.

Pour avoir une incidence réelle sur l'entreprise ou sur l'équipe, ces valeurs doivent se traduire par des règles de comportements qui permettront de leur donner une existence concrète au quotidien.

### *Les objectifs*

- Traduire concrètement en termes de comportement les valeurs et l'éthique de l'entreprise.
- Renforcer la cohésion de l'entreprise ou de l'équipe.
- Définir les comportements attendus et les comportements inacceptables.

### *Les principes*

- La pérennité de l'entreprise dépend bien sûr de ses compétences techniques mais aussi et surtout de sa capacité à faire vivre des valeurs et une éthique tant en ce qui concerne ses relations internes que ses relations avec l'environnement.
- Toute relation exige la définition de règles. Dans la majorité des situations, la définition de ces règles demeure implicite et donc sujette à diverses interprétations, d'où le risque de malentendus qui développent les tensions internes et dégradent le niveau d'énergie des collaborateurs et des équipes. « L'adversaire passe à l'intérieur de l'entreprise ». L'ambiguïté génère de la tension, la tension consomme de l'énergie.

## *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*

*Remarque préalable : Le nombre de réunions et leurs durées sont donnés à simple titre indicatif.*

**① – 1<sup>re</sup> réunion de l'équipe pour définir la première esquisse des règles du jeu** (idéalement cette réunion devrait avoir lieu hors des murs de l'entreprise ; durée à prévoir : d'1/2 journée à une journée).

**1<sup>er</sup> temps :** Réflexion individuelle sur trois thèmes (cf. chapitre 3 – 26.1 – Développer la créativité collective) :

– Les valeurs que chacun souhaiterait voir vivre au sein de l'entreprise ou de l'équipe.

– Les comportements que chacun voudrait constater.

– Les comportements que chacun ne voudrait pas voir.

*Remarque : L'exhaustivité prime sur la pertinence. Ainsi il est essentiel que chacun mène une réflexion qui lui permette d'exprimer la totalité de ce qu'il souhaiterait ou voudrait.*

**2<sup>e</sup> temps :** Exposé par chaque membre de l'équipe de sa réflexion personnelle.

*Remarque : Il ne doit y avoir à ce stade aucune censure. Chacun cherche d'abord et avant tout à comprendre ce que l'autre veut dire. Chacun doit pouvoir exposer la totalité de sa réflexion.*

**3<sup>e</sup> temps :** Regroupement en grands thèmes des valeurs et des comportements énoncés par chaque participant.

*Remarque :* 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.

**4<sup>e</sup> temps :** Rédaction pour chaque thème retenu d'une ou plusieurs règles du jeu restituant le plus fidèlement, le plus concrètement et le plus précisément possible ce que chacun veut constater dans la vie quotidienne de l'entreprise ou de l'équipe.

*Remarque 1 :* La rédaction de chaque règle doit être travaillée jusqu'à ce que chaque membre de l'équipe en soit pleinement satisfait.

*Remarque 2 :* Chaque règle doit être opposable, c'est-à-dire que chaque collaborateur peut objectivement constater qu'elle est respectée ou qu'elle n'est pas respectée, sans aucune ambiguïté, sans qu'il puisse y avoir la possibilité de l'interpréter.

**5<sup>e</sup> temps :** Validation par l'ensemble des participants de la première esquisse des règles du jeu.

**② – 2<sup>e</sup> réunion de l'équipe de direction de l'entreprise ou du service pour corriger, enrichir et valider les règles du jeu.** (durée à prévoir : 1/2 journée)

*Remarque :* Le document rédigé doit recevoir l'approbation de la totalité de l'équipe. Toute réserve doit être exprimée et faire l'objet d'un échange visant à trouver la formulation, la correction ou le complément permettant de parvenir à l'unanimité. Toutefois, si le désaccord persiste, le manager a pour mission de décider et d'imposer 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 : 1/2 journée à une journée)

*Remarque :* Cette annonce peut idéalement s'inscrire dans le cadre d'un discours de lancement.

#### **④ – Présentation des règles du jeu à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe ou de l'entreprise.**

*Remarque 1 : Cette présentation doit permettre aux collaborateurs de comprendre pourquoi ces règles ont été définies (leur légitimité) et ce qu'elles signifient concrètement (leur application).*

*Remarque 2 : Cette présentation doit faire apparaître la volonté de la direction de créer les conditions permettant d'optimiser le potentiel de l'entreprise ou de l'équipe et les potentiels de chacun. Elle ne doit pas être un procès d'intention fait aux collaborateurs, elle ne doit pas leur manifester de méfiance ni leur exprimer une volonté d'autoritarisme.*

##### ***2 formules possibles***

1. 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.

2. 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 ?***

– Lors de l'embauche d'un nouveau collaborateur.

– 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.

– Lors du lancement d'une nouvelle période.

#### **❗ *Les erreurs à éviter***

- Établir une liste de plus de 15 règles ; ce qui deviendrait difficile à mémoriser et à appliquer.

- Établir des règles sans la détermination de 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.
- Les définir 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 donnant une interprétation personnelle à cette valeur.

### **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...) ?



**31.1**

**EXEMPLES DE RÈGLES**

*Exemple 1*

**Règle n° 1 : Le respect de l'autre**

Chaque collaborateur applique en permanence les règles de politesse et de vie en société avec le souci permanent de respecter l'autre.

**Règle n° 2 : La réactivité**

Chaque collaborateur traite immédiatement et avec efficacité toute demande de son client.

**Règle n° 3 : La transparence**

Chaque collaborateur a le droit de ne pas savoir faire mais il a le devoir de le faire savoir.

**Règle n° 4 : L'erreur et la faute**

L'erreur est possible, chaque collaborateur doit alors prévenir et corriger ; la dissimulation et la répétition de la même erreur sans correction deviennent une faute.

**Règle n° 5 : L'objectivité**

Chaque collaborateur porte des appréciations sur les faits et non des jugements sur les autres.

**Règle n° 6 : La solidarité**

Dans tout échange, même polémique, chaque collaborateur cherche à construire, à gagner en équipe et non à avoir raison tout seul.

**Règle n° 7 : Le sens de l'engagement**

Chaque collaborateur s'oblige à la bonne tenue des engagements pris, quelle que soit leur nature, en anticipant tout écart

et sans chercher à expliquer l'absence de résultat par des circonstances extérieures.

### **Règle n° 8 : La loyauté**

Chaque collaborateur donne son avis avant ou pendant la prise de décision ; quand la décision est prise il y adhère, il l'applique avec l'unique objectif de la faire réussir.

### **Règle n° 9 : La franchise**

Dans le respect de la hiérarchie, chaque collaborateur traite des sujets, des problèmes et les conflits directement avec les personnes concernées.

### **Règle n° 10 : L'implication hiérarchique**

Chaque manager aide et porte assistance à tout collaborateur qui en fait la demande ou qui est difficulté.

## *Exemple 2*

### **Règle n° 1 : Satisfaire son client**

Le collaborateur agit pour satisfaire les attentes et les besoins de son client avec le souci permanent des exigences Qualité/Coût/Délai.

### **Règle n° 2 : S'engager**

Le collaborateur honore les engagements qu'il prend et prévient dès lors qu'il y a risque de dérive.

### **Règle n° 3 : Être loyal**

Dès qu'une décision est prise, le collaborateur met tout en œuvre dans les délais convenus pour la faire aboutir.

### **Règle n° 4 : Être transparent**

Le collaborateur rend compte spontanément à son supérieur hiérarchique de ce qu'il fait et de ce qui se passe dans son domaine de responsabilité.

### **Règle n° 5 : Être solidaire**

Le collaborateur partage et transmet son expérience, ses savoir-faire, ses compétences, ses informations et agit pour que l'équipe atteigne ses objectifs.

### **Règle n° 6 : Être constructif**

La critique ne peut être exprimée que si elle permet à un autre collaborateur ou à l'équipe de progresser.

### **Règle n° 7 : Être franc**

Le collaborateur s'engage à dire et à entendre la vérité quelle qu'elle soit.

## *Exemple de charte de management*

### **Règle n° 1 :**

Le manager définit les missions, les rôles, les responsabilités et les objectifs de ses collaborateurs.

### **Règle n° 2 :**

Le manager explique son action au collaborateur en l'inscrivant dans le contexte général.

### **Règle n° 3 :**

Le manager transmet à ses collaborateurs toutes données susceptibles d'influencer le travail et la motivation de l'équipe.

**Règle n° 4 :**

Le manager organise le travail de son équipe pour réduire au maximum les situations d'urgence.

**Règle n° 5 :**

Le manager décide des priorités en tenant compte des contraintes de ses collaborateurs.

**Règle n° 6 :**

Le manager contrôle l'application de ce qu'il demande à ses collaborateurs.

**Règle n° 7 :**

Le manager respecte et fait respecter la hiérarchie sans court-circuiter les échelons intermédiaires.

**Règle n° 8 :**

En cas de transgression d'une règle, le manager la rappelle immédiatement au collaborateur et sanctionne la répétition de la dérive.

**Règle n° 9 :**

Le manager valorise, forme et récompense ses collaborateurs directs.

**Règle n° 10 :**

Le manager est lui-même en permanence exemplaire dans les comportements qu'il exige de ses collaborateurs.

## RECALER UN COLLABORATEUR AUX LIMITES DU JEU

*Laisser s'installer un climat de moindre confiance avec le collaborateur accélère la dégradation de la relation.*

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. Mais 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 aussi 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 du jeu crée une relation de défi envers son manager. Ne pas relever ce défi revient, pour le manager, à s'avouer perdant.
- Le fait de ne pas réagir aux comportements ambigus d'un collaborateur discrédite le manager, constitue une autorisation implicite de dérive, de non-respect des règles, et entraîne à terme des comportements de « baron ». Le « baron » est un collaborateur qui se croit intouchable, se pense indispensable, est peu critiquable en apparence quant à ses résultats et se comporte de façon déloyale envers son manager, son équipe et son entreprise.

## *Concrètement*

- Le collaborateur qui se situe toujours ou le plus souvent aux limites du jeu est considéré comme hors-jeu.
- Mieux vaut avertir sans accuser et sans preuve, qu'attendre, voire chercher la preuve pour sanctionner.
- Plus le manager aborde clairement et rapidement le comportement ambigu du collaborateur, moins la méfiance s'installe dans la relation entre le manager et le collaborateur.
- Moins le manager est agressif, plus l'entretien est efficace.

## *Plan d'action*

### *Entretien individuel*

#### **① – Annoncez le motif de l'entretien.**

« Je t'ai demandé de venir me voir parce que je suis très inquiet à ton sujet. Je te demande de bien m'écouter et de ne pas m'interrompre. » *Énoncez ce qui a déclenché l'entretien* (exemple : « Il semblerait qu'à chaque fois que je suis absent tu tiennes des propos désobligeants sur l'entreprise » ; « J'ai l'impression qu'à chaque fois que je suis absent tu en profites pour ne pas respecter telle ou telle règle. »).

#### **② – Signifiez 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. »

*Remarque : Le manager n'ouvre pas une discussion mais il fait part, sans aucune ambiguïté, de sa perception du comportement de son collaborateur.*

#### **③ – Taisez-vous et coupez court à toute discussion.**

*Remarque 1 : Le silence et l'absence d'échange amènent le collaborateur à prendre la mesure du danger qu'il court s'il ne change pas rapidement de comportement.*

*Remarque 2 : Le regard du manager reste fixé dans les yeux du collaborateur.*

#### **④ – Clôturez l'entretien.**

« On en reste là ; je souhaite vivement me tromper, je souhaite que mon inquiétude soit sans fondement et j'attends de toi que tu me rassures définitivement. Tu peux retourner travailler. »

*Remarque : La conclusion doit être courte, nette et n'ouvrir aucune possibilité de discussion. Une discussion aboutirait à une polémique dans laquelle chacun chercherait à avoir raison et à démontrer que l'autre a tort.*

#### **Où ?**

Dans le bureau du manager et jamais devant un tiers.

#### **Durée**

30 secondes à 1 minute.

### *Quand ?*

- Lorsqu'il y a une répétition de comportements qui montreraient une dérive par rapport à une règle ou à l'état d'esprit dans laquelle 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.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Se mettre en colère ; lorsque l'entretien est passé, l'émotion demeure mais la raison de l'entretien est oubliée.
- Discuter du bien fondé de ce qui est dit.
- Attendre la preuve avant de recevoir le collaborateur et de fait, mener ou faire mener une enquête.
- Chercher la preuve.

### **Souvenez-vous**

Plus le manager reste calme et serein,  
plus cet entretien a d'impact.

### **Les questions à se poser**

- Ai-je précisément exprimé ma préoccupation ?
- Ai-je coupé court à tout échange ?
- Suis-je resté calme ?



*Une règle n'a de sens et de valeur que si tout écart entraîne une réaction immédiate du manager.*

L'éthique passe de l'intention à la réalité lorsque le manager manifeste une volonté sans faille de faire appliquer les valeurs qui la constituent.

Sanctionner est une des missions du manager. Il n'y a pas d'efficacité sans exigence tant sur le plan technique que sur le plan éthique.

L'efficacité du management repose aussi sur la capacité à réagir immédiatement à tout comportement se situant en dehors des règles définies et connues de chacun. Le management est toujours l'affaire d'un équilibre précaire. Valoriser les collaborateurs lorsqu'ils le méritent, sans les sanctionner lorsqu'ils transgressent les règles, discrédite tout le discours positif qui de fait ne présente plus d'effets motivants. La formule « trop bon, trop c... » devient une réalité lorsque le discours encourageant du manager n'est pas accompagné d'une capacité à sanctionner l'inacceptable.

Lorsque le manager se montre radical dans la sanction, il définit d'abord une morale, des règles, une mission, un contrat et passe d'autant moins de temps et d'énergie à punir ou « se fâcher ». Il ne juge pas subjectivement ses collaborateurs mais mesure objectivement l'écart de comportement du collaborateur entre ce qui est et ce qui devrait être.

Un collaborateur qui n'atteint pas ses objectifs (sauf dans le cas où il n'a pas prévenu avant l'échéance qu'il ne les atteindrait pas) ou qui commet une erreur (sauf dans le cas où la constatant il ne prévient pas) n'est pas hors-jeu. Ces mauvais résultats renvoient à un manque de compétence ou de savoir-faire. Dans cette situation le manager met en place les conditions permettant de retrouver le niveau souhaité (cf. Chapi-

tre 1 – 6 – L’erreur et la faute ; chapitre 2 – 20 – Réagir en cas d’erreur ; chapitre 2 – 21 – Piloter un collaborateur).

Le non respect d’un contrat ou la transgression d’une règle, quels que soient les résultats, les compétences, le statut, l’historique du collaborateur, entraînent la mise en œuvre d’une démarche de recadrage qui ne s’arrête que lorsque le collaborateur se réinscrit dans le jeu.

La détermination du manager à faire appliquer les règles, sa certitude de pouvoir aller jusqu’à la rupture si nécessaire, évite d’autant les risques de dérive des collaborateurs.

### *Les objectifs*

- Amener le collaborateur à se réinscrire dans le jeu, à respecter les règles définies.
- Montrer au(x) collaborateur(s) l’importance et l’aspect non négociable des règles, donc des valeurs et de l’éthique de l’entreprise.
- Montrer au(x) collaborateur(s) l’écart entre les conséquences qu’entraîne le respect des règles et les conséquences générées par leur transgression.

### *Les principes*

- La mise en œuvre d’un processus de recadrage n’a de sens et de légitimité que si celui-ci s’inscrit dans le cadre d’un management positif, valorisant, humain et respectueux des individus.
- Le manager ne peut justifier une sanction ou un entretien de recadrage que s’il a, au préalable, clairement défini, annoncé, et expliqué les règles.
- La sanction ne constitue pas un constat d’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.
- Le manager ne s'engage dans ce conflit que s'il est sûr d'en sortir vainqueur ; mieux vaut différer l'entretien et mettre toutes les chances de son côté pour le gagner plus tard plutôt que d'aller au conflit immédiatement et en sortir perdant. Être désavoué par sa hiérarchie, ne pas être suivi par la Direction des ressources humaines, détruit toute crédibilité tant vis-à-vis du collaborateur concerné que des autres collaborateurs de l'équipe.

### *Concrètement*

- 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 (cf. chapitre 2 – 20 – Réagir en cas d'erreur) ; la faute

renvoie à un comportement, elle est volontaire et exige la mise en œuvre d'une démarche de recadrage.

### *Plan d'action*

*Remarque : L'entretien ou la réaction doivent se dérouler le plus rapidement possible après le fait.*

(Vous trouverez à la fin de ce plan d'action une situation particulière : le collaborateur qui transgresse une règle en présence des autres collaborateurs)

#### **❶ – Après la première transgression. Rappelez tranquillement et sans agressivité la règle transgressée.**

« 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.

– Le collaborateur cherche à justifier son comportement : ne discutez pas et contentez-vous simplement de rappeler la règle. Une fois la règle rappelée, arrêtez l'entretien. Le sujet est clos.

*Remarque 1 : Toute dérive, aussi minime soit-elle, doit immédiatement faire l'objet d'un rappel de la règle transgressée.*

*Remarque 2 : Plus le manager reste calme, plus le risque d'une deuxième dérive est faible.*

#### **Le collaborateur se met une deuxième fois hors-jeu.**

#### **❷ – Rappelez tranquillement et sans agressivité la règle transgressée.**

La deuxième réaction doit être identique à la première, sans l'ombre d'une agressivité supplémentaire.

*Remarque 1 : Plus le manager reste calme lors de ce deuxième entretien, plus l'impact de l'entretien de recadrage sera fort.*

*Remarque 2 : Un collaborateur qui répète une deuxième fois un hors-jeu :*

– n'a pas compris l'importance des règles, d'où la nécessité de les lui rappeler ;

– ou bien cherche plus ou moins consciemment le conflit avec le manager.

**Le collaborateur se met une troisième fois hors-jeu.**

**③ – Provoquez un entretien de recadrage et créez une rupture relationnelle avec votre collaborateur.**

« Est-ce que je t’ai bien précisé que (rappeler la règle transgressée)...? »

*Remarque 1 : Plus le manager reste calme et serein, plus l’entretien sera efficace.*

*Remarque 2 : 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 ? ».*

*Remarque 3 : Le changement de comportement du manager entre le deuxième rappel et l’entretien de recadrage doit être radical afin que le collaborateur mesure les conséquences possibles de son hors-jeu.*

## **2 scénarios**

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

– Scénario 2 : Le collaborateur répond « oui »

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

Laissez le collaborateur dérouler son explication : lorsque celle-ci est terminée, reposez la question sans jamais discuter de l’explication donnée. Reposez-la jusqu’à obtenir « oui ».

*Remarque : Si ce oui tarde à venir, posez la question de la façon suivante : « À ma question il y a deux réponses possibles : oui ou non. »*

**– Scénario 2 : Le collaborateur répond « oui ».**

## **2 cas**

– Cas n° 1 – Le collaborateur est habituellement loyal et vous pouvez considérer qu’il s’agit d’un « accident ».

Le manager rompt l’entretien :

« C’est la dernière fois. Notre entretien est terminé. »

*Remarque 1 : Il est primordial que le manager montre sa détermination à faire respecter les règles.*

*Remarque 2 : Si le collaborateur se met à pleurer ou cherche à apitoyer sur son sort, le manager ne tient pas compte de ce qui prend la forme d'un chantage affectif ou social. Le collaborateur est responsable de ses comportements, le manager constate les écarts, agit et sanctionne lorsqu'il le doit. Il appartient au collaborateur de se réinscrire dans le cadre des règles pour revenir à une situation normale.*

– Cas n° 2 : Le collaborateur cherche visiblement le conflit.

Le manager montre sa capacité à rompre définitivement avec le collaborateur :

« Si tu connais la règle et que tu ne l'as pas appliquée tu t'es donc volontairement mis hors-jeu. Alors maintenant tu vas bien réfléchir et tu reviens me voir dans 1 heure avec tes engagements pour les trois mois qui viennent. »

*Remarque 1 : Plus le collaborateur est déloyal, plus la durée de réflexion donnée au collaborateur est longue. Durant cette période le manager ne rencontre pas le collaborateur. S'il s'agit d'un collaborateur particulièrement déloyal, 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.*

*Remarque 2 : Le manager peut également mettre symboliquement le collaborateur à pied (sans même toucher à son salaire), en lui demandant de quitter l'entreprise pour cette durée.*

*Dans le cas d'un collaborateur qui joue le rapport de force, le manager peut aller jusqu'à désigner clairement la rupture définitive : « Tu me présentes tes engagements pour les trois mois qui viennent ou ta lettre de démission. »*

### 3 cas

– Cas n° 1 : Le collaborateur se réinscrit dans le jeu.

Le sujet est définitivement clos et vous profitez de la première occasion pour valoriser l'évolution du comportement du collaborateur.

*Remarque : Le collaborateur doit mesurer très nettement l'écart entre les conséquences du respect et celles entraînées par la transgression des règles. Dès que l'entretien est terminé et que le collaborateur se situe à nouveau dans le cadre des règles définies, le sujet est clos, et le manager n'y revient pas ; c'est terminé !!!*

– Cas n° 2 : Le collaborateur persiste dans le hors-jeu.

Vous passez de la rupture relationnelle à la mise en place d'une démarche juridique et légale dans la perspective d'une rupture définitive, d'un licenciement.

– Cas n° 3 : Le collaborateur entre immédiatement et ouvertement en conflit avec vous.

Le collaborateur refuse tout engagement et bien sûr de démissionner (sous-entendu : « Si tu veux que je parte, licencie-moi »). Montrez votre 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. »

Vous passez de la rupture relationnelle à la mise en place d'une démarche juridique et légale dans la perspective d'une rupture définitive, d'un licenciement.

*Remarque 1 : Un collaborateur n'en arrive pratiquement jamais à ce type de réaction sans signes avant-coureurs. Ces signes pouvant être soit un comportement de démotivation manifeste qui n'a pas été repéré, soit des petites dérives par rapport aux règles qui n'ont pas été reprises.*

*Remarque 2 : Le fait de garder un collaborateur qui ne respecte pas les règles et les valeurs de l'entreprise a toujours beaucoup plus de conséquences négatives sur l'équipe et sur l'entreprise qu'une séparation. Même si celle-ci peut coûter cher, elle est moins onéreuse que les conséquences du comportement de ce collaborateur.*

*Remarque 3 : Le manager n'engage le conflit que s'il est déterminé à aller jusqu'au licenciement. Il doit donc avoir la certitude d'être suivi par sa hiérarchie et la Direction du personnel. Ceci nécessite une information préalable afin que le processus légal se déclenche le jour même. Le collaborateur, qui reçoit dès le lendemain une lettre recommandée à son domicile lui signifiant les faits, commence alors à prendre la pleine mesure des conséquences de son comportement.*

*Remarque 4 : Un collaborateur qui en arrive à ce type de comportement est le plus souvent persuadé que le manager n'osera jamais aller jusqu'à la rupture définitive ; il se situe dans un rapport de force qu'il est persuadé de gagner.*

*Remarque 5 : Même si les autres collaborateurs ne sont pas informés de ce qui se passe, ils connaissent la situation et attendent la réaction du manager. Le manager joue une grande partie de sa crédibilité dans ce conflit. 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 sont manifestement hors-jeu.*

*Remarque 6 : Prévenez votre hiérarchie et les services Ressources Humaines en cas de conflit dur, afin de vous garantir leur soutien. La certitude d'être soutenu vous donnera plus de force et évitera de les mettre devant le fait accompli.*

**Exemple :** Le collaborateur est en retard à une réunion :

1<sup>re</sup> transgression : 1<sup>er</sup> rappel tranquille de la règle à la fin de la réunion, après le départ des autres participants.

2<sup>e</sup> transgression : 2<sup>e</sup> rappel tranquille de la règle à la fin de la réunion après le départ des autres participants.

3<sup>e</sup> transgression : le manager n'accepte pas le collaborateur et il le convoque pour l'entretien de l'étape 3, devant les autres participants.

*Remarque : Quand un collaborateur transgresse publiquement une règle, les « spectateurs » sont très attentifs à la réaction du manager.*

### **Où ?**

Dans le bureau du manager.

### **Quand ?**

Immédiatement après que le collaborateur a transgressé une règle préalablement définie, c'est-à-dire lorsque le collaborateur est en faute.

### **Durée**

30 secondes à 2 minutes.

## **❗ Les erreurs à éviter**

- Réagir face à une faute comme s'il s'agissait d'une erreur (essayer d'être pédagogue).
- Monter progressivement en agressivité.



- Se mettre en colère.
- Laisser passer plusieurs dérives avant de réagir.
- Réagir en fonction du collaborateur et non de la faute.
- Laisser passer du temps entre la transgression et l'entretien.
- Faire un entretien de recadrage devant d'autres collaborateurs (sauf cas où le collaborateur provoque le manager en public).
- Persister durablement dans un rapport d'autorité ; lorsque l'entretien de recadrage est passé, le manager revient à un management positif et valorisant.
- Attaquer la personne, porter des jugements de valeurs au lieu de s'en tenir aux faits.
- Accepter les dérives de certains collaborateurs du fait de leur statut, de leur compétence (unique), de leurs relations, de leurs résultats, de leur passé dans l'entreprise, de leur fragilité psychologique ou sociale.

### Souvenez-vous

Pour être légitime, pertinente et efficace, une démarche de recadrage doit être **simple**, **cohérente** et **radicale** :

- **Simple** parce qu'elle renvoie au respect de règles définies.
- **Cohérente** parce qu'elle consiste à faire appliquer ce qui a été décidé.
- **Radicale** parce qu'elle n'ouvre aucune discussion.

### Les questions à se poser

- Les règles du jeu sont-elles clairement définies ?
- Ai-je reconnu et valorisé ce que le collaborateur fait de bien ?
- Ai-je réagi immédiatement à la première dérive ?
- Suis-je resté calme pendant l'entretien de recadrage ?

## CHAPITRE 5

---

# Recruter

- 34 Présenter l'entreprise et le poste
- 35 Sélectionner le candidat
- 36 Embaucher le nouveau collaborateur

# Introduction

**L**es demandeurs d'emploi sont nombreux et dans leur immense majorité sincèrement désireux de trouver un travail. Pourtant, le recrutement reste un acte de management difficile. Valider les compétences, s'assurer de l'adéquation des motivations du candidat avec les exigences de l'entreprise, se garantir de la compatibilité relationnelle avec le futur collaborateur et ceux qui sont en place, ne pas retenir un candidat sans dégrader sa confiance en lui, sont autant d'enjeux face auxquels se trouve le recruteur.

Pris entre la nécessité d'avoir l'effectif permettant la réalisation de la mission confiée et la crainte de se tromper de collaborateur, le manager prend une décision qui engage en partie l'avenir de l'équipe et du candidat.

Recruter un nouveau collaborateur comporte toujours une part d'incertitude et de doute. Prétendre l'éliminer totalement est illusoire, mais la réduire le plus possible est une obligation.

Ce chapitre propose une démarche qui commence par la présentation de l'entreprise et du poste et va jusqu'à l'intégration du collaborateur. Le recrutement n'est pas une fin en soi mais seulement le point de départ d'une collaboration.

## 34 PRÉSENTER L'ENTREPRISE ET LE POSTE

*La justesse de 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 naturellement moins forte mais les faits montrent une tendance à vendre (voire vanter) l'entreprise plus qu'à en décrire la réalité.

Que les candidatures soient abondantes ou peu nombreuses, 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 un effectif adapté. Or, un sous-effectif (momentané) composé de collaborateurs motivés et impliqués dans leur mission et dans l'équipe est toujours 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 totalement 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.

### *Concrètement*

- Même si trouver des candidats est difficile, le recruteur doit exposer le plus clairement possible la réalité à laquelle le futur collaborateur sera confronté.
- Avant de s'engager dans cette présentation, le recruteur doit connaître les points qui peuvent éventuellement faire l'objet d'une négociation et ceux qui ne sont pas négociables (horaires, salaire...). Une négociation lors du recrutement peut entraîner une relation basée sur un rapport de force qui risque d'hypothéquer l'avenir. Il est préférable que le recruteur se situe au mieux de ce qu'il peut offrir plutôt que de proposer moins pour gagner un peu (s'il peut donner un salaire de 100 sans bousculer la pyramide des salaires il vaut mieux qu'il propose 100 sans les discuter, plutôt que proposer 90 pour négocier à 95).

### *Plan d'action*

#### **❶ – Présentez 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.

*Remarque : Cette présentation ne consiste pas à sélectionner les candidats mais à exposer très clairement ce que l'entreprise attend du futur collaborateur.*

## ② – Demandez aux candidats de poser leurs questions.

*Remarque : Les questions posées par les candidats permettent d'affiner les présentations à venir. La pertinence des questions montre également la précision de la présentation.*

## ③ – Prenez rendez-vous avec les candidats qui désirent poursuivre le recrutement.

*Remarque : Ce sont les candidats qui décident de la suite à donner. Cette démarche évite au manager de perdre son temps en multipliant les présentations et au candidat de perdre le sien en se rendant compte tardivement que le poste ne l'intéresse pas.*

### Où ?

Dans une salle de réunion de l'entreprise ou dans une salle à l'extérieur (hôtel, bureau loué...).

## ❗ 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, et en survaloriser les avantages.
- 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 génèrera une déception qui fondera 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 ?

*Mieux vaut un candidat moins compétent et qui a envie, qu'un candidat compétent sans motivation pour le poste ou l'entreprise.*

Le choix d'un nouveau collaborateur représente un engagement important pour le candidat, le manager, l'entreprise et l'équipe. La certitude d'avoir trouvé LE bon collaborateur est rarement présente, il demeure le plus souvent une zone d'incertitude et d'interrogation. Lors de l'embauche, il est essentiel que cette zone soit la plus petite possible. Au-delà des réponses apportées aux questions pendant l'entretien de sélection, il importe que le manager sache déjà si la relation qu'il vit avec le candidat est satisfaisante ou non. Une fois recruté, c'est la relation entre le manager et le collaborateur qui fera le quotidien de leur collaboration et non le parcours, l'expérience ou la formation initiale du candidat.

Ce qui suit a pour objectif de vous apporter une trame qui doit favoriser une meilleure connaissance du candidat et vous aider à faire le choix du collaborateur qui vous correspond le mieux.

### *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.

### *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 rendre le recrutement totalement objectif revient à nier la réalité de la relation entre le manager et le collaborateur.

### *Concrètement*

- Le recruteur ne doit laisser dans l'ombre aucun point susceptible de le faire douter du candidat. Mieux vaut douter de tout avant et pouvoir faire confiance après, que ne pas vérifier et douter du collaborateur lorsqu'il est dans l'équipe.
- Si le recruteur doit être intransigeant sur le fond, pour connaître le mieux possible l'éventuel futur collaborateur, il doit être irréprochable sur la forme et parfaitement respectueux de la femme ou de l'homme qu'il reçoit (ponctualité, conditions d'entretien...).
- C'est le futur manager qui recrute le collaborateur. Dans le cas où le recruteur n'est pas le manager, son avis doit tout de même être décisif. Le collaborateur imposé contre la volonté du manager a moins de chance de réussir que le collaborateur choisi.
- C'est le candidat qui doit parler et non le recruteur.

### *Plan d'action*

*Remarque préalable 1 : Cet entretien a lieu après que le recruteur ait validé ou fait valider la maîtrise par le candidat des techniques nécessaires à la réalisation de la mission qui lui sera confiée.*



*Remarque préalable 2 : Le choix d'un nouveau collaborateur se base en grande partie sur la motivation du candidat. Le questionnaire qui suit a pour objectif d'aider le recruteur à en identifier le plus précisément possible les contours. La relation demeure un élément déterminant de la collaboration entre le manager et le collaborateur. Il peut arriver que le recruteur, pour des raisons subjectives, selon des critères arbitraires, vive mal la relation avec le candidat et ressente une antipathie pour lui. Il est alors inutile de poursuivre le processus de recrutement. Cette perception ne préjuge en rien ni des qualités, ni des compétences du candidat, elle constitue malgré tout un handicap que la raison et la volonté peuvent éventuellement surmonter pendant un temps mais jamais durablement. Le manager ne travaille pas avec un CV ou un diplôme mais avec une femme et un homme qu'il côtoie tous les jours. Si la simple perspective quotidienne de le rencontrer constitue déjà un agacement ou un rejet, il est évident que la collaboration entre les deux est hypothéquée. L'envie du manager de travailler avec le candidat constitue un critère déterminant du choix du collaborateur.*

*Remarque préalable 3 : Si certaines questions vous semblent délicates, difficiles ou inappropriées à poser compte tenu des particularités du poste, du candidat ou du recruteur, il est préférable de ne pas les poser.*

**❶ – 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.

*Remarque : Cette question a aussi pour but de lancer l'entretien ; le ton utilisé relève plus de la conversation que de l'interrogatoire.*

**❷ – Quel est l'événement ou le fait le plus important de votre vie professionnelle ?**

But : Identifier le type de motivation.

*Remarque 1 : 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 d'abord un échec ne constitue en rien un indicateur négatif quant à la motivation du collaborateur.*

*Remarque 2 : Si le candidat évoque un souvenir agréable, il est nécessaire d'évaluer l'importance donnée au plaisir pris dans l'action par rapport au plaisir 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 demandera moins d'énergie qu'un candidat qui manifeste un enthousiasme surtout (voire uniquement) lorsqu'il parle du résultat.*

*Remarque 3 : 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... 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 qui lui sont étrangères, les clients d'abord, les collègues ensuite, le manager et l'entreprise enfin. Ce type de comportement favorise et développe les tensions au sein des équipes. En conséquence, il est primordial de vérifier si cette réaction est systématique ou ponctuelle.*

Si le candidat parle d'un succès : lui demander de raconter un échec.

Si le candidat parle d'un échec : lui demander de raconter un succès.

### **③ – Au cours de votre vie professionnelle quel est le manager qui vous a le plus marqué et en quoi vous a-t-il marqué ?**

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 ?

– Le candidat 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 ?

*Remarque : 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.

*Remarque : Le type de motivation pour une passion est le plus souvent révélateur du type de motivation dominant de l'individu.*

#### **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 ? »

*Remarque : 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 d'autres exigences inhérentes aux particularités du poste. Ces contraintes peuvent mettre le collaborateur dans l'obligation d'un choix quasi-impossible à faire à long terme entre sa vie familiale (ou 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 ce poste ?**

But : Identifier les qualités que le candidat estime nécessaires pour assumer le poste.

Question complémentaire :

Parmi les qualités que vous venez d'énoncer, lesquelles pensez-vous avoir ?

**⑧ – Qu'est-ce qui vous permettrait de réussir dans ce poste ou ce métier ?**

But : Amener le candidat à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même.

**⑨ – Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne réussissiez pas dans ce poste ou dans ce métier ?**

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

**⑩ – Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne restiez pas dans l'entreprise ?**

But : Amener le candidat à donner ses limites et affiner encore votre perception de ses valeurs essentielles.

**⑪ – Au-delà de ce poste, comment voyez-vous votre avenir professionnel ?**

But : Amener le candidat à exprimer son projet de vie ou sa vision de l'avenir.

Question complémentaire :

Si vous en aviez totalement le choix, quel métier aimeriez-vous exercer ?

**❗ 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.



### **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 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 celle de l'entreprise ou de l'équipe ?
- Existe-t-il des zones d'ombre que je devrais éclaircir ?

## EMBAUCHER LE NOUVEAU COLLABORATEUR

*Le recrutement ne s'achève que lorsque le collaborateur est intégré dans l'équipe.*

Les premiers contacts entre le nouveau collaborateur, son manager et l'équipe sont déterminants quant à son intégration dans l'équipe et dans l'entreprise. Concilier à la fois un accueil agréable et la mise en œuvre rapide d'une exigence élevée (plus sur le plan du comportement que des compétences ou des résultats) constitue le premier enjeu pour le manager. Que les débuts du nouveau collaborateur dans l'entreprise soient accompagnés par un autre collaborateur (parrain ou marraine) ou par le manager lui-même, il importe que les premiers jours et les premières semaines fassent l'objet d'un suivi précis.

Ce qui suit propose un plan permettant un accompagnement durant la période d'essai de l'accueil jusqu'à la décision d'embauche définitive ou non.

### *Les objectifs*

- Redéfinir clairement les exigences du poste afin que le candidat prenne sa décision d'embauche 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.

### *Les principes*

- Le recrutement est un choix réciproque. L'entreprise et le candidat se choisissent, le candidat et le recruteur doivent être les plus sûrs possibles de leur engagement.

- Les premiers moments passés dans l'entreprise déterminent grandement la compréhension de son fonctionnement et de sa culture par le nouveau collaborateur et, en conséquence, ses comportements à venir.

### *Concrètement*

- Le manager peut manifester une tolérance au nouveau collaborateur par rapport à ses premiers résultats et à ses compétences mais en aucun cas par rapport à ses comportements.
- Même si chacun des membres de l'équipe doit faire l'effort de créer les conditions d'accueil les meilleures, c'est au nouveau collaborateur de faire l'effort d'aller vers les collaborateurs déjà en place.

### *Plan d'action*

*Remarque préalable : Cet entretien d'embauche peut se réaliser par téléphone.*

#### **❶ – L'entretien d'embauche.**

- Annoncez au candidat qu'il a été retenu.
- Redéfinissez toutes les exigences et les contraintes du poste et de l'entreprise.
- Demandez au candidat de réfléchir 24 heures à 48 heures avant de donner une réponse définitive.

*Remarque : L'annonce de la réponse peut entraîner un enthousiasme qui occulte les difficultés du poste et les exigences de l'entreprise. Il est souhaitable que le collaborateur prenne un minimum de temps de réflexion pour que sa décision d'engagement se fasse en toute quiétude.*

#### **❷ – L'accueil du collaborateur dans l'équipe.**

- Présentez le collaborateur en montrant votre satisfaction de le voir rejoindre l'équipe :

1. Sa formation et son parcours professionnel.
2. Les grandes lignes de la mission pour laquelle il est recruté.

- Présentation rapide des collaborateurs de l'équipe.
- Le matin du premier jour : entretien individuel ou avec un parrain ou une marraine chargé(e) de sa formation, pour définir 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 le parrain ou la marraine éventuel(le) durant cette période d'essai.

### ③ – Le pilotage de la période d'essai.

Entretiens individuels ou avec le parrain ou la marraine :

- 1<sup>re</sup> semaine : deux entretiens par jour. Un entretien le matin pour définir l'objectif de la journée, un entretien le soir pour faire le bilan de la journée.
- 2<sup>e</sup> semaine : un entretien par jour le matin pour définir l'objectif de la journée et faire le bilan du jour précédent.
- 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> semaine : 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.

*Remarque 1 : Ce plan ne constitue qu'une trame de départ qu'il convient d'ajuster en fonction de l'activité de l'entreprise et de la mission du collaborateur.*

*Remarque 2 : L'objectif désigne ici les points d'acquisition et/ou de progrès du nouveau collaborateur.*

*Remarque 3 : Les dérives par rapport aux règles de comportement définies doivent être immédiatement reprises. Une dérive, même minime, tolérée rend caduque la règle transgressée et en conséquence la valeur concernée.*

### ④ – Le bilan de la période d'essai.

Entretien individuel ou avec le parrain ou la marraine :

*Remarque : Cet entretien doit faire l'objet d'un entretien préalable entre le manager et le parrain ou la marraine afin de garantir la plus grande cohérence et la plus grande pertinence possible entre les propos tenus et la réalité du terrain.*



### 3 situations

1. Le nouveau collaborateur est définitivement embauché.

2. Le nouveau collaborateur n'est pas embauché.

3. La période d'essai est renouvelée.

1. Le nouveau collaborateur est définitivement embauché.

– Rappelez au collaborateur la mission pour laquelle il a été engagé.

– Rappelez les critères déterminant un engagement définitif.

– Rappelez les objectifs de la période d'essai.

– Mesurez des écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.

– Annoncez la décision d'embauche définitive.

*Remarque 1 : Cet entretien consiste à réaliser un « mini » entretien d'évaluation.*

*Remarque 2 : S'il s'agit de la transformation d'un CDD ou d'un contrat d'intérim en CDI, il importe de présenter le passage à ce nouveau contrat non comme la récompense des services rendus mais comme le point de départ d'un nouvel engagement avec une plus grande exigence. La démobilisation parfois constatée lors de la transformation du contrat laisse entendre que la période de test est terminée et que le nouveau collaborateur n'a plus rien à prouver. Or l'entreprise est plus exigeante avec un collaborateur en CDI et celui-ci doit être plus impliqué qu'un collaborateur intérimaire ou en CDD.*

2. Le nouveau collaborateur n'est pas embauché.

– Annoncez immédiatement la décision d'arrêt de la collaboration.

– Rappelez au collaborateur la mission pour laquelle il a été engagé.

– Rappelez les critères déterminant un engagement définitif.

– Rappelez les objectifs de la période d'essai.

– Mesurez les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.

– Expliquez ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.

*Remarque : Aucun jugement de valeur n'est porté sur l'individu. Il doit idéalement repartir avec une idée précise de ce sur quoi il doit progresser pour prétendre à ce type de poste.*

**3. La période d'essai est renouvelée.**

- Annoncez la décision de renouvellement de la période d'essai.
- Rappelez au collaborateur la mission pour laquelle il a été engagé.
- Rappelez les critères déterminant un engagement définitif.
- Rappelez les objectifs de la période d'essai.
- Mesurez les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, des comportements et des résultats.
- Expliquez ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis.
- Définissez ou reprenez les critères qui détermineront l'embauche définitive.

**⑤ – Mission d'un parrain ou d'une marraine.**

Amener le nouveau collaborateur à connaître précisément et s'approprier les particularités, les contraintes et les exigences du métier et de l'entreprise.

**❗ 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, ceux qui sont en place les ont déjà faites).
- Laisser le nouveau collaborateur livré à lui-même.
- Accepter du nouveau collaborateur qu'il ne respecte pas certaines règles que les autres doivent respecter.
- Ne pas définir les critères qui détermineront l'embauche définitive.
- Mettre un terme au contrat sans donner d'explications, même si elles sont 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 s'il n'existe aucune zone d'ombre en particulier sur le plan comportemental et si son intégration à l'équipe est manifestement bonne.

### **Les questions à se poser**

- Les exigences liées au poste proposé sont-elles rappelées ?
- Un temps de réflexion est-il laissé au candidat avant qu'il ne donne sa réponse définitive ?
- Le nouveau collaborateur est-il présenté à l'équipe ?
- La période d'essai fait-elle l'objet d'un pilotage serré ?
- La fin de la période d'essai fait-elle l'objet d'un bilan précis ?

## CHAPITRE 6

---

# Se manager soi-même

- 37 Organiser son temps
- 38 Prendre soin de sa propre motivation
  - 38.1 Quand tout va bien
  - 38.2 En période difficile

# Introduction

**D**onner de l'énergie à ses collaborateurs, leur apporter le soutien qui leur est nécessaire, rester clairvoyant et serein lorsque le contexte est tendu, assumer et amortir les multiples pressions sont autant d'exigences que le manager se doit de respecter. Pour assumer sa mission, tant sur le plan technique que relationnel, chaque manager a besoin d'énergie et le niveau d'énergie de chacun de nous n'est pas constant mais dépend de tous ces événements petits ou importants qui sont le lot quotidien de la vie.

Une simple baisse de régime n'entraîne pas forcément des conséquences importantes sur le niveau d'énergie de l'équipe, mais son installation durable ou la répétition de ces passages à vide peuvent entraîner le désappointement de certains et parfois même la démobilisation de l'ensemble. Élever la motivation du manager au rang d'obligation permanente serait inhumain, accepter d'être en sous-énergie de façon régulière et fréquente serait prendre le risque de se mettre en situation de ne plus pouvoir accomplir sa mission et de remettre totalement son destin et celui de l'équipe entre les mains des aléas.

La motivation repose essentiellement sur trois piliers : le plaisir au quotidien, l'exigence que l'on a vis-à-vis de soi-même et la perspective d'un avenir encore plus plaisant.

Ce chapitre a pour ambition de vous apporter quelques repères, de vous amener à vous poser certaines questions pour vous permettre de conserver un niveau d'énergie satisfaisant ou de le retrouver lorsqu'il défaille un peu.

Croire que l'on peut être en forme tous les jours quel que soit le contexte est illusoire, prendre soin de soi chaque jour et se créer les conditions optimales pour une vie agréable est pratiquement indispensable.

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

La gestion du temps est depuis longtemps une préoccupation des managers. Il se révèle plus facile de remplir l'agenda que de le dégarnir. De plus, l'efficacité n'est pas toujours proportionnelle au sentiment des efforts fournis, certains jours on éprouve cette désagréable sensation de ne pas avoir arrêté 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 (et de ce qui n'a pas été fait) est presque déprimant.

Ce qui vous est proposé ici n'est pas un système de gestion de votre 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. C'est ainsi que lorsque les réponses aux

imprévus s'enchaînent les uns aux autres, apparaît, en fin de journée, cette sensation de ne pas avoir cessé de travailler et pourtant de n'avoir rien fait.

L'expression souvent usitée « je fais le pompier » est un abus de langage car, si le métier de pompier se caractérise par l'imprévisibilité de l'événement qui va advenir, tout ce qui permet d'y répondre est prévu. Or dans le quotidien de l'entreprise, il s'agit, dans la plupart de ces situations, 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. Accepter de renoncer en totalité ou en partie à une mission ou à une action oblige à former un collaborateur et à passer du rôle de celui qui fait au rôle de celui qui fait faire (cf. Chapitre 2 – 21 – Piloter un collaborateur ; 21.1 – La préparation d'action ; 21.2 – Le suivi d'action). Plus encore, certains managers prennent en charge une partie des missions qui devraient être assumées par leurs collaborateurs, on assiste alors à une remontée vers le haut des tâches au lieu de constater une descente vers le terrain des compétences ;
  - d'autre part, à l'acceptation de prendre en charge toujours plus d'activités sans en déléguer certaines. La charge de travail augmente en permanence sans que le manager s'en aperçoive vraiment et il 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. Paradoxalement, plus on est pressé, plus il faut prendre son temps. Le fait de ne pas préparer illusionne sur le temps gagné, c'est alors que la confusion entre vitesse et précipitation prend toute sa dimension. Le fait de se 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 de vérification : prendre le temps de 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 ; préparer sa salle de réunion et le matériel nécessaire prend, au bout du compte, moins de temps que d'aller chercher ce qui manque alors que la réunion doit commencer...

## Concrètement

- Tout ce qui peut être prévu, du plus immédiat au plus lointain, est concrètement inscrit sur un support (organiser, agenda, fiche de temps...).
- Lorsqu'on est pressé, 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 a pour conséquence que ni l'une ni l'autre n'est réellement effectuée.

## Plan d'action

### ① – Reprenez ou définissez votre propre mission.

*Remarque 1 : Pour organiser son temps il faut connaître précisément ce qui est à faire. Or, avec le temps, les activités se multiplient, s'ajoutent les unes aux autres et les priorités n'apparaissent plus évidentes, tout devient prioritaire et les urgences sont de plus en plus présentes et pressantes.*

*Remarque 2 : Il est préférable de raisonner en résultat à atteindre plutôt qu'en tâches à réaliser ou en action à accomplir.*

### ② – Identifiez ce qui doit être réalisé par vous-même 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 – Reprenez ou définissez la mission de vos collaborateurs directs et le niveau de délégation de chacun d'entre eux.**

*Remarque : Cette définition peut se faire simplement dans les grandes lignes, l'objectif étant de situer les priorités du collaborateur dans son activité.*

**④ – Mettez en place la délégation permettant de faire faire ce qui peut être assumé par les collaborateurs (cf. Chapitre 2 – 16 – Déléguer).**

*Remarque : Le temps passé à réfléchir, puis à rencontrer les collaborateurs concernés peut donner l'impression d'être inutile. Pourtant, c'est ce temps-là qui permet d'en gagner par la suite.*

**⑤ – Inscrivez dans l'organiser, l'agenda ou dans les fiches de temps tout ce qui peut être prévu.**

*Remarque 1 : Le temps nécessaire à réaliser une tâche ou une action est généralement sous-évalué, planifiez-la et ajoutez 30 % de temps supplémentaires. Même si le temps utilisé est bien le temps prévu, vous trouverez toujours de quoi vous occuper.*

*Remarque 2 : 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).*

*Remarque 3 : Cette inscription dans le temps commence par le plus long terme pour terminer par le quotidien. Ainsi, les actions récurrentes sont les premières à être inscrites dans le temps.*

*Remarque 4 : Cette programmation concerne aussi les tâches qui peuvent sembler anodines et rapides mais qui, cumulées et non programmées, désorganisent et prennent un temps conséquent.*

*Remarque 5 : Les temps de préparation sont à programmer. 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.*

*Remarque 6 : Réservez-vous des plages inoccupées qui vous permettront de faire face à l'imprévu et de réfléchir à l'avenir.*

### Quand ?

- Dès lors qu'il y a une difficulté à assumer la totalité de ce qui est à faire.
- Quand tout, ou presque, se fait dans l'urgence.
- Quand il n'y a plus de temps disponible pour la réflexion.
- Quand tout devient prioritaire.

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Ne pas planifier les « petites tâches ».
- Ne pas inscrire, dès qu'ils sont connus, les rendez-vous (réunion, entretiens...) de l'année, du trimestre ou du mois.
- Accepter d'autres missions ou activités alors que l'emploi du temps est déjà surchargé.
- Ne pas écrire ce qui est à faire.
- Improviser.

### Souvenez-vous

- L'action est rassurante, même si la suractivité génère des désagréments. La surcharge de travail donne une légitimité à celui qui agit.
- L'inaction peut être angoissante ; ainsi, se retrouver seul à son bureau pour réfléchir doit théoriquement permettre de préparer l'avenir à court ou moyen terme, mais, comme cette réflexion ne produit rien d'immédiatement concret, elle développe une culpabilité qui incite à retourner sur le terrain pour renouer avec une production immédiatement visible.



## PRENDRE SOIN DE SA PROPRE MOTIVATION

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

Une des missions fondamentales du manager est de donner de l'énergie à ses collaborateurs. Mais le manager ne peut apporter cette énergie que si lui-même possède un niveau de motivation suffisamment élevé. Être motivé, être en forme, ne relève pas d'une simple décision. Le niveau d'énergie dépend de ce que l'on vit, du plaisir que l'on prend dans son quotidien, de la perspective de son avenir. Préserver un niveau d'énergie satisfaisant nécessite une attention permanente à soi-même et dans les périodes difficiles le respect d'une autodiscipline qui aide à surmonter la difficulté.

## 38.1

## QUAND TOUT VA BIEN

*Faites-vous plaisir et pensez à votre avenir.*

### *L'objectif*

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

### *Les principes*

- La motivation constitue à la fois le capital le plus précieux et le plus fragile de chacun.
- Le niveau de motivation de chacun dépend en partie des circonstances extérieures auquel il est confronté mais en premier lieu du plaisir pris dans sa vie quotidienne, de la certitude ensuite 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. Les circonstances extérieures ont d'autant plus d'influence que l'un, deux ou trois de ces aspects est (sont) défaillants.
- La puissance et la sérénité d'un individu naissent de la cohérence entre ses pratiques et ses valeurs.

### *Concrètement*

- Plus l'individu accumule de plaisirs au quotidien, 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*

### **❶ – Le projet personnel.**

« Ce n'est parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles. »

SÉNÈQUE

*Remarque préalable : 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 entre a minima deux, idéalement trois, voire quatre dimensions de sa vie : une dimension professionnelle, une dimension familiale et amicale, une dimension personnelle, une dimension 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. Le développement permanent et unique d'une seule d'entre elles conduit au renoncement voire au sacrifice des autres et provoque un manque qui peut déséquilibrer sa vie en son entier.*

Le projet personnel définit un idéal de vie.

« 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

### **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 ?

*Remarque 1 : Moins le projet est clairement défini plus les aléas extérieurs ont d'influence.*

*Remarque 2 : Le projet doit permettre de donner une réalité tangible à ses valeurs personnelles. Des valeurs qui ne se traduisent pas dans les faits, par des comportements quotidiens ou par un projet, restent au stade de l'intention. L'absence d'action vide de son sens la valeur, l'absence d'action peut renvoyer à l'individu une image négative de lui-même qui vit un 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 familiale et amicale.**

- Qu'aimerais-je faire avec mon conjoint, mes enfants, mes amis ?

- Combien de temps voudrais-je idéalement y consacrer ?

*Remarque 1 : L'énergie se puise souvent dans des petits plaisirs qui demandent peu de temps et sont peu onéreux. L'intensité d'un plaisir est parfois inversement proportionnelle à son investissement et un coût élevé n'est pas toujours la garantie d'un plaisir équivalent à la dépense.*

*Remarque 2 : Le temps éloigne peu à peu des petites choses quotidiennes qui apportaient du plaisir pour laisser place à une routine sans surprise.*

## **3. Vie personnelle.**

- Quelle activité sportive, artistique, culturelle aimerais-je pratiquer ?

- Combien de fois par semaine ?

*Remarque : Le renoncement à un certain niveau de pratique s'impose souvent de lui-même du fait de l'âge, du temps nécessaire mais un renoncement total équivaut à renoncer à une partie de sa vie.*

## **4. Vie sociale.**

- Quelle cause caritative, humanitaire, politique... aimerais-je défendre ?

*Remarque : 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.*

## **② – Les plaisirs quotidiens.**

Accumuler un maximum de plaisirs chaque jour.

Les petits plaisirs de tous les jours, aussi anodins puissent-ils être, sont générateurs d'énergie. C'est en trouvant du plaisir dans toutes (ou presque) les actions quotidiennes, que se développe l'énergie nécessaire à surmonter les moments et les situations difficiles.

*Remarque : Les plaisirs de tous les jours donnent l'énergie quotidienne de base. Le fait de trouver et de prendre du plaisir dans les actions quotidiennes, y compris dans celles qui a priori n'en apporteraient pas ou si peu, rend la vie plus simple et plus légère. À l'inverse, percevoir dans toute action uniquement sa dimension contraignante finit par rendre ces actions de la vie de tous les jours lourdes et difficiles à surmonter.*

### ❗ *Les erreurs à éviter*

- Remettre au lendemain les plaisirs possibles aujourd'hui.
- Laisser les autres décider des directions majeures de sa vie.
- Se mettre concrètement en contradiction avec des valeurs personnelles.
- Passer d'un renoncement temporaire au renoncement définitif d'un plaisir.



#### **Souvenez-vous**

Le niveau de motivation initiale quotidien dépend :

- des plaisirs pris chaque jour,
- de la cohérence entre, d'une part, les actions et comportements et, d'autre part, les valeurs de l'individu,
- de la perspective d'un avenir encore plus plaisant et passionnant.

## 38.2

## EN PÉRIODE DIFFICILE

*Soyez exigeant avec vous-même  
et regardez ce qui a été bien pour vous dans le passé.*

*Les objectifs*

- Prendre et reprendre de l'énergie lorsque le contexte est difficile.
- Se remettre en 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 insurmontables.
- 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'individu se fixe lui fournit son énergie de base.

### *Plan d'action*

#### **❶ – Exprimer ce qui est mal vécu à une personne crédible à ses yeux.**

*Remarque 1 : L'essentiel réside d'abord dans l'expression de l'émotion, ensuite dans la recherche de ce qui la génère. Le fait de trouver une solution importe moins que l'expression de ce qui est ressenti.*

*Remarque 2 : Cette expression a pour objectif d'évacuer ce qui est mal vécu et non de rechercher une relation privilégiée dans un contexte négatif.*

#### **❷ – Faire un bilan positif des derniers mois.**

– Mesurer le chemin parcouru depuis un, deux, trois mois, un an...

*Remarque 1 : 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.*

*Remarque 2 : Le fait de considérer ce qui a été réussi renvoie une image de soi valorisante, positive et motivante.*

#### **❸ – Définir un ou plusieurs objectifs à court terme.**

– Se fixer chaque jour des exigences simples, précises et concrètes qui ne demandent que peu de compétences pour être réalisées (une heure de levé, courir ou marcher, prendre soin de soi...)

– Les écrire.

– En mesurer chaque jour la réalisation.

*Remarque 1 : Respecter un contrat passé avec soi-même redonne l'énergie nécessaire au respect d'engagements pris avec l'extérieur.*

*Remarque 2 : Plus le niveau d'énergie est bas, plus le terme défini pour l'objectif doit être court.*

*Remarque 3 : Se laisser aller génère un plaisir lorsque ce « laisser-aller » est décidé. En revanche lorsqu'il est subi, c'est-à-dire 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.*

*Remarque 4 : Quand le niveau d'énergie diminue, l'individu a aussi parfois tendance à se négliger. Cette tendance joue un rôle amplificateur dans l'image négative qu'il a de lui-même.*

### **Quand ?**

- Lorsque survient une sensation de lassitude, de découragement ou d'épuisement.
- Lorsqu'apparaît un manque d'énergie.

### **❗ Les erreurs à éviter**

- Écouter, lire et regarder tout ce qui est susceptible d'émettre des informations négatives (en particulier la radio, les journaux et la télévision).
- S'apitoyer sur son état.
- Subir les contraintes : l'extérieur devient alors maître de sa propre vie.
- Ne pas tenir compte de ce qui est ressenti.
- Chercher à dépasser ses limites en période de sous énergie.
- Se fixer un objectif ambitieux à moyen, long terme.
- Se laisser aller.

### **Souvenez-vous**

Les contraintes extérieures sont d'autant plus faciles à surmonter que le niveau d'exigence personnelle est élevé.



# Charte d'antimanagement

1. Ne souriez jamais à vos collaborateurs, ils pourraient prendre cela pour de la faiblesse.
2. Multipliez ordres et contrordres, vous pourrez ainsi leur démontrer à quel point ils sont désordonnés et peu organisés.
3. Instaurez un climat de méfiance, montez vos collaborateurs les uns contre les autres, pendant qu'ils s'entre-déchireront vous régnerez en maître.
4. Faites le contraire de ce que vous dites, ne dites pas ce que vous faites, un collaborateur déstabilisé est toujours plus faible et vulnérable.
5. Parlez uniquement de ce qui ne va pas, si vous laissez entrevoir un tout petit peu de satisfaction quant à leur travail, ils se contenteront de leur médiocrité.
6. Sachez que vous valez toujours plus que vos gens, si vous êtes là où vous êtes c'est que vous leur êtes nettement supérieur.
7. Profitez de chaque occasion pour dire à un de vos collaborateurs du mal d'un autre et à l'autre dites du mal du premier ; bêtement en confiance, chacun vous apprendra beaucoup sur les travers de l'autre.
8. Saisissez chaque occasion pour rabaisser publiquement un collaborateur, l'humiliation rend humble.
9. Attribuez-vous les succès de vos collaborateurs, prenez leurs bonnes idées, après avoir pris soin de les rejeter, ceci leur montrera l'écart qui les sépare de votre excellence.
10. Gardez les informations pour vous : à trop en savoir, ils pourraient finir par se croire importants.

**Lorsque vous aurez fait tout cela, apprêtez-vous à partir et à changer de métier car vous n'avez guère d'avenir.**



# Légende hindoue

Une vieille légende hindoue raconte qu'il y eut un temps où tous les hommes étaient des dieux. Mais ils abusèrent tellement de leur divinité que Brahma, le maître des dieux, décida de leur ôter le pouvoir divin et de le cacher à un endroit où il leur serait impossible de le retrouver. Le grand problème fut donc de lui trouver une cachette. Lorsque les dieux mineurs furent convoqués à un conseil pour résoudre ce problème, ils proposèrent ceci : « Enterrons la divinité de l'homme dans la terre ». Mais Brahma répondit : « Non, cela ne suffit pas car l'homme creusera et la trouvera ». Alors les dieux répliquèrent : « Dans ce cas, jetons la divinité dans le plus profond des océans ». Mais Brahma répondit à nouveau : « Non, car tôt ou tard, l'homme explorera les profondeurs de tous les océans et il est certain qu'un jour il la trouvera et la remontera à la surface ». Alors les dieux mineurs conclurent : « Nous ne savons pas où la cacher car il ne semble pas exister sur terre ou dans la mer d'endroit que l'homme ne puisse atteindre un jour ». Alors Brahma dit : « Voici ce que nous ferons de la divinité de l'homme : nous la cacherons au plus profond de lui-même, car c'est le seul endroit où il ne pensera jamais à chercher ».

Depuis ce temps-là, conclut la légende, l'homme a fait le tour de la terre, il a exploré, escaladé, plongé et creusé, à la recherche de quelque chose qui se trouve... en lui.



# Conclusion

**L**e management d'une équipe est plus exigeant aujourd'hui qu'autrefois. 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. Plus encore, le manager d'aujourd'hui se trouve dans l'obligation de réussir sur tous les plans : atteindre les objectifs fixés, servir parfaitement les clients (internes ou externes), répondre aux exigences de qualité... Être manager aujourd'hui ce n'est plus simplement transmettre des ordres et veiller à leur application, être manager c'est apporter cette énergie qui permet à chacun de réussir.

Votre mission est exaltante et délicate. Exaltante parce qu'elle offre l'occasion de connaître le plaisir de relever des défis avec une équipe, de progresser avec elle, et qu'elle permet de redonner à l'Homme toute sa place dans l'entreprise. Délicate parce que toutes les femmes et tous les hommes diffèrent les uns des autres et qu'être manager exige de spécifier ses relations en fonction de chacun 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.





# FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

*Animation des hommes • RH*

Rémi Juët

## LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

### De la prise de fonction à la pratique quotidienne

Devenir manager ne s'improvise pas : il s'agit de passer d'un état où l'on cherche à optimiser ses seules compétences à une situation où l'on doit aussi développer celles de son équipe. **Comment y parvenir ?**

En outre, chaque collaborateur est unique, tandis que les règles sur lesquelles s'appuie le manager pour rassembler l'équipe et augmenter sa productivité sont communes. **Comment résoudre ce paradoxe ?**

Cet ouvrage révisé les principes de base du management pour savoir :

- ◆ **motiver** son collaborateur et **déléguer** ;
- ◆ **mobiliser** son équipe et **animer** des réunions ;
- ◆ **recruter** ;
- ◆ **se manager soi-même**.

Cette **nouvelle édition enrichie** s'adresse tant aux personnes amenées à manager pour la première fois qu'aux managers soucieux d'améliorer leur mode de management.

	PERFORMANCE INDUSTRIELLE
	MARKETING COMMUNICATION
	ANIMATION DES HOMMES • RH
	VENTE DISTRIBUTION
	GESTION FINANCE
	DIRECTION CONSEIL

**2<sup>e</sup> édition**

RÉMI JUËT



Il exerce le métier de formateur-consultant indépendant en management depuis 1984. Il a créé sa propre structure de conseil/formation/audit, Imago Management, et intervient dans de grandes entreprises.

## LES +

- Livre-outil regroupant 50 fiches pratiques.
- Modèles de documents et de grilles utiles au quotidien.