

2. LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT- LA TRANSMISSION DE CONSIGNES

École de prévention
et de sécurité

Programme

1. Le management

1. Les missions du manager
2. Savoir motiver son équipe

2. La transmission des consignes

1. Transmettre une consigne
2. le briefing
3. Le débriefing

3. La délégation

1. Que peut-on déléguer ?
2. Comment déléguer ?
3. Comment contrôler ?
- 2.3.4. Comment soutenir ?

Ecole de prévention
et de sécurité

2.1. Le management

- Historique du management :

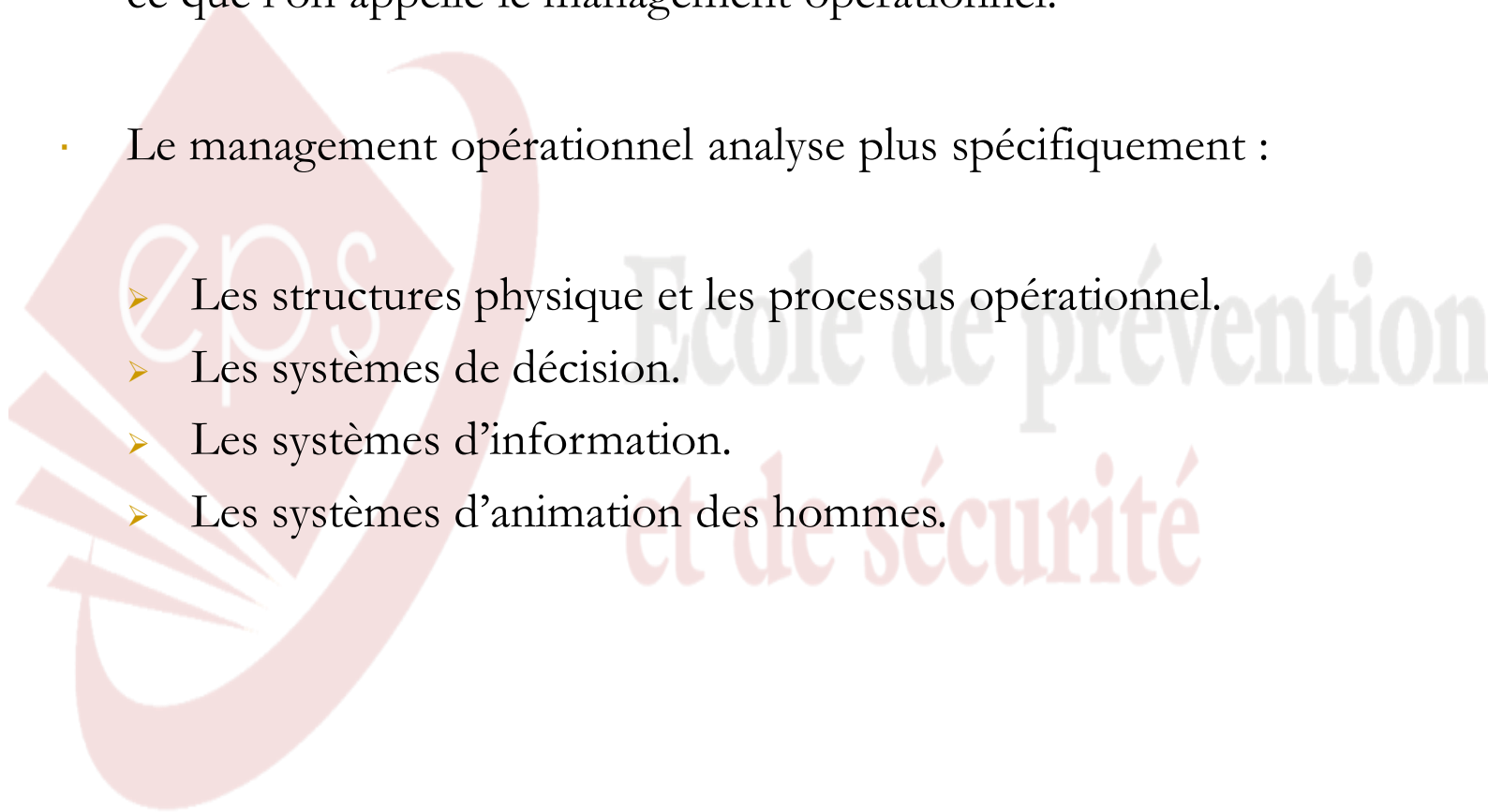
- Mot d'origine française utilisé depuis l'époque médiévale et qui vient du mot « ménage ».

Assurer le « ménage » d'un domaine consiste à gérer la partie financière et commerciale ainsi qu'à administrer le personnel.

C'est Henri FAYOL qui en 1921 a repris ce terme pour en faire un synonyme de conduite et de direction d'entreprise; il ne concernait alors que les cadres dirigeants et s'apparentait à ce qu'on nomme maintenant le management stratégique.

- Par la suite, ces méthodes ont été reprises pour être appliquées au personnel d'encadrement et le doter d'outils pratiques de gestion et d'organisation. C'est ce que l'on appelle le management opérationnel.

- Le management opérationnel analyse plus spécifiquement :
 - Les structures physique et les processus opérationnel.
 - Les systèmes de décision.
 - Les systèmes d'information.
 - Les systèmes d'animation des hommes.



2.1.1. Les missions du manager

- Communiquer avec son équipe :
 - Faire passer des messages clairs et constructifs.
 - Gérer les échanges en face à face.
 - Conduire un entretien.

- Motiver son équipe :
 - Créer et entretenir un bon climat dans l'équipe.
 - Développer la motivation des personnes et de l'équipe.
 - Conduire un entretien de motivation.
 - Féliciter.
 - Faire circuler l'information.
 - Organiser et animer des réunions d'équipe.

- Organiser pour manager :
 - Transmettre les directives.
 - Gérer ses priorités.
 - Adapter sa communication au temps disponible.
 - Définir les objectifs pour l'équipe et les faire partager.
 - Fixer les règles du jeu.
 - Animer des formations pour l'équipe.
 - Faire le suivi des formations externes.

- Accompagner les personnes :
 - Accueillir et intégrer un nouveau collaborateur.
 - Analyser le travail et les compétences.
 - Conduire l'entretien annuel d'évaluation.

2.1.2. Savoir motiver son équipe



Les clés de la motivation

- Donner du sens au travail c'est :
 - Identifier les potentiels, les faire émerger.
 - Former et développer en favorisant l'autonomie.
 - Accompagner avec la plus grande flexibilité.
 - Développer la cohésion d'équipe

Ecole de prévention
et de sécurité

Motiver c'est donc :

1. Aimer et faire aimer son métier

- Donner l'exemple de l'intérêt pour l'entreprise.
- Faire adhérer les collaborateurs à l'entreprise.
- Informer régulièrement l'équipe sur les succès de l'entreprise et ses « PLUS ».

2. Créer et entretenir un bon climat de travail

- Créer l'ambiance par son propre tonus et sa bonne humeur
- Présenter le travail et la société de manière positive
- Être attentif aux problèmes individuels et aux symptômes de tension.

3. Connaître ses collaborateurs et s'y adapter

- Définir la personnalité de chacun.
- Connaître les compétences et les potentiels professionnels.
- Identifier les besoins et les motivations par rapport au travail.

3. Faire preuve d'équité

- Fixer des règles du jeu et s'y tenir.
- Apporter le même intérêt à chacun, sans pour autant tomber dans l'égalitarisme.

eps

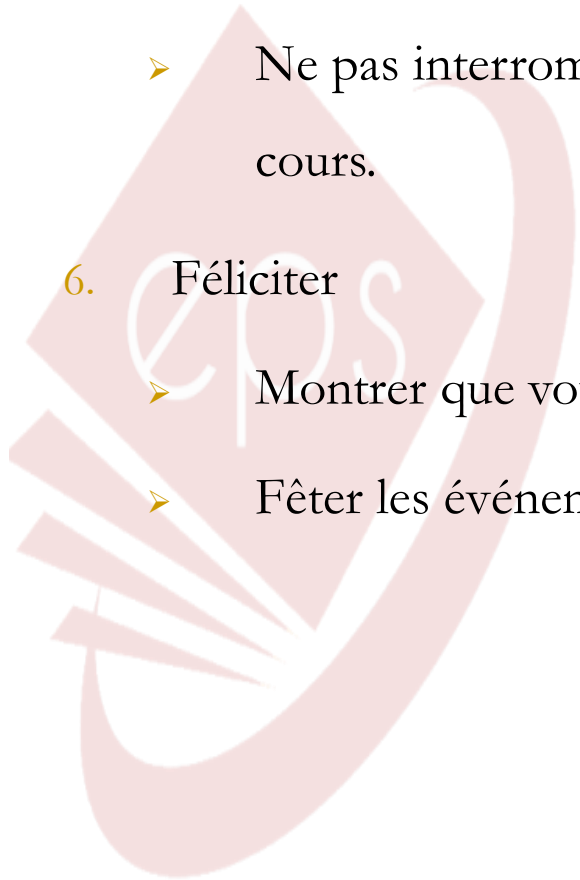
Ecole de prévention
et de sécurité

5. Respecter les autres

- Être disponible.
- Ne pas interrompre sans arrêt et sans motif important un travail en cours.

6. Féliciter

- Montrer que vous êtes sensibles aux efforts comme aux bons résultats
- Fêter les événements marquants, personnaliser les félicitations



Ecole de prévention
et de sécurité

7. Informer

- Expliquer le pourquoi des décisions, directives.
- Faire connaître clairement à tous les règles du jeu en vigueur au sein du service.
- Communiquer tout ce qui peut augmenter l'intérêt pour le travail.

8. Faire participer

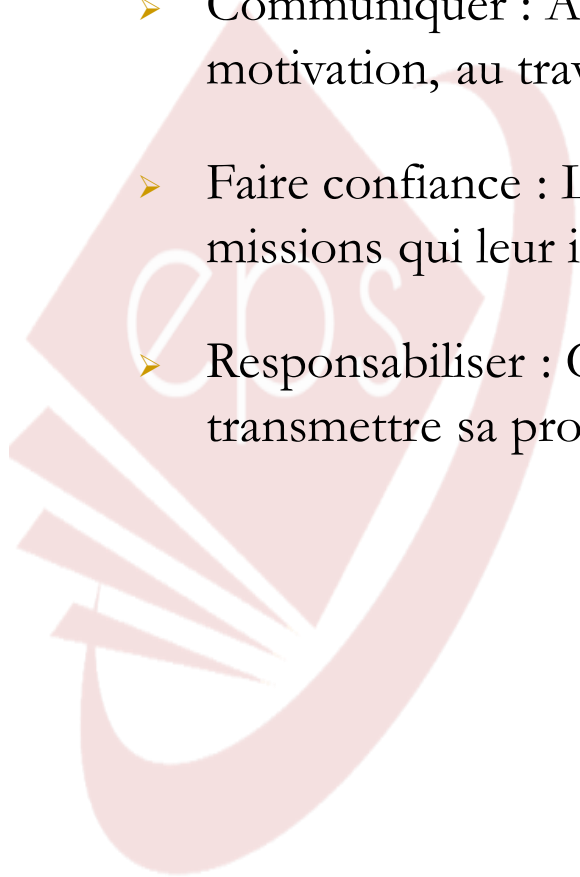
- Consulter les collaborateurs à chaque fois que c'est possible.
- Recueillir et transmettre les avis et suggestions.
- Mutualiser.
- Déléguer.

Le manager face à la motivation

- Absentéisme, retard, présentéisme, baisse de performance ou tout simplement manque d'entrain : les signes d'une baisse de motivation.
- Objectif : établir ou rétablir le dialogue pour les aider à remonter la pente et éviter le turn-over.
- En matière de motivation, les managers voient double :
 - D'une part, ils doivent se pencher sur leur propre niveau de motivation.
 - D'autre part, ils doivent se pencher sur le niveau de motivation de leurs collaborateurs.
- Il va sans dire que les deux aspects sont étroitement liés.
 - Un manager démotivé est bien souvent un manager démotivant.
 - Pour autant, un manager motivé n'est pas systématiquement motivant.

Les leviers de la motivation

- Communiquer : Au quotidien, au travers d'entretien individuel de motivation, au travers de réunion d'équipe
- Faire confiance : Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs associés.
- Responsabiliser : Cette stratégie passe par la délégation, une façon de transmettre sa propre motivation.



Ecole de prévention
et de sécurité

- Orchestrer : Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper le niveau de motivation. Le manager doit transmettre des impulsions à ses collaborateurs en les « faisant tourner » sur des postes différents, et en étant présents pour leur intégration.
- Soigner l'ambiance : Le manager devra être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service en la fédérant, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation

Ecole de prévention
et de sécurité

- Les sentiments liés à la motivation.... Ou pas !!

- Les sentiments qui motivent :

- La fierté
- Le pouvoir
- L'espoir dans le futur
- Le progrès
- L'appartenance à une équipe forte

- Les sentiments qui démotivent :

- L'humiliation
- Le rejet
- L'injustice
- L'incertitude

Ecole de prévention
et de sécurité

Quand toute l'équipe est touchée....

Parfois c'est toute l'équipe qui traîne les pieds et n'avance plus. C'est une situation délicate, car le manager ne peut plus se cacher derrière d'hypothétiques problèmes personnels d'une ou deux personnes. Il est essentiel qu'il reprenne les choses en main en réunissant les collaborateurs et en les laissant s'exprimer sur la situation; une mise à plat des problèmes s'impose.

Le manager devra également être en mesure de se remettre en question.

- Mieux vaut prévenir que guérir :

Afin d'éviter les situations de crise, le manager devra réunir son équipe régulièrement sous forme de réunions d'exploitation.

Les points abordés lors de ces réunions :

- Les indicateurs collectifs d'absences ou de retards
- Les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction du client
- Les plannings
- Les nouveaux chantiers
- Les départ et arrivées de nouveaux collaborateurs
- Prévoir un temps pour laisser s'exprimer les collaborateurs.

2.2. La transmission de consignes

2.2.1. Transmettre une directive

- Procéder avec méthode :
 - Expliquer le pourquoi de la tâche ou de la mission
 - Dire ce qu'il faut faire et donner des précisions sur la façon de faire
 - Faire répéter les directives complexes pour s'assurer que l'on est bien compris
 - Préciser les résultats attendus et les délais, afin que la personne puisse apprécier elle-même le résultat de son travail
 - Être à la disposition de la personne pour l'aider en cas de besoin
 - Prévoir les contrôles à l'avance

- S'adapter au collaborateur :

| Personne rationnelle | Personne émotionnelle |
|--------------------------------------|---|
| Insister sur le pourquoi | L'écouter |
| Argumenter | Montrer qu'on la comprend |
| Faire appel à son bon sens | Avoir un contact chaleureux |
| Personne susceptible | Personne butée |
| Expliquer que la directive est juste | Conserver son calme : de la fermeté mais sans autoritarisme |
| Prendre en compte son opinion | La prendre à contre-pied : humour, placidité |
| Savoir conduire avec fermeté | Couper court dès que le ton monte |

2.2.2. Le briefing

- Performance = la motivation multipliée par la compétence :

La préparation du terrain par le manager conditionne le succès d'une action menée par le salarié. Car dès que l'on sort du cadre connu, les repères changent.

Un salarié peut exceller dans un poste et échouer dans une mission nouvelle qui paraissait pourtant à sa portée. Quand on atteint la limite de compétence, la motivation décroche et la performance diminue.

- L'entretien de briefing/débriefing est l'outil quotidien du manager.

Il favorise la motivation des salariés et contribue à améliorer ses compétences.

- Le briefing est une technique visant à la communication rapide d'informations ou de consignes par le manager.

- 4 phases constituent le déroulement d'un briefing efficace :
 - La motivation à l'écoute : le manager attire l'attention de ses collaborateurs pour qu'ils écoutent.
 - Communication de l'information ou des consignes.
 - Le feedback ou retour d'information : le manager écoute les réactions, les questions et apporte le cas échéant des informations complémentaires.
 - Le manager s'assure que le message est bien compris.
 - La motivation à l'action : le manager incite à passer à l'action et appelle l'action attendue.

PREPARER UN BRIEFING

1. MOTIVATION

1.1. L'objet du briefing

1.2. Les raisons de l'actions

1.3. Quand l'action commence-t-elle ?

2. INFORMATION

2.1. Comment ?

2.2. Qui ?

2.3. Temps à disposition

3. FEEDBACK

3.1. Feedback

3.2. Questions

4. MOTIVATION A L'ACTION

4.1. Motivation

4.2. Action

2.2.3. Le débriefing

- Il peut être collectif ou individuel.
- Il permet de faire un point à chaud du déroulement de la mission.
 - Les objectifs ont-ils été réalisés ?
 - Y a t il eu des incidents ?
 - Quels sont les impressions des collaborateurs sur la mission ?
 - Y a t il des points à améliorer ?
- C'est l'occasion de valoriser les succès et de corriger les erreurs.

- Donner un feed-back constructif :
 - Donner le feed-back sans attendre.
 - Se centrer sur les faits et les compétences, non sur la ou les personne(s).
 - Inviter le collaborateur à évaluer lui-même ses performances.
 - Illustrer les affirmations par des exemples.
 - S'exprimer franchement, sans détours ni brutalité.
 - Utiliser la méthode des avantages et inconvénients, plutôt que de formuler des critiques.
 - Proposer des alternatives, plutôt que des interdits ou des directives.
 - Veiller à ce que les suggestions soient réalisables.
 - Prendre en compte les avis et suggestions.
 - Démontrer l'intérêt d'atteindre l'objectif envisagé.

- Les étapes de l'entretien de débriefing :
 1. Mettre en confiance.
 2. Annoncer l'objet de l'entretien de manière positive.
 3. Exposer les faits et leurs conséquences.
 4. Susciter le dialogue.
 5. Conclure par un plan d'action précis et prévoir le suivi.

Un débriefing constructif incite le collaborateur à progresser.

Le rôle du manager consiste à faire la part des choses entre les erreurs liées à des questions de compétences (ou à des imprévus) qui sont par définition involontaire de celles qui relèvent des négligences ou de la mauvaise volonté.

2.3. La délégation

- Les questions de base du manager :
 1. Quelles sont les tâches à déléguer ?
 2. Comment déléguer ?
 3. Comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué (contrôle) ?
 4. Comment « soutenir » ?

- Pour déléguer, il faut :

Accepter que les autres soient différents :

- Qu'ils appréhendent les problèmes sous un autre angle que le vôtre.
- Qu'ils travaillent avec des méthodes différentes.
- Qu'ils aient leur propre personnalité.

Accepter de faire faire le travail à quelqu'un qui le fera peut-être moins bien que vous :

- C'est la seule solution pour dégager du temps pour « manager ».
- C'est le prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire (c'est un investissement).

S'estimer :

- On rechigne à confier un travail à quelqu'un que l'on n'estime pas.
- Le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté.

- Une approche intelligente de la délégation ne crée que des gagnants :
 - Le manager veut faire faire le travail.
 - Le collaborateur veut avoir des responsabilités.

Si le manager délègue clairement, fait confiance et n'est pas tatillon, le collaborateur peut faire son travail en exprimant sa personnalité et en assumant son épanouissement personnel.

Pour cela :

- Le manager doit donner de l'autonomie et soutenir.
- Le collaborateur doit accepter de rendre compte.

Ce système se régule en fonction de la qualité de communication entre les deux partenaires.



Ecole de prévention et de sécurité

2.3.1. Que peut-on déléguer ?

Une Mission :

- Exemple : La responsabilité d'un secteur, la gestion du matériel.

Une Tâche :

- Exemple : La mise en place d'un barrierage, la réalisation d'un rapport.

Une tâche à un caractère plus ponctuel qu'une mission.

De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre d'une mission.

2.3.2. Comment déléguer ?

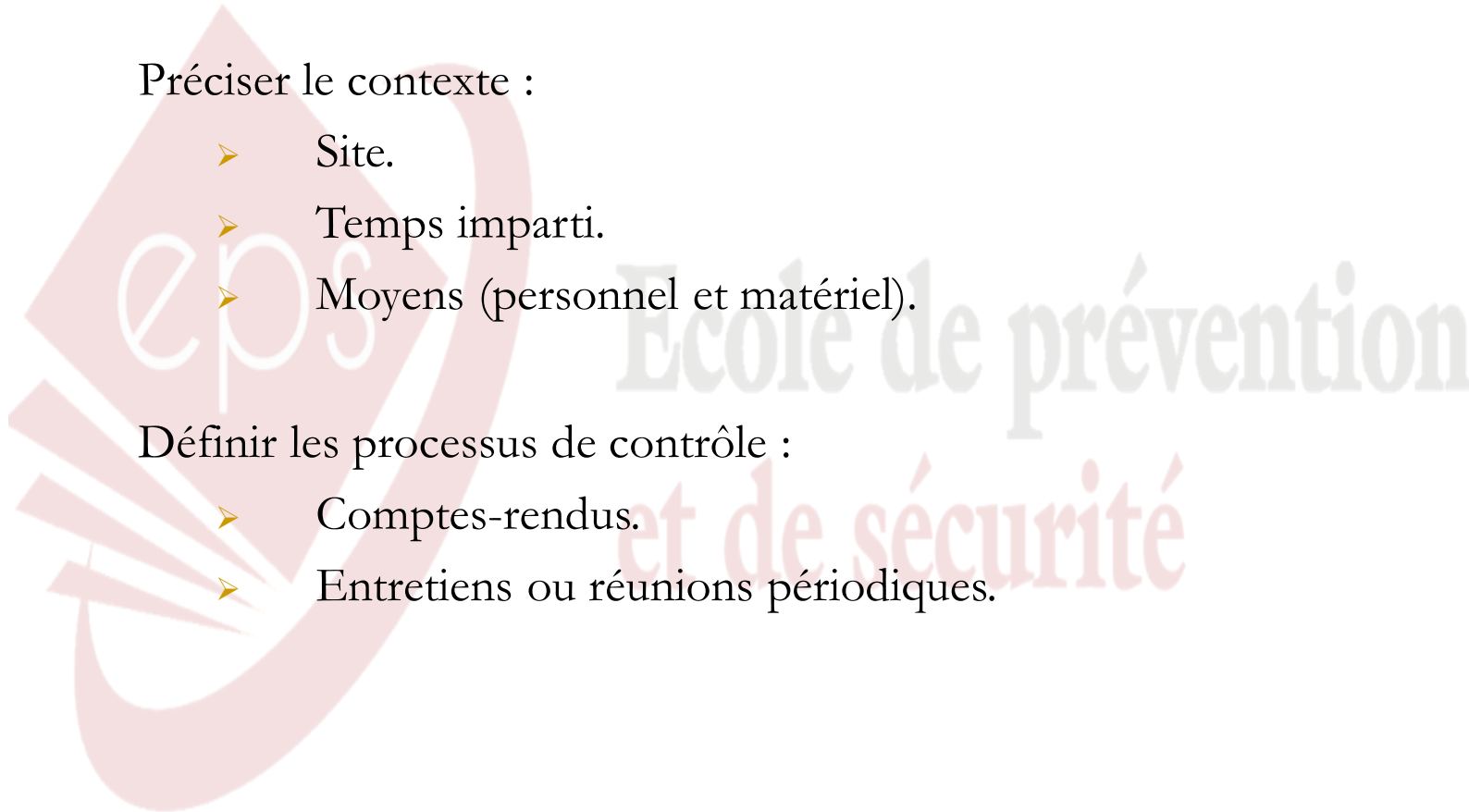
Définir les objectifs du travail (mission, tâche)

Préciser le contexte :

- Site.
- Temps imparti.
- Moyens (personnel et matériel).

Définir les processus de contrôle :

- Comptes-rendus.
- Entretiens ou réunions périodiques.



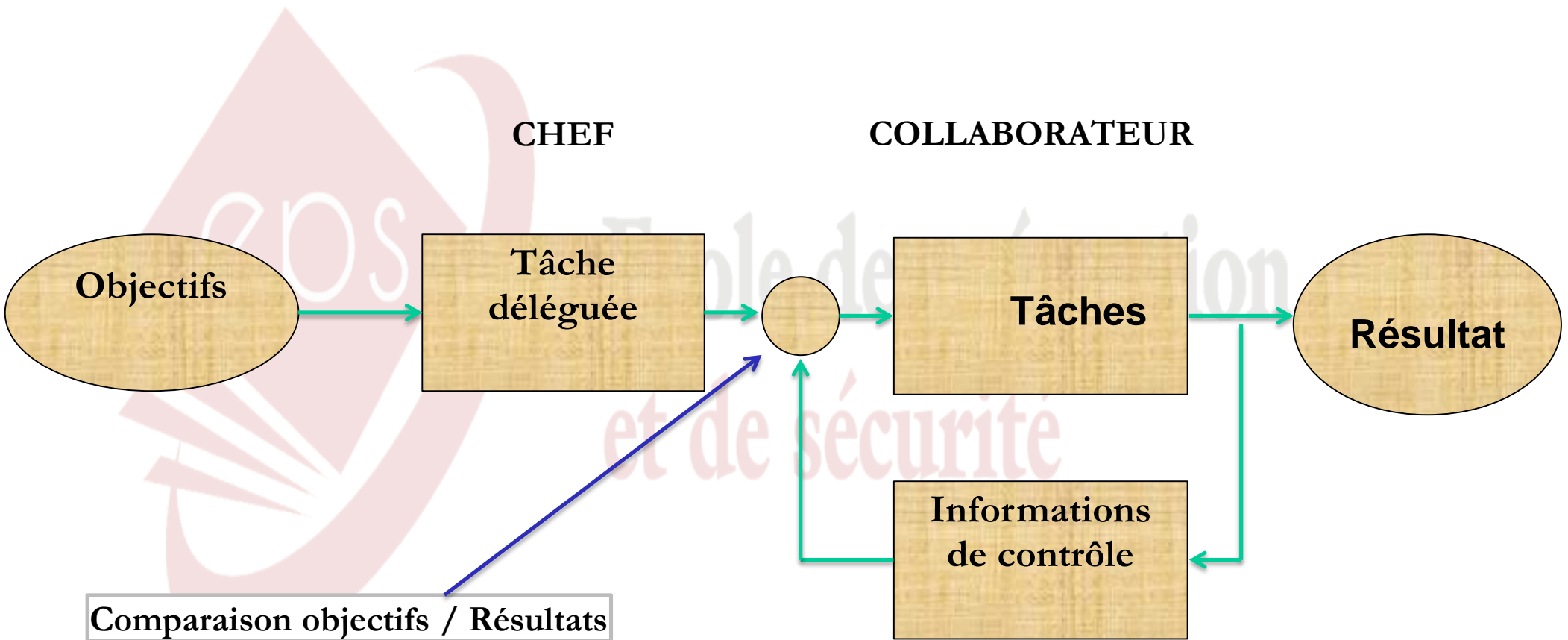
2.3.3. Comment contrôler ?

Contrôle formel :

- Rapports écrits : documents, comptes-rendus.
- Rapports oraux : Réunions, entretiens.
- Présentation du travail effectué.

Contrôle informel :

- Prise d'information « au vol ».
- Conversation entre deux portes.
- Conversation en prenant le café.
- En passant dans un lieu où le travail se réalise (management baladeur).



2.3.4. Comment soutenir ?

- Il est fondamental que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas « délaissé », avec l'impression que son chef s'est débarrassé de problèmes qu'il ne veut plus gérer.
- Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer par un soutien effectif qu'il fait ce qu'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d'aide. C'est d'abord d'un soutien moral dont le collaborateur a besoin.
- Ce soutien se traduira par :
 - De l'attention à l'avancement du travail délégué (disponibilité, écoute)
 - Des conseils, des aides
 - Des moyens suffisants en hommes, matériels...