ENFIP

ÉCOLE NATIONALE
DES FINANCES PUBLIQUES

BOÎTE À OUTILS
DU MANAGER À LA DGFiP

Version SEPTEMBRE 2016

1. LA COMMUNICATION ORALE....5

FICHE 1-1 LA COMMUNICATION - LA RETROACTION....6
FICHE 1-2 LA COMMUNICATION - LA REFORMULATION....7
FICHE 1-3 LA COMMUNICATION - LE QUESTIONNEMENT....8
FICHE 1-4 LA COMMUNICATION - L'ECOUTE ACTIVE....9
FICHE 1-5 LA COMMUNICATION ASCENDANTE : LIMITER LA DEPERDITION D'INFORMATIONS....10
FICHE 1-6 LA COMMUNICATION - ÊTRE PEDAGOGUE....11

2. LA PRISE DE DECISION....12

FICHE 2-1 LA PRISE DE DECISION - LES TROIS ETAPES DE LA PRISE DE DECISION....13

3. LA MOTIVATION....15

FICHE 3-1 LA MOTIVATION - 10 CLEFS POUR MAINTENIR LA MOTIVATION....16
FICHE 3-2 LA MOTIVATION - LES RESSORTS POSSIBLES DE LA MOTIVATION DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL....17
FICHE 3-3 LA MOTIVATION - LA RECHERCHE DE L'ADHESION....18
FICHE 3-4 LA MOTIVATION - FAIRE PROGRESSER SES COLLABORATEURS....19

4. LA DÉLÉGATION....20

FICHE 4-1 LA DÉLÉGATION - LES CLÉS D'UNE BONNE DÉLÉGATION....21
FICHE 4-2 LA DÉLÉGATION - LE DROIT À L'ERREUR....23
FICHE 4-3 LA DÉLÉGATION - MODE D'EMPLOI....24
FICHE 4-4 LA DÉLÉGATION - LES REGLES DE BON FONCTIONNEMENT ENTRE LE RESPONSABLE DU SERVICE ET SON ADJOINT....25

5. L'ENTRETIEN....26

FICHE 5-1 L'ENTRETIEN - LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN....27
FICHE 5-2 L'ENTRETIEN - LES PHASES INCONTOURNABLES LORS DE L'ENTRETIEN....29
FICHE 5-3 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DE RECADRAGE : LA METHODE DESC....30
FICHE 5-4 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN D'EXPRESSION D'UN REFUS....31
FICHE 5-5 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN AVEC UN COLLABORATEUR QUI A COMMIS UNE ERREUR....32
FICHE 5-6 L'ENTRETIEN - LA BONNE MANIERE D'ADRESSER DES REMARQUES....33
FICHE 5-7 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DESTINE A REFUSER LA REQUETE D'UN AGENT....34
FICHE 5-8 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DE NEGOCIATION....35
FICHE 5-9 L'ENTRETIEN - LA METHODE GAGNANT/GAGNANT....36
FICHE 5-10 L'ENTRETIEN - PLAN DE PREPARATION D'UN ENTRETIEN....38

6. LA REUNION....39

FICHE 6-1 LA REUNION - POURQUOI UNE REUNION ?....40
FICHE 6-2 LA REUNION - QUELQUES CONSEILS SUR LES GRANDES PHASES D'UNE REUNION....41
FICHE 6-3 LA REUNION - LE ROLE DE L'ANIMATEUR....43
FICHE 6-4 LA REUNION - LES CONDITIONS MATERIELLES D'UNE REUNION....44
FICHE 6-5 LA REUNION - LE CAS PARTICULIER DU GROUPE DE TRAVAIL....45
FICHE 6-6 LA REUNION - LA GESTION D'UN CONFLIT AU COURS D'UNE REUNION....46
FICHE 6-7 LA REUNION - UNE REUNION DE TRAVAIL EFFICACE EN 1H30....47
FICHE 6-8 LA REUNION - PLAN DE PREPARATION D'UNE REUNION....48
FICHE 6-9 LA REUNION - COMPTE-RENDU....49
FICHE 6-10 LA REUNION - FICHE D'EVALUATION....50

7. LA GESTION DU TEMPS....51

FICHE 7-1 LA GESTION DU TEMPS - LES 8 LOIS DU TEMPS POUR ÊTRE EFFICACE....52
FICHE 7-2 LA GESTION DU TEMPS - ETRE MIEUX ORGANISÉ....54
FICHE 7-3 LA GESTION DU TEMPS - GERER SA MESSAGERIE....55
FICHE 7-4 LA GESTION DU TEMPS - LES REGLES D'OR POUR GERER SA MESSAGERIE : ASPECTS COMPORTEMENTAUX....57

8. LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES....58

FICHE 8-1 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - LE MANAGEMENT D'UN SERVICE COMPOSE D'ANCIENS COLLEGUES....59
FICHE 8-2 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ACCUEIL ET LE SUIVI DES NOUVEAUX ARRIVANTS....60
FICHE 8-3 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ATTENTION PORTEE AUX SENIORS....62

FICHE 8-4 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – L'ARRIVEE D'UN « JUNIOR » DANS UNE EQUIPE 63
FICHE 8-5 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - LA GESTION DES COMPORTEMENTS INADAPTES 65
FICHE 8-6 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – LA GESTION DES AGENTS EN DIFFICULTE....68
FICHE 8-7 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – LA GESTION DES CONFLITS....70
FICHE 8-8 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ...74

9. LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL 75

FICHE 9-1 LES CVT - LE RÔLE ESSENTIEL DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES....76
FICHE 9-2 LES CVT - DONNER DU SENS AFIN D'APPUYER SON MANAGEMENT SUR UNE VISION PARTAGEE 79

INTRODUCTION

Présentation et objectifs de la BAO du manager

Pour un cadre, le management est une pratique quotidienne, qui s'appuie à la fois sur les connaissances et les comportements.

La **boîte à outils du manager** propose des approches théoriques élaborées par des formateurs dans ce domaine et des approches pratiques issues de l'expérience de terrain.

L'objectif de la BAO est de permettre au manager de trouver en lui les réponses appropriées aux questions managériales les plus courantes et de choisir la solution la mieux adaptée pour traiter les situations qui se présentent.

Cette BAO a vocation à accompagner le manager dans la mise en œuvre de savoirs multiples :

- Le savoir : le manager doit posséder ou acquérir des connaissances précises et fiables ;
- Le savoir-faire : le manager doit être expérimenté ou savoir utiliser l'expérience (de ses collaborateurs notamment) afin de pouvoir agir par lui-même et décider. Il doit prendre ses responsabilités ;
- Le savoir-être : le manager doit motiver, entraîner, négocier et convaincre ;
- Le savoir faire faire : le manager doit déléguer et faire confiance ;
- Le savoir faire savoir : le manager doit communiquer, expliquer et faire connaître son action et celle de ses collaborateurs et leur donner du sens.

Pour remplir pleinement son rôle, le manager doit faire sien le sentiment d'appartenance à l'échelon supérieur et donc à l'échelon décisionnaire. Il doit être capable de recevoir les messages de la direction et les transmettre en les expliquant. C'est un cadre sur lequel celle-ci peut s'appuyer en toute circonstance et un relais permanent des grandes orientations.

Pour ses collaborateurs, il doit être celui qui a assimilé la vision stratégique de l'organisation, donne du sens à l'action et la restitue dans un contexte global au-delà du quotidien. Il doit permettre à chacun d'inscrire son action dans le moyen terme. Il doit enfin, par son implication personnelle, être un exemple et un vecteur de motivation. Le cadre supérieur doit aussi apporter un soutien aux équipes.

L'acquisition des différents savoirs en matière de management est complexe, car elle touche au comportemental.

.

1. LA COMMUNICATION ORALE

FICHE 1-1 LA COMMUNICATION - LA RETROACTION

COMMENT FAIRE POUR QUE LA COMMUNICATION SOIT EFFICACE ?

Quatre outils:

- **La rétroaction**
- La reformulation
- Le questionnement
- L'écoute active

Définition

La rétroaction (ou feed-back), signifie information récurrente. C'est la communication sur la communication. C'est une manière de renseigner l'émetteur sur la qualité de l'émission et sur la manière dont elle a été perçue ou comprise par le récepteur.

En revanche, l'absence de rétroaction caractérise l'information pure. Dans cette hypothèse, l'émetteur fait des signaux, envoie son message, mais ne reçoit en retour aucune information sur ce qui a été perçu ou même si cela a été perçu.

Pourquoi ?

La rétroaction est nécessaire à l'émetteur s'il veut savoir dans quelle mesure il a communiqué et ce qu'il doit faire pour assurer la communication.

La rétroaction renseigne l'émetteur sur :
- Les obstacles à la communication,
- La personnalité, les capacités du récepteur,
- Le degré d'adaptation de son message.

La rétroaction permet à l'émetteur :
- De modifier son émission et d'accroître son efficacité,
- D'inciter le récepteur à communiquer d'avantage,
- D'améliorer la relation Emetteur-Récepteur.

Comment ?

Les différents modèles de rétroaction :

La rétroaction peut prendre plusieurs formes.

1) L'interrogation des récepteurs sur la communication est la plus classique. L'interrogation peut porter :
- sur la qualité de la réception (comment entendent les apprenants),
- sur ce qui a été compris ou retenu.

2) L'interrogation peut provenir des récepteurs qui posent spontanément des questions, qui font des commentaires ou formulent des observations.

Ces interventions spontanées permettent à l'émetteur de détecter ce qui n'a pas été compris ou mal interprété.

3) Les manifestations non verbales des récepteurs :
- l'attention ou le désintérêt,
- les regards,
- les mimiques.

FICHE 1-2 LA COMMUNICATION - LA REFORMULATION

COMMENT FAIRE POUR QUE LA COMMUNICATION SOIT EFFICACE ?

Quatre outils :

- La rétroaction
- **La reformulation**
- Le questionnement
- L'écoute active

Définition

La reformulation consiste à redire en d'autres termes ce qui vient d'être exprimé, à reprendre le sens et non les mots, à résumer pour aller à l'essentiel.

Toutefois, pour qu'une reformulation soit correcte, il faut que l'interlocuteur se reconnaisse vraiment dans cette reformulation, de telle façon qu'il se dise à lui-même : « oui c'est bien cela que j'ai dit, c'est tout à fait ce que je voulais dire ».

Pourquoi ?

Pour l'émetteur, elle lui permet de savoir si le contenu de son message a été reçu, comment et s'il est compris.

Pour le récepteur, elle permet de vérifier si sa perception est conforme à l'intention de l'émetteur. Elle lui donne le sentiment de la présence de l'autre. Elle l'aide à aller plus loin, à approfondir.

La reformulation sert à dépassionner, à dédramatiser, c'est à dire à faire tomber la tension qui paralyse l'analyse objective d'une situation (revenir aux faits et non à leur interprétation).

Mais attention, la reformulation ne doit pas être ni trop répétitive, ni condescendante, ni transformer la signification du message.

Comment ?

Il existe différents types de reformulation *:*

LA REFORMULATION - REFLET

« selon vous »
« vous voulez dire »
« si je vous ai bien compris »

LA REFORMULATION - RESUME

Elle vise à retenir l'essentiel de ce que vient de dire l'interlocuteur (donc, ainsi, pour résumer, en fin de compte…)

LA REFORMULATION - RECENTRAGE

Elle vise à clarifier en mettant l'accent sur ce qui est important (donc c'est surtout, pour vous l'essentiel…)

LA REFORMULATION - TRANSFORMATION

Il ne s'agit pas d'interpréter mais de faire apparaître le message de l'autre sous un autre jour (en d'autres termes, cela revient à dire, autrement dit…)

Dans tous les cas l'interlocuteur doit ratifier, corriger ou infirmer la reformulation.

Pour ce faire, il convient de lui demander son accord.

FICHE 1-3 LA COMMUNICATION - LE QUESTIONNEMENT

COMMENT FAIRE POUR QUE LA COMMUNICATION SOIT EFFICACE ?

Quatre outils :

- La rétroaction
- La reformulation
- **Le questionnement**
- L'écoute active

Comment ?

Il existe différents types de questions. Le choix du type de question influencera le type de réponse de son interlocuteur ainsi que son comportement.

LES QUESTIONS FERMÉES

- Êtes-vous ? Faites-vous ? Avez-vous ? Prenez-vous ? Combien ? Où ? Avec qui ? Comment ? Est-ce que ? Qui a ... ? De combien de ... ?

Ce sont des questions précises qui appellent une réponse précise. Elles doivent être rapides. Elles sont intéressantes en phase exploratoire.
Elles permettent de cerner précisément les faits, les opinions.

- Alternatives ou choix multiples :

Elles aident l'interlocuteur à répondre. On lui donne deux ou plusieurs réponses. Il lui reste à choisir.
- Vous souhaitez vous installer en Sologne ou en Champagne ?
- Vous visez surtout à baisser vos coûts de fabrication, améliorer les qualités, ou augmenter vos cadences ?

À partir de ces questions, on peut prévoir une stratégie si le choix de l'interlocuteur est prévisible.

LES QUESTIONS OUVERTES

- Pensez-vous ?
- Pourquoi ?
- Quelle est votre intention, votre opinion ?

Elles laissent libre l'interlocuteur.
Elles obligent l'interlocuteur à parler. Elles engagent à « penser ». Plusieurs réponses étant possibles, elles laissent le choix et une explication possible.

LES QUESTIONS SUGGESTIVES

Elles sont posées de façon affirmative. Elles induisent une réponse. Elles préparent une autre question ou une affirmation. Il faut apprendre à les utiliser pour convaincre car elles peuvent mettre en défaut, provoquer défiance et hostilité.

- Vous ne pourrez pas payer ?
- Vous avez changé votre voiture, n'est ce pas ?

LES QUESTIONS DE CONSCIENCE

À éviter car elles peuvent être conflictuelles.
- Je ne vous comprends pas : pourquoi prenez-vous une telle décision ?
- Mais, qu'est-ce qui vous a amené à cette solution-là ?

Ce sont des questions de remise en cause personnelle.

LA QUESTION MIROIR

Elle retourne à l'autre son affirmation.
Elle recentre, évite une fausse interprétation. Elle vérifie la compréhension. Elle donne aussi le temps de réfléchir.

- Ces modalités de financement sont mauvaises !
- Elles sont mauvaises ?

LA CONTRE QUESTION

À une question on répond par une question
- Votre produit n'est pas compétitif ?
- Qu'est-ce que vous recherchez exactement ?

LA QUESTION PIÈGE

Elle vise à piéger l'interlocuteur, à lui faire dire quelque chose à son insu.
- Vous êtes à la Banque X... (contrevérité) ?
- Non, à la Banque Y.

LA QUESTION EN RELAIS

Elle accompagne, aide à approfondir, fait parler, suscite un avis.
- En quoi... ?
- En quel sens... ?
- Par exemple... ?
- C'est-à-dire... ?

LA QUESTION DE CONTROVERSE

- L'U.R.S.S. n'était pas un pays socialiste !
- La presse en France n'est pas libre !
- Le profit vous apporte quoi ?

LA QUESTION DE STYLE

- Qui oserait prétendre aujourd'hui...
- Qui mettrait en doute...

LA QUESTION POLÉMIQUE

Elle met en cause l'interlocuteur.
- Comptez-vous continuer sur cette voie ?
- Savez-vous ce que vous risquez ?

FICHE 1-4 LA COMMUNICATION - L'ECOUTE ACTIVE

COMMENT FAIRE POUR QUE LA COMMUNICATION SOIT EFFICACE ?

Quatre outils :

- La rétroaction
- La reformulation
- Le questionnement
- **L'écoute active**

Pourquoi ?

Lorsqu'on les laisse parler et qu'on les écoute simplement, sans les interrompre, la plupart des gens en disent et en apprennent plus sur eux-mêmes que lors d'une discussion ordinaire.

Se centrer sur celui qui parle. Ecouter silencieusement en utilisant uniquement de temps en temps des mots comme " je vois " ... " je comprends ça " ... " hum, hum " ou " je ne te suis plus ", " là, je ne comprends pas ", " je suis perdu, veux tu répéter s'il te plaît ? "

Attitude différente des échanges ordinaires durant lesquels les gens s'interrompent mutuellement.

Ne pas donner son avis. Ne rien ajouter de personnel.

Etre un bon auditeur

=

Montrer clairement quand on suit et quand on ne suit pas.

En situation d'écoute totale, 2 raisons seulement de parler :

➔ Pour montrer que vous suivez et que vous avez bien compris

➔ Pour demander une clarification quand vous ne comprenez pas

Comment ?

LES CLEFS DE L'ECOUTE ACTIVE

JUGER LE CONTENU, NON LE CONTENANT

Passer la forme et se concentrer sur le contenu.

GARDER VOTRE CALME

S'assurer de bien comprendre avant de décider des mesures à prendre.

ETRE A L'AFFUT DES IDEES, DES ARGUMENTS

Chercher l'idée maîtresse.

FAIRE PREUVE D'INTERACTION

Ecouter attentivement. Manifester son intérêt par du non verbal.

GARDER VOTRE CONCENTRATION

Ne pas se laisser distraire, tolérer les mauvais comportements. Être centré sur la personne que l'on écoute sans prendre d'initiative perturbatrice.

TIRER PROFIT DU FAIT QUE LA PENSEE EST PLUS RAPIDE QUE LA PAROLE

Anticiper ce qui sera dit, résumer ce qui l'a été, puis profiter du temps ainsi gagné.

Conseil :

Respecter l'interlocuteur et lui manifester une considération réelle.

FICHE 1-5 LA COMMUNICATION ASCENDANTE : LIMITER LA DEPERDITION D'INFORMATIONS

Définition

La déperdition d'informations entre deux personnes qui communiquent est inévitable. Ceci constitue un obstacle en communication.

Le manager doit donc au mieux comprendre les attentes de sa hiérarchie en surmontant cet obstacle.

Le décalage est inévitable entre ce qui est voulu par N+1 et ce qui est perçu par N

Pourquoi ?

La déperdition d'informations est accentuée par différents facteurs :

L'IMPRECISION DE LA COMMANDE

Exprimer les attentes de façon exhaustive est parfois difficile pour les raisons suivantes : conditions de formulation de la demande (sortie de réunion, conversation téléphonique), intermédiaire retransmettant la commande, urgence, connaissance identique du problème présupposée…
Exemple : « Faites une petite note rapidement sur le sujet».

L'ANALYSE DE LA COMMANDE

La bonne réalisation de la commande dépend de la capacité du cadre supérieur à lever et/ou régler les éventuels doutes ou réserves sur l'objectif, les moyens ou le résultat attendu.

L'INCOMPREHENSION DES AUTRES INTERVENANTS

Lorsque la commande doit être en partie déléguée à différents autres intervenants (N-1), une incompréhension peut naître. Bien assimiler que la phase de commande, de présentation et d'explication devra être renouvelée au cours de cette démarche subséquente (ex : productions de statistiques par un service, rédaction d'un document ou d'une note par un responsable de service, etc.).

Comment ?

Il s'agit de reformuler la commande afin de s'assurer que l'on a bien compris les attentes du niveau N+1 :

Le «pourquoi» de la commande ?	Pour s'assurer que l'on a bien compris l'objectif (ce qui permet de hiérarchiser les priorités en fonction du caractère stratégique ou non de l'objectif)
Avec quels moyens ?	On détermine les moyens humains et techniques nécessaires à la réalisation de la commande
Pour quel résultat ?	Indicateur de satisfaction de la commande (une note de service, une restitution statistique, un rapport d'expertise, une formation dispensée à tant de personnes…)
À quelle date ?	Une échéance précise

Lorsque les circonstances le permettent, il est recommandé de consigner par écrit la commande : la formalisation précise des attentes par écrit permet d'éviter les contre-sens ultérieurs, surtout si le travail confié n'est pas à réaliser immédiatement.

Elle peut utilement être validée par le N + 1.

Le manager doit au mieux comprendre les attentes de sa hiérarchie car sinon, cela :

- génère une perte d'efficacité (des moyens en temps, en personnel… pour un résultat incomplet, inapproprié, voire inutile) ;
- engendre une démotivation de celui qui a travaillé pour exécuter une commande mal comprise («mon travail n'est pas reconnu…») et de celui dont la commande n'a pas été satisfaite ;
- ne permet pas d'optimiser l'action d'un service.

Conseil :

Formaliser les attentes par écrit.

FICHE 1-6 LA COMMUNICATION - ÊTRE PEDAGOGUE

Pourquoi ?

Pour faire comprendre efficacement, les idées, les projets et les processus.

Pour faire progresser ses interlocuteurs dans la connaissance du travail, de son environnement et de son évolution.

Pour enrichir le dialogue et les relations.

Il s'agit d'être pédagogue pour :

- restituer l'analyse d'un dispositif existant (en décrire simplement les éléments clés ; en dégager les points forts / points faibles) ;
- présenter un (ou des) objectif(s) à atteindre (résultats à obtenir, réforme, restructuration, nouvelle mission) ;
- communiquer de manière adaptée sur un dispositif à mettre en oeuvre (en interne ou en externe).

Comment ?

DES TECHNIQUES INCONTOURNABLES

- Identifier les oppositions et les «faire verbaliser» ;
- Cultiver l'ouverture (avec l'interlocuteur, l'auditoire, le public,…) ;
- Utiliser un langage simple, clair et direct : employer les mots du public ;
- Structurer son propos et revenir souvent au plan ;
- Reformuler fréquemment, varier le rythme et la tonalité ;
- Utiliser des supports de présentation adaptés (diaporama, vidéo, dossier participant,…) ;
- Mettre en oeuvre, comme en matière de formation, des méthodes pédagogiques actives pour favoriser l'écoute et la participation (questionnement, réflexion en groupe…) et prévoir des conditions matérielles favorables (horaires, pauses, locaux,…).

DES POINTS A NE PAS NEGLIGER

Etre attentif aux objections

- Engager le dialogue ; identifier les incompréhensions et obstacles ;
- Rechercher les limites des objections et les montrer ;
- Savoir prendre en compte des éléments négligés ;
- Savoir adapter les propositions pour les rendre plus opérationnelles ;
- Susciter l'adhésion des participants.

Lutter contre le désintérêt et l'inertie

- Impliquer l'auditoire, demander ce qui ne va pas et valoriser ce qui va bien ;
- Pour éviter la démotivation, source d'immobilisme et d'inefficacité.

S'assurer que le message est efficace, c'est-à-dire mesurer s'il est :

- Reçu et compris ; sinon, chercher la cause de cette déperdition et expliquer à nouveau mais différemment ;
- Mis en oeuvre : une phase d'accompagnement et de suivi est souvent indispensable ; elle est tout aussi importante que la phase pédagogique précédente.

Conseil :

Bien maîtriser son sujet : «ce qui se conçoit bien s'exprime clairement» ;
Ne pas être trop technique : «ce que l'on gagne en contenu, on le perd en auditoire…» ;
Ne pas être trop simpliste : «…et réciproquement : ce que l'on gagne en auditoire, on le perd en contenu».

2. LA PRISE DE DECISION

FICHE 2-1 LA PRISE DE DECISION - LES TROIS ETAPES DE LA PRISE DE DECISION

Définition

À l'issue du processus de décision, le manager doit apparaître :
- efficace,
- compétent,
- juste,
- respectueux des autres.

Il doit savoir dire « OUI ou NON ».

Quant à la décision, il faut qu'elle soit :
- applicable,
- prise à temps,
- acceptable,
- appropriée,
- annoncée clairement.

Pourquoi ?

On attend du manager qu'il décide.

Décider est un acte majeur du management qui appartient en propre au manager. C'est un acte parfois difficile car il oblige à faire un choix entre plusieurs solutions possibles sans qu'il soit pour autant toujours aisé d'identifier la meilleure.
Décider requiert une bonne intelligence de la situation et nécessite de trancher.
Décider requiert aussi dans certaines circonstances du courage. Il est souvent difficile de dire « NON ».
Décider est également inséparable de la prise de risque.

Une non-décision peut être plus grave de conséquences qu'une décision imparfaite.

Comment ?

Les 3 étapes de la décision

1 - LA PREPARER

Chaque fois que c'est possible, la décision doit être préparée et, si c'est nécessaire, de manière collective.

Faire un diagnostic de la situation
De manière générale, il est souvent utile d'échanger avec ses collaborateurs avant la décision afin de comparer les points de vue. Cela permet ensuite de légitimer ou de justifier la décision prise.

Prendre si nécessaire l'avis de spécialistes
Lorsqu'un aspect technique est en jeu, il est indispensable de s'entourer d'experts.

Vérifier la réglementation
Quelle que soit la décision retenue, elle ne peut faire l'économie du respect de la réglementation.

Exemple : règles statutaires d'inscription à l'examen professionnel des B en A.

Anticiper les changements dans toute décision de moyen et long terme
Dans une administration en évolution constante, il est nécessaire d'intégrer les restructurations annoncées avant toute décision de moyen ou long terme.

Exemple :
- Tenir compte des évolutions des postes ou services lors de l'implantation d'applications informatiques.
- Tenir compte des évolutions externes susceptibles d'impacter les activités (exemple : le plan de relance en cas de crise économique avec l'accélération des remboursements de crédits de TVA).

2 - LA PRENDRE

La prise de décision est un acte essentiellement individuel lié à la notion même de responsabilité. Celui qui prend la décision en est responsable.
Quel que soit le style de management choisi, la grande majorité des décisions est prise seul.
Cependant, le système de décision renvoie à l'organisation même des pouvoirs au sein d'une unité de travail.

Il existe plusieurs types de décisions : les stratégiques (liées aux grands projets, aux grandes orientations qui engagent l'avenir de l'organisme : faire le choix d'un système informatique unique de gestion de l'impôt ou de la dépense publique par exemple) et les opérationnelles directement liées au fonctionnement quotidien des services (payer ou non un mandat).

Pour chaque type de décision, le niveau de responsabilisation n'est pas le même, il convient d'organiser le système de décisions en conséquence. À ce titre, le manager doit aussi savoir déléguer.

3 - L'APPLIQUER ET LA SUIVRE

Une fois la décision arrêtée par le manager, elle doit être appliquée et suivie. Cette application est généralement collective, car elle implique l'équipe.
Bien entendu, une décision qui s'avère non adaptée doit faire, dès que possible, l'objet d'un correctif.
Le manager doit également mettre en oeuvre les moyens de suivre cette décision, notamment au travers d'outils de pilotage comme les tableaux de bord.
Si la mise en oeuvre est plus difficile que prévu, il faut, au moins, commencer une mise en application (une expérimentation simple, par exemple). Sinon le manager devient non crédible.
À la marge, après avoir considéré la difficulté supplémentaire, un changement de direction peut toujours être proposé en expliquant pourquoi. En effet, un manager a « le droit à l'erreur » et il peut être amené à prendre une nouvelle décision. Cela étant, il convient de ne pas trop abuser de cette possibilité, car elle peut traduire, si elle se répète trop souvent, une faiblesse de la phase de diagnostic préalable à la décision.

Conseil :

Il ne faut pas :

Décider trop vite ou trop tard ;
Prendre des décisions en pure opportunité ;
Croire que les interlocuteurs n'ont pas de mémoire ;
Ne pas écouter l'avis des autres ;
Se justifier plutôt qu'expliquer la décision ;
Ne pas dire ce que l'on veut ou ne veut pas ;
Décider et ne pas appliquer.

3. LA MOTIVATION

FICHE 3-1 LA MOTIVATION - 10 CLEFS POUR MAINTENIR LA MOTIVATION

1. **FIXER LES OBJECTIFS EN COMMUN (MESURABLES, REALISTES, MOTIVES, COMPRIS ET PERSONNELS) ET LES CONTRÔLER**

2. **SAVOIR RÉCOMPENSER POUR AUGMENTER LA CONFIANCE EN SOI**

3. **ACCORDER DE L'ESTIME ET DE LA RECONNAISSANCE**

4. **FAIRE PREUVE D'ÉQUITÉ**

5. **COMMUNIQUER DE L'INFORMATION**

6. **TRAITER IMMEDIATEMENT LES GRIEFS POUR ÉVITER L'EFFET CUMULATIF DES MÉCONTENTEMENTS**

7. **APPRÉCIER SES COLLABORATEURS POUR ÉVITER LE SENTIMENT D'INDIFFERENCE**

8. **ENRICHIR L'INTÉRÊT**
(varier les tâches, favoriser les contacts, tenter des expériences, faire évoluer)

9. **DONNER DE LA CLARTÉ AU RÔLE DE CHACUN, À SON UTILITÉ, À SON IMPORTANCE PERSONNELLE**

10. **AVOIR UN PROJET DE SERVICE, S'OUVRIR AUX IDÉES DE SES COLLABORATEURS**

FICHE 3-2 LA MOTIVATION - LES RESSORTS POSSIBLES DE LA MOTIVATION DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL

Définition

LES RESSORTS DE LA MOTIVATION DANS LE TRAVAIL

- un travail ambitieux, à risques,
- des contacts avec l'extérieur, des personnes particulières,
- la possibilité d'apprendre, de se former,
- un domaine spécifique, de l'innovation technique.

LES RESSORTS DE LA MOTIVATION DANS L'ORGANISATION

- niveaux de délégation / responsabilité / pouvoir donnés aux collaborateurs,
- les possibilités d'évolution et de promotion.

LES RESSORTS DE LA MOTIVATION DANS LES RELATIONS AU TRAVAIL

- l'esprit d'équipe,
- les signes de reconnaissance directs et indirects,
- une attitude juste et claire avec les collaborateurs.

LES RESSORTS DE LA MOTIVATION AU SEIN DE LA STRUCTURE

- l'image de la structure,
- la fierté d'y travailler, le sentiment d'appartenance,
- les conditions de travail (lieu, horaires,...)

LES RESSORTS DE LA MOTIVATION EN LIEN AVEC LA REMUNERATION

- l'entretien professionnel et l'attribution de majoration.

Comment ?

COMMENT CRÉER UNE AMBIANCE POSITIVE ?

En valorisant les hommes autant que les résultats.

En informant régulièrement chacun de ce qui se passe.

En reconnaissant chacun comme faisant partie intégrante de l'organisation, quel que soit son niveau hiérarchique.

En cherchant d'abord à aider ceux qui ont des difficultés à mener à bien leurs missions.

En encourageant systématiquement lorsque le succès, même modeste, est au rendez-vous.

En montrant l'exemple plutôt que de faire la morale.

En procédant par de mini « défis » qui s'enchaînent vers l'objectif final lorsque le but à atteindre correspond à des missions à enjeux (développement de la confiance en soi).

Conseil :

La mesure est le maître mot de l'exercice.
A trop féliciter, on peut perdre la possibilité de formuler des reproches. De même, à trop exprimer son enthousiasme, on peut priver ses collaborateurs de leur liberté d'expression.

FICHE 3-3 LA MOTIVATION - LA RECHERCHE DE L'ADHESION

Le travail fréquent en équipe rend nécessaire l'adhésion des collaborateurs ou collègues au(x) but(s) poursuivi(s) car :

- l'action décidée et bâtie en commun est le plus souvent de meilleure qualité que lorsqu'elle est imposée ;
- l'argument d'autorité, même s'il est quelquefois nécessaire, n'est pas toujours la solution la plus adaptée ;
- la concertation et l'aspect « commun » permettent de fluidifier les relations notamment dans une période de changement, de mouvement ou de réforme (levée des inquiétudes).

Pourquoi ?

Pour :

- bénéficier d'une dynamique de groupe dont les effets sont généralement meilleurs que la somme des initiatives individuelles ;
- associer les acteurs dès la phase de réflexion : prise en compte des nécessités, contraintes et idées du « terrain » ;
- pouvoir anticiper les écueils ;
- valoriser les participants : les faire ainsi progresser personnellement, mais aussi dans leur travail de groupe ;
- améliorer sensiblement la motivation des collaborateurs, grâce à une implication directe et à une plus forte responsabilisation ;
- fédérer autour de valeurs ou actions communes ;
- renforcer une communication entre les intervenants.

Comment ?

DES PREALABLES INDISPENSABLES

- définir clairement l'objectif poursuivi, si besoin en commun, pour aller tous dans la même direction et pour limiter les écarts ;
- s'impliquer soi-même : être convaincu, s'engager personnellement, chercher à fédérer ;
- mettre en cohérence les objectifs et les travaux du groupe ;
- définir avec précision les périmètres d'intervention, la quantité et la qualité des intervenants.

UNE METHODE

- s'assurer d'une correcte information et d'une bonne compréhension ;
- écouter les arguments de tous (objections, remarques, propositions,…) ;
- argumenter simplement et précisément ;
- prendre appui sur les éléments moteurs du groupe ;
- être volontariste : l'accord d'une minorité influente ou d'une petite majorité peut être préférable à un dialogue trop long ou un consensus « mou » ;
- convaincre les membres du groupe ;
- reconnaître et valoriser chaque avancée.

Attention, car l'adhésion à un instant « T » n'est pas forcément acquise définitivement.

Conseil :

L'adhésion de ses interlocuteurs est un « plus » indéniable pour le manager ; elle ne s'acquiert toutefois pas d'office : elle se travaille au quotidien.

FICHE 3-4 LA MOTIVATION - FAIRE PROGRESSER SES COLLABORATEURS

Pourquoi ?

PROGRESSER EST UNE NECESSITE

Dans un environnement qui évolue de plus en plus rapidement, les « acquis » sont vite obsolètes.

Dans un environnement concurrentiel, progresser devient indispensable pour pérenniser des missions recentrées ou en développer de nouvelles (exemple : en matière de secteur public local, conseil financier et fiscal aux collectivités).

FAIRE PROGRESSER SES COLLABORATEURS EST A LA FOIS UN ENJEU STRATEGIQUE ET UN ENGAGEMENT PERSONNEL POUR LE MANAGER

Un enjeu stratégique parce que la ressource quantitative en personnel n'est pas inépuisable, et que les exigences de qualité sont de plus en plus fortes.
Une dynamique de progrès est un facteur de motivation.
Un engagement personnel parce que le manager doit savoir consacrer du temps et de l'énergie à la progression de ses collaborateurs.

Comment ?

PLACER SES COLLABORATEURS EN SITUATION DE REUSSIR

Pratiquer une délégation positive : déléguer des tâches intéressantes, et pas uniquement des tâches que l'on veut éviter de faire soi-même.

PORTER SES COLLABORATEURS AU MAXIMUM DE LEUR POTENTIEL

Les faire progresser vers plus d'autonomie, c'est-à-dire :

- développer leur compétence : « des collaborateurs qui peuvent » ;
- développer leur motivation : « des collaborateurs qui veulent » ;
- instaurer un climat de confiance en leur renvoyant des messages de reconnaissance.

Les préparer à un changement de dimension professionnelle :

- en les associant progressivement à des actions d'un niveau de plus en plus important ;
- en sachant à point nommé, évoquer les possibilités de promotion par voie interne ou confier certaines responsabilités ;
- en détectant ceux qui sont dotés d'un réel potentiel et en les incitant à passer des concours internes.

Conseil :

Le mode de management doit être adapté au niveau de compétences et de motivation de chaque collaborateur.

4. LA DÉLÉGATION

FICHE 4-1 LA DÉLÉGATION - LES CLÉS D'UNE BONNE DÉLÉGATION

Comment ?

LA NÉGOCIATION

On ne délègue pas contre la volonté du délégataire. Une délégation ne s'impose pas, il doit y avoir négociation et accord préalable.
Le choix du délégataire est une des clés de la réussite, il dépend :

- des compétences requises pour mener à bien la mission,
- des compétences du collaborateur ou de ses capacités à les acquérir,
- de sa motivation,
- de sa disponibilité,
- de sa volonté d'élargir son champ de compétences.

Déléguer suppose une connaissance précise des collaborateurs.

LA MISSION

La tâche déléguée doit être définie avec clarté, l'objectif doit être précis et limité.
La délimitation du champ de la délégation s'accompagne de la fixation de règles de fonctionnement qui doivent être explicites (droits et devoirs de chacun).

LE POUVOIR

Nécessité d'une certaine autorité, d'une capacité et d'un pouvoir de décision, acceptation d'une prise de risque limitée pour chacun.
Le responsable de service attribue du pouvoir à un de ses collaborateurs, dans la mesure où sa position et son statut lui permettent d'exercer un contrôle sur son travail.
La motivation et l'autonomie sont les moteurs de la délégation.

LES MOYENS

Attribution de moyens financiers, matériels, humains, proposition de formation et transmission d'information.

LA CONFIANCE

La confiance est à la fois une relation entre individus et une hypothèse sur le comportement futur du partenaire, à mi-parcours entre connaissance complète et absence totale de connaissance sur ce comportement.

La confiance émerge de la recherche de coopération pour construire de nouveaux modes de coordination et pour réaliser des missions. Elle est fondée sur l'information, l'innovation, la communication, l'implication personnelle et la décentralisation de la prise de décision

Le délégataire est choisi pour ses capacités, le délégant doit lui faire confiance. Il doit aussi lui reconnaître la paternité de ses réussites.
La confiance doit être réciproque. Comment la construire ?

- En faisant preuve d'équité, c'est-à-dire, en donnant rapidement de la reconnaissance à ceux qui le méritent et en étant vigilant à ce que toute évaluation soit objective et impartiale,
- En étant constant et prévisible au quotidien (engagements tenus),
- En étant crédible du fait de ses compétences (professionnalisme, technicité),
- En reconnaissant la paternité de la réussite au délégataire.

LE CONTRÔLE A POSTERIORI

Le contrôle repose sur une compétence de management et non nécessairement sur une compétence technique.
Le responsable de service doit déterminer quelles sont les informations dont il a besoin pour suivre le déroulement de la mission (sans pour autant intervenir dans le processus) ainsi que le niveau des risques liés à la mission.
Déléguer, c'est accepter de se mettre en retrait, tout en assurant un contrôle régulier, en apportant ponctuellement une aide efficace et en évaluant le travail opéré.

Le contrôle est efficace s'il s'appuie sur un objectif défini à l'avance avec précision, des outils et des moyens de mesure permettant une évaluation de la situation et la mise en œuvre d'un plan d'actions afin de les ajuster en cas d'écarts.
Des évaluations et des points d'étapes doivent être organisés selon un calendrier prédéfini. Aide et conseil doivent être apportés dans la mise en œuvre des éventuelles actions correctrices.

Il n'y a pas de confiance sans contrôle. Ce dernier doit être exercé selon des modalités précises en fonction des activités en cours et des besoins (points d'étape, contrôle final). Les conséquences des résultats de ce contrôle doivent être énoncées clairement et appliquées.
La qualité de la relation transforme la notion de contrôle en celle de suivi protecteur.

Pour le supérieur hiérarchique, le contrôle est normatif (rappel des termes du contrat) et formateur (analyse des réussites et des erreurs). Il constitue un moyen d'évaluation des qualités professionnelles et du niveau d'autonomie de chaque collaborateur.
Pour le collaborateur, le contrôle peut conduire à une reconnaissance positive ; il est le corollaire du besoin d'autonomie et de la responsabilisation.

Les 8 principes d'action d'un contrôle efficace :

1. Expliquer la nécessité et la forme du contrôle,
2. Faire connaître à l'avance les normes du contrôle et les maintenir dans la durée,
3. Informer à l'avance les collaborateurs des écarts constatés,
4. Laisser les collaborateurs travailler de façon autonome,
5. Contrôler les actions qui sont en liaison directe avec les objectifs,
6. Adapter le contrôle à la compétence et à la motivation du collaborateur,
7. Faire preuve de souplesse avec les personnes,
8. Etre vigilant par rapport à l'atteinte des objectifs.

Un suivi régulier de la mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs est un outil majeur pour maintenir un niveau élevé de motivation.

LA RESPONSABILITÉ

Il ne s'agit pas de ne déléguer que des tâches peu enrichissantes.

Le déléguant reste responsable des missions déléguées, il doit assistance et soutien au délégataire. Le délégataire est responsable du choix des moyens qu'il a opéré.

A cet égard, les deux principes fondamentaux de la délégation sont :

- La coresponsabilité (le déléguant n'abandonne pas ses responsabilités mais le délégataire est responsable de ses actions),
- L'irréversibilité (la délégation n'est pas reprise en cours de processus, sauf en cas de faute grave).

Le délégataire s'engage à réaliser la mission dans le temps imparti, à accepter les formes du suivi qui ont été négociées et à faire remonter en temps voulu les difficultés importantes rencontrées.

Il bénéficie de marges de manœuvre quant à la réalisation de la mission : confondre délégation et répartition des tâches est une erreur de management.

Il ne s'agit pas de ne déléguer que des tâches peu enrichissantes.

L'INFORMATION RÉCIPROQUE

Information ascendante sur l'avancement de la mission, information descendante pour soutenir et aider.

Conseil :

Déléguer est une démarche exigeante, consommatrice de temps mais profitable sur le long terme, à la fois pour le fonctionnement de la structure et la motivation de ses collaborateurs.

FICHE 4-2 LA DÉLÉGATION - LE DROIT À L'ERREUR

« L'expérience, nom dont les hommes baptisent leurs erreurs » Oscar WILDE.

La rareté de l'erreur la rend acceptable.

Dès qu'il y a risque, il peut y avoir erreur.

L'erreur est involontaire. Elle se paie en général en soucis et en travail supplémentaire. Elle est formatrice.

Bien que la confiance ait été altérée à un instant, le responsable de service doit restaurer la confiance en accordant une nouvelle délégation.

Définition

Une erreur consiste à prendre une décision ou/et mettre en œuvre un comportement inadapté à une procédure, une norme ou un engagement de l'organisation.

Exemple : « envoyer un formulaire relatif à une procédure x au titre d'une procédure y ».

L'erreur est l'indication d'un problème ; elle peut être corrigée et utilisée pour améliorer les actions futures. Bien gérée, elle peut même être à l'origine d'un progrès.

Comment ?

LE TRAITEMENT DE L'ERREUR

Donner le droit à l'erreur, c'est exprimer clairement à ses collaborateurs qu'ils n'encourent pas de sanctions s'ils signalent une erreur dont ils sont les auteurs.

Le responsable de service doit lui-même donner l'exemple en reconnaissant ses propres erreurs. Nier ses erreurs discrédite, tandis que les reconnaître rend plus crédible et attire l'estime des collaborateurs.

Le climat de confiance permet de transformer l'erreur en une occasion de se perfectionner à partir d'une situation d'apprentissage. Il convient, cependant, d'éviter le piège de promouvoir l'apprentissage par l'erreur.

Exemples de démarche possible quand une erreur est détectée :

- Ecouter la personne jusqu'au bout,
- Rechercher avec elle les mesures à mettre en place pour limiter les conséquences de l'erreur,
- Analyser les causes profondes de l'erreur (causes techniques, causes structurelles, causes humaines…),
- Mettre en œuvre une démarche préventive pour éviter que le problème ne se reproduise (formation…),
- Valider les solutions envisagées au moyen de tests.

Cette méthode permet au collaborateur de s'amender, tout en vivant mieux la situation.

Conseil

Quand le « mal » est fait, la bonne attitude consiste à passer à la recherche des solutions.

FICHE 4-3 LA DÉLÉGATION - MODE D'EMPLOI

Comment ?

IDENTIFIER LES SITUATIONS QUI EXIGENT UN PARTAGE DES TÂCHES

Certaines tâches organisationnelles peuvent être transférées. La délégation doit permettre de libérer du temps pour s'investir dans les missions où sa valeur ajoutée est la plus forte.
Du côté des équipes, la délégation permet de répondre à la demande forte d'une plus grande autonomie. Le manager doit s'attacher à déceler les indices liés à l'ennui chez ses collaborateurs et y remédier en n'hésitant pas à leur confier de nouvelles missions.

ATTRIBUER À CHACUN LA MISSION QUI LUI REVIENT PARCE QU'IL SERA EN MESURE DE L'ASSUMER

Deux erreurs à ne pas commettre : charger un collaborateur inexpérimenté d'un dossier complexe ou demander un travail trop facile à un collaborateur chevronné.
Pour cerner au mieux l'adéquation entre une personne et une mission, il convient de vérifier 3 paramètres : les compétences du collaborateur, sa disponibilité et sa motivation. Le délégataire doit, en outre donner son accord au terme d'un entretien de cadrage de la mission.

ETABLIR UNE FEUILLE DE ROUTE AVEC DES DIRECTIVES PRÉCISES

La première partie de cet entretien est consacrée à la description de la mission et à l'indication de ce qu'il a à y gagner, la seconde partie à ses questions et à la négociation des termes de la délégation en gardant toujours à l'esprit qu'on ne peut pas forcer quelqu'un à assumer de nouvelles responsabilités mais on peut tenter de vaincre les éventuelles réticences.

GARDER LE CONTRÔLE ET CONTINUER DE SE MONTRER DISPONIBLE

Si le déléguant fixe le cadre de la mission, le délégataire doit, en revanche, être libre d'employer la méthode de son choix pour atteindre l'objectif qui lui a été fixé. Ce qui compte, c'est le résultat.
Il n'est toutefois pas question de lâcher totalement les rênes et de faire preuve d'une confiance aveugle. Des points d'étape réguliers doivent être organisés afin, notamment, de vérifier le respect des délais.
Si le collaborateur se heurte à des difficultés ou s'enlise, il doit pouvoir compter sur la disponibilité et le soutien du déléguant.

RÉALISER UN DÉBRIEFING HONNÊTE ET EFFICACE, INFORMER RÉGULIÈREMENT DE LA SUITE DE LA MISSION

Une analyse doit être opérée à la fin de la mission. En cas d'échec, séparer ce qui a été causé par le manque de compétence du collaborateur, le manque de motivation (ne voulait pas savoir) ou le manque d'information (ne pouvait pas savoir) afin d'en tirer des conséquences.
En cas de succès, les félicitations sont indispensables, tout comme un retour d'information régulier de l'évolution de la mission, même si elle n'est plus du ressort du collaborateur, pour continuer de l'impliquer. Une bonne politique de délégation est graduelle : prendre soin de déléguer une mission après l'autre. A chaque succès, confier une tâche supplémentaire pour élever le niveau d'autonomie.

Conseil

L'échec de la délégation est un échec commun du délégant et du délégataire.

FICHE 4-4 LA DELEGATION - LES REGLES DE BON FONCTIONNEMENT ENTRE LE RESPONSABLE DU SERVICE ET SON ADJOINT

Comment ?

IL N'EXISTE PAS DE MODÈLE PRÉ-ÉTABLI SUR LA RÉPARTITION DES RÔLES

Plusieurs formes de binômes peuvent fonctionner au sein du service :

- Répartition précise des missions de chacun,
- Absence de répartition formalisée des missions, chacun intervenant sur les sujets en fonction de ses disponibilités, de ses compétences et des sollicitations des agents du service.

EN REVANCHE, CERTAINES RÈGLES DOIVENT ÊTRE RESPECTÉES POUR QUE LE BINÔME FONCTIONNE ET QU'IL SOIT RECONNU PAR LES AGENTS

- Le positionnement de chacun doit être clair et visible de tous,
- Les membres du binôme doivent avoir une confiance mutuelle,
- Ils ne doivent pas se contredire devant l'équipe de travail,
- Ils doivent veiller à une parfaite circulation de l'information au sein de l'équipe d'encadrement,
- L'adjoint a vocation à remplacer ou suppléer le responsable en cas d'absence (le comptable pourra par exemple lui déléguer une partie des relations avec les élus ou les lui confier en son absence).

Conseil

Quelle que soit l'organisation choisie, l'équipe d'encadrement doit rester opérationnelle et souple.

5. L'ENTRETIEN

FICHE 5-1 L'ENTRETIEN - LA PREPARATION DE L'ENTRETIEN

Définition

- entretien interne : supérieur hiérarchique / agent ;
- entretien externe : contribuable, responsable d'une autre administration, élu, usager…

L'entretien peut s'inscrire dans le cadre d'une réglementation qui l'a prévu :
- entretien professionnel,
- rendez-vous pour un dossier fiscal ;
- rendez-vous avec un élu pour le budget d'une collectivité.

ou être inhérent aux circonstances :
- demande d'informations ou d'explications,
- étude de dossiers,
- conflit,
- médiation.

Comment ?

CERNER PRÉCISÉMENT LA FINALITÉ DE L'ENTRETIEN

Définir précisément l'objectif de l'entretien : partage d'information, recueil d'information, recadrage, évaluation,…

RECUEILLIR LES ÉLÉMENTS NÉCESSAIRES

Se renseigner, si nécessaire, sur son interlocuteur (service, fonction, rôle, activités...) et tenter d'appréhender son niveau de connaissance du sujet de l'entretien ; par exemple une longue ancienneté dans le poste peut laisser supposer une maîtrise du sujet.

Ces éléments sont à prendre en compte dans la conception des supports d'entretien tant au niveau du vocabulaire à utiliser (utilisation ou non de sigles, de termes techniques, d'un vocabulaire simple ou plus complexe, …) que des questions ou des thèmes à aborder.

DÉTERMINER LA TECHNIQUE D'ENTRETIEN ADAPTÉE À LA FINALITÉ SOUHAITÉE ET AUX CONTRAINTES PRÉVISIBLES

Chaque technique d'entretien permet d'obtenir des faits, des opinions et des sentiments.

Toutefois, selon l'objectif principal recherché, on privilégiera :
– **l'entretien directif**, pour recueillir des opinions et des attitudes dans un laps de temps court sans laisser beaucoup d'initiative à l'interlocuteur ;

– **l'entretien non directif** (ou libre), pour recueillir des sentiments et des motivations au cours d'un entretien relativement long en laissant à l'interlocuteur l'initiative du déroulement de l'entretien et des points à aborder ;

– **l'entretien semi directif** (ou guidé), pour recueillir un ensemble d'informations variées factuelles, analysées et ressenties en utilisant et en guidant le discours de l'interlocuteur pour qu'il s'exprime sur des thèmes prédéfinis.

PRÉPARER LE SUPPORT POUR LES ENTRETIENS DIRECTIFS ET SEMI-DIRECTIFS

Le support est principalement un aide-mémoire pour celui qui est à l'origine de l'entretien. Son niveau d'élaboration dépend essentiellement de la connaissance du sujet abordé et du degré de maîtrise de la pratique des entretiens de face à face. Ainsi un novice aura tout intérêt à préparer un guide détaillé qui le sécurisera lors de l'entretien, un interlocuteur plus expérimenté pourra se contenter d'un canevas plus allégé.

Ce support comporte :

- **Pour l'entretien directif**, une liste de questions commençant par des questions excluant toute implication personnelle de l'interlocuteur.
- **Pour l'entretien semi directif**, une liste de thèmes, en prévoyant une question générale de départ « non impliquant » pour l'interlocuteur. Exemples :
  Pouvez-vous préciser votre rôle ? Vos responsabilités et l'ensemble de vos activités ?
  Que pouvez-vous dire globalement du sujet qui nous réunit ?
- **L'entretien non directif,** ou libre, ne peut faire l'objet d'un support, celui qui anime l'entretien se calant sur les propos de son interlocuteur pour recueillir l'information souhaitée (la part d'initiative laissée à l'interviewé étant totale). Ce type d'entretien est réservé à des situations professionnelles spécifiques et doit être conduit, de préférence, par des professionnels expérimentés.

Les supports doivent être logiquement structurés selon les étapes du déroulement de l'entretien qu'ils accompagnent.

Dans tous les cas, prévoir de rappeler, au début de l'entretien, l'objet (type d'étude, sur quel champ, ...), les objectifs (recueil d'informations dans quel but ? …), les modalités (anonymat ou non, prise de notes, durée, ...), éventuellement les raisons justifiant le choix de la personne interviewée (positionnement par rapport au sujet traité, échantillonnage, …).

Un entretien directif enchaînera ensuite directement sur les questions prévues, l'entretien semi directif sur la question générale avant le déroulé des thèmes.

RÉFLÉCHIR À SES PRÉJUGÉS ET STÉRÉOTYPES SUR L'INTERLOCUTEUR ET LA SITUATION À VENIR.

PRÉVOIR LES CONDITIONS MATÉRIELLES DE L'ENTRETIEN :

Fixer une date suffisamment à l'avance

Choisir une heure de rendez-vous adaptée à la disponibilité de l'interlocuteur et à la durée prévisible de l'entretien

Prévoir une disposition plutôt en face à face (le face à face est conseillé pour les entretiens où l'on souhaite faire ressortir le lien hiérarchique, ou lorsqu'il s'agit d'un entretien de recadrage…) ou côte à côte.

SE RENDRE DISPONIBLE EN ÉVITANT DE PRÉVOIR D'AUTRES ACTIVITÉS AU MÊME MOMENT (signature de courriers, rendez-vous, etc.).

Conseil :

Créer des conditions matérielles favorables au dialogue.
Accueillir et aborder l'interlocuteur de manière ouverte.

FICHE 5-2 L'ENTRETIEN - LES PHASES INCONTOURNABLES LORS DE L'ENTRETIEN

Comment ?

L'ACCUEIL POSITIF

Importance décisive des premières minutes de l'entretien (loi de la communication).

Objectif : créer un climat de confiance en respectant un rituel d'entrée et un contact adapté à la personnalité de son interlocuteur.

Il est important de cesser toute activité, d'accueillir physiquement son interlocuteur en se déplaçant, de l'inviter à s'asseoir et de se placer de préférence de biais (90°).

Détendre l'atmosphère et/ou commencer par un sujet constituant un centre d'intérêt pour l'interlocuteur peut être utile.

LA DEFINITION DU CADRE ET DE L'OBJECTIF DE L'ENTRETIEN

Cette définition est suivie d'un espace d'expression de l'interlocuteur par rapport à l'objectif.

La démarche et les grandes étapes de l'entretien sont annoncées ainsi que le temps imparti.

LE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Favoriser sa dynamique par une alternance des phases de parole et d'écoute.

LA CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

Remercier l'interlocuteur pour sa disponibilité, valoriser les informations apportées.

Les décisions sont arrêtées. Une synthèse doit être établie et validée par les 2 parties. Ne pas omettre les remerciements et prendre congé en le raccompagnant.

APRES L'ENTRETIEN

Relire et organiser ses notes.
Les compléter, si nécessaire.
Rédiger, avec un peu de recul, le compte rendu de l'entretien ou un relevé de décisions.
Diffuser, le cas échéant, le compte rendu selon les modalités prévues ou rédiger une note de service selon le cas.

QUELQUES REGLES DE COMPORTEMENT POSITIF :

SAVOIR EXACTEMENT CE QUE L'ON VEUT OBTENIR : fixer le ou les objectifs de l'entretien pendant la préparation
EXPRIMER CLAIREMENT ET SIMPLEMENT SA DEMANDE : utiliser des mots simples qui seront compris par l'autre (penser au cadre de référence), être concis
RECONNAÎTRE LA POSITION DE L'AUTRE : pour y parvenir faire de l'écoute active
INDIQUER RAPIDEMENT SA POSITION : en utilisant le "je", être assertif, ne pas hésiter à exprimer ses sentiments
DÉCRIRE LES FAITS D'UNE MANIÈRE PRÉCISE : éviter la sphère des opinions et des sentiments, prévoir éventuellement des exemples ; éviter les généralisations abusives, les "toujours", les "jamais", les "trop"
NE PAS S'EMPORTER, GARDER SON SANG-FROID : éviter la colère qui déstabilise et décrédibilise, formuler son mécontentement sans agresser
CRITIQUER LES COMPORTEMENTS, PAS LES PERSONNES : pas de jugement
VERRROUILLER LES POINTS D'ACCORD ET LES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES : en reformulant à chaque étape de l'entretien et en synthétisant à la fin de l'entretien
FACILITER LA RECHERCHE DE SOLUTIONS : en recherchant des solutions ensemble.

Conseil :

Dans certains cas, prévoir, si nécessaire, un nouvel entretien

FICHE 5-3 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DE RECADRAGE : LA METHODE DESC

Pourquoi ?

Pour dialoguer avec un collaborateur dont la manière de servir pose problème (collaboration insuffisante, erreurs), la méthode DESC permet au responsable de service de faire passer ses idées en 4 étapes.

Comment ?

L'objectif recherché est que chacun soit **GAGNANT/GAGNANT**.

D → COMME DESCRIPTION DES FAITS

Le responsable de service détaille ses observations : absences répétées, non réalisation de certaines tâches, report du travail sur des collègues, erreurs. Il convient de s'en tenir aux faits sans porter de jugement.

E → COMME EXPLICATION

Le responsable de service explique les conséquences de ce comportement ou l'erreur pour lui-même, pour ses collègues et pour l'organisation. Montrer que la manière de service n'est pas admissible.

S → COMME SOLUTIONS

Recherche en commun d'issues à la situation constatée : évolution de sa mission, formation, changement de poste, etc.

C → COMME CONCLUSION OU CONCRÉTISATION

Capitalisation concrète des acquis de l'entrevue par un engagement sur le plan d'action défini ensemble à l'étape précédente avec définition d'un calendrier et de points d'étape. Engagement : « êtes-vous d'accord pour ? »

Une trace écrite de l'entretien peut être conservée.

FICHE 5-4 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN D'EXPRESSION D'UN REFUS

Pourquoi ?

Exprimer son refus est essentiel pour une question d'efficacité professionnelle mais aussi d'estime de soi.
Il est, en effet, des moments où il faut savoir dire non, sans agressivité, en justifiant sa position mais fermement. A force de dire oui à tout, le risque est grand de se sentir débordé, mal utilisé, démotivé.

Comment ?

AVEC UN SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE : LES REFUS DOIVENT ETRE BIEN ETAYES

La difficulté à exprimer un désaccord avec son supérieur est typique de la vie de bureau car ce « non » est perçu par certains comme une remise en cause de l'autorité.
Cas où il faut dire « non » : attribution de missions qui dépassent le champ de compétences ou de dossiers sans les moyens nécessaires, erreur d'appréciation.
En dehors de ces cas tout à fait particuliers et peu communs, la possibilité de dire « non » existe également pour des raisons de compétences, de disponibilité, d'opportunité …
Pour éviter de donner l'impression d'une opposition ou d'une mésentente entre personnes, il faut prendre soin de justifier le refus par une argumentation solide et purement technique en proposant toujours une issue.

Méthode en 3 points :

- Non, car votre commande appelle les observations suivantes
- Motivation
- Je propose de différer l'application ; je propose une modalité de mise en œuvre qui me semble mieux appropriée à la situation.

AVEC SON ÉQUIPE : DÉCULPABILISER

Diriger, c'est effectuer des arbitrages. Dire « oui à tout » peut faire perdre de la crédibilité vis à vis de son service.
Pour ne pas culpabiliser, il faut prendre ses décisions en ne tenant compte que de l'intérêt supérieur de l'organisation et non de la personnalité de l'agent à qui il faudra expliquer la raison de ce « non » et expliquer la décision.

Les critères de choix qui ont conduit à la décision doivent être exposés de manière claire et sans subjectivité.

Si des personnes sont particulièrement impactées par ce refus, chacune doit être reçue en face à face (discrétion vis-à-vis du reste de l'équipe). En fin d'entretien, assurer un feed back (rétroaction) pour savoir si la personne a bien compris le refus.

Conseil :

Prendre le temps de la réflexion.

Toujours agir dans l'intérêt de l'organisation afin de crédibiliser son refus.

FICHE 5-5 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN AVEC UN COLLABORATEUR QUI A COMMIS UNE ERREUR

Pourquoi ?

Certains collaborateurs peuvent commettre des erreurs plus ou moins importantes, il ne faut pas les accabler mais considérer tout manquement involontaire et ponctuel comme un acte isolé qui mérite un signalement et une action pédagogique afin d'éviter sa répétition.

DÉCULPABILISER, OUI

DÉRESPONSABILISER, NON

Le responsable de service n'a pas à jouer au sauveteur, ni à infantiliser son collaborateur. Il ne doit pas se laisser impressionner par ses justifications et minimiser l'erreur.
A oublier, donc, les attitudes prétendument compréhensives consistant à reporter sur le contexte général ou extérieur la responsabilité de l'erreur pour ne pas traiter le problème. Il ne faut jamais se laisser émouvoir au point de couvrir un fautif ou de le prendre en charge en faisant le travail à sa place, sous prétexte de l'aider car, non seulement le responsable de service s'épuisera vite, mais cette déresponsabilisation sous-jacente serait ressentie.
Il s'agit, tout d'abord, de comprendre comment l'erreur a pu survenir. La raison peut se trouver dans l'excès de travail ou le manque de formation.
Il faut déceler le processus ayant conduit à l'erreur et tenter d'y remédier (en se référant à une fiche de procédure par exemple dans POLARIS).

Comment ?

LIMITER LES RÉACTIONS NÉGATIVES

En premier lieu, le responsable de service doit remercier la personne au moment où elle l'avertit d'un problème, même si elle en est responsable.
En réagissant mal ou en portant immédiatement un jugement définitif, le responsable de service s'exposerait à ce qu'un mauvais climat soit instauré dans l'équipe, ce qui le priverait, à l'avenir, de toute remontée des nouvelles désagréables. Or, être prévenu trop tard de difficultés diminue les chances de limiter les dégâts.

RAPPELER L'ERREUR

Constater les faits.

EXPLIQUER LES CONSEQUENCES DE L'ERREUR

S'attacher aux faits, ne pas verser dans l'affectif ou le jugement.

PRECISER L'OBJECTIF DE L'ENTRETIEN.

Objectif = éviter la reproduction de ce type d'erreur (s'appuyer sur une fiche de procédure).

NE PAS DECOURAGER

Rester calme ne signifie pas s'interdire d'exprimer son point de vue : « je ne comprends pas », « je suis surpris car tu ne m'avais pas informé de ce risque, comment expliques-tu cette erreur ? »
Quand le « mal est fait », la bonne attitude consiste à passer à la recherche des solutions envisageables en associant l'auteur de l'erreur. L'impliquer dans la réparation permet de le considérer et de lui permettre de rectifier la situation.
Cette phase ne doit pas conduire au découragement du collaborateur.

TROUVER UN TRAITEMENT APPROPRIE AUX CAUSES DE L'ERREUR

En collaboration avec la personne.

CONCLURE L'ENTRETIEN

- Rappeler la décision,
- Vérifier l'adhésion du collaborateur,
- Indiquer les conséquences positives de la mise en œuvre des solutions,
- Rappeler la pratique d'auto-contrôle et de suivi des fiches de procédure lorsqu'elles existent.

FICHE 5-6 L'ENTRETIEN - LA BONNE MANIERE D'ADRESSER DES REMARQUES

Pourquoi ?

Il est facile de se montrer positif et ouvert quand tout va bien mais lorsque la situation se dégrade, rester bienveillant se révèle plus ardu. Un responsable de service doit cependant continuer à agir avec respect, quoi qu'il arrive.

L'erreur consisterait à penser que les choses vont s'arranger d'elles-mêmes alors que certains collaborateurs ont tendance à repousser toujours plus les limites du tolérable et que le reste de l'équipe attend une réaction adaptée du responsable de service.

Il importe donc de convoquer le ou les collaborateurs concernés au plus vite, tout en analysant ses propres responsabilités (est-ce que j'ai quelque chose à me reprocher ?).

Bienveillance ne signifie pas taire ses griefs et ne rime pas avec faiblesse. Pour se remettre en question, un collaborateur doit savoir ce qui ne va pas.

Le responsable de service ne doit jamais se laisser détourner de son objectif par d'éventuels débordements d'émotion de la part de son interlocuteur. Il doit faire preuve de tact et donner à la personne le temps de se calmer. En aucun cas, il ne doit céder.

En outre, il ne suffit pas de manifester son mécontentement pour convaincre. Garder sa crédibilité suppose d'apporter une explication concrète du fondement de l'exigence non respectée.

Non seulement, tempêter a une incidence néfaste sur l'ambiance de l'équipe mais trahit aussi chez le responsable de service une certaine faille dans le management et à tout le moins un défaut d'anticipation. L'attitude positive consiste à apporter du soutien à ses agents afin d'éviter, autant que possible, la survenance d'erreur.

Comment ?

PAS DE STRESS

Pour recadrer un collaborateur avec tact et efficacité, la règle d'or consiste d'abord à ne pas s'en prendre à la personne (ce qu'il est), mais à son travail (ce qu'il fait).

Pour cela, le responsable de service ne doit pas stigmatiser quelqu'un en particulier, mais pointer le dysfonctionnement constaté car le ou les intéressés ont, en général, conscience d'avoir commis une erreur.

Avoir pour principe de ne jamais faire perdre la face à un collaborateur en exprimant son désaccord en public est un principe essentiel. L'entretien en tête-à-tête est l'unique choix possible.

VERIFIER L'INFORMATION

Dans un entretien de mise au point, il faut se méfier des «on-dit » en ne s'appuyant que sur des faits.

Le responsable de service ne doit jamais accuser un collaborateur sans être sûr de son fait, au risque de paraître injuste et autoritaire. Il doit prendre le temps nécessaire pour valider l'information personnellement.

Pendant la discussion, il doit se montrer calme et ferme. Quelques notes préparées auparavant l'aideront à ne pas se laisser dévier de son objectif. Le responsable de service ne doit pas «tourner autour du pot » : tout ce qui ne va pas doit être listé et cette simple énumération suffit parfois à provoquer une prise de conscience salvatrice.

Pour parvenir à ce résultat, il convient de dire clairement à son interlocuteur ce qui doit être amélioré dans sa manière de servir, sans omettre ses qualités ainsi que les conséquences encourues dans le cas où son attitude ne changerait pas.

ENCOURAGER SON INTERLOCUTEUR A TROUVER LA « PORTE DE SORTIE »

Une fois ses griefs énoncés, le responsable de service écoute ce que son interlocuteur a à dire. Les réponses à ses interrogations se trouvent souvent dans les propos de ce dernier qu'il convient d'écouter attentivement.

Le rôle du manager amène l'intéressé à analyser ses actes pour qu'il tire lui-même les enseignements. Le fait qu'il propose les solutions le conduira à les mettre en œuvre plus aisément.

Le retour que ce collaborateur ne manquera pas de faire par rapport au traitement mesuré dont il aura été l'objet permettra de crédibiliser l'influence du manager sur le reste de l'équipe, ce qui constitue une garantie de performance et de cohésion.

METTRE EN PLACE UN SUIVI DU COLLABORATEUR PENDANT QUELQUE TEMPS

Un entretien de mise au point ne sert à rien sans un suivi attentif.

Conseil :

Ne pas réagir trop vite.
Ne pas minimiser ou surestimer l'erreur

FICHE 5-7 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DESTINE A REFUSER LA REQUETE D'UN AGENT

Comment ?

Il y a plusieurs manières de repousser la requête d'un agent. Il est conseillé d'expliquer, de proposer une autre solution ou de différer la décision.
La bonne marche de l'équipe contraint parfois à prononcer un refus fondé sur un argument solide. Y renoncer par peur du conflit serait une erreur. Plusieurs méthodes permettent de sauvegarder la relation avec le collaborateur qui s'est vu opposer un refus.

LE NON DEFINITIF : pour rester ferme sur les principes.

Aux règles contraires aux principes de fonctionnement de l'équipe ou de sécurité, de demande d'obtention d'un privilège en contravention avec le principe d'équité ou de requête réitérée sur un sujet déjà tranché, le maintien d'une position ferme s'impose.

LE NON PARCE QUE : pour prendre le temps d'argumenter.

A utiliser si les circonstances empêchent de faire droit à la demande.

LE NON POUR L'INSTANT : pour vous montrer conciliant.

Si vous ne pouvez pas dire oui immédiatement mais que vous espérez le faire dans un délai raisonnable, il faut expliquer cette posture et indiquer à l'agent que la situation est susceptible d'évoluer le moment venu. Un nouvel entretien sera alors organisé.

LE NON MAIS : pour trouver une autre solution.

Il est possible de moduler son refus en négociant des aménagements à condition que le « non » à la demande initiale reste clair pour éviter toute confusion.

Conseil :

Le NON donne de la valeur au OUI

FICHE 5-8 L'ENTRETIEN - L'ENTRETIEN DE NEGOCIATION

Pourquoi ?

Dans le monde professionnel, on ne décide plus sans débat, autrement dit, sans négociation. Les modèles de management actuels privilégient la concertation.

Comment ?

CONDITIONS DE DEPART

Pour réussir il convient, en premier lieu :

- de définir son objectif et les marges de manoeuvre possibles,
- répertorier les différentes limites (réglementaires, financières, déontologiques…),
- d'acquérir l'art et la manière de présenter ses arguments, en respectant les formes.

Il s'agit d'aboutir à une conclusion dans l'intérêt des deux parties. **Pour atteindre ce résultat, plusieurs conditions doivent être respectées :**

DE BONNES CONDITIONS MATERIELLES

- Maîtriser les horaires (heure limite fixée d'un commun accord, durée indicative, ne pas dépendre du temps,…),
- S'assurer d'avoir à disposition des locaux adaptés (calme, confidentialité…),
- Veiller à ne pas être dérangé pendant l'échange ;
- Retranscrire les débats (notes personnelles, secrétaire de séance, compte rendu,…).

CONVAINCRE PLUTÔT QUE CONTRAINDRE

Contraindre est de moins en moins efficace et convaincre de plus en plus nécessaire.
Désormais, le style directif doit être évité ; la discussion et l'écoute des équipes doivent être privilégiées.
Il convient d'écouter les arguments de l'interlocuteur : envisager la situation de son point de vue, rechercher les intérêts de l'autre partie et faire préciser ses attentes.

APAISER LES TENSIONS PAR LE DIALOGUE

Les décisions sont prises après concertation. En effet, le plus souvent plusieurs options sont possibles et il convient de discuter avant de décider.
Les tensions qui peuvent naître de ces discussions sont souvent résolues grâce au dialogue.

En conséquence, il convient de prendre en compte les positions de chacun qui peuvent être divergente. Ces positions de départ doivent être expressément exposées.
Les avancées doivent donner lieu à reformulations et répétitions (concessions réciproques, évolutions acquises, points de blocage restants).

JOUER GAGNANT/GAGNANT

Pour y parvenir, il faut développer l'empathie et exercer son sens du compromis sans agressivité.
Il faut donc voir son interlocuteur comme un partenaire, et non comme un adversaire, pour aboutir ensemble à un résultat satisfaisant pour tous.
La négociation doit être profitable à tous : l'obtention d'un accord durable ne désigne pas de vainqueur ou de vaincu.

Conseil :

Valoriser les résultats pratiques et reconnaître les avancées et amendements réciproques pour que la négociation apparaisse pour ce qu'elle est, un élément majeur des bonnes pratiques managériales et la prise en compte de points de vue parfois divergents mais qui, de manière complémentaire, permettent d'atteindre des objectifs communs.

FICHE 5-9 L'ENTRETIEN - LA METHODE GAGNANT/GAGNANT

Comment ?

EVALUER D'ABORD SA MARGE DE MANŒUVRE

L'indispensable période de préparation permet d'anticiper tous les problèmes qui risquent de se poser.
La préparation de l'entretien est nécessaire (en ne se fiant pas aux rumeurs et à l'information fournie). Tenter d'appréhender la personnalité de son interlocuteur est un facteur important. Il faut, par avance, envisager toutes les hypothèses, pour éviter les surprises.

- **Se renseigner sur la démarche de l'interlocuteur**

La phase de préparation doit permettre, le plus en amont possible de la négociation, de cerner les attentes de son interlocuteur et de déceler leurs points critiques. Dans le cas où il existe plusieurs interlocuteurs, cette étude permet d'identifier celui qui sera favorable à un accord et, donc, un allié.

- **Bien connaître le contexte**

La connaissance du dossier au sens large est indispensable.

- **Délimiter les zones de compromis**

Déterminer le niveau de compromis au-delà duquel on renoncera au projet et s'assurer du réalisme de ses exigences.
A chaque fois que son interlocuteur demande de faire un effort sur un objectif qu'on affiche, il est conseillé de lui en réclamer autant sur un autre point qui lui tient à cœur. Cette méthode permet de trouver un équilibre satisfaisant pour les deux parties.

- **Envisager tous les scenarii possibles**

Pour éviter d'être pris au dépourvu, il faut étudier les différentes alternatives possibles en les hiérarchisant (idée du plan « B »).

PRESENTER HABILEMENT SES DOCUMENTS AVANT DE DISCUTER

Pour convaincre, il est indispensable de disposer d'un argumentaire solide et bien ciblé mais cela ne suffit pas. Le message doit aussi être en adéquation avec l'attitude.
Il est ainsi important de garder son calme face à un interlocuteur qui reste sur ses positions ou est offensif, tout en n'hésitant pas à être ferme en cas de contestation. Des preuves de la validité des arguments avancés peuvent être alors portées à la connaissance de l'interlocuteur afin que la discussion reparte sur des bases saines.
Créer un climat favorable au dialogue est la clé qui permettra à l'interlocuteur de se montrer réceptif aux arguments. Il ne faut pas craindre de céder du terrain en instaurant une relation cordiale car cette dernière favorisera des avancées, par la suite.

- **Faire le vide pour se sentir serein et être disponible**

Prendre au moins quelques minutes avant l'entretien pour se concentrer sur son objectif. Quand on affiche une sérénité et un esprit clair, l'interlocuteur le ressent.
Le non verbal représente 90 % du succès d'une discussion.
Avoir l'esprit libre permet aussi de répondre plus aisément à des arguments inattendus, au lieu de se braquer à la moindre contradiction et de se laisser déstabiliser.
Amener son interlocuteur à exprimer clairement ses intérêts permet de trouver un accord qui convienne aux deux parties.

- **Insister sur les points sensibles pour son interlocuteur**

Pour convaincre, un argument doit être non seulement crédible mais également ciblé. Il faut insister, parmi les qualités de ses propositions, sur celles qui correspondent le mieux aux préoccupations spécifiques de l'interlocuteur.

- **Moduler le débit et les intonations de sa voix**

La voix peut trahir parfois un comportement y compris au téléphone.
Pour donner de la force à son propos, il faut ralentir son débit et parler d'une voix posée en articulant soigneusement et en jouant avec les silences. Placer des blancs après les phrases qui portent sur des points cruciaux permet d'insister.
Il faut se montrer adroit dans le choix de son vocabulaire et de sa formulation. Employer une formulation positive permet de ne pas agresser son interlocuteur.

- **Mimer les situations pour adapter les gestes au discours**

Attention : nos gestes sont parfois en contradiction avec les messages que nous délivrons. Dans le cadre d'une stratégie offensive, il faut avoir le buste droit, légèrement penché en avant, avec des gestes de la main confirmant sa détermination.

- **Savoir écouter pour reformuler les idées d'autrui**

Pour réussir à se faire entendre, il faut d'abord donner à son interlocuteur le sentiment qu'il est lui-même entendu.
Pour cela, la meilleure méthode est de le laisser dérouler le fil de son propos, sans l'interrompre, ni le contredire, en prenant des notes lorsqu'il émet une remarque importante.
Une reformulation des idées émises confirme cette écoute active et permet d'éliminer tous les malentendus.
Il ne faut pas hésiter à se faire réexpliquer les points qui posent problème, sans répondre aux objections ou formuler son opinion car ce n'est pas encore le moment. Une fois les intérêts et les desiderata de chaque partie clairement exprimés, la discussion peut vraiment commencer.

INSTAURER UNE CONNIVENCE CONSTRUCTIVE AVEC SON INTERLOCUTEUR

- **S'adapter au style de son interlocuteur**

Il faut susciter l'intérêt de son interlocuteur en se calant sur son tempo et son non verbal afin de créer une complicité inconsciente au cours des premiers échanges.

Il est aussi conseillé de jouer avec les nuances de sa voix pour s'adapter au rythme de parole de l'autre et de s'approprier ses tournures de phrases favorites, afin qu'il ait le sentiment qu'on parle le même langage que lui.

- **Souligner les points d'accord**

Au fil des échanges, il est souhaitable d'entériner des conclusions « à blanc » sur des points partiels mais décisifs en multipliant les petites questions pour obtenir des acquiescements, même de portée limitée et soumis à condition.
Il pourra être fait état de ces conclusions, en bout de course, pour démontrer que les positions sont plus proches qu'on ne le croit. Chaque acquis est ainsi passé en revue, afin de vérifier que les parties se sont parfaitement comprises.

- **Lever les dernières incertitudes**

A l'étape ultime, une identification des non-dits est indispensable pour qu'ils ne risquent pas d'entraver l'accord au dernier moment. Un délai peut être laissé à son interlocuteur pour solliciter un avis externe.

Conseil :

Dans un processus de négociation, la stratégie gagnant/gagnant cherche une solution favorable aux deux interlocuteurs.
Il ne s'agit pas de rechercher le meilleur compromis de partage des gains, mais de trouver un accord qui augmente les gains de chacun.

OUTIL

FICHE 5-10 L'ENTRETIEN - PLAN DE PREPARATION D'UN ENTRETIEN

ORGANISATION DE L'ENTRETIEN

- Thème de l'entretien
- Date et lieu de la réunion
- Heures début et fin

Quel est l'objectif de cet entretien?

RENSEIGNEMENT A RECUEILLIR SUR L'INTERLOCUTEUR

CHOIX DE LA TECHNIQUE D'ENTRETIEN

- entretien directif,
- entretien non directif (ou libre),
- entretien semi directif (ou guidé).

Elaborer un support si entretien directif ou semi directif

ORGANISATION MATERIELLE

- Disponibilité de l'interlocuteur ?
- Disposition en face à face ou côte à côte,
- Pas de dérangement durant l'entretien.

DOCUMENTATION NECESSAIRE POUR CET ENTRETIEN

6. LA REUNION

FICHE 6-1 LA REUNION - POURQUOI UNE REUNION ?

C'EST LA PREMIÈRE QUESTION À SE POSER

Pourquoi ?

L'intérêt d'une réunion est de profiter de la dynamique d'un groupe et de sa créativité.

Définition

« Destinées pour les uns à informer, pour les autres à reporter, elles ont pour vocation première de faire avancer un dossier ou un projet ».

Trois types de réunion :

- **Information :** faire part d'informations, faire partager l'information. L'information peut être ascendante ou descendante,
- **Échange :** écouter l'avis de chacun, s'enrichir les uns les autres. Par exemple : trouver des idées ou des solutions dans une réunion,
- **Décision :** valider ensemble une décision comprise et acceptée par tous. Par exemple : réunion pour une résolution de problème, réunion avec des personnes habilitées en vue d'une décision collégiale ou paritaire.

LA REUNION SEMBLE UTILE : vérifier l'utilité en se posant 3 questions et en y apportant des réponses précises :
- En quoi cette réunion est utile ?
- Qu'est-ce que j'en attends ?
- Qu'est-ce que le groupe attend de la réunion ?

SI LA REUNION N'EST PAS FORCEMENT UTILE : ne pas hésiter à l'annuler pour gagner du temps. Une simple conversation peut suffire.

UNE OPPORTUNITE QUI A BESOIN DE REGLES POUR GAGNER DU TEMPS

La réunion : une occasion à saisir. Se réunir permet :
- De profiter de la vision de chacun et d'élargir la vision de tous,
- De partager une vision commune et/ou des projets communs,
- D'être plus perspicace(s) et plus intelligent(s) (l'union fait la force).

Clarifier les règles permet d'éviter :
- Les luttes d'influence
- Les conflits
- Les procès d'intention
- Les prises de pouvoir
- La dispersion, les retraits, les apartés, les passe-temps.

Conseil :

Organiser le cas échéant une réunion à distance (visioconférence) permet de gagner du temps et de réaliser des économies en cas d'éloignement des participants ou lorsque la durée de la réunion est courte.

FICHE 6-2 LA REUNION - QUELQUES CONSEILS SUR LES GRANDES PHASES D'UNE REUNION

Comment ?

LA PREPARATION

PRÉPARER SA RÉUNION C'EST PRÉPARER SON TOP

Un **T**hème qui cadre la réunion
Un **O**bjectif pour cette réunion
Un **P**lan de la réunion

- Fixer le cadre et le **T**hème : de quoi allons-nous parler ? Cette réflexion aboutira à la rédaction de l'ordre du jour.
- Fixer l'**O**bjectif : quel but doit atteindre le groupe ?
- Fixer un **P**lan de la réunion (organisation, calendrier minutage, outils utilisés), le cadre et les règles.

Préparer son ordre du jour et sa convocation : communiquer le TOP aux participants, le lieu, l'heure de la réunion. Demander aux participants de préparer cette réunion avec une contribution concrète.

PRÉPARER SA RÉUNION C'EST SE DONNER LES MOYENS DE RÉUSSIR

Préparer sa réunion c'est mettre en mouvement et donner envie de contribuer. Trois ingrédients y contribuent :

- Connaître mon rôle et ma contribution,
- Connaître l'objectif de la réunion,
- Connaître le bénéfice ou l'intérêt pour moi de ma participation.

La motivation est favorisée lorsque :
- chacun sait ce qu'il doit faire,
- chacun à un rôle à jouer et que le groupe partage un objectif.

Préparer sa réunion c'est tenir compte du nombre de participants et choisir les participants.

Le nombre peut varier en fonction des réunions. 3 est le minimum pour créer un groupe. 5 permet d'avoir un début de dynamique. A partir de 9, l'animation doit être plus directive. Les échanges deviennent plus difficiles et le temps consacré à chacun est plus limité.

Inviter des participants « dernier CRI » :
- Choisir les participants **C**ompétents par rapport au sujet
- Choisir les participants **R**esponsables par rapport au sujet
- Choisir les participants **I**ntéressés par rapport au sujet.

Et les engager à préparer la réunion.

LE LANCEMENT

Le lancement de la réunion remplit trois fonctions :
- une fonction humaine : il s'agit de constituer, souder le groupe au delà des individus qui le composent. Les participants se présentent.
- une fonction d'organisation : l'animateur doit annoncer l'objectif de la réunion, le rôle de chacun, la durée, et éventuellement désigner un rapporteur ou un secrétaire
- une fonction concrète : l'animateur doit dire l'essentiel tout de suite.

UN LANCEMENT REUSSI EST :

- Rapide : l'animateur doit rappeler les règles de fonctionnement et l'objectif de la réunion pratiquement tout de suite après s'être présenté.
- Clair : l'animateur doit clarifier avec des mots simples l'objectif et la contribution de chacun.
- Structuré : l'animateur doit annoncer dans cet ordre : le thème, l'objectif, la durée et la contribution attendue de chacun des participants.

LA CONCLUSION

Une réunion de travail doit se conclure utilement sur :
- Un qui fait quoi pour quand ?
- Un compte-rendu de décisions réalisé en séance de manière tournante par les participants à partir de l'ordre du jour de la réunion.

Conseil :

Lorsque vous faites le tour de table de conclusion demander à chaque participant de rappeler oralement et devant le groupe son engagement.
C'est une manière de le « lier ».

LE COMPTE RENDU

Les réunions donnent lieu à un compte-rendu.

Pour être efficace celui-ci peut être rédigé en cours de séance et si possible remis en séance à la fin aux participants, ce qui est possible avec les portables, mais assez rare dans les faits.

Sinon, dans tous les cas, un compte-rendu doit être rédigé à l'issue de la réunion et adressé aux participants dans de brefs délais.

Deux types de compte rendus sont possibles :

Le compte-rendu des débats, fidèle, exhaustif, exprimant les opinions des participants. Les réunions de groupe de travail, les réunions de négociation par exemple.

Le compte-rendu ou relevé de décisions reprend les décisions arrêtées en réunion, les actions décidées et rappelle les points en suspens. Il peut être rédigé à partir de l'ordre du jour de la réunion. Cette manière de faire permet à chacun de connaître les points de progrès et les axes de travail. Il est, bien sûr, possible d'évoquer les positions ou les opinions des participants lorsque celles-ci contribuent à éclairer le débat, les actions et les décisions prises.

Le compte-rendu, selon les cas, peut faire l'objet d'une validation par l'ensemble des participants (définition d'un délai de restitution).

La rédaction du compte-rendu se délègue (les fonctions d'animation de réunion et de prise de notes sont difficilement compatibles). C'est une mission qui se valorise.

Conseil :

Rédiger l'ordre du jour sous forme d'un sommaire de décisions ou d'actions à conduire. La réunion consistera simplement à répondre point par point à chaque affirmation

Ne pas multiplier les réunions.

FICHE 6-3 LA REUNION - LE ROLE DE L'ANIMATEUR

Pourquoi ?

L'ANIMATEUR A UN RÔLE PARTICULIER À JOUER

Les 3 fonctions de l'animateur :

- **DIRIGER**

L'animateur doit diriger vers la production et peut y participer.

- **REGULER**

L'animateur doit faciliter les échanges.
L'animateur doit réguler les interactions.
L'animateur doit éviter les conflits.

- **PRODUIRE**

L'animateur doit créer les conditions de la réalisation de l'objectif.

L'ANIMATEUR DOIT RÉPONDRE AUX QUESTIONS

Un animateur face/avec un groupe est conduit à répondre à des questions.
Une question prouve l'intérêt de l'interlocuteur. Penser à ceux qui n'en posent jamais…
Une question est toujours un appui parce qu'elle crée de fait une relation entre le participant et l'animateur.
Une question présente un autre point de vue respectable et source d'échanges, ce qui est parfois difficile à accepter pour l'animateur surtout lorsque l'interlocuteur émet ou propose un autre point de vue.

Comment ?

Les trois manières les plus simples et les plus efficaces de répondre à toute question même agressive, déstabilisatrice, insidieuse sont les suivantes :

1. Dire à l'interlocuteur : « Vous avez raison ! » Cette affirmation magique le rassure, vous rassure, reconnaît la légitimité de son opinion et vous permet de diminuer la pression d'enjeu et le stress !
2. Prendre appui sur la question elle même : « vous avez certainement la réponse, donnez-la ! »
3. Prendre appui sur le groupe lorsqu'on n'a pas la réponse : demander la à l'interlocuteur lui-même ou mieux au groupe. « L'un d'entre vous a-t-il la réponse ? » Une réunion sert à trouver des réponses à des questions à plusieurs !

Conseil :

Utilisez l'énergie de votre interlocuteur ! commencez toujours en consonance/avec l'autre avant d'entrer en dissonance/différence avec lui

L'ANIMATEUR DOIT FIXER LE CADRE

Un groupe fonctionne dans un cadre qui lui apporte, confort, sécurité et optimise la contribution de chacun.
Les trois éléments constitutifs du cadre sont les suivants :
Un objectif commun, affiché, accepté, adapté (les trois A) par le groupe :
Par exemple : « Trouver une solution pour réduire de 10 % les frais généraux des services dans les deux mois à venir. »
Une méthode de travail : les participants ont besoin de savoir, tout de suite, comment l'animateur va faire et quelle contribution concrète il attend d'eux. Le plus simple est encore de le leur dire. Par exemple : « Je souhaite que vous posiez des questions par écrit, que vous preniez la parole en proposant une idée ou une action et je demanderai à … (préciser les personnes impliquées) de nous rendre compte oralement pendant cinq minutes de leur visite du site de … ».
Un rôle : les personnes invitées veulent connaître précisément leur contribution. S'agit-il de prendre des notes ? et/ou de poser des questions ? et/ou d'intervenir ?

Conseil :

Clarifiez de manière explicite et concrète le rôle attendu de chacun, les animateurs surestiment l'implication a priori des personnes présentes.

FICHE 6-4 LA REUNION - LES CONDITIONS MATERIELLES D'UNE REUNION

Comment ?

LES GRANDS TYPES DE DISPOSITION :

- Classe d'école :

Signifie, sous l'autorité de l'animateur ou du formateur. Cette disposition limite l'échange comme à l'école.

- En rond ou carré :

Signifie, tous égaux. Cette disposition facilite l'échange.

- Face à face :

Signifie, disposition de négociation, les deux parties se font face chacune a son « porte-parole ». Cette disposition prépare un « désaccord » possible.

- En U :

Cette disposition combine, la place prépondérante de l'animateur et des supports visuels avec la possibilité d'échanges des participants.

DISPOSER VOS TABLES EN FONCTION DU TYPE DE RÉUNION.

Aux côtés de l'animateur, les collaborateurs s'installent et l'animateur s'appuie sur eux.
Les interlocuteurs sont face à l'animateur pour permettre le dialogue
Pour une réunion de courte durée, il est possible de rester debout.

LA REUNION A DISTANCE :

La visioconférence permet de gagner du temps et de réaliser des économies (déplacements).
Il faut bien préparer la réunion et s'assurer de la fiabilité de la technique.

Conseil :

La réunion à distance doit être privilégiée pour les réunions courtes ne nécessitant pas de travaux importants sur le fond des dossiers. Elle est appropriée pour faire avaliser des décisions.
La réunion à distance permet de régler des problèmes pratiques ou de présenter des éléments de reporting mais plus difficilement de mener un débat d'idées à plusieurs.

FICHE 6-5 LA REUNION - LE CAS PARTICULIER DU GROUPE DE TRAVAIL

Définition

Le groupe de travail est un mode de management transversal, au même titre que le travail en réseau, il participe du décloisonnement des services.
La constitution d'un groupe de travail permet d'atteindre plus rapidement les résultats que l'on s'assigne et en favorise l'acceptation par tous les acteurs.

Pour être efficace, il doit être constitué d'une équipe spécialisée réunissant des compétences différentes et complémentaires et adaptées à l'objectif assigné :

- si la rapidité de résultat prime, le groupe de travail s'appuie sur la structure hiérarchique existante ;
- si la gamme des compétences est primordiale, une équipe ad hoc est constituée ; elle réunit alors des partenaires intéressés (internes et / ou externes) dont les compétences permettent de trouver des solutions innovantes.

Comment ?

La méthode de travail doit être :

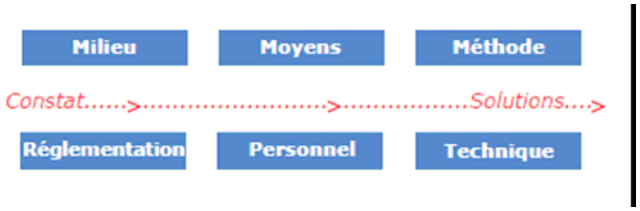
- analytique : diagnostic de la situation, définition d'une solution cible (méthode de résolution de problème des 6 cases), élaboration d'un plan d'action au terme du travail, communiquer sur la démarche et les résultats.
- opérationnelle : solliciter une contribution personnelle de chacun, constituer des sous-groupes pilotés par un responsable, consulter des experts métiers (bureaux réglementaires), élaborer un plan de travail.

Appliquer la méthode de résolution des problèmes des 6 cases :

1. **constat** : quelles sont les difficultés observées ?
2. **causes** : quelles sont les causes à l'origine du constat ?
3. **objectifs** : quels sont les changements que l'on souhaite réaliser ?
4. **scénarii** : quelles sont les familles de solutions possibles ?
5. **solution** : quel choix faut-il retenir avec les meilleures chances de succès ?
6. **mesure** : quels sont les critères de réussite ou d'échec ?

Lorsque les causes et leurs conséquences auront été identifiées, le manager pourra déterminer les objectifs qu'il souhaite atteindre et les solutions pour y parvenir.
Celles-ci devront déboucher sur un plan d'action.

Les familles de cause-conséquence :



Conseil :

Eviter le monologue car le groupe de travail est par essence participatif.
Eviter l'argument d'autorité car cela peut entraîner des tensions.
Etre attentif aux « meneurs » qui manipulent facilement un auditoire en anticipant leurs remarques et s'appuyer sur les participants « moteurs ».

FICHE 6-6 LA REUNION - LA GESTION D'UN CONFLIT AU COURS D'UNE REUNION

Pourquoi ?

RÉSOUDRE UN CONFLIT

Une réunion permet l'expression d'opinions différentes, dissonantes et parfois divergentes.
Le débat repose sur l'existence d'une autre manière d'agir, de faire ou de penser.
La manière la plus efficace de résoudre un conflit consiste à le médiatiser c'est à dire à trouver un tiers.
Ce tiers peut être un participant perçu comme neutre par le reste du groupe et par les deux protagonistes, ou l'animateur s'il respecte la neutralité ou une méthode permettant de décrire rapidement, complètement et d'afficher le conflit (qui n'intéresse qu'une minorité et ralentit le travail de la majorité !)

Comment ?

MÉTHODE ADRAV (ACCORD, DÉSACCORD, RIEN À VOIR)

Cette méthode comporte trois phases :

A comme Accord

Faire la liste de l'ensemble des points d'accord existant entre les deux parties en conflit.
Par exemple : « nous sommes d'accord pour trouver une solution, pour accepter l'aide du groupe, pour proposer des solutions, pour accepter des solutions validées par le groupe, pour parler ensemble encore une fois ».

D comme Désaccord

Faire la liste des points de désaccord.
Par exemple : « nous sommes en désaccord sur le mode de calcul de remboursement des frais de mission ».

RAV comme Rien À Voir

Faire la liste des points qui n'ont rien à voir avec les deux points précédents.
Affichés sur un tableau, l'ensemble des points d'accord est souvent plus important que celui des divergences, la clarification de l'objet de la discussion permet de faire apparaître soit directement la solution soit les conditions pour y parvenir.

Conseil :
Mettre noir sur blanc les points. Ecrire c'est réaliser l'étendue des convergences.

LE SCÉNARIO « CATASTROPHE »

Chercher les obstacles et les freins à la réussite pour éviter la catastrophe.
Cette technique sert à recenser tous les obstacles possibles à l'atteinte d'un objectif ou les freins à la mise en oeuvre d'une action. Elle utilise en dernière étape un plan d'action, elle permet d'éviter les obstacles qui n'ont pas encore été perçus.
Elle peut aussi être utilisée pour préparer un argumentaire de présentation de ses idées.
Il s'agit de définir la représentation la plus négative de l'objectif, de la situation, en répondant à la question: « Comment faire pour être sûr d'échouer ?»

Poser la question :
« Comment rater ou échouer de manière certaine ?»
Lancer un brainstorming
Ecrire toutes les idées au tableau
Exploiter les résultats

Conseil :

A partir des éléments recueillis et en les transposant en positif, établir une liste de toutes les propositions et les actions à mettre en œuvre pour éviter ce résultat catastrophique

OUTIL

FICHE 6-7 LA REUNION - UNE REUNION DE TRAVAIL EFFICACE EN 1H30

LA RÉUNION COMMENCE À L'HEURE PRÉCISE.

1. THEME : 10 MN

Le problème est-il posé d'une manière concise et claire ? Est-il compris par tout le monde ?
Des informations sont-elles nécessaires et disponibles ?
Sinon, quelles alternatives choisir ?

2. METHODE : 10 MN

- Quelle méthode de travail adopter ?
- Y a-t-il consensus ?
- Acter la méthode pour la faire suivre scrupuleusement,
- Ne la modifier qu'après obtention d'un nouveau consensus.

3. PRODUCTION : 1 H 10

- Ecouter, élucider, coopérer, faciliter,
- Fixer les échanges sur le thème et faire respecter la méthode.
- Canaliser les « bavards »,
- Motiver les « silencieux »,
- Accepter les désaccords et maîtriser les conflits.

LA RÉUNION SE TERMINE À L'HEURE PRÉVUE.

OUTIL

FICHE 6-8 LA REUNION - PLAN DE PREPARATION D'UNE REUNION

1. ORGANISATION DE LA REUNION

Thème de la réunion : ……

Date et lieu de la réunion : ……

Heures de début et de fin : ……...

Quel est l'objectif de cette réunion ?

2. QUESTIONS PREALABLES

Si cette réunion n'avait pas lieu, quelles en seraient les conséquences ? ……

Cette réunion est-elle le seul moyen d'atteindre l'objectif visé ? ……

Sinon, quel autre moyen ? ……

3. ORDRE DU JOUR

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

4. PARTICIPANTS

……..

Sans qui la réunion n'a-t-elle pas de sens ? ……

Qui d'autre pourrait tirer parti de cette réunion ? ……

5. AIDES TECHNIQUES

La salle est-elle réservée ?

Aides visuelles (projection, tableaux papier, connection web...).

Pas de dérangement durant la réunion.(les portables sont-ils éteints ?).

6. DOCUMENTATION NECESSAIRE POUR CETTE REUNION

……..
……..

OUTIL

FICHE 6-9 LA REUNION - COMPTE-RENDU

Réunion du…… Rapporteur ……..

Participants ……..

Destinataires du CR ……

Informations :

1 ……

2 ……

3 ……

4 ……

5 ……

6 ……

Actions	Quoi ?	Qui ?	Quand ?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

OUTIL

FICHE 6-10 LA REUNION - FICHE D'EVALUATION

Date de la réunion ……animateur ……..

Type de réunion …….

OBJECTIF(S) ……

1. PREPARATION

	OUI	NON
- La réunion était-elle bien préparée ?		
• sur la forme (salles, aides visuelles…) ?	☐	☐
• sur le fond ?	☐	☐
- Les objectifs étaient-ils clairement définis ?	☐	☐
- L'ordre du jour est-il parvenu à temps aux intéressés ?	☐	☐

2. DEROULEMENT

	OUI	NON
- Rôle de l'animateur		
• A-t-il bien maîtrisé le déroulement de la réunion ? (bonne élocution, sourire, humour)	☐	☐
• A-t-il bien fait participer ? (reformulation questions, valorisation des bonnes interventions)	☐	☐
• A-t-il été suffisamment directif ? (annonce et rappel de l'objectif, synthèses, conclusions, attitudes vis-à-vis des « bavards » et des « déviateurs »).	☐	☐
- Comportement des participants		
• Ecoute	☐	☐
• Attitude positive	☐	☐
• Créativité, initiative, ouverture	☐	☐
• Déroulement de la réunion		
• L'ordre du jour a-t-il été suivi ? Epuisé ?	☐	☐
• La réunion a-t-elle commencé à l'heure ?	☐	☐
• La réunion s'est-elle terminée à l'heure ?	☐	☐

3. RESULTATS

	OUI	NON
- La réunion a-t-elle atteint l'objectif (les objectifs) ?	☐	☐

Si non, pourquoi ?

……..

- Comment améliorer la prochaine réunion ?

……..

7. LA GESTION DU TEMPS

FICHE 7-1 LA GESTION DU TEMPS - LES 8 LOIS DU TEMPS POUR ÊTRE EFFICACE

Pourquoi ?

Contrôler son temps, c'est savoir prévoir et planifier.

Le temps est une ressource limitée, qui se répartit entre trois natures de tâches :

- tâches programmées fixes (un rendez-vous, une échéance à respecter) ;
- tâches programmées glissantes (la rédaction d'un rapport d'activité) ;
- tâches imprévues, non programmables (la rédaction d'une note urgente, la mise en place de paiements de secours d'urgence).

La gestion de son temps de travail doit permettre à chacun de trouver un équilibre entre la réflexion et l'action.

Huit lois susceptibles de faire gagner du temps peuvent être mises en œuvre. Afin d'identifier celles qui vous seront le plus utiles commencez par faire le point sur votre mode d'organisation, identifier vos faiblesses : demandez-vous combien de temps vous passez au bureau, quel est votre retard moyen aux réunions, le temps consacré à lire votre courrier, le nombre de fois où vous êtes interrompu en deux heures…

Comment ?

LOI DE MURPHY : GARDEZ UNE MARGE D'IMPREVU

PROBLEME : une tâche prend toujours plus de temps que l'on ne l'imagine.

CONSEQUENCE : perte de temps.

SOLUTION :
- surévaluer le temps que nous comptons consacrer à un travail en appliquant un coefficient multiplicateur dont le montant est déterminé en fonction des missions (1,5 pour une tâche que nous maîtrisons, 2,5 pour un travail nouveau),
- ajouter un capital temps d'environ 30 % pour les imprévus,
- en fin de réunion, prévoir ¼ d'heure pour répondre aux collaborateurs,
- éviter d'enchaîner les RV dans son agenda et insérer des plages d'½ heure entre chaque séquence de travail d'1 h 30.

Cette manière de procéder permet d'augmenter le niveau d'activité et de diminuer celui de stress.

LOI DE DOUGLAS : RANGEZ VOTRE BUREAU

PROBLEME : plus on dispose de place, moins on trie.

CONSEQUENCE : non seulement on risque d'égarer des papiers importants mais en plus le désordre qui règne sur le bureau gêne la concentration.

SOLUTION : chaque chose à sa place, ranger dans les armoires, dans des dossiers étiquetés, utiliser des pochettes suspendues de couleurs différentes. Dès que vous recevez un document demandez vous immédiatement si vous allez le classer, le transmette ou le jeter. Réduire les impressions de courriels et adopter une gestion raisonnée des messages.

L'absence d'accumulation de papiers allège l'esprit.

LOI DE CARLSON : LIMITEZ LES INTERRUPTIONS

PRINCIPE : un travail en continu prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois.
Conséquence : il faut au moins 3 minutes pour se concentrer de nouveau, ce qui engendre fatigue et sentiment d'inefficacité.

SOLUTION : prenez de véritables rendez vous avec vous-même : filtrer les appels, mettre le répondeur, fermer la porte (si d'habitude elle est ouverte) si un collaborateur vient vous voir dites lui que vous viendrez dès que vous aurez terminé.

LOI DE PARETO : FOCALISEZ VOUS SUR L'ESSENTIEL

PRINCIPE : 20% du travail effectué produit 80% des résultats, d'où l'idée de réserver son énergie aux tâches essentielles et éviter de se disperser avec l'accessoire.

SOLUTION : hiérarchiser ses activités de la journée, en 4 règles (loi d'Eisenhower)
- urgent et important
- urgent mais pas important
- important mais pas urgent
- ni important ni urgent

LOI DE L'ECCLESIASTE : VARIEZ VOS ACTIVITES

REGLE : le roi Salomon disait il y a un temps pour toute chose sous les cieux. Appliquée aux managers : afin d'être efficace, changez d'activité au cours de la journée.
SOLUTION : exemple si vous travaillez sur un dossier important, variez les types de tâches pour ne pas vous asphyxier mentalement « alternez lecture de documentation, rédaction de fiche, réalisation d'une présentation avec Power point », ne calez pas les dossiers difficiles le lundi matin ou le vendredi après midi quand vous saturez, il faut en effet tenir compte des pics d'efficacité.

LOI DE PARKINSON : FIXEZ-VOUS DES DELAIS

REGLE : un travail occupe tout le temps prévu pour sa réalisation. Ce principe appelé loi de la dilatation, assure que même si l'on dispose de beaucoup de temps pour accomplir une tâche, on consomme la totalité de ce temps.
CONSEQUENCE : d'où la nécessité de se fixer des échéances.
SOLUTION : décomposez votre travail en plusieurs micro tâches et en attribuant à chacune sa propre date limite, cadrer avec rigueur la durée des réunions, réduire les activités consommatrices de temps (recherches effectuées sur Internet par exemple), etc.

LOI DE LABORIT : FAITES LE PLUS DIFFICILE EN PREMIER

PRINCIPE : l'homme est doté d'un programme biologique de survie qui lui fait fuir le stress et rechercher en priorité le plaisir. Cette loi est vulgarisée sous l'appellation de « loi du moindre effort ».
CONSEQUENCE : si l'on suit son penchant naturel et que l'on repousse sans cesse les tâches rébarbatives, vous en serez réduit à les expédier en urgence et à les bâcler.
SOLUTION : vous faire violence, mais cela sera plus facile si vous imaginez une récompense (une pause plus longue, une activité plus plaisante…) Ne restez pas de longs moments à vous dire il faut que je m'y mette agissez rapidement, pour vous libérer d'un stress aussi inutile que paralysant.

LOI D'ILLICH : ACCORDEZ-VOUS DES PAUSES

PRINCIPE : au-delà d'une certaine durée, on devient moins productif, voire contre productif.
CONSEQUENCE : plus les agents sont sollicités plus ils ont besoin de se ménager des pauses.
SOLUTION : acceptez vos limites ! si vous relisez trois fois la même phrase d'un dossier sans la comprendre, ou si vous ne trouvez pas la solution à un problème …faîtes une pause, laissez vagabonder l'esprit. Cela peut être l'affaire de 5mm, le temps de regarder par la fenêtre, de quitter votre place pour aller boire un café etc.

Conseil :

Gérer son temps est important pour soi : être le plus efficace possible pour soi et pour les autres : être suffisamment disponible pour ses collaborateurs.

FICHE 7-2 LA GESTION DU TEMPS - ETRE MIEUX ORGANISÉ

Pourquoi ?

Etre mieux organisé est synonyme d'être **« efficient »**.

Mots clés : organiser, classer, structurer, réduire, simplifier, éliminer.
En bref, être efficient, c'est « bien faire les choses ».

Moins de temps dépensé, moins d'énergie, moins de stress, moins de pertes de temps, moins de consommation de ressources de toutes sortes : courriels, réunions, personnes dérangées, déplacements, papier...

Adopter de bonnes méthodes de travail et maîtriser ses outils de gestion du temps et de messagerie.
Bénéficier des meilleures pratiques pour être mieux organisé : noter, centraliser et gérer vos tâches
Classer vos dossiers papiers et électroniques
Organiser votre poste de travail et votre ordinateur

Comment ?

Bien établir son planning : **la méthode N.E.R.A.C.**

NOTER

Dans la colonne « Activités », sans s'occuper de l'ordre chronologique ni être limité par leur durée, on note toutes les activités, toutes les tâches à exécuter durant cette semaine.

ESTIMER

A chacune des tâches de votre liste, on attribue une durée approximative notée dans la colonne « Durée prévue ».

RÉSERVER

L'estimation des durées ne peut être faite avec certitude : il faut « prévoir large » de façon à réserver du temps pour les imprévus. On considère généralement que 60 % du temps seulement peut être planifié.

ARBITRER

Il faut établir des priorités en se posant pour chaque tâche la question : « Est-ce urgent ou important ? Ou simplement urgent ? Est-ce important mais non urgent ? »
Pour chaque tâche de la liste, on complète d'abord les colonnes « Important »et/ou « Urgent » (de + + à - -) puis on arbitre en complétant les colonnes « Décision » et « Quand ? » (« A faire cette semaine ? » prévoir le jour dans la colonne « Quand ? » - « A reporter plus tard » - « A rejeter »)

CONTRÔLER

Durant la semaine, on raye au fur et à mesure les activités réalisées et on compare la durée réelle et la date de réalisation (à noter dans la colonne « Contrôle ») avec la durée et la date prévue.

Conseil :

Puis en fin de semaine on fait le point (tâches prévues qui n'ont pu être réalisées, tâches accomplies qui n'avaient pas été prévues) et on analyse : comment remédier aux écarts entre prévisions et objectifs ?

FICHE POUR ÉTABLIR DES PRIORITÉS - SEMAINE DU .../.../... AU .../.../...						
ACTIVITÉS	**DURÉE PRÉVUE**	**IMPORTANT**	**URGENT**	**DÉCISION**	**QUAND ?**	**CONTRÔLE**

FICHE 7-3 LA GESTION DU TEMPS - GERER SA MESSAGERIE

Comment ?

OPTIMISER LA GESTION DE SA MESSAGERIE : ASPECTS TECHNIQUES

Consulter les fiches techniques THUNDERBIRD dans ULYSSE: pilotage et moyens/informatique/liens utiles/PROMEO/formation en ligne/documentation

L'UTILISATION DES FILTRES

Objectif : trier automatiquement son courrier en créant des sous-dossiers dans Thunderbird

Le logiciel de messagerie Thunderbird permet de personnaliser la gestion des courriels reçus en créant des filtres.

Un filtre est une action automatisée qui s'effectue à chaque relevé des messages. Dés lors qu'une condition prédéfinie est vérifiée, l'action se déroule.

Les manipulations ci-dessous permettent de créer des filtres (des règles) qui permettront de trier directement les messages selon les critères définis.

- **Lancer Thunderbird**

Cliquer sur le menu **Outils** puis sur **Filtres de messages**...

- **Une nouvelle fenêtre s'affiche**

Sélectionner dans la partie filtres le compte de messagerie pour lequel le filtre sera appliqué.

Cliquer ensuite sur le bouton **Nouveau** pour créer les règles du filtre : choisir l'action à appliquer au filtre (cf menu déroulant).
Possibilité de créer plusieurs filtres pour le même compte.

- **Dans la fenêtre suivante**

Donner un nom au filtre en remplissant la case **Nom du filtre**.
Une fois la règle configurée, cliquer sur le bouton **OK**

Pour filtrer des messages déjà reçus :

Sélectionner le filtre à utiliser puis cliquer sur le bouton **« Exécuter »**.
Le filtre est maintenant configuré et opérationnel, il sera automatiquement appliqué à chaque relevé de messages.

Conseil :

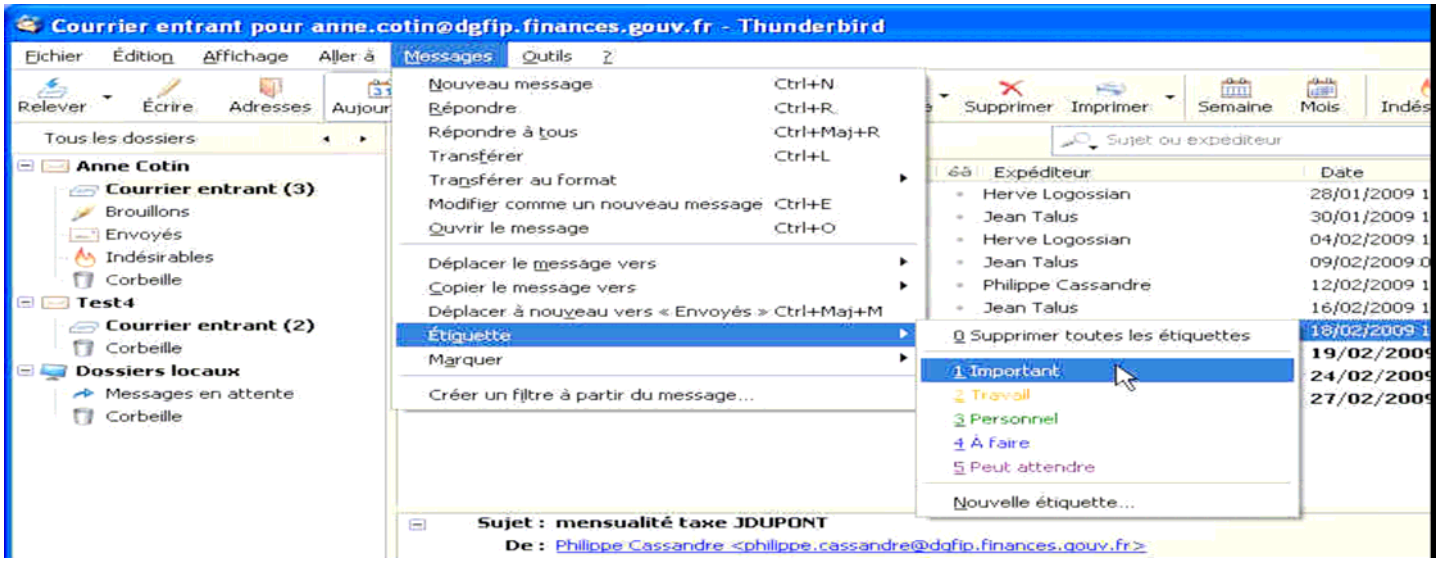
Créer des sous-dossiers par thèmes, mais également un sous-dossier « en-cours » et un sous-dossier « à suivre ».
Rappel : la gestion des courriels peut se faire selon la loi 1/urgent et important, 2/ urgent mais pas important, 3/ important mais pas urgent et 4/ ni important ni urgent.

L'UTILISATION DES ETIQUETTES

<u>Objectif</u> : utiliser des codes couleur pour mieux identifier la nature des courriers.

Pour étiqueter un message, vous pouvez :

- soit cliquer sur l'icône Étiquette et sélectionner l'étiquette désirée
- soit faire un clic droit sur le message à étiqueter, sélectionner Étiquette et cliquer sur l'étiquette désirée
- soit cliquer sur l'étiquette désirée dans Messages > Étiquette



L'étiquette est ajoutée au message qui apparaît de couleur différente dans la liste.

Conseil :

Utiliser des couleurs qui permettent de distinguer les messages en interne qui vous sont adressés personnellement, les messages où plusieurs personnes sont en copie. Gérer en priorité les courriels internes qui vous sont destinés et consulter les courriels en copie si le temps disponible le permet.

FICHE 7-4 LA GESTION DU TEMPS - LES REGLES D'OR POUR GERER SA MESSAGERIE : ASPECTS COMPORTEMENTAUX

Comment ?

S'ABSTENIR DE CONSULTER SA BOITE DE RÉCEPTION À TOUT BOUT DE CHAMP

Même si la messagerie informe le destinataire à chaque arrivée de courrier, même si la curiosité est forte, il faut résister à l'envie de consulter sa boite cent fois par jour. Le plus simple est de régler le logiciel de messagerie pour une relève moins fréquente (toutes les demi-heures au plus court).
Autre solution ouvrir sa messagerie uniquement le matin en arrivant au bureau, après le déjeuner et le soir. Le reste du temps, elle est fermée. Ce conseil est surtout utile lorsqu'on doit travailler sur un dossier complexe.

Le manager y gagne en efficacité dans la réalisation de ses autres tâches.

VIDER SA BOITE DE RÉCEPTION

Il en va de sa boite comme de sa boite aux lettres physique. Est-il imaginable d'ouvrir sa boite le soir en rentrant chez soi, de jeter un coup d'œil sur ce qui s'y trouve, et repartir en y laissant le contenu ? Le principe est donc de traiter tout ce qui arrive dans la boite de réception et de systématiquement la vider à chaque fois.
Ne pas la vider condamne le destinataire rapidement à une sorte « d'incapacité intellectuelle » : les messages peu/pas traités sont autant d'entraves dans la réflexion et les prises de décision. Leur nombre s'accroît évidemment rapidement et c'est la surcharge informationnelle qui guette…

TRAITER SES MESSAGES SELON QUELQUES RÈGLES SIMPLES

Quand on y réfléchit, un message n'a que 4 destinations possibles :
- la poubelle, sans même l'avoir consulté
- la poubelle, après l'avoir consulté
- le classement dans un système de dossiers (thématiques ou par projets)
- un dossier spécial nommé « à suivre » ou « en cours »

Avec un nombre réduit de possibilités, les choix sont facilités et accélérés.

GÉRER SES MESSAGES « EN COURS »

La boite de réception vidée, on peut se concentrer sur les messages qui restent à traiter. Typiquement, on y place les messages :
- pour lesquels on attend la réponse de quelqu'un avant d'agir
- pour lesquels on doit agir (réfléchir, rédiger une réponse adaptée, …)

C'est cette boite qu'on affiche quand on veut gérer ses messages. Le nombre d'éléments y sera forcément réduit, évitant ainsi la surcharge et le découragement.

RECOURIR À DES TITRES GLOBAUX DANS LE SYSTÈME DE CLASSEMENT pour éviter de perdre trop de temps lorsqu'il faut retrouver quelque chose.

GERER LES MESSAGES ENVOYES comme les messages reçus en les classant dans les dossiers dédiés.

ARCHIVER LES MESSAGES en les intégrant dans les dossiers sur le micro-ordinateur (disque dur, serveur…).

TRAITER IMMÉDIATEMENT TOUT MESSAGE QUI PEUT ÊTRE TRAITÉ EN MOINS DEUX MINUTES mais transférer dans un fichier «à traiter » les messages qui nécessiteront plus de temps.

EN CAS D'ABSENCE PENSER À ACTIVER LA GESTION D'ABSENCE en prenant soin de préciser la période d'absence. Les expéditeurs de message seront ainsi informés de l'absence du destinataire et attendront peut-être pour faire des nouveaux envois.

Pour les messages urgents **PRÉCISER DANS SON MESSAGE D'ABSENCE L'ADRESSE COURRIEL D'UNE PERSONNE QUI EST HABILITÉE À RECEVOIR LES MESSAGES**.

AU RETOUR DES VACANCES

Balayer une première fois l'ensemble des messages sans les ouvrir en réalisant une simple lecture des sujets de chaque message.
Effacer tous les messages qui n'ont aucune utilité ou qui sont devenus obsolètes (exemples : messages du portail métier…)
Reprendre ensuite chaque message et affecter les messages à traiter en urgence dans un sous-dossier créé pour l'occasion.

Conseil :

Commencer à lire les messages du plus récent au plus ancien : cela permet parfois d'éliminer des messages qui ne sont plus d'actualité ou qui ont été réglés pendant votre absence.

8. LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES

FICHE 8-1 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - LE MANAGEMENT D'UN SERVICE COMPOSE D'ANCIENS COLLEGUES

Pourquoi ?

Devenir responsable de ses anciens collègues est un défi parfois difficile à relever car cela suppose de parvenir à faire émerger son autorité, à faire évoluer son image et à se détacher de relations affectives qui ont pu être réservées. En cas d'échec, l'organisation peut perdre un bon expert et gagner un mauvais manager.

Pour exploiter l'avantage que constitue la connaissance préalable des Hommes et des dossiers, un plan d'action s'impose.

Comment ?

IMPOSER SA LÉGITIMITÉ LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE

- En organisant une réunion de service pour exposer les grandes lignes des règles de fonctionnement qui seront mises en place.
- En organisant un entretien avec chacun des collaborateurs pour préciser les méthodes de travail et les attentes individuelles.

REPÉRER LES COLLEGUES QUI POURRAIENT PRENDRE OMBRAGE DE LA SITUATION

- Gestion des déceptions en faisant preuve de diplomatie, d'empathie et en clarifiant les responsabilités respectives
- Délégation de missions de confiance au profit des plus réticents, mais en s'assurant de leur engagement et de leur capacité à faire.
- Faire des entretiens de mise au point (recadrage) si l'attitude négative perdure.

AFFIRMER SON AUTORITÉ SANS COMPLEXE

Après avoir bien expliqué son rôle et sa mission, il faut savoir prendre le risque de la rupture, déléguer les travaux d'expertise et faire des choix qui n'emporteront pas forcément l'adhésion générale des réservés au départ. Manager, c'est aussi faire des choix et rendre des arbitrages.

Cette posture nouvelle commande de porter un regard neuf et humble sur les collaborateurs, comme sur les dossiers (attitude d'observation et d'écoute, même si les attentes des ex-collègues sont supposées connues).

ADOPTER UNE « BONNE DISTANCE » À L'ÉGARD DE SON ÉQUIPE

Il faut trouver un bon équilibre entre la position de responsable qui va devoir prendre des décisions et l'empathie pour changer de posture sans tout bouleverser. Toute allusion au fait que cette promotion ne change rien dans les relations de travail n'est pas conseillée , tout comme d'ailleurs un excès d'autoritarisme.

Pour que cette nouvelle position au sein du service soit bien admise par tous, il faut l'assumer et l'étayer concrètement par des apports managériaux : défense des intérêts de l'équipe, intervention dans les conflits internes avec des usagers du service, soutien technique, explication à donner aux agents sur les d'objectifs à atteindre et la manière dont il ont été adaptés au service dans le cadre du dialogue de gestion avec la direction.

ACCEPTER UNE CERTAINE SOLITUDE QU'IMPLIQUE SA FONCTION DE MANAGER

Adopter un devoir de réserve pour asseoir sa crédibilité et faire preuve d'objectivité.

ASSUMER LE FAIT DE DEVENIR L'ÉGAL DE SES ANCIENS RESPONSABLES

Un adoubement par sa hiérarchie est souhaitable car il donne force et légitimité.
Avec ses pairs, il est conseillé de faire preuve de modestie (s'exprimer de manière nuancée), de manifester sa satisfaction d'appartenir au corps des responsables de service et de ne pas hésiter à solliciter des conseils tirés de leur expérience (effet réseau).

FICHE 8-2 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ACCUEIL ET LE SUIVI DES NOUVEAUX ARRIVANTS

Comment ?

LA MISE EN PLACE D'UN CALENDRIER D'ACCUEIL POUR UN NOUVEL AGENT

Accompagnement, écoute, motivation : l'intégration d'un nouveau collaborateur ne s'improvise pas, d'autant qu'on a tout intérêt à en tirer le meilleur. Le succès de l'opération repose avant tout sur un suivi attentif et un planning rigoureux.

Trois mois de grande vigilance s'imposent. Tout commence en réalité 2 semaines avant l'arrivée du collaborateur, car l'équipe doit être prête à l'accueillir.

J – 15 - PRÉVENIR L'ÉQUIPE ET PRÉPARER LA LOGISTIQUE

- Informer officiellement l'équipe en expliquant le contour du poste et les enjeux pour l'organisation, en rassurant les agents inquiets et en insistant sur les bénéfices que tous vont tirer de cette arrivée.
- Répondre précisément aux questions sur son parcours professionnel.
- S'assurer que l'ensemble ou la plus grande partie de l'équipe sera là le jour de son arrivée et dans le cas contraire, reporter les présentations au lendemain ou surlendemain.
- Préparation logistique : équiper le bureau du nouveau collaborateur des fournitures nécessaires et des outils informatiques, signe tangible qu'il est attendu.
- Lui adresser quelques jours avant le jour J un message de bienvenue comprenant un plan d'accès.

JOUR J – PRÉSENTATION À CHACUN DE SES COLLÈGUES

Les premières heures sont importantes (accueil pas suffisamment appuyé ou intégration rapide). Il faut lui montrer son bureau et lui présenter ses nouveaux collègues.
Le laisser ensuite s'approprier son espace de travail avant de lui remettre un éventuel livret d'accueil en le lui commentant de manière détaillée.

Lui communiquer son agenda et son plan de travail sur 3 mois, les informations clés sur l'organisation, l'organigramme, un tableau des fonctions et des coordonnées de ses collègues ainsi que des renseignements pratiques (restauration). Les fiches de procédure lorsqu'elles existent. Lui présenter l'organigramme fonctionnel du service.

Son premier repas doit être l'occasion d'échanges avec son responsable de service ou des collègues volontaires et son premier après-midi doit être consacré à une familiarisation avec son environnement de travail.

J + 8 - DRESSER LE BILAN DE SA PREMIÈRE SEMAINE

Cette 1ère semaine a une dimension « initiatique ». L'accompagnement doit être marqué : disponibilité de la part du responsable de service, nomination d'un tuteur ou d'un parrain, interlocuteur auquel il peut se confier sans enjeu de pouvoir. Ce rôle doit lui être explicité clairement.
Un 1er debriefing en fin de semaine permettra de mesurer les effets de cette dynamique d'accompagnement. Une telle séance doit devenir hebdomadaire durant les 3 premiers mois.

J + 30 – IDENTIFIER LES DYSFONCTIONNEMENTS

Le collaborateur doit avoir trouvé ses marques, gagné en autonomie, pris des initiatives. Il doit pouvoir se situer clairement dans l'organigramme fonctionnel du service.
L'équipe est un capteur et un relais pour une information sur les dysfonctionnements. Le responsable de service doit alors faire la part des choses et déceler les points à améliorer dont il devra discuter avec l'intéressé.

L'objectif est d'ajuster les missions par rapport aux faiblesses identifiées, via un soutien ou une formation éventuellement.

J + 90 – METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE MOTIVATION

Le nouveau n'est plus un débutant ; il a acquis des réflexes.
Identifier avec lui les points à améliorer et réviser ses objectifs constituent déjà un dispositif de motivation.
De même, un travail sur les codes et les valeurs de l'équipe afin qu'il s'en imprègne est un facteur de motivation : occupation du poste d'un autre collègue pendant une journée, visites d'autres services…

LE TUTORAT POUR FACILITER ET ACCÉLÉRER L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX AGENTS

La mission du tuteur est de faciliter et d'accélérer l'intégration des nouveaux mais, pour que le succès soit assuré, il faut le choisir avec soin et ne pas oublier qu'il a également besoin d'être formé et accompagné.

La désignation d'un tuteur ou référent permet une assimilation plus rapide des subtilités du métier et du mode d'organisation de la structure. Il s'agit d'une délégation de l'intégration du nouveau collaborateur ; le tuteur accueille, intègre, forme, évalue et transmet les astuces.

Cependant, quelques précautions doivent être prises.

- **Choisir un spécialiste « métier », doté de qualités relationnelles (qui ne soit pas un supérieur hiérarchique direct du tutoré) et qui ait une autorité naturelle**

Le tuteur doit motiver le nouveau venu, lui présenter une vision positive de l'organisation et assurer un suivi régulier. Sa disponibilité doit être assurée pendant la durée du contrat.
Au-delà de son expertise acquise par la pratique, le tuteur doit avoir du recul pour conceptualiser ses propres pratiques afin de pouvoir analyser les situations rencontrées par son «filleul » et pas seulement lui montrer comment on exécute une tâche. Les conseils peuvent être formalisés sur des fiches-outils ou le tuteur peut accompagner le « filleul » dans l'utilisation des guides procédure disponibles dans POLARIS.
Le rôle du tuteur doit être valorisé au niveau de la direction locale. Le tuteur favorise l'adhésion de l'arrivant à la culture commune.

- **Prévoir une formation spécifique**

On ne s'improvise pas tuteur ; des notions de pédagogie sont nécessaires pour comprendre les mécanismes d'acquisition des connaissances (exemple : la durée moyenne d'attention en situation d'apprentissage ne dépasse pas 20 mn), pour valider la mémorisation réelle des apprentissages ou pour insuffler une volonté de progression.

- **Superviser l'élaboration du projet tutoral**

Le tuteur établit le projet tutoral destiné à baliser le parcours d'initiation que suivra le nouveau collaborateur, les méthodes pédagogiques qu'il compte utiliser ainsi que les objectifs intermédiaires et finaux en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être.
Il rédige une feuille de route qui est validée par le manager. Cette feuille de route récapitule les activités, les compétences et les connaissances à acquérir qu'elle planifie de manière à permettre une montée en puissance pendant la durée du tutorat. Elle comporte également des points d'étape.
Un carnet de route peut être tenu par le nouveau collaborateur.

- **Assurer un suivi régulier**

Si on ne peut pas décharger le référent d'une partie de son activité, la contrepartie peut revêtir la forme d'une aide opérationnelle apportée par le tutoré à son référent dans des domaines à définir.
Il faut éviter de rencontrer directement le tutoré (respecter la délégation) mais organiser des rendez-vous mensuels avec le tuteur pour faire le point et s'assurer que le tutoré noue également des liens avec le reste de l'équipe.

- **Organiser un feed back via des entretiens de progrès**

Les jeunes collaborateurs sont demandeurs de retour sur ce qu'ils font, ce qu'on pense d'eux et sur le cursus qu'on envisage pour eux dans l'organisation.
Il s'agit de définir des objectifs, sans oublier de fournir la boussole. Ces entretiens de progrès, qui peuvent être mensuels, sont moins formels que l'entretien annuel et se déroulent sur la base d'une discussion franche et ouverte et de l'expression des ressentis en positif et en négatif. Ils ont pour but de donner des clés pour progresser mais pas de sanctionner. Des pistes sont suggérées pour régler les éventuels problèmes.
Des « défis » peuvent être également proposés aux plus compétents et à ceux qui aiment varier les missions afin de tester et d'aiguiser leur motivation.
Offrir des challenges sur des missions périphériques à leur cœur de mission les pousse à améliorer leur degré d'autonomie et à étoffer leurs compétences.

- **Confier des analyses sur des dossiers à enjeux pour tester la réactivité**

- **Prévoir des formations adaptées**

Les formations proposées peuvent porter sur la prise de fonction en traitant de sujets transverses (exemples : gestion des RH, management, bureautique…) et en traitant des sujets « métiers » (adaptation à l'emploi).

- **Prendre en compte le besoin de reconnaissance de ses pairs**

Au-delà des signes de reconnaissance adressés par son manager, les jeunes collaborateurs peuvent apprécier la reconnaissance de leurs pairs qui confère un surcroît de sens à son travail et encourage à se dépasser.
Cette reconnaissance peut passer par les séminaires qui regroupent par exemple les cadres lors de leur prise de grade et qui permettent à chacun, lors d'échanges informels, de valoriser leurs nouvelles fonctions et de partager des valeurs communes

FICHE 8-3 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ATTENTION PORTEE AUX SENIORS

Pourquoi ?

Dans le cadre des analyses des conditions de vie au travail, il a été mis en exergue le vieillissement de la population au sein de l'administration et donc une progression du nombre des agents expérimentés. Les sociologues ont démontré que les principales qualités des seniors sont notamment le goût du travail en équipe, l'assiduité, le recul et le pragmatisme.
La gestion de cette catégorie de collaborateurs requiert des règles de bon sens.

Comment ?

LEUR CONFIER DES MISSIONS ADAPTÉES

Repérer leurs points forts et domaines de prédilection afin de leur confier des missions dans lesquelles ils se sentent à l'aise en s'appuyant sur des compétences bien maîtrisées (expérience accumulée, connaissances pratiques).

Si le senior a peu évolué professionnellement, il aura peut être du mal à accepter la nouveauté ou la remise en question (exemple : les évolutions liées aux nouvelles technologies, aux évolutions des structures). Il s'agit alors de détecter les potentiels acquis (y compris en dehors de la sphère professionnelle) pour lui proposer de s'investir sur des sujets au titre desquels ces potentiels peuvent s'avérer utiles.

D'une manière générale, il faut attribuer aux seniors des responsabilités qui n'entrent pas directement dans la définition de leur poste et qui ne peuvent pas être confiées à des jeunes car elles nécessitent de la maturité : tuteur, référent technique, etc.

Valorisantes pour l'intéressé, ces fonctions permettent de capitaliser sur des acquis pouvant disparaître avec son départ en retraite.

MULTIPLIER LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

Les réalisations professionnelles seront mises en valeur, par des marques de considération (félicitations sur ce qu'il a mis en place par le passé et pour ce qu'il apporte encore aujourd'hui en terme de savoir-faire et d'humain).

Il doit trouver un intérêt immédiat dans ce qu'il fait (il n'attend de profit ni à moyen, ni à long terme) ou être impliqué dans des projets collectifs qui perdureront après son départ. Il doit être positionné comme un référent.

Il pourra bénéficier d'une autonomie d'action, sauf exception.

LES ASSOCIER À DES GROUPES DE TRAVAIL

L'apport d'expérience à l'équipe et leur maturité doivent être valorisés à travers leur participation :

- groupes de travail,
- mise en place de binômes senior-junior (complémentarité des générations, alliance du dynamisme, de la jeunesse et de l'expérience rassurante).

Il s'avère que le manager joue un rôle essentiel dans le maintien de l'engagement professionnel des seniors.

LEUR PROPOSER DES FORMATIONS VALORISANTES

Les statistiques montrent que les seniors bénéficient peu de la formation professionnelle. Il convient pourtant d'investir dans leurs formations car ne pas le faire est souvent contre-productif (les acquis d'une formation répondant à un besoin réel sont, en général, d'utilisation immédiate).

La formation est, en effet, un formidable outil de motivation. Les seniors doivent percevoir l'utilité du stage et pourront utilement répercuter leurs acquis auprès de leurs jeunes collègues.
Au moment des formations, ils pourront s'appuyer sur leurs expériences et leurs pratiques pour apporter une valeur ajoutée aux exposés.

FICHE 8-4 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – L'ARRIVEE D'UN « JUNIOR » DANS UNE EQUIPE

Pourquoi ?

L'arrivée de la génération des 18-30 ans dans les équipes de travail peut parfois créer des écarts générationnels plus importants.

En effet, ces jeunes adultes peuvent se distinguer assez nettement des précédentes générations par une conception différente du monde du travail qui trouve une traduction par la revendication d'une plus grande autonomie, ce qui rend les relations avec la hiérarchie plus complexe.

Leur plus grande maîtrise des nouvelles technologies et leur participation aux réseaux sociaux peuvent renforcer leur sens critique vis-à-vis de leur chef de service et développer une attente plus grande en termes de soutien et de réactivité.

Pour cette catégorie de personnels, les attentes liées aux conditions de vie au travail peuvent être encore plus prégnantes. Ils sont sans doute plus réceptifs aux évolutions et aux changements, notamment lorsqu'ils ont une expérience du privé. Pour le reste, leurs préoccupations recoupent souvent celles des agents plus anciens : l'emploi, le niveau des rémunérations, les qualifications.

« Les juniors sont en quête de sens et de défis professionnels innovants, responsabilisants et valorisants ; ils sont branchés sur le futur, orientés performance, ; le travail garde une place essentielle pour eux, comme élément de réalisation de soi et de développement personnel ; ils souhaitent vivre en cohérence avec leurs valeurs, que ce soit au travail ou dans leur vie privée ».(1)

Pour le chef de service, il s'agit donc de s'appuyer sur ces forces en tirant le meilleur parti des complémentarités, entre ces jeunes agents et les plus anciens mieux expérimentés (*développer une culture de richesse de mixité des âges*).

Ces agents possèdent très souvent un niveau de diplôme élevé et peuvent manifester rapidement le souhait de se présenter à des sélections pour accéder à des responsabilités et des missions plus intéressantes et valorisantes. À défaut de réussite, et bien que très impliqués dans leur travail, leur motivation risque de s'étioler rapidement.

Dans la plupart des cas, ils ont peu d'expérience professionnelle. En revanche, cette génération possède une grande maîtrise des nouvelles technologies et des réseaux sociaux.

Enfin, lors de leur première prise de poste ils sont souvent amenés à rejoindre une affectation éloignée de leur région d'origine ce qui les conduit à gérer de front, leur installation professionnelle et leur installation personnelle.

Comment ?

LEUR PERMETTRE DE S'INTEGRER RAPIDEMENT A L'EQUIPE

Se référer à la fiche sur l'accueil des nouveaux arrivants.

LEUR CONFIER DES MISSIONS ADAPTÉES

Familiers, voire experts des nouvelles technologies de la communication et des réseaux sociaux, leurs compétences peuvent être valorisées dans ces domaines.

Dans la mesure du possible, proposer à ces jeunes adultes des missions faisant appel à l'informatique leur permettra de développer leur potentiel, leur proposer de participer à des groupes de travail traitant de sujets proches de leurs préoccupations.

LEUR DONNER LES BONNES PRATIQUES

Les règles de fonctionnement du service sont rappelées à tous les agents dès l'arrivée par le responsable.

Il s'agit notamment de l'obligation de ponctualité, d'avertir son supérieur hiérarchique en cas d'absence et de rendre compte des avancées dans la conduite de leurs missions…

COMPLETER LEUR FORMATION INITIALE

- Assurer un suivi des premiers travaux.
Les premiers travaux exécutés par un jeune agent débutant peuvent être perfectibles.

L'idéal est de désigner dans l'équipe un tuteur qui accompagne le « junior » dans les premières semaines de sa prise de poste. Le tuteur transmet ses savoir-faire et ses compétences.

Il convient de miser sur la complémentarité qui peut ainsi être un facteur de renforcement de la dimension collective du travail et un moyen de mettre en valeur les potentiels de chacun.

- Faire régulièrement le point du niveau de compétence au vu des travaux réalisés afin de proposer des stages de perfectionnement adaptés.

Cette offre de formation constitue un véritable outil de reconnaissance et participe à l'intégration plus rapide des « juniors » au sein de la DGFiP, d'autant que les fonctions qu'ils vont exercer ne correspondent pas forcément à leur formation universitaire. Un entretien d'évaluation des compétences acquises et de celles à acquérir est fortement préconisé, pour établir un plan de formation approprié.

Par ailleurs, afin d'appréhender la diversité des missions, un stage d'immersion dans une structure similaire ou un service en direction locale peut lui être proposé.

Les encourager dans leur prise de poste, prendre le temps de leur apporter le soutien technique et de leur montrer les bonnes procédures.

« Il convient de passer d'un management hiérarchique, basé sur la fonction et le titre à un management leader et conseiller ». Les « juniors » ont un rapport à la hiérarchie différent, plus basé sur la confiance et la compétence que sur le pouvoir et l'autorité. Ainsi, pour eux, le respect ne se gagne pas nécessairement par la fonction ou par l'âge, mais bien par les compétences à manager. Le savoir et le savoir-faire étant désormais accessibles facilement par le biais des nouvelles technologies, le responsable hiérarchique doit fonder sa légitimité sur sa compétence de manager, voire de leader : sa capacité à créer une vision et à la véhiculer, à déléguer le travail, à fixer des objectifs clairs, à offrir les moyens et l'autonomie de réaliser ces objectifs, mais aussi à écouter et à prendre en compte l'avis des « jeunes » sera beaucoup plus mobilisatrice que l'étendue de ses compétences techniques ou son expérience ». (2)

(1) et (2) Extraits du mémoire de certification de Gaëlle Hameury-Lemoine (2010) sur l'intégration des juniors au monde du travail.

S'ASSURER DE LEUR INSTALLATION PERSONNELLE

En cas de difficultés, le jeune adulte peut être utilement dirigé vers les services et les structures indiqués pour l'aider, par exemple, à trouver un logement (service RH de la direction, délégué de l'action sociale, etc…).

Conseil :

Il convient de faciliter son intégration dans le service mais plus largement dans l'organisation au sens large en mettant l'accent sur l'écoute et en tirant le meilleur parti de sa capacité à innover, en répondant aussi, dans toute la mesure du possible, à leur souhait de découvrir des choses nouvelles et une nouvelle culture.

FICHE 8-5 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - LA GESTION DES COMPORTEMENTS INADAPTES

Pourquoi ?

Certains collaborateurs adoptent des comportements qui nuisent à la cohérence de l'équipe et donc à son efficacité.

Comment ?

LE COLLABORATEUR « CONSERVATEUR » DOIT ETRE INCITÉ À ACCEPTER LA NOUVEAUTÉ

Son goût pour la routine et sa résistance au changement sont les marques d'un manque de confiance en soi. Il faut donc le convaincre que les évolutions ne le mettent pas en danger mais servent ses intérêts.

LE COLLABORATEUR « FUYANT » DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ DE MANIÈRE FORMELLE

Il table sur le découragement des autres pour être tranquille. La meilleure méthode est de communiquer avec lui par écrit pour garder la trace des échanges afin de conférer aux demandes un caractère formel. Des points d'étape et des comptes-rendus réguliers doivent être exigés.

Lui confier des missions qu'il ne peut pas refuser, notamment en le mettant en contact avec des interlocuteurs qui le solliciteront en permanence (service d'accueil) le contraindront à s'impliquer professionnellement.

LE COLLABORATEUR « TROP POINTILLEUX » DOIT ÊTRE INVITÉ À DÉPASSER SA TENDANCE À LA CRITIQUE

L'insatisfaction répétée cache une personnalité anxieuse ou un perfectionnisme invétéré qui aboutit à traquer la moindre imperfection.
Il faut donc lui donner le maximum d'informations et l'utiliser pour des missions ayant trait à la qualité ou à la sécurité qui tendent vers le « zéro défaut ».

LE COLLABORATEUR « DÉBORDÉ » DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE ÉVALUATION PRÉCISE DE SA CHARGE DE TRAVAIL

Angoissé à l'idée de tout ce qu'il doit faire, il inocule son stress aux autres. Il faut lui confier les tâches une par une ou lui fixer des ordres de priorité.

Une comparaison de ses attributions avec celles de ses collègues peut lui faire réaliser que sa charge de travail n'a rien d'exceptionnel.

LE COLLABORATEUR « RETARDATEUR » NE DOIT PAS IMPOSER SON RYTHME DÉCALÉ

La bonne attitude consiste à ne pas prendre en compte son retard (ne pas l'attendre) et à lui confier les travaux qui n'ont pas encore été attribués.

LE COLLABORATEUR « QUI CRITIQUE » DOIT ÊTRE AMENÉ À ÊTRE CONSTRUCTIF

Côté positif : son œil acéré le prédispose à un regard souvent pertinent. Côté négatif : son insatisfaction chronique le conduit à dénigrer les idées. Il faut l'engager à toujours remédier aux problèmes qu'il a soulevés.

LE COLLABORATEUR DEMOTIVE DOIT ÊTRE RECADRÉ

Pour éviter les réactions négatives du reste de l'équipe, il importe d'adopter un plan de nature à régler cette situation.

Phase d'observation

Ce comportement concerne 2 types d'individus :

- les collaborateurs opposés aux méthodes de travail par choix idéologique,
- et les démotivés qui ont perdu le goût du travail parce qu'ils s'estiment sous-utilisés.

1ère étape : identifier la catégorie dans laquelle se range le collaborateur en cause.

A ce stade, une simple mise au point par le responsable de service habituellement insistant sur l'engagement des équipes et la qualité du travail effectué (l'exemple à suivre) peuvent suffire à une remise au travail.

Un suivi plus précis

La reprise en main consiste à suivre de plus près le travail de la personne identifiée : proximité du responsable de service (présence, appels téléphoniques ou courriels) afin de suivre l'activité et de motiver constamment, examen des délais de réponse à ces incitations, vérification de l'usage de l'ordinateur sous réserve des limites en la matière, tout en apportant du soutien le cas échéant.

Missions de confiance

Déléguer à ce collaborateur des missions de confiance s'intégrant dans des activités transverses qui pourront être suivies et clairement identifiées par le reste de l'équipe (groupes de travail, réunions, etc..).

Enfin, si aucune amélioration n'est visible, le collaborateur doit être convié à un entretien de recadrage (DESC).

Responsabilisation

S'agissant des collaborateurs démotivés, il faut redonner du sens à leurs missions en communiquant en permanence sur un mode explicatif, afin de leur accorder du temps pour qu'ils progressent en autonomie.

Le style de management doit être à la fois directif et persuasif.

Remobilisation

La motivation de l'agent peut résulter de l'intérêt porté par le manager sur ses travaux. Aussi, il importe de montrer à ses collaborateurs qu'ils jouent un rôle important dans l'organisation et qu'on se sent concerné par leurs éventuelles difficultés.

Expression de sa satisfaction, signes de reconnaissance et réunions conviviales pour le démarrage ou la fin d'un projet peuvent favoriser l'adhésion.

La pédagogie par l'exemple

Enfin, l'exemplarité paie toujours : plus le manager affiche sa motivation, plus les collaborateurs ont envie de produire des efforts dans l'accomplissement des missions.

LE COLLABORATEUR « AGRESSIF »

Rester calme et ferme

- Se mettre debout en position verticale ou se caler dans son siège,
- Prendre du recul : se dire que l'agressivité est une manière maladroite et détournée d'exprimer un besoin ou une crainte.

Assainir le climat

- Isoler ce collaborateur des autres pour éviter que l'équipe ne subisse ses agressions,
- Selon les cas, en entretien, laisser s'exprimer l'agressivité en se fixant un temps maximum et des limites,
- Lui renvoyer tranquillement en miroir son attitude (« je me sens agressé ») en faisant preuve d'assertivité,
- Etre éventuellement directif en s'impliquant (« nous reprendrons cette discussion quand nous aurons retrouvé notre calme »),
- Bannir le « tac-au-tac » ou la minimisation.

Traiter avec assertivité les attaques

- Rappeler le contrat commun, l'objectif ou l'ordre du jour si l'attitude agressive a lieu en réunion,
- « Accuser réception » des faits et de son point de vue, puis engager le dialogue,
- Donner son propre point de vue,
- Accentuer les points d'accord.

LE COLLABORATEUR « MANIPULATEUR »

Protéger son équilibre

- Connaître les différentes formes de manipulation pour les détecter rapidement,
- Ne pas culpabiliser et ne pas se laisser déstabiliser par les pressions psychologiques,
- S'impliquer à la juste mesure dans la relation,
- Conserver son humour,
- Laisser une porte de sortie au manipulateur.

Adopter une attitude structurante et clarifiante

- Fixer un objectif précis,
- Cadrer ou recadrer le sujet ou l'objectif (recentrer) et le temps (éviter l'enlisement),
- S'appuyer sur les faits, rectifier les déformations et pointer les interprétations,
- Eclaircir les sous-entendus,
- Poser des questions précises et fermées,
- Faire prendre position avec clarté et précision,
- Formaliser les accords par écrit.

LE COLLABORATEUR « MARGINAL »

Un individu est considéré comme marginal lorsqu'il se situe ni totalement à l'intérieur du groupe, ni totalement à l'extérieur : il est constamment à sa marge, à sa périphérie.

Il est important pour le responsable de service d'identifier les raisons de cette position qui consiste à se placer hors du groupe, tout en ne s'en séparant pas.

Lors de la mise en œuvre d'un changement au sein de l'équipe de travail, un marginal peut permettre à un groupe de s'interroger sur la légitimité, la justesse et la pertinence de certaines de ses valeurs, règles de fonctionnement, comportements, pratiques ou méthodes.

Le responsable de service doit effectuer un tri entre les remarques exprimées par le « marginal » pour en tirer ce qui peut être facteur de changement et conduire le groupe à réfléchir par rapport à la légitimité et la pertinence de son cadre interne de fonctionnement, voire de se remettre en question.

Il existe ainsi, pour un « marginal », une autre issue que l'exclusion ou l'intégration à condition que

l'équipe ait une maturité suffisante pour supporter la différence.

Tout l'art du responsable de service consiste à ce que chacun participe à la construction commune en valorisant les aspects utiles de sa personnalité.

FICHE 8-6 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – LA GESTION DES AGENTS EN DIFFICULTE

Pourquoi ?

Définition : Agent qui :

- ne remplit pas ses fonctions dans des conditions normales,
- du fait de difficultés qui peuvent avoir différentes origines.

Les causes : familiales, sociales, médicales ou purement professionnelles.

Il existe souvent une interaction de plusieurs difficultés et fréquemment l'aspect médical est la cause principale des difficultés éprouvées par l'agent.

Le manager doit être attentif aux conditions de vie au travail et ne doit jamais laisser s'installer durablement un agent dans une situation de difficulté. Il devra analyser les situations, rechercher avec la direction les solutions adaptées et mettre en œuvre les mesures retenues.

Attention : avant d'identifier un agent comme « difficile » (susceptible de relever de sanction disciplinaire) il faut toujours vérifier au préalable qu'il n'est pas d'abord en difficulté.

Un guide des agents en difficulté est disponible sur ULYSSE

http://ulyssecadres.appli.impots/diriger/notation.htm

(ULYSSECADRES/diriger son équipe/gestion des agents en difficulté/guide)

Comment détecter un agent en difficulté ?

Le manager doit rester attentif et détecter le plus en amont possible, un agent en difficulté.

Repérer les manifestations, telles que :

- détérioration de la manière de servir
- absence répétées,
- débits horaires récurrents,
- incidents dans le service,
- problèmes relationnels,
- isolement inhabituel au sein du service, éloignement des collègues
- ethylisme,
- disparition.

Quels sont les interlocuteurs du manager ?

Le manager n'est pas seul et doit connaître les acteurs de gestion des agents en difficulté :

- **la division des ressources humaines <u>interlocuteur direct et privilégié du manager</u>** assisté du pôle des agents en difficulté (bureau RH2C),
- le médecin de prévention,
- l'assistant de service social du Ministère,
- le correspondant social du département,
- autres issus d'initiatives locales (ex : liaison avec les représentants du personnel).

Quelles actions à mener pour le manager ?

En fonction de la situation et des manifestations, différents leviers doivent être actionnés.

1) Lorsque l'agent est présent : **Déclencher un entretien**

DÉCRIRE

- décrire les points observés de manière objective **(rester dans les faits avérés et non supposés),** mais avec mesure.

EXPRIMER

- préciser les reproches et ce qui est attendu de l'agent dans l'exercice de ses fonctions,
- notifier que la situation existante crée des problèmes de bon fonctionnement du service et que des limites s'imposent,
- rappeler les droits et obligations de l'agent,
- s'informer des causes des difficultés.

SPECIFIER

- rechercher en commun une solution si accord sur le constat,
- formaliser l'accord dans un contrat d'accompagnement (objectifs réalisables, engagements à prendre, possibilité de rediscuter les termes à tout moment).

CONCLURE

- rédiger **systématiquement** un compte rendu qui sera remis à l'agent,
- élaborer un programme de travail,
- faire des points d'étape.

2) Si la situation stagne, se détériore ou si l'agent ne se présente plus au travail :

le manager doit rendre compte à sa direction, via la division des Ressources Humaines par transfert d'une fiche de signalement ou par tout moyen en fonction du degré d'urgence.

Certaines situations peuvent nécessiter d'avertir sans délai la Direction (ex : disparition).

Quels sont les moyens disponibles ?

Origine du problème	Moyens - Interlocuteurs
Professionnel	Entretien de recadrage Graduation des mesures en fonction de la gravité Propositions négociables ou non négociables **Droit à la 2ème chance** 2 niveaux : - au sein du même service - changement d'emploi ou d'affectation (prise en charge par la Direction locale/Div RH) Cf « rôle du manager accueillant »
Médical	Division RH (CLM,CLD,temps partiel thérapeutique...) Médecin de prévention (consultation, surveillance médicale) Assistant de prévention (adaptation du poste de travail)
Financier	Division RH et correspondant social/assistant social (aides, prêts, commission surendettement..)
Familial	Division RH Correspondant social /assistant social (aides, prêts d'honneur, soutien psychologique, permanence gratuite des professionnels juridiques, médiation familiale..).

Quel est le rôle du manager qui accueille un agent reconnu en difficulté ?

- Information par la direction de départ (Div. RH) à la direction d'accueil de la situation et transmission des pièces la retraçant. (ex : rapport décrivant le contexte et la procédure conduite, compte-rendu d'entretien...).
- Information du responsable de service accueillant (via sa division RH) afin qu'il puisse poursuivre ou mettre en œuvre l'accompagnement
- Attention particulière nécessaire du responsable pour cet agent (suivi de la réinsertion, points d'étape, formation, évolution des difficultés).
- Ne pas marginaliser l'agent vis-à-vis des autres collègues.

FICHE 8-7 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES – LA GESTION DES CONFLITS

Pourquoi ?

Les conflits sont inévitables et naturels. Ils sont inhérents au développement des individus, des groupes et aux relations avec l'extérieur.

Ils peuvent avoir des effets positifs; en effet ils peuvent contribuer à faire émerger des idées ou des approches nouvelles, permettent l'expression des différences et évitent les non-dits. Cela étant, dans une majorité de situations, **il faut les prendre en compte,** car, à défaut, ils peuvent s'intensifier ou se diffuser et empêcher le bon fonctionnement du service, nuire aux CVT, générer un dérangement, des débordements, des tensions et sont consommateurs de temps.
Le responsable de service est confronté à de multiples situations de conflits :

- au sein de l'organisation, lors d'une réforme de structures (intérêts et objectifs divergents entre services ou personnes), lors de la mise en place d'une nouvelle méthode de travail (informatique ou autre) ou de la révision des règles de fonctionnement, ou d'une modification dans la ligne hiérarchique ;
- entre deux personnes qui ont accumulé des contentieux ;
- dans les relations avec les interlocuteurs externes (ex :usagers) qui peuvent affecter l'ambiance au sein de l'équipe.

Le responsable de service a tout intérêt à **intervenir rapidement** afin de résoudre un conflit et **remettre les personnes ou le service dans une évolution constructive et normale** que ce soit en interne ou avec les usagers.

Les conflits : ne pas les craindre, ne pas les sous-estimer mais les analyser et les traiter.

Comment les analyser ?

Avant de traiter le conflit, le responsable de service devra analyser les désaccords en se posant des questions : Origine ? Nature ? Forme ?

Quelle est l'origine du conflit ?

LES ORIGINES	
Relationnelles	Désaccord entre des personnes
Structurelles	Ex : objectifs contradictoires au sein du processus de travail de plusieurs employés

Le responsable doit **prendre du recul** par rapport aux situations vécues et faire preuve d 'impartialité afin de les **objectiver**

Ce recul permet de lire et d'analyser les événements tant au regard de la nature des conflits que de leur forme **afin de choisir l'attitude la plus adaptée.**

Quelle est la nature du conflit ?

TYPES DE DESACCORDS	
Sur les faits	Chacun a sa vision et son interprétation des faits.
Sur les méthodes	Concerne les procédures ou les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un résultat attendu.
Sur les objectifs/le but à atteindre	Le désaccord porte sur la cible à atteindre.
Lié à un changement	Le changement (déploiement d'une nouvelle application informatique, réglementation ou organisation de travail) Cf fiche 8-8 BAO « l'accompagnement du changement »
Sur les valeurs	Porte sur des certitudes profondément ancrées chez les individus. Type de conflit plus difficile à régler.
« Prétexte »	Les frictions ayant pour sujet les objectifs peuvent cacher une incompatibilité d'humeur ou une rivalité.

Quelle est sa forme ?

FORME	SITUATION
Test	« pense OUI et dit NON ». La personne veut tester son interlocuteur afin de voir comment il réagit dans une situation donnée.
Ouvert	« pense NON et dit NON ». Le désaccord est clairement exprimé.
Larvé	« pense NON et dit OUI ». Le désaccord existe mais n'est pas formulé ouvertement. Plusieurs indicateurs pour le déceler : augmentation de l'absentéisme, du turnover, des litiges internes et des contentieux avec les interlocuteurs externes, rumeurs, diminution de la productivité et des résultats qualitatifs.

Comment les résoudre ?

1) Une démarche conseillée lorsque le responsable de service est directement concerné par le conflit : **la négociation**

Ex : désaccord sur une décision ou remise en cause d'une directive. Cela génère pour le responsable une pression supplémentaire (enjeux personnels qui s'ajoutent au conflit).

La bonne démarche :

- appréhender le problème dans un état d'esprit de respect mutuel,
- s'attacher à respecter les intérêts de chacun et ne léser personne (même si les protagonistes ont une attitude contraire), tout en manifestant de la fermeté dans sa volonté d'aboutir,
- adopter une vision positive du conflit, dans le sens d'une mise en évidence des possibilités de progression qu'il peut générer,
- montrer un comportement de coopération et non pas de compétition ou d'opposition.

Le but : mener une ***négociation*** dans une situation de face à face et présenter l'objectif à atteindre en vue de ***trouver une solution adaptée au titre de laquelle chacun trouve son compte***.

La méthode ABCD :

- **A**border séparément les questions liées aux personnes et l'objet du désaccord,
- **B**aser son attention sur les intérêts en jeu et non sur les positions,
- **C**réer un nombre suffisant de solutions complémentaires induisant des gains réciproques (pas nécessairement égaux),
- **D**éterminer des critères vérifiables pour un accord.

Les règles de base :

- Connaître son objectif et son intérêt propre,
- Déterminer au préalable ce qui est non négociable, négociable et non admissible (zone de rupture),
- Ne pas confondre intérêt et position,
- Accepter et reconnaître le pouvoir de l'autre ou des autres,
- Chercher à connaître l'objectif de l'autre ou des autres,
- Opter pour une position de confiance mais « non naïve »,
- Être concret.

2) Une démarche possible lorsque le responsable de service est extérieur au conflit : **la médiation occasionnelle ou informelle.**

Les collaborateurs attendent du responsable action et décision.
Dans ce cas spécifique, s'il en ressent la capacité,le responsable de service peut se positionner en **qualité de médiateur** avec pour objectif d'amener les personnes à coopérer dans la recherche de solutions satisfaisantes pour chacun.
Il s'agit de **passer de la défiance interpersonnelle à la confiance mutuelle.**
Dans ce rôle, le responsable de service doit se poser en **tiers de confiance, neutre et impartial** mais ne doit être ni un juge, ni un psychologue, ni un enquêteur.

La cellule de médiation sociale, rattachée à la sous-direction RH2, peut être consultée.

En effet, certaines conditions doivent être prises en compte avant d'intervenir en qualité de manager -médiateur :

- avoir le temps pour cette démarche ;
- mettre en œuvre la méthodologie préconisée ;
- que le sujet ne soit pas trop complexe ni impliquant pour le manager.

Respecter les principes de base d'une médiation :

- *la liberté des parties qui doivent adhérer au processus : le manager doit être transparent dans l'information sur la réunion de médiation qu'il va proposer . Il doit être accepté et reconnu comme tiers de confiance par les parties.*
- *l'absence de pouvoir formel (non directivité sur le fond) : le manager doit dire qu'il met son pouvoir hiérarchique entre parenthèses pour une certaine durée à préciser ;*
- *la neutralité-impartialité du médiateur : le manager ne doit pas avoir de communauté d'intérêt avec les personnes, ne pas donner son avis. Le manager doit y réfléchir avant de s'engager dans cette démarche qui peut être difficile voire même contraire à sa fonction.*
- *la confidentialité des échanges : condition de crédibilité pour le manager, il faut instaurer une relation de confiance, en préciser les limites s'il y en a.*
- *l'indépendance du médiateur : ne pas intervenir si les enjeux sont trop lourds comme dans des situations d'allégation de harcèlement, des conflits direction/syndicats...*

Les occasions de médiation informelle sont multiples. L'intervention n'est pas forcément consciente et elle est plus proche de la conciliation.

Ce rôle peut être joué par différents acteurs : représentants du personnel, inspecteurs du travail...

Attention à garder la maîtrise des actions engagées, ne pas se laisser instrumentaliser, Cette démarche ne doit pas remettre en cause les fonctions et positions hiérarchiques.

Les 5 étapes de la médiation

1) Repérer les signes avant-coureurs (tensions et signaux de conflits latents)

2) Adopter une posture impartiale mais ferme

– En cas d'agression verbale ou physique : réagir sur-le-champ et peser de toute son autorité pour empêcher l'escalade de la violence ;

– Rappeler que certains comportements sont inadmissibles et proposer à chacun des acteurs une médiation. Si cette mise au point ne fait pas retomber la pression : solliciter l'aide de la Division des Ressources Humaines.

– Se placer au-dessus de la mêlée et ne pas prendre pour soi les manifestations d'agressivité. Inutile de chercher à savoir qui a tort ou raison. En créditant chacun de la pureté de ses intentions, le responsable donne un gage de neutralité et contribue à détendre l'atmosphère.

3) Écouter séparément chaque protagoniste

Recueillir la version de chacun (à tour de rôle, en plaçant l'interlocuteur à son côté, évitant le face-à-face perçu comme inquisiteur).

Pour cela, le médiateur devra :

a) ***Demander successivement à chacun ce qu'il veut et en quoi c'est important pour lui*** (les besoins personnels sont, en général, formulés en termes de position),

b) ***Reformuler*** ce que chacun dit, jusqu'à obtenir un accord sur la formulation du ressenti,

c) ***Demander*** à chacun ***de préciser ce que lui apportera la satisfaction de son besoin*** en termes d'intérêts,

d) ***Proposer un but commun*** en vue d'une solution à la crise, jusqu'à ce que chacun des protagonistes soit d'accord sur celui-ci.

Objectif des entretiens : distinguer les faits, les ressentis, les opinions, les non-dits et synthétiser les réponses avec l'accord de chaque interlocuteur pour constituer le fil rouge de l'étape suivante.

(cf « les 3 sphères du discours » : faits, opinions, sentiments).

Techniques pour l'entretien de médiation	
Objectifs	**Type de questions**
Recueillir des informations sur 3 registres affectifs : le ressenti, les prêts d'intention (pensées qu'on attribue à l'autre) et le positionnement dans l'équipe (impression d'être mis à l'écart).	Commencer par une question anodine : « selon vous, que s'est-il passé *? »*
Adopter un vocabulaire neutre pour inciter l'interlocuteur à s'exprimer.	*« à votre avis »*… ?
Dédramatiser et reformuler constamment. Encourager l'expression, sans porter de jugement de valeur sur les actions ou les dires.	…*« vous vous êtes donc senti déstabilisé ? »*
Rétablir la confiance entre les adversaires afin de maintenir un niveau de coopération acceptable dans le service.	Lancer des pistes de réflexion et inciter les parties à envisager une sortie de crise : « *que tirez-vous de notre discussion ? »* « *Comment comptez-vous vous comporter avec x à l'avenir ? »*, « *Quels engagements pouvez-vous prendre ? »*.

4) Réunir les parties en vue d'un dialogue et d'une recherche commune de solutions concrètes.

– Immédiatement après les entretiens individuels,dans un lieu neutre (ex : salle de réunion),
– sous l'égide de la confidentialité (liberté de parole),

Le passé : ne pas s'y attarder pour se pencher sur le présent et l'avenir.

– l'évocation du passé peut raviver des tensions : recadrer en rappelant que l'objectif principal du travail collectif est la recherche commune d'une issue au conflit (ne pas dépasser 30 minutes),

– faire résumer (en 2 min pour éviter que la querelle rebondisse) par chaque participant ce qu'il a retenu de son entretien individuel pour légitimer le point de vue des parties.

Chaque intervention agressive ou calomnie doit être traitée et stoppée, si besoin en demandant des précisions à son auteur pour qu'il reconnaisse plus facilement ses torts : « *pouvez-vous m'expliquer ce qui vous fait dire cela ? »*.

Le présent doit être consacré à l'identification des conséquences des dissensions (désorganisation du travail, climat relationnel).

5) Rechercher un consensus ou une position commune validée et formalisée.

L'avenir : la réunion doit conduire à dégager des solutions. Les parties doivent émettre des suggestions et s'entendre sur un consensus ou une position commune.

Le responsable médiateur ne résout pas, ne tranche pas mais il écoute, reformule et constitue une force de propositions pour des solutions concrètes.

Formaliser le consensus dans un compte-rendu mentionnant qui fait quoi et quand, ainsi que les éléments qui seront communiqués à l'extérieur.

En cas de dérapage grave, la direction (pôle RH) doit être informée des causes du différend et des mesures prises.

6) La prise en charge rapide du conflit

Si le responsable ne parvient pas à résoudre le conflit, il doit informer son pôle RH de la situation, afin que d'autres actions puissent être rapidement étudiées et proposées par la direction.

Il ne doit pas ressentir cette action comme un échec mais plutôt comme un acte responsable de prévention des risques psychosociaux afin que le conflit ne s'aggrave pas et détériore le collectif de travail.

FICHE 8-8 LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIERES - L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Pourquoi ?

Le changement peut être anxiogène pour les agents et générer des situations conflictuelles.

L'accompagnement du changement permet au manager d'amener ses collaborateurs à réaliser les objectifs définis en :
- diagnostiquant la capacité de l'organisation à changer ;
- utilisant les leviers pour favoriser cette capacité (communication, formation, accompagnement des personnels, etc.) ;
- suivant la réalisation des actions (mise en œuvre du changement/mesure des résultats, etc.).

Mais le manager doit également tenir compte du comportement de son équipe face au changement.
En effet, la plupart des personnes vont successivement adopter les attitudes suivantes :

- ☞ **le refus :** les personnes refusent de voir et de prendre en compte la nécessité de changer (réflexe d'auto-protection).
- ☞ **la résistance :** la nécessité du changement n'est plus contestée, mais les personnes tentent d'en limiter les conséquences pour elles mêmes.
- ☞ **La prise en considération :** les personnes commencent à réfléchir aux avantages que le changement pourrait apporter. Elles commencent à analyser les problèmes et à envisager des solutions.
- ☞ **la mobilisation :** les personnes sont suffisamment convaincues par les solutions proposées pour y trouver une source supplémentaire de motivation.

L'accompagnement du changement consiste à passer le plus rapidement possible chacun de ces stades pour atteindre la mobilisation de tous.

Comment ?

Le manager doit accompagner son équipe pour l'aider à progresser le plus rapidement possible vers la dernière phase, c'est-à-dire la mobilisation.

Pour cela, il doit à chacune de ces étapes adopter des attitudes adaptées et **communiquer sur le pourquoi et le comment du changement**.

ETAPE DU REFUS :

Attitude à adopter: sensibiliser à la nécessité du changement.

Faire preuve de pédagogie en expliquant les raisons de ce changement et donner ainsi du sens au changement.
Faire en sorte que chacun trouve sa place.

ETAPE DE LA RESISTANCE :

Attitude à adopter: rechercher la participation active de chacun. Rassurer. Donner des signes d'encouragement. Ne pas hésiter à faire émerger les questionnements, voire les conflits et les traiter. Clarifier le rôle de chacun.

ETAPE DE LA PRISE EN CONSIDERATION :

Attitude à adopter *:* faire appel à la créativité de chacun. Pratiquer la réingénierie des procédures en redéfinissant la chaîne de travail afin de répondre à différents types d'objectifs :

- mieux répondre aux besoins des utilisateurs
- améliorer l'efficacité de la procédure,
- renforcer la cohérence de la procédure,
- la rendre plus performante.

ETAPE DE LA MOBILISATION:

Attitude à adopter : mettre en œuvre le projet. Montrer le chemin parcouru. Utiliser les signes de reconnaissance à l'égard :

- des personnes,
- des résultats,
- des efforts,
- des compétences.

Conseil
Ne pas brûler les étapes, bien communiquer et évaluer

9. LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

FICHE 9-1 LES CVT - LE RÔLE ESSENTIEL DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES

Pourquoi ?

Si l'amélioration des conditions de vie au travail est l'affaire de tous, le cadre, à tous les niveaux de la hiérarchie, par son positionnement joue un rôle essentiel dans la prévention des risques :

LE RÔLE ET LE POSITIONNEMENT DE L'ENCADREMENT

Par son ampleur, la création de la DGFiP s'inscrit dans des changements pouvant générer des risques psychosociaux.

Le cadre, à tous les niveaux de la hiérarchie, joue un rôle essentiel dans la prévention de ces risques

Les qualités inhérentes à ses fonctions doivent lui permettre de prendre en compte le travail réel de ses équipes en se recentrant sur les missions qui sont les siennes :

- Diriger (définir des enjeux, des missions, des priorités),
- Animer (informer, mobiliser et soutenir son équipe),
- Organiser (fixer des objectifs adaptés aux moyens et gérer les urgences).

1. LES PRINCIPALES QUALITÉ D'UN MANAGER

L'encadrement ne doit pas lui-même être facteur de risques.

Il doit donc :

- Développer des qualités humaines au même titre que des compétences techniques et de management,
- Intégrer dans les pratiques managériales la prévention des risques professionnels,
- Ne pas montrer trop de signes de stress.

Etre responsable d'une équipe est une mission à accomplir : celle de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge afin d'en assurer un bon niveau de cohésion

Le cadre doit mettre en œuvre les compétences managériales permettant de prévenir et gérer les situations de stress ou de mal être au travail.
Il revient au cadre d'insuffler et d'entretenir un esprit d'équipe en mettant en valeur les compétences et les résultats de ses collaborateurs :

- en les réunissant régulièrement pour communiquer sur les sujets d'actualité,
- en veillant au respect des règles du métier,
- en organisant des moments de convivialité, de reconnaissance,
- en maintenant un bon climat relationnel dans son équipe,
- en gérant les tensions éventuelles en faisant respecter les valeurs fondamentales (respect d'autrui, sens du service public…).

2. LES PRINCIPAUX RISQUES À ÉVITER DANS LE MANAGEMENT DU TRAVAIL

Le cadre accompagne le changement et s'efforce de prendre du recul face aux priorités qui lui sont soumises.

Le cadre s'applique à reconnaître le travail fourni plutôt que les résultats obtenus.

Le cadre s'efforce d'avoir une approche des dossiers la plus proche possible des préoccupations du terrain et d'apporter une aide opérationnelle.

3. LES PRÉOCCUPATIONS PREMIÈRES DU CADRE DANS L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Les agents ont besoin d'un soutien organisationnel.

Pour ce faire, le cadre doit :

- effacer les sources de tension possible en adaptant son management, en mettant en valeur le travail de ses collaborateurs et en ne manageant pas uniquement par les objectifs,
- gérer les changements en impliquant d'avantage ses équipes et en accompagnant les mutations de plus en plus rapides des modes de travail,
- prendre du recul sur les évolutions de son métier en s'efforçant de ne pas juger uniquement par les résultats obtenus.

En vue d'une amélioration durable des conditions de vie au travail, il est primordial que ces méthodes s'inscrivent dans la durée.

4. LE RÔLE DE L'ENCADREMENT DANS LA DÉTECTION DES AGENTS EN DIFFICULTÉ

Un agent en difficulté est un agent qui ne remplit pas ses fonctions dans des conditions normales du fait de problèmes qui peuvent avoir des origines différentes.

Le cadre facilite l'expression des personnes en difficulté, les écoute et les conseille, les oriente vers les personnes qui pourront les aider (assistant(e) social(e), médecin de prévention…)

Il doit donc :
- ne pas laisser s'installer durablement un agent dans une situation de difficulté,
- signaler à la direction et aux partenaires sociaux et médicaux les situations,
- informer l'agent de ses droits et de ses obligations avec l'appui de la division RH,
- adapter momentanément le poste de travail ou les missions de l'agent.

Conseil

Etre attentif aux conditions de vie au travail est une obligation pour le manager.

Cette attention nécessite son implication personnelle et du professionnalisme pour définir une ou plusieurs mesures, apporter une ou des réponses et en assurer la mise en œuvre en concertation avec les équipes.

L'ORGANISATION ET LE CONTENU DU TRAVAIL : LES RESPONSABILITÉS DU RESPONSABLE DE SERVICE

L'approche la plus efficace pour réduire les risques psychosociaux repose sur une analyse précise de l'organisation, du contenu, des missions des agents et de l'environnement du travail.

1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL : UNE DÉMARCHE EN DEUX ÉTAPES

- **une phase de préparation**

Prévoir (anticiper)
Les besoins et les calendriers,
Les conséquences des évolutions sur l'activité, sur l'équipe,
Les objectifs et les priorités des équipes et des agents en adaptant les moyens à l'ensemble des missions.

Associer les agents
Entendre les observations sur l'organisation des travaux et l'articulation entre eux (participation à la construction de l'organigramme fonctionnel),
Débattre des contenus du travail (axes de recherche, méthodes, délais, simplifications etc…),
Faire le point sur les évolutions des circulaires, de la jurisprudence...
Tenir des réunions de service

Organiser (mettre en musique)
Définir des délais, des circuits et gérer les priorités,
Définir les responsabilités.

- **une phase de réalisation au cours de laquelle le cadre doit :**

Réaliser (agir) c'est à dire prendre en charge une part de production du service, tout en ayant recours à la délégation.

Animer (dynamiser)
Favoriser les comportements efficaces et valoriser,
Communiquer,

Apporter du soutien (assister)
Former à des nouvelles techniques et méthodes.

Coordonner (mutualiser)
La circulation de l'information et les liaisons avec les autres services, la direction,
L'action de l'équipe.

2. LA DÉFINITION DES ACTIVITÉS

- au regard de la qualification et des compétences des agents,
- au regard des tâches à accomplir,
- au regard des fiches de postes éventuelles.

3. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET SES ÉVOLUTIONS : ACCOMPAGNEMENT DU CADRE

Le travail se déroule dans un environnement professionnel souvent complexe.
Il convient de bien connaître son contexte, ses missions, son organisation, le sens et l'utilité de son activité professionnelle.

La phase de prise de poste et d'accueil est déterminante pour la qualité de l'insertion professionnelle.

Tout changement modifie le travail et crée de l'incertitude qui va agir sur les comportements et est susceptible de générer du dysfonctionnement.

Les évolutions dans le travail doivent être accompagnées et explicitées :
Le responsable doit être proche de son équipe et impliqué dans son action.

Le responsable doit :
- Faire passer un message,
- Apporter une aide ou un conseil, du soutien
- Montrer l'exemple par des actes et non par des mots,
- Veiller à la qualité des relations de travail,
- Chercher à développer un esprit et un travail en équipe,
- Etre le cadre sur lequel l'agent peut compter en cas de difficulté (apporter des réponses concrètes aux questions posées).

Le responsable hiérarchique :
- Veille à ce que chaque agent puisse parler,
- Explicite pour éviter les différences de perception et de sensibilité entre les membres d'une équipe,
- Doit rechercher la cohésion de l'équipe.

Le responsable doit également être attentif au respect de certaines règles :
- Prévoir des réunions de service régulières,
- Etablir et faire respecter des principes et des règles de collaboration entre les membres de l'équipe,
- Prendre en compte les facteurs psychosociaux pour être attentif aux différents agents de l'équipe et ainsi contribuer à la réduction des risques de conflits.

LA RECONNAISSANCE INDIVIDUELLE

1. L'IMPORTANCE DE LA RECONNAISSANCE INDIVIDUELLE

Le besoin de reconnaissance renvoie à la question du sens du travail.
Le sens qu'une personne donne à son travail peut engendrer des effets positifs ou négatifs sur sa santé physique et/ou psychologique.
La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail.
La reconnaissance professionnelle s'exprime dans les rapports humains au quotidien et doit se pratiquer de façon régulière ou ponctuelle.

Dans la pratique la reconnaissance professionnelle peut se traduire par :
- saluer ses collègues le matin, consulter son équipe avant de prendre une décision, la tenir au courant des décisions prises,
- donner à chaque agent la possibilité de solliciter un poste précis, de bénéficier d'une explication objective en cas de refus (gage de motivation important),
- souligner la qualité d'un travail bien fait, pas simplement d'évoquer les problèmes,
- remercier pour les efforts accomplis,
- déléguer des missions valorisantes à son collaborateur, synonyme de confiance,
- désigner son collaborateur comme référent sur un projet ou son représentant vis-à-vis de l'extérieur,
- désigner son collaborateur comme tuteur ou formateur d'agents nouveaux.

2. QUELLES SITUATIONS DE TRAVAIL PEUVENT ETRE FACTEURS DE STRESS ?

- l'absence de reconnaissance individuelle,
- la mobilité géographique (promotion),
- l'entretien professionnel annuel,
- l'absence de reconnaissance collective (augmentation des traitements, primes d'intéressement, relèvement du point d'indice…) peut entraîner un sentiment de dévalorisation.

FICHE 9-2 LES CVT - DONNER DU SENS AFIN D'APPUYER SON MANAGEMENT SUR UNE VISION PARTAGEE

Pourquoi ?

Les méthodes et les techniques de management du chef de service lui permettant l'exercice de ses responsabilités doivent être centrées sur l'organisation.

Ces responsabilités sont liées les unes aux autres ; elles forment un ensemble cohérent qui permet à chaque collaborateur :

- D'avoir des repères stables pour mieux gérer les situations de plus en plus complexes et de mieux vivre les changements éventuels,
- De développer son identité professionnelle, par le biais de la contribution qu'il apporte à l'équipe et de l'accroissement de ses compétences,
- De travailler dans un but précis (missions, objectifs) au service d'un projet commun qui sera à l'origine d'un sentiment d'appartenance.

Ces éléments sont indispensables à la constitution d'une équipe efficace agissant en toute cohésion.

Les missions ou responsabilités principales liées à la fonction ne doivent pas être confondues avec les objectifs qui en découlent.

Comment ?

LA FINALITE

Dessein ou intention qui anime l'action, la finalité se situe au niveau stratégique.
Exemple : « la communication interne»

LE BUT

Plus précis que la finalité, le but recouvre une situation que l'on souhaite atteindre. Il définit un axe stratégique.
Exemples : « développer la communication inter-services et le dialogue professionnel en vue d'améliorer la qualité », «inciter les agents à respecter les consignes de sécurité ».

L'OBJECTIF

Action à entreprendre au niveau opérationnel pour obtenir le résultat attendu avec lequel il doit avoir un rapport. Il est indispensable de pouvoir observer sa réussite.

Exemples : « élaborer et mettre en œuvre un programme de communication interne à destination des équipes des directions locales pendant le 1er semestre N, assorti d'une enquête qui permettra de mesurer ses effets auprès des intéressés », «publier une documentation présentant les risques et les moyens de prévention avant le 15 janvier N ».

Pour être crédibles, les objectifs doivent être expliqués et cohérents avec la politique et les orientations de l'organisation ainsi qu'avec les objectifs des différentes unités de l'organisation.

L'adhésion aux objectifs ne peut intervenir que dans le cadre d'une communication donnant un éclairage sur l'avenir de l'organisation à moyen terme afin :

- que chacun puisse faire le lien entre ses objectifs individuels et ceux de son service et ainsi évaluer sa contribution à l'atteinte de ces derniers,
- de positionner l'intérêt général avant les intérêts particuliers.

L'efficacité des objectifs réside dans la clarté de leur formulation. Ils doivent être :

- exprimés (explicites) et clarifiés,
- limités à un nombre restreint,
- cohérents entre eux,
- identifiables (résultat à atteindre), mesurables ou observables (points d'étape et de contrôle),
- phasés et échéancés (définis dans le temps pour un suivi),
- spécifiques à chaque unité car adaptés à l'environnement,
- réalistes et réalisables (assortis de moyens),
- en principe, non reconductibles, puisque qu'un objectif bien ciblé est censé avoir réglé le problème à la fin de la période fixée.

Les objectifs peuvent être classés comme suit :

- Les objectifs d'activité (production, efficacité, coût),
- Les objectifs de développement de l'organisation (méthodes, organisation, évolution des techniques),
- Les objectifs de développement des personnes (management, délégation, négociation, niveau d'expertise).

Discuter des objectifs avec ses collaborateurs leur permet de se les approprier de manière contractuelle : plus ils sont sollicités dans la phase de décision, plus leur adhésion est forte.

L'INFORMATION, OUTIL ESSENTIEL POUR DONNER DU SENS A L'ACTION

L'information porte tant sur les orientations prioritaires, sur l'avancement des missions, les résultats obtenus. Elle doit porter sur l'évolution des structures en distinguant l'essentiel du subsidiaire. Parfois, la communication relative à des questions de détails portant sur l'opérationnel s'accompagne d'un manque d'évocation des priorités attachées à chaque fonction.

Les risques de surinformation ou, au contraire de sous-information existent. Le manager devra s'attacher à la fluidité des informations en les hiérarchisant.

Pour donner du sens et responsabiliser les membres de son équipe, le responsable de service doit délivrer de l'information selon les 3 étapes ci-après :

- L'information opérationnelle

Elle définit la nature du travail à effectuer (directives = «ce qu'il faut faire »).

- L'information organisationnelle

Elle fixe des modes opératoires pour «savoir comment faire ».

- L'information relationnelle

Elle établit le lien entre les deux types d'informations précédents ; elle explique le «pourquoi ».

Ce troisième aspect est parfois négligé ce qui donne l'impression aux collaborateurs d'une succession de directives parfois ressenties comme incohérentes parce que non reliées à un objectif précis.

Il importe donc d'apporter un éclairage sur la stratégie de la direction et de fournir aussi tous les éléments de contexte qui n'ont pas un lien direct avec la fonction occupée mais qui permet de la situer au sein de l'organisation.