



# MANAGER

**GUIDE**

**DES PRATIQUES  
MANAGÉRIALES**

Manuel élaboré dans le cadre du projet d'appui à l'écocertification des concessions forestières en Afrique centrale (ECOFORAF) avec le soutien financier du Fonds Français pour l'Environnement Mondial.



## **AUTEURS :**

Yves Catho (CYC Conseil et Formation)  
Agnès Vallée (Consultante expert)

## **COORDINATEURS :**

Christophe Ducastel (AFD)  
Valérie Fakir (FFEM)  
Marine Leblanc (ATIBT)  
Didier Simon (FFEM)

## **REMERCIEMENTS AUX CONTRIBUTEURS SUIVANTS :**

Caroline Blanchard (Consultante)  
Jean-Jacques Landrot (Consultant filière bois)  
Marianne Martinet (The Forest Trust)  
Claudelen Meallet (Melodius)  
Prosper Ngoma (AODH)  
Marie-Cécile Ngoué (PALLISCO CIFM)  
Vincent Pelé (Consultant filière bois)

## **CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION :**

Agence PatteBlanche – [www.patte-blanche.com](http://www.patte-blanche.com)  
Impression : Pure Impression – [www.pure-impression.fr](http://www.pure-impression.fr)  
Achevé d'imprimer en avril 2014 sur papier Cyclus Offset 100% recyclé  
Dépôt légal : En cours  
ISSN : En cours

ATIBT remercie également toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la publication de cet ouvrage.

Ce document a été produit dans le cadre du projet d'appui à l'éco-certification des concessions d'Afrique centrale ECOFORAF financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et piloté par l'Association Technique Internationale des Bois Tropicaux (ATIBT).

Les analyses et conclusions contenues dans ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'AFD/FFEM ou de ses institutions partenaires.

## Présentation du projet ECOFORAF

Présentée comme une alternative au boycott des bois tropicaux et soutenue par de nombreuses ONG environnementales depuis la conférence de Rio en 1992, la certification de la gestion forestière a amené une réflexion sur la définition de la gestion durable des forêts et sur la façon de l'évaluer sur le terrain. Elle est devenue aujourd'hui une solution de développement socio-économique local, une source d'innovation et de progrès en matière de gestion environnementale des écosystèmes forestiers en assurant la mise en œuvre de pratiques légales et responsables. Dans les forêts du bassin du Congo, la surface certifiée atteint aujourd'hui plus de 4 millions d'hectares. Néanmoins, depuis le premier certificat de gestion forestière délivré en 2005, on note un ralentissement très net dans la délivrance de nouveaux certificats pour l'Afrique centrale. Si la certification de la gestion forestière n'est pas une panacée, elle constitue néanmoins un outil de promotion de développement durable et reste une alternative économique crédible et viable qu'il faut promouvoir.

D'où la nécessité de mettre en place des initiatives qui pourront avoir un effet levier sur la certification.

C'est l'objet du projet d'appui à l'éco certification des concessions forestières en Afrique centrale (ECOFORAF), cofinancé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), et piloté par l'Association technique internationale des bois tropicaux (ATIBT). La composante 2 du projet, est de mettre en place des formations et des outils pratiques **POUR CONTRIBUER À ACCÉLÉRER LA MISE EN PLACE DE LA CERTIFICATION.**

Comme le disent de nombreux chefs d'entreprises certifiées, la certification c'est un état d'esprit, qui demande de s'adapter, de changer, et de travailler notamment sur le management.

Dans ce contexte, l'ATIBT a donné à The Forest Trust (TFT) le mandat de préparer **DES OUTILS ET MÉTHODES PRAGMATIQUES** pour les managers qui souhaitent s'engager dans une certification enracinée, qu'elle soit de légalité ou Forest Stewardship Council (FSC). Puis, consciente de la nécessité d'accompagner plus largement, toutes les entreprises soucieuses d'améliorer leurs pratiques professionnelles, l'ATIBT confie à CYC la mission d'élaborer un guide opérationnel des pratiques managériales.

## Management et certification forestière

Conduire une entreprise d'exploitation et/ou de transformation du bois (comme toute autre entreprise), la diriger, planifier son développement et contrôler le processus de production regroupe un ensemble d'activités coordonnées qui prend en compte les aspects de gestion des **RESSOURCES HUMAINES**, de **GESTION FINANCIÈRE ET MATÉRIELLE**, de définition des **STRATÉGIES** et s'appuie sur un ensemble de personnes (directeur général, directeur de ressources humaines, directeur production, aménagiste...).

Ce système de gestion permet d'établir une **POLITIQUE**, des **OBJECTIFS** et la **FEUILLE DE ROUTE** à suivre pour les atteindre.

Les managers des premiers temps de l'exploitation forestière étaient des chefs d'entreprises plutôt autodidactes qui apprenaient sur le terrain. Ils devaient gérer avant tout la logistique (absence d'électricité, d'infrastructure routière...) et aussi assumer le rôle de pourvoyeur social dans des zones où l'État était peu présent.

Le type de gestion résultant était très centralisé et directif, une planification « au jour le jour ». L'évolution des enjeux forestiers globaux et du cadre juridique de la sous-région ont amené les entreprises d'aujourd'hui à **SE STRUCTURER ET À CONCENTRER PLUS DE COMPÉTENCES** pour répondre aux nouvelles exigences des marchés. L'essor de la certification en est un exemple frappant.

## B MANAGERS, CE GUIDE EST POUR VOUS

Les exigences liées à une concurrence accrue et aux enjeux environnementaux, la mondialisation des échanges et l'impact des crises économiques, vous poussent inexorablement, vous et vos équipes, à repenser la question du management et de l'accompagnement du changement.

Ainsi, l'un de vos grands enjeux d'aujourd'hui se situe non plus au niveau technique à proprement parler, mais bien dans votre capacité, à vous dirigeants, **À ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT** que représente toute forme de certification (légalité, traçabilité, gestion responsable) dans l'ensemble de l'entreprise.

La solitude que vous pouvez vivre en tant que dirigeants (fonctions complexes, isolement et enclavement, etc.) et la difficulté à mettre en place des démarches collaboratives vous amènent à ne pas toujours vivre **VOTRE ENGAGEMENT ENTREPRENEURIAL** aussi sereinement que vous le pourriez.

Combien d'entre vous, chefs d'entreprise, cadres dirigeants, pensent que la qualité des hommes et la valeur des équipes sont les meilleures garantes de l'avenir de vos entreprises ? Vous y pensez sans pouvoir toujours arriver à le mettre en œuvre concrètement.

Comment réussir l'implication du personnel dans **CETTE RÉVOLUTION DES PRATIQUES ET DES MENTALITÉS** qu'impliquent la gestion responsable et la certification ?

### CE GUIDE A POUR OBJECTIF DE VOUS ACCOMPAGNER.

Le xx<sup>e</sup> siècle aura vu le triomphe du rationnel et de l'entreprise mécanisée, le xxi<sup>e</sup> siècle voit réussir des entreprises qui se construisent autour d'hommes et de femmes porteurs de sens et de cohésion organisés, leaders, bénéficiant de formation continue et à l'aise dans leur communication, seule voie possible pour répondre efficacement à un environnement vécu comme agressif et donc aux défis de demain.

**Ce guide s'adresse à tous les managers d'entreprise d'exploitation et de transformation du bois.** Ici, est considérée comme manager, une personne à qui l'entreprise a confié une mission ou un projet (certification, contrat de production, redressement de l'entreprise, formation, etc.) qu'il doit traduire en activités à réaliser avec la collaboration d'autres personnes. Il peut être le directeur général (DG), le Responsable Certification, le Responsable de la Production, le Directeur des ressources humaines (DRH), etc. ainsi que toute personne à laquelle l'organisation a confié la gestion, le suivi, la supervision d'autres personnes.

“ *Le premier travail d'un manager  
n'est pas d'apporter la motivation  
mais de supprimer les obstacles.* ”

Scott Adams

## C COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide met en avant des grandes actions à mener afin d'**OPTIMISER LE MANAGEMENT**.

Ce guide est un **SUPPORT D'AIDE** pour tout manager d'entreprise de la filière, ayant engagé un processus de certification ou non... ou encore pour tout interlocuteur se posant des questions sur la mise en œuvre d'un management des hommes efficient.

Ce guide suggère **DES PRATIQUES ET DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES** pour faire d'un manager un professionnel responsable, afin de l'aider à exercer ses fonctions de manière cohérente, tout en intégrant à la fois ses objectifs de performance, les attentes de ses parties prenantes et en gérant au mieux les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

**i** Les termes techniques de ce guide sont expliqués dans le lexique page 86.

L'objectif de ce guide est de vous permettre de trouver des réponses concrètes aux problématiques que vous rencontrez dans le cadre des responsabilités managériales spécifiques qui sont les vôtres.

## ARTICULATION EN 3 PARTIES :



### MANAGEMENT DES HOMMES

Une présentation synthétique des principes du management.



### PRATIQUES MANAGÉRIALES

Un ensemble de fiches-outils traitant de la mise en œuvre de pratiques managériales essentielles.



### PLAN D' ACTIONS MANAGÉRIALES

La trame de construction d'un Plan d'actions managériales.

# SOMMAIRE

**PRÉAMBULE** .....p. 3

**PARTIE 1 : MANAGEMENT DES HOMMES**

Qu'est ce que manager ? .....p. 8

Faire du management  
ou être manager .....p. 11

Le style de management .....p. 12

**PARTIE 2 : PRATIQUES MANAGÉRIALES**

Accompagner le développement des compétences....p. 18

Conduire un entretien annuel d'appréciation.....p. 23

Conduire un entretien individuel.....p. 28

Conduire efficacement une réunion .....p. 35

Construire un tableau de bord .....p. 42

Élaborer une fiche de poste.....p. 49

Évaluer les compétences d'un collaborateur.....p. 58

Fixer des objectifs à un collaborateur.....p. 67

Réussir une délégation .....p. 73

**PARTIE 3 : PLAN D' ACTIONS MANAGÉRIALES**

Construire son plan d'actions managériales.....p. 78

**TÉMOIGNAGES DE PROFESSIONNELS** .....p. 84

**LEXIQUE** .....p. 86



# PARTIE

**MANAGEMENT  
DES HOMMES**



# CHAPITRE



Crédit : M. Leblanc

## QU'EST CE QUE MANAGER ?

### A DÉFINITION

« **Manager une unité**, consiste à gérer l'unité confiée de façon à ce que l'équipe de collaborateurs atteigne les performances quantitatives et qualitatives voulues, en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours professionnel, tout en représentant l'unité concernée ».

Manager des personnes c'est les conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi-même mais par l'intermédiaire des autres.

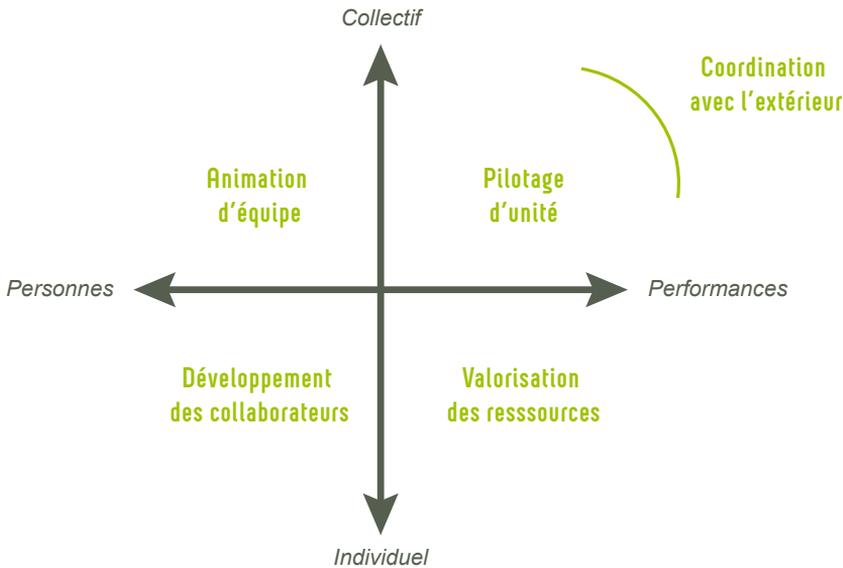
Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- **Le management de la structure**, en tant qu'unité identifiée dans une organisation et sur un secteur d'activité donné.
- **Le management des hommes**, en tant qu'acteurs de l'environnement et du secteur appartenant à cette unité.

### B LES MISSIONS DU MANAGER

Le management comporte 5 missions :

1. **Valorisation** des ressources humaines.
2. **Pilotage** d'une unité.
3. **Développement** des collaborateurs.
4. **Animation** d'une équipe.
5. **Coordination** avec l'extérieur.



## 1. VALORISER LES RESSOURCES HUMAINES

Valoriser c'est augmenter la valeur d'une ressource humaine, ressource détenue par les collaborateurs (temps, compétences, énergie, etc.) par la mise en place d'une démarche en 4 étapes :

- Fixation d'objectifs individuels.
- Suivi de la réalisation du travail.
- Évaluation des résultats.
- Reconnaissance des performances obtenues.

## 2. PILOTAGE D'UNE UNITÉ

Le but étant d'installer un dispositif de suivi de l'activité pour analyser les écarts afin de mettre en place des actions correctives si besoin est. Cela permet de faire le point à intervalles réguliers. Mais il ne faut pas oublier que tout n'est pas prévisible au moment où sont posés les objectifs. Piloter, c'est prévoir mais c'est aussi s'ajuster, ajuster les objectifs ou les moyens de les atteindre. Planification et contrôle sont deux mots clés du pilotage.

## 3. DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Ceci est la première mission de management centrée sur les personnes. L'autre étant l'animation d'une équipe. Celle-ci est à caractère individuel. Elle est basée sur le moyen et long terme et vise à accroître l'autonomie professionnelle des collaborateurs par le développement des compétences. Le manager doit s'assurer de la mobilisation de ces dernières pour produire une performance, les collaborateurs pouvant ne pas les utiliser à bon escient. Ici se trouve la différence entre la compétence et la performance. De plus, les tâches à effectuer pour réaliser cette performance ne sont pas systématiquement motivantes.

## 4. ANIMATION D'UNE ÉQUIPE

Le but est de transformer un ensemble d'individus en un « *groupe vivant et vivable* ». Une équipe est supérieure à la somme des individus qui la compose. Ici il n'y a pas de règles à tenir, il n'y a que des cas particuliers, chaque individu l'étant lui-même.

## 5. COORDINATION AVEC L'EXTÉRIEUR

Celui-ci est à la fois manager et managé, responsable et subordonné. Chacun de ces rôles sont interdépendants. Cela permet d'assurer une coordination au sein de l'entreprise. De ce fait le manager est « une courroie de distribution », les organisations fonctionnant comme un réseau maillé de managers.

Ici la mission du manager est d'assurer une cohérence entre le point de vue, les exigences et obligations de ses pairs et de son hiérarchique d'une part et de ses collaborateurs d'autre part. Le manager doit défendre les intérêts des deux parties et il se trouve donc au point de jonction entre des logiques et intérêts souvent divergents. Il se doit de les accommoder en arbitrant les divers objectifs.

Le responsable du hiérarchique n'est pas forcément la seule personne « extérieure » au service, ce dernier a des clients et des fournisseurs. Le manager est donc redevable de résultats et informations vis-à-vis de ceux-ci. Cette cinquième mission s'avère être la plus politique des cinq du fait des multiples intérêts divergents des différentes parties, le manager se transforme alors en négociateur.

## C LES DEUX DIMENSIONS DU MANAGEMENT

- **Organisation et action** : Clarifier les règles du jeu, fixer les objectifs, ordonner, missionner, organiser le travail collectif, contrôler, traiter les erreurs (recadrer), évaluer les résultats, déléguer...
- **Relation et communication** : Créer la confiance, informer, accompagner, encourager, développer les compétences, gérer les conflits...

## D LES QUATRE TYPES DE COMPÉTENCE DU MANAGER

- **Les compétences techniques**  
La maîtrise des connaissances, des méthodes et des savoir-faire du domaine d'intervention, du management et aux domaines connexes utiles à l'exercice du métier.
- **Les compétences organisationnelles**  
Optimiser l'organisation et les processus au regard des orientations, des changements pour y adapter les ressources.
- **Les compétences liées aux relations et aux interactions sociales**  
Animer les interactions dans l'équipe, les interactions avec l'environnement, les réseaux internes/externes.
- **Les compétences d'adaptation**  
Mutualiser les pratiques et améliorer les savoir agir, capitaliser de nouveaux savoirs et savoir-faire et renforcer l'apprentissage collectif et individuel.



Crédit : ATIBT



# 2

## FAIRE DU MANAGEMENT OU ÊTRE MANAGER

“ Il y a une différence entre faire du management et être manager comme il y a une différence entre avoir un enfant et être parent. ”

Lorsque l'on est propulsé à un poste à responsabilités managériales, la personne fait du management mais n'est pas nécessairement manager. Le management se vit et il est difficile d'y préparer les personnes via un unique apprentissage « scolaire ».

C'est un processus qui ne se limite pas à l'acquisition de compétences ou techniques, il s'agit d'un processus de transformation psychologique. En effet, cela amène le manager à apprendre des choses sur lui qu'il ne connaissait pas du fait de ressources non mobilisées auparavant. Ressources qui font appeler au savoir faire, vouloir faire mais surtout au pouvoir faire qui renvoie, au niveau individuel, à des aptitudes psychologiques **identifiées par 3 capacités :**

### LE FAIRE FAIRE

Pour faire faire à ses collaborateurs, il faut apprendre à ne plus faire soi-même, ce qui implique d'accepter que les autres puissent faire mieux que soi, il faut renoncer à son expertise, à sa toute-puissance. Faire faire nécessite une grande confiance en soi et en l'autre.

### LA RESPONSABILITÉ

Le manager a la responsabilité de la performance et cette performance dépend du travail de ses collaborateurs.

### L'AUTORITÉ

Les managers sont autant en position d'autorité qu'en position de dépendance. Il s'agira de ne pas confondre « autorité » et « autoritarisme ».

C'est en manageant que l'on devient manager. Cet apprentissage se fait surtout par l'expérience. Cela implique de se questionner continuellement, de se mettre devant un miroir, de se remettre en question.

# CHAPITRE

# 3



# CHAPITRE

## LE STYLE DE MANAGEMENT

### *Les 7 facteurs qui influencent votre management*

- Votre personnalité
- Les profils des collaborateurs
- Le manager du manager
- Les relations horizontales
- La culture et les valeurs de l'entreprise
- La structure de l'activité exercée (contraintes internes)
- L'environnement de l'activité (contraintes externes, délais)

Il n'y a donc ***pas de manière idéale de manager*** car il n'y a pas une situation identique. Et même si la situation de 2 unités de travail était la même, le manager A réussira dans cette situation avec sa façon de manager, tandis que le manager B réussira avec une manière de faire différente.

***Votre façon de manager est unique***, ainsi que la situation précise dans laquelle vous vous trouvez (les gens, l'entreprise, les contraintes...), qui évolue en permanence.

***Manager revient à adapter votre management à la situation rencontrée*** et à le faire évoluer avec elle, et non à adapter la situation à votre management.



# PARTIE

2

**PRATIQUES  
MANAGÉRIALES**



# INTRODUCTION



Crédit : M. Leblanc

*Qu'il soit expérimenté ou bien débutant, tout professionnel en charge de collaborateurs est amené à se poser la question :*

**« COMMENT MANAGER ? »**

*ou plutôt*

**« COMMENT FAIRE DANS TELLE OU TELLE SITUATION ? »**



# AVANT DE CHERCHER DES RÉPONSES, COMMENÇONS PAR NOUS POSER LES BONNES QUESTIONS

Manager une équipe ne s'improvise pas. Si l'on souhaite que les projets aboutissent, que ses collaborateurs soient heureux et donc efficaces, on doit adopter un management en adéquation avec soi-même mais également une gestion des hommes réfléchi et structurée...

- Êtes-vous attentif à la cohérence entre votre discours et vos actes ?
- Savez-vous remettre en cause vos idées, vos pratiques, votre organisation ?
- Savez-vous prendre du recul par rapport au quotidien ?
- Regardez-vous chacun de vos collaborateurs comme un sujet de croissance ?
- Les encouragez-vous à prendre conscience de leurs talents et à les développer ?
- Faites-vous volontiers confiance ?
- Prenez-vous le temps de dialoguer ?
- Votre échange d'informations est-il satisfaisant ?
- Dans vos prises de décisions, pratiquez-vous la concertation ?
- Savez-vous valoriser les qualités de chacun ?
- Les missions et responsabilités de chacun de vos collaborateurs sont-elles clairement définies ?
- Encouragez-vous l'innovation ?
- Prenez-vous régulièrement un temps avec chacun de vos collaborateurs pour faire un point sur leur travail, leur évolution professionnelle, vos relations ?
- Avez-vous une bonne qualité d'écoute ?
- Encouragez-vous le travail en groupe où chacun est amené librement à faire des propositions ?
- Invitez-vous chacun à remettre en cause des habitudes ou le poids du passé ?
- Encouragez-vous chacune et chacun à parler vrai et à s'exprimer ?
- Exprimez-vous à l'autre les qualités que nous apprécions chez lui ?
- Savez-vous poser des limites et affirmer votre autorité personnelle ?

Partant de ce constat, nous avons constitué une « **boîte à aider** ».

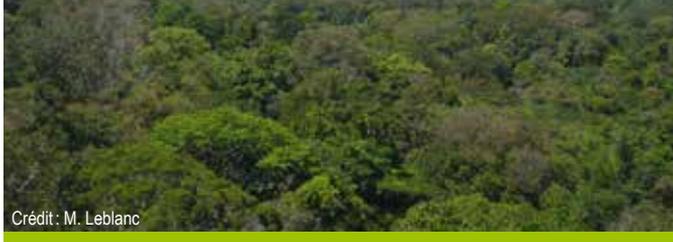
Le tableau ci-après propose des éléments de réponse aux questions pragmatiques que les managers se posent. Il renvoie également aux **fiches-outils à consulter**.

<b>Problématique rencontrée</b> <b>Comment faire pour... ?</b>	<b>Solution envisageable</b> <b>Quelle fiche outil consulter ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer le décalage entre le niveau d'activité souhaité et celui réalisé ?</li> <li>- Identifier les leviers pour faire progresser un collaborateur ?</li> <li>- Développer les compétences de mon collaborateur ?</li> </ul>	<b>Accompagner le développement des compétences.</b> <b>Page 18</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un bilan sur l'activité et les capacités professionnelles d'un collaborateur ?</li> <li>- Évaluer les compétences de ses collaborateurs et suivre leurs performances ?</li> <li>- Aider mon collaborateur à définir son projet professionnel ?</li> <li>- Identifier les compétences existantes et celles à développer ?</li> <li>- Identifier les attentes professionnelles de vos collaborateurs ?</li> <li>- Recenser les besoins en formation de mon équipe ?</li> <li>- Définir les besoins des collaborateurs en termes de renforcement des compétences et de formation ?</li> </ul>	<b>Conduire un entretien annuel d'appréciation.</b> <b>Page 23</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner du sens à l'action quotidienne ?</li> <li>- Construire de la performance ?</li> <li>- Réduire les anomalies sociales potentielles ?</li> <li>- Augmenter l'image de marque de l'entreprise ?</li> <li>- Accroître la coopération et faciliter les recrutements ?</li> <li>- Augmenter le niveau de motivation ?</li> <li>- Accroître le niveau d'implication ?</li> <li>- Valoriser le travail des collaborateurs ?</li> <li>- Favoriser un « Bon » climat social ?</li> <li>- Réduire le Turn Over ?</li> <li>- Favoriser l'épanouissement personnel, source de progrès et de performance économique ?</li> </ul>	<b>Conduire un entretien individuel.</b> <b>Page 28</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédérer son équipe autour d'objectifs communs ?</li> <li>- Donner la possibilité aux collaborateurs de donner leur point de vue et de poser des questions ?</li> <li>- Faciliter l'expression de toutes les opinions et susciter les échanges constructifs ?</li> <li>- Emmener son équipe vers un ou des objectifs ?</li> <li>- Éviter de mener des réunions inutiles ?</li> <li>- Maîtriser les différentes phases d'une réunion ?</li> <li>- Se réunir sur un objectif clair et précis ?</li> <li>- Permettre aux membres de l'équipe de pouvoir échanger sur leurs performances et leurs difficultés ?</li> </ul>	<b>Conduire efficacement une réunion.</b> <b>Page 35</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître à tout instant la situation de l'entreprise ?</li> <li>- Suivre l'atteinte des objectifs ?</li> <li>- Suivre le déploiement stratégique ?</li> <li>- Ajuster le décalage entre objectifs et résultats ?</li> <li>- Anticiper les problèmes ?</li> <li>- Piloter l'entreprise et aider à prendre des décisions ?</li> <li>- Travailler sur l'optimisation du temps de travail ?</li> <li>- Communiquer entre niveaux hiérarchiques ?</li> <li>- Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs ?</li> </ul>	<b>Construire un tableau de bord.</b> <b>Page 42</b>

<b>Problématique rencontrée</b> <b>Comment faire pour... ?</b>	<b>Solution envisageable</b> <b>Quelle fiche outil consulter ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de l'organisation ?</li> <li>- Recruter efficacement ?</li> <li>- Formaliser les situations de travail de chaque collaborateur ?</li> <li>- Formaliser le bilan d'activités et la définition d'objectifs professionnels à un collaborateur ?</li> <li>- Clarifier les responsabilités de chacun et la lisibilité du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure coordination des missions de l'équipe ?</li> <li>- Faire le diagnostic des compétences déjà acquises pour un collaborateur ?</li> <li>- Mettre en place une gestion qualitative des ressources humaines ?</li> <li>- Mettre en place une politique de mobilité interne ?</li> <li>- Élaborer un plan de formation adapté aux collaborateurs ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Élaborer une fiche de poste.</b> <b>Page 49</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les collaborateurs sont assez compétents dans leurs domaines, productifs et efficaces, qu'ils sont assez formés et informés...</li> <li>- S'assure la maximisation du potentiel de chaque acteur dans l'entreprise ?</li> <li>- Anticiper sur les évolutions des niveaux de compétences ?</li> <li>- Mettre en place un plan de formation efficace et adapté ?</li> <li>- Évaluer les moyens et les possibilités d'évolution ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Évaluer les compétences d'un collaborateur.</b> <b>Page 58</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer sa volonté à son équipe et renforcer son leadership ?</li> <li>- Orienter l'action en cohérence avec les axes stratégiques et opérationnels de l'entreprise ?</li> <li>- Mettre ses collaborateurs en mouvement en suscitant l'action, l'innovation et au changement ?</li> <li>- Mettre en perspective les contributions de ses collaborateurs en les reliant aux orientations de l'entreprise ?</li> <li>- Proposer des objectifs de travail motivants ?</li> <li>- Relier les contributions individuelles aux missions collectives ?</li> <li>- Clarifier les attentes et améliorer la communication dans les relations hiérarchiques ?</li> <li>- Augmenter la performance des individus et des équipes de travail ?</li> <li>- Renforcer la cohésion d'un groupe autour de buts clairement définis ?</li> <li>- Renforcer la motivation individuelle en donnant un sens, un poids et une ambition à chaque action ?</li> <li>- Canaliser les énergies autour de résultats précis en évitant la dispersion ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fixer des objectifs à un collaborateur.</b> <b>Page 67</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déléguer et rendre autonome ?</li> <li>- Développer l'initiative, l'implication et la compétence d'un collaborateur ?</li> <li>- Faire évoluer un collaborateur au travers de nouvelles missions ?</li> <li>- Améliorer la performance individuelle et collective ?</li> <li>- Oser la confiance pour libérer les potentiels de chacun et de l'équipe ?</li> <li>- Valoriser un collaborateur et favoriser le travail d'équipe en transversal ?</li> <li>- Libérer une partie de votre temps pour accomplir une mission plus importante que vous seul êtes en mesure de mener à bien et dont la priorité est élevée ?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Réussir une délégation.</b> <b>Page 73</b></p>



# FICHE



Crédit : M. Leblanc

## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### FINALITÉ •

*Accompagner le développement des compétences des collaborateurs*, pour un manager, c'est la capacité à mesurer les décalages entre une performance attendue et la situation réelle et d'identifier les « leviers » pour faire progresser chaque collaborateur de son équipe et améliorer ses résultats.



Crédit : ATIBT

# PRINCIPE

## A LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans la mesure où les compétences sont une capacité à réaliser une action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit de savoir-faire ou de savoir-être.

### LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL DES COMPÉTENCES

Pour développer réellement les compétences d'un collaborateur, il est essentiel que celui-ci le veuille. Soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne, soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler.

Pour mener à bien cette mission, un manager doit être capable :

- **Évaluer périodiquement** l'activité et ses résultats avec chaque collaborateur.
- **Évaluer les écarts individuels** entre niveaux de compétences requis et réels.
- **Détecter les écarts** entre niveaux d'implication attendus et les motivations constatées.
- **Détecter les besoins** de formation individuelle.
- **Proposer les moyens** adaptés à chaque collaborateur, afin de développer ses compétences.

### LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES D'UNE ÉQUIPE

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission.

Dans ce but, il faut :

- **Obtenir l'adhésion** de tous par rapport à la mission et aux objectifs.
- **Valoriser au mieux les complémentarités**, par rapport à l'ensemble des activités à réaliser dans le cadre de l'équipe.
- **Clarifier les règles du jeu**, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun et éviter les frustrations

## B LES TROIS MOYENS POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- **L'accompagnement (ou tutorat)** : Accompagner un collaborateur pour le former, renforcer ses capacités, développer ses compétences et vérifier qu'il maîtrise l'ensemble des pratiques à mettre en œuvre pour atteindre un objectif de progrès fixé.
- **La délégation managériale** : Confier de nouvelles missions, élargir son champ d'intervention et valoriser un collaborateur.
- **La formation** : Acquérir de nouvelles capacités. La capacité à agir devra être (ré)évaluée à l'issue de la formation et suivie dans le temps, pour en mesurer le progrès.

# MODE OPÉRATOIRE •

## 4 ÉTAPES CLÉ À METTRE EN ŒUVRE :

### A LA PHASE D'ANALYSE : SACHEZ D'OÙ VOUS PARTEZ...

Impossible en effet pour votre collaborateur de s'engager dans une dynamique de changement s'il n'est pas en mesure de dresser un état des lieux précis de ses acquis à un instant donné.

Pour chaque collaborateur, identifiez 4 domaines de compétences :

- **Le domaine des points forts :** cette catégorie représente ses domaines d'excellence par sa maîtrise sur une base régulière et sans aucune difficulté particulière.
- **Le domaine du potentiel :** ce domaine est celui des compétences « en devenir ». Il s'agit de créer les conditions de la réussite pour les consolider et passer au niveau supérieur.
- **Le domaine du développement :** ce groupe couvre l'ensemble des compétences que le collaborateur ne maîtrise pas vraiment et qui pourtant sont essentielles par rapport au poste pour assurer un niveau de performance suffisant. C'est ici que le plus urgent est à faire.
- **Le domaine des limites :** Il s'agit des compétences pour lesquelles le collaborateur ne présente manifestement aucune aptitude ou espèce de prédisposition. En espérant que cela ne handicape pas le collaborateur dans l'exécution des missions liées à son poste.

### B LA PHASE DES CHOIX : IDENTIFIEZ CLAIEMENT OÙ VOUS SOUHAITEZ ARRIVER.

Une fois que vous avez dressé le bilan initial avec votre collaborateur, reste à définir les objectifs à atteindre : Quels sont les résultats auxquels il souhaite parvenir ? Où l'entreprise elle-même souhaite-t-elle le voir évoluer à court mais aussi à moyen, voire à long terme ? Autant de questions à aborder en toute transparence avant d'enclencher le véritable processus de développement de compétences.

- Fixez les objectifs de progrès et les résultats attendus sur une période déterminée.

- Définissez des étapes progressives : une des principales causes d'échec lors de la mise en œuvre de plans de développement personnalisés est paradoxalement l'excès d'ambition !

En effet, à vouloir « tout, tout de suite », il est fréquent que le collaborateur se mette une pression inutile à brûler les étapes pour se sortir au plus vite de ses anciennes manières de faire...

- Construisez le plan d'actions les plus appropriées pour permettre au collaborateur d'atteindre ses objectifs de progrès (séance de tutorat, formation, mise en situation...).

### C LA PHASE DE L'ACTION : FACILITEZ LES CHOSES EN ALLANT DU PLUS SIMPLE AU PLUS COMPLEXE

Pour « prendre confiance » et développer avec succès de nouvelles compétences, il faut que votre collaborateur accepte de sortir de sa zone de confort et puisse dans un même temps vivre l'expérience de réussite.

- Facilitez les choses en lui suggérant de mettre les nouvelles compétences en œuvre dans des situations sans enjeu particulier. Il faut que la probabilité de réussite soit forte... mais que l'éventualité d'un échec soit également préparée !
- Invitez le par exemple, au fur et à mesure de l'acquisition des nouvelles compétences recherchées, à s'attaquer à une situation particulière qui lui posait problème jusqu'alors. Nourri des succès remportés précédemment, il devrait aborder l'exercice avec une confiance propre à le porter vers le succès !

### D LA PHASE DE CONTRÔLE : VALIDER LE CHEMIN PARCOURU !

Rien n'est plus agréable pour une personne qui s'est engagée dans l'ascension d'une montagne que d'arriver au sommet et de prendre un instant pour savourer la victoire !

- Proposez-lui un bilan qui lui permettra de prendre pleinement la mesure du chemin parcouru.
- Faites le point avec elle : quelles nouvelles compétences a-t-elle développées ? Et maintenant, quelle est la prochaine étape qu'elle ambitionne d'atteindre ?

**MÉMO** •

# LES 3 TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

## L'ACCOMPAGNEMENT DE PRÉSENTATION

Le tuteur expose, explique et le collaborateur écoute, cherche à retenir.

**OBJECTIF** : présenter au collaborateur un modèle pour réaliser une tâche.

**CONDUITE** :

### IDENTIFIER

les connaissances préalables du collaborateur.

### DONNER

les informations et les explications nécessaires pour la mise en œuvre de l'activité, en utilisant éventuellement des supports (fiches, croquis, plans...)

### VÉRIFIER

la compréhension du collaborateur en le faisant parler, répéter le message, reformuler ce qui a été énoncé

## L'ACCOMPAGNEMENT DE DÉMONSTRATION

Le tuteur montre le geste et le collaborateur le reproduit

**OBJECTIF** : acquérir par le collaborateur un modèle pour réaliser une tâche

**CONDUITE** :

### DÉCOMPOSER

la tâche en plusieurs gestes élémentaires, de façon que chaque geste puisse être appris en une seule fois.

### PRÉSENTER

la situation, le matériel et son utilité, les produits et leur utilisation.

### FAIRE LES GESTES

en expliquant à voix haute l'utilité de chacun. Il est essentiel de réaliser la tâche lentement, afin de permettre au collaborateur de visualiser les gestes effectués.

### LUI PROPOSER

de reproduire la tâche en énonçant ce qu'il a fait et pourquoi il le fait.

## L'ACCOMPAGNEMENT DE CONSOLIDATION

Le collaborateur fait, le tuteur observe et conseille.

**OBJECTIF** : consolider les acquis du collaborateur pour réaliser une tâche.

**CONDUITE** :

### **DONNER**

les consignes et les informations nécessaires pour effectuer la tâche. Le collaborateur se forme alors en agissant et en résolvant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

### **OCCUPER**

un rôle de « personne ressource » sur laquelle le collaborateur peut s'appuyer en cas de besoin.

### **INTERVENIR**

pour apprécier le résultat et échanger avec le collaborateur.

### **ÉVALUER**

et valider les progrès réalisés en fin de séance.

Crédit : M. Leblanc

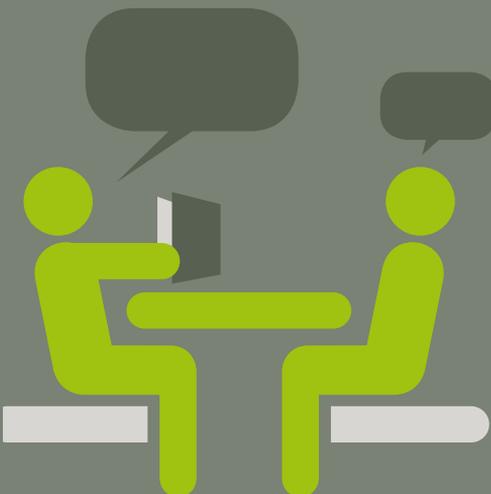
2

# CONDUIRE UN ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION

## FINALITÉ •

La finalité d'un entretien annuel d'appréciation (évaluation) est de clarifier la description de fonction et la définition d'objectifs professionnels, d'effectuer un bilan objectif de l'activité et des résultats au regard des objectifs préalablement fixés, d'élaborer un dialogue centré sur les compétences et les capacités professionnelles et de définir un contrat de progrès en fixant de nouveaux objectifs et leurs plans d'actions.

FICHE



# PRINCIPE •

L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRÉCIATION EST UN ACTE DE MANAGEMENT FONDATEUR ENTRE LE MANAGER ET CHACUN DE SES COLLABORATEURS :

## A L'APPRÉCIATION EST MOTIVANTE ET PORTEUSE DE SENS QUAND ELLE PROPOSE :

- L'évaluation des niveaux de contribution quantitative et qualitative correspondant à la fonction occupée et aux grandes orientations de l'entreprise.
- L'occasion de **dialoguer** sur les attentes de chacun.
- Des règles communes et des supports simples, clairs et faciles à utiliser.
- La transparence et cohérence dans ses conséquences (formation, rémunération, carrière).

## B CE QUE CET ENTRETIEN N'EST PAS :

- La seule occasion de communiquer dans l'année.
- Le moment de « régler ses comptes » ou de blâmer.
- Un moment de polémique (même si l'évaluateur et l'évalué expriment réellement ce qu'ils pensent).

## C CE QUE CET ENTRETIEN PERMET AU MANAGER (ÉVALUATEUR) :

- Identifier les non-dits, limiter l'arbitraire.
- Exprimer et recueillir les satisfactions et les attentes.
- Obtenir un consensus sur le contenu de la fonction.
- Aider le collaborateur à s'évaluer lui-même (résultats, compétences, analyse des causes et conséquences, proposition de ses propres solutions et objectifs).
- Dire et écrire ce qu'il pense réellement de l'activité et des résultats de son collaborateur.
- Exprimer des signes de reconnaissance forts (dimensions techniques comme humaines).
- Prendre ses responsabilités de manager (accepter les points de vue de l'autre, dire et agir).
- Satisfaire aux obligations managériales souhaitées par l'entreprise. (Processus RH...)

## D CE QUE CET ENTRETIEN PERMET AU COLLABORATEUR (ÉVALUÉ) :

- Avoir l'opinion de son manager sur son travail et ses résultats.
- Mieux cerner ses points forts et ses points de progrès.
- Parler de son travail, des difficultés rencontrées.
- Demander aide et conseil.
- Faire des suggestions quant à l'organisation et au contenu de son travail.
- Évoquer ses souhaits professionnels.
- Savoir clairement ce qu'on attend de lui.
- Prendre ses responsabilités dans son activité (accepter le point de vue de l'autre, dire et agir).
- Se projeter à moyen terme à travers un projet professionnel (« Ce que je veux être professionnellement ») ; ceci est une source d'implication importante... dont la puissance dépendra de la façon dont ces entretiens, année après année, auront été menés !

# MODE OPÉRATOIRE •

## A AVANT L'ENTRETIEN :

### La préparation du manager

#### Réunir l'information :

- Descriptif de la mission ou du poste
- Tableaux d'observation (ou notes sur mon collaborateur)
- Précédente appréciation

#### Se poser les questions suivantes :

- Quels sont mes objectifs de manager vis-à-vis de ce collaborateur ?
- Quels objectifs lui suggérer ?
- Quel type d'aide lui apporter ?
- Quelles difficultés prévisibles ?
- Comment y faire face ?

## B PENDANT L'ENTRETIEN :

### Accueil positif, bienveillant et courtois

- Réception bienveillante (langage constructif, attitude, non verbal).
- Rappeler les objectifs de l'entretien.
- Expliquer le déroulement de l'entretien et sa durée.
- Valider les préparations respectives.
- Obtenir son adhésion (« *Qu'en pensez-vous ?* ») et lever les objections éventuelles.

### Proposer au collaborateur de s'exprimer globalement

L'inviter à dire ce qu'il pense de son travail, de ses réussites et difficultés au cours de la période considérée. En retour, reformulez en veillant à bien mettre en évidence les points positifs et pas seulement les difficultés, ceci afin de sécuriser le collaborateur, lui donner davantage confiance en ses possibilités et favoriser sa motivation et son expression.

### La préparation du collaborateur

Quinze jours minimum avant l'entretien, le responsable invite son collaborateur à préparer (si possible par écrit) le bilan de la période écoulée :

- Réunir l'information sur des faits marquants.
- Analyser et évaluer l'atteinte des objectifs fixés.
- Déterminer les causes de réussite ou de difficulté.
- Réfléchir aux objectifs pour la nouvelle période.
- Réfléchir sur l'avenir : à court terme, à long terme (dans le poste ou en dehors).

### Passer en entretien semi directif à l'aide de thèmes précis (axes de travail, domaines de résultats et de compétences...)

- A chaque thème, rappelez les objectifs fixés et les évaluations portées l'année précédente.
- Invitez-le à s'exprimer sur les écarts positifs ou négatifs constatés, puis exprimez-vous ensuite (ou l'inverse, si cela lui semble trop difficile). Si vous êtes satisfait, dites-lui ! Si vous avez une ou plusieurs raisons de ne pas l'être, soit pour ses résultats, soit pour son comportement, exprimez votre point de vue de manière positive et constructive.  
*Ex. : « Vous êtes déjà très efficace. Vous le seriez davantage encore en planifiant l'activité de votre équipe chaque semaine ».*  
C'est à ce moment de l'entretien qu'il est bon d'adopter l'attitude compréhensive (voir le mémo : « Attitudes et comportement en entretien »).
- Cherchez à tomber d'accord sur l'évaluation de chaque point, mais constatez simplement la divergence si elle persiste.

### Si un collaborateur n'évoque pas un point qui vous paraît important dans l'évaluation :

- Le manager doit alors l'aider à trouver lui-même ce ou ces points en lui posant des questions ouvertes.

*Ex. : « Vous dites que vous avez dépassé quelques délais parce que selon vous, les fournisseurs ne sont pas assez suivis. Quelles autres raisons vous paraissent être également la cause de ces retards ? »*

### Préparer l'avenir

Le collaborateur a pris conscience de ses points faibles et de ses points forts mais c'est sur les points forts qu'il faut l'encourager à faire des propositions concrètes pour l'avenir en terme de :

- Objectifs à atteindre
- Projets plus larges
- Améliorations à apporter dans son travail

*Ex. : « Sur la base de votre analyse, quels objectifs concrets pourriez-vous atteindre l'année prochaine ? »* ou *« Quels domaines d'activité vous sentez-vous capable de développer ? »*

Il peut ainsi développer ses idées, ses attentes, ses objectifs, ses propositions. De ce fait il se sentira engagé envers elles ou eux... Ces objectifs doivent être conformes à ceux de l'entreprise, mais aussi assez ambitieux pour être mobilisateurs sans toutefois être irréalistes. Il faudra donc l'aider à « ajuster le tir ».

A vous ensuite de négocier ce qu'il propose, en amenant vos propres attentes, idées...

Les objectifs devront être formulés en termes concrets (Quoi, Combien, Quand ?) ; ils doivent être reliés à des actions et des moyens concrets apportés par l'entreprise (formation, soutien du manager...) comme par le collaborateur (ressources personnelles).

### Conclure

Le manager doit conclure :

- En synthétisant de manière précise les objectifs et les propositions mutuelles.
- En les notifiant par écrit, comme d'ailleurs les suggestions du collaborateur.
- En incitant le collaborateur à concrétiser les engagements pris.
- En le remerciant !



Crédit : ATIBT

# MÉMO •

## ATTITUDES ET COMPORTEMENTS EN ENTRETIEN

### ADOPTER L'ATTITUDE ADAPTÉE À LA SITUATION

Ces attitudes sont à adopter en fonction de l'objectif à atteindre et de l'effet recherché.

Attitude	Définition	Mots-clés	Effets induits chez l'autre
<b>Aide, conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter aide et soutien</li> <li>- Trouver des solutions pour l'autre</li> <li>- Prendre en charge</li> </ul>	<p>« Ne vous inquiétez pas. »            « Je vais essayer de. »            « Et si vous... »</p>	<p>Être rassuré            Dépendance            Blocage : « de quoi se mêle-t-il ? »</p>
<b>Évaluation, jugement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juger</li> <li>- Recommander</li> <li>- Évaluer</li> </ul>	<p>« Faites attention la prochaine fois... »            « Vous avez tort... »            « Vous feriez mieux de. »            « C'est exact, mais... »</p>	<p>Sentiment d'infériorité            Inhibition, culpabilité            Dissimulation, angoisse            Révolte, agressivité</p>
<b>Interrogative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interroger</li> <li>- Questionner</li> <li>- Rechercher des informations</li> <li>- Enquêter</li> </ul>	<p>« Que pensez-vous de... ? »            « Pourquoi faites-vous... ? »            « Comment procédez-vous pour... ? »</p>	<p>Sentiment d'être pressé de questions, de subir un interrogatoire, Résistance à ce qui peut être pris pour de la curiosité...</p>
<b>Interprétative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir des explications</li> <li>- Élucider des relations</li> <li>- Interpréter</li> </ul>	<p>« Il m'apparaît que. »            « Il est vraisemblable que... »            « A mon avis... »            « C'est sûrement à cause de... »</p>	<p>Si l'explication est satisfaisante, elle induit le sentiment d'être compris, sinon blocage étonnement, irritation</p>
<b>Centrée sur l'autre ou compréhensive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refléter la communication</li> <li>- Faire « l'éponge » du sentiment de l'autre</li> <li>- Reformuler, accueillir</li> </ul>	<p>« Si je vous comprends bien... »            « Selon vous... »            « En d'autres termes... »</p>	<p>Communication authentique            Sentiment d'être compris            Confiance en soi, prise de responsabilité</p>
<b>Démisionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuite devant les problèmes</li> </ul>	<p>« Ce n'est pas mon problème ! »            « Je n'ai pas le temps ! »            « Débrouille-toi »            « Tu connais ton boulot, non ? »</p>	<p>Sentiment d'être abandonné, irritation, mépris, jugement négatif Rupture de la relation</p>

3



FICHE

# CONDUIRE UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

## FINALITÉ •

Moments de rencontres privilégiés, riches en échanges d'informations, stratégiques tant pour le salarié que pour l'entreprise, les entretiens individuels sont autant d'opportunités à saisir par le manager pour donner à l'entreprise les moyens d'identifier les compétences existantes et celles à développer, de détecter les situations impactant la motivation du salarié, d'anticiper et de définir des plans d'actions en termes d'organisation du travail, de formation, de mettre un terme à des situations de travail non conformes ou dangereuses, de régler des conflits interpersonnels...

Il s'agit d'un acte de relation humaine qui s'inscrit dans une logique de progrès et d'anticipation.



## PRINCIPE •

Toutes les entreprises cherchent à construire de la performance. Performance technique, performance de gestion, performance commerciale, performance d'exploitation, performance financière, performance sociale.

La ressource commune à toutes ses performances est la ressource humaine. L'humain n'est ni un process, ni une convention juridique, ni un tableau Excel, ni même une variable d'ajustement mais une personne dont la dominante principale est l'émotion. Émotion qui peut se manifester dans l'univers professionnel sous toutes ses formes : joie, plaisir, implication, motivation à agir, solidarité, esprit d'équipe, engagement, volontarisme, envie de bien faire... Mais aussi : peur, colère, désimplication, absentéisme, présentéisme, jalousie, démotivation etc. Le management qu'un salarié reçoit va directement impacter sur l'expression de ses émotions.

Le management juste et avec de la reconnaissance favorise les émotions positives. L'absence ou une faible reconnaissance positive favorise l'expression des émotions négatives. Reconnaître ce n'est pas seulement complimenter et féliciter, c'est s'intéresser sincèrement, réellement, activement à l'autre. Tout ce que l'on ne donne pas en reconnaissance ou en portant quotidiennement intérêt à l'autre en croyant gagner du temps, on le paiera autrement : absentéisme, turnover, nombreux micro-dysfonctionnements opérationnels et comportementaux, démotivation, frustration...

**POUR UN MANAGER DE PROXIMITÉ, LES « ENTRETIENS DE MANAGEMENT », SONT ESSENTIELLEMENT DE TROIS TYPES :**

**L'entretien d'évaluation** ou entretien de bilan d'activité, l'entretien de suivi et de contrôle, nécessaires pour harmoniser les objectifs de service et les objectifs individuels.

**L'entretien de félicitations**, de re-motivation et de recadrage, dit encore entretien de « critique constructive » ou l'art et la manière de dire ce qui va et ne va pas sans détériorer la relation.

**L'entretien de formation**, l'entretien de délégation, l'entretien d'aide (ou de résolution de problème) pour accompagner le développement des compétences des collaborateurs et la polyvalence.

Ces entretiens ont donc bien pour finalité d'améliorer encore les conditions d'exécution des missions professionnelles afin d'en accroître l'efficacité et d'optimiser les résultats de l'entreprise !

Du recrutement à la fixation d'objectifs en passant par l'évaluation, le recadrage et bien sûr l'entretien de délégation, les entretiens menés par le manager sont légions. Ils sont les outils de précision par excellence du management ; ils clarifient vision, attentes, règles.

**OUTILS INDISPENSABLES À METTRE EN ŒUVRE, LES ENTRETIENS INDIVIDUELS SONT DES VECTEURS ESSENTIELS POUR :**

- **Communiquer** sur les projets et les attentes de l'entreprise, sur les performances obtenues ou attendues, sur les risques de dégradation...
- **Anticiper ou d'identifier** des difficultés (organisation du temps de travail, inadaptation des compétences, des moyens ou des méthodes, niveau de motivation des collaborateurs, tensions dans les relations d'équipe, charge de travail...).
- **Créer et conforter** un climat de confiance.
- **Permettre** aux collaborateurs d'élaborer un projet professionnel ou de formation, d'avoir de la visibilité sur leur parcours professionnel dans l'entreprise...

# MODE OPÉRATOIRE

Qu'il s'agisse d'un entretien d'évaluation, de suivi d'activité, de fixation d'objectif, de félicitation ou de réprimande, de recadrage les modes opératoires sont quasi identiques. Pour les entretiens d'accompagnement, les déroulements peuvent être différents selon la nature des compétences à développer et des méthodes de tutorat employées (voir fiche Accompagner le développement des compétences).

## A L'ORGANISATION

Vous devez planifier cet entretien (date, heure, lieu) et informer votre collaborateur. Expliquez-lui le déroulement et si nécessaire, remettez-lui la trame afin qu'il prépare ses questions, ses remarques.

## B LA PRÉPARATION

Vous devez avoir préparé l'entretien. Vous savez ce que vous voulez faire passer comme message, vous avez des exemples et des faits précis concernant son travail et vous savez ce que vous allez lui demander pour l'avenir.

## C L'ENTRETIEN

C'est à vous de commencer l'entretien en réexpliquant les étapes à votre collaborateur. Vous devez le mettre à l'aise car c'est à lui de commencer à parler : il doit vraiment dire ce qu'il ressent (les bons comme les mauvais aspects de son travail, voire de sa vie personnelle si cela s'avère nécessaire...).

Pour être pertinent, ***l'entretien doit compter 4 temps :***

### 1. L'écoute

C'est le collaborateur qui parle, qui explique comment il se sent (dans son travail, peut-être dans sa vie en général), vis-à-vis de vous, de ses collègues, de ses missions. Il doit également vous expliquer ce qu'il attend de l'entreprise, de son évolution, des formations souhaitées...

### 2. Les actions menées

Vous devez reconnaître ses actions, son comportement de façon positive (ou négative selon le cas). Sinon, pas de reconnaissance possible !

Vous devez citer des exemples précis sur la manière de faire, les résultats obtenus (quantitatifs et qualitatifs). Vous devez le remercier, le féliciter, l'encourager ou le réprimander en fonction de ses savoir-faire et savoir-être exprimés.

### 3. Les missions à venir

Vous devez ensuite lui signifier ce que vous attendez de lui à présent : ses missions, son champ d'action, ses responsabilités..., lui fixer des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs de façon SMART. (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable, Temporellement défini).

### 4. La conclusion

Vous résumez ce qu'il s'est dit pour contrôler la bonne compréhension de chacun.

Puis vous terminez par une note positive, encourageante qui va « booster » votre collaborateur. Il doit sortir de l'entretien soulagé, satisfait, sachant où il va, ce qu'on attend de lui et s'il est en phase avec l'entreprise.

## D L'APRÈS ENTRETIEN

Vous devez consigner cet entretien par écrit et éventuellement en donner une copie à votre interlocuteur (selon le cas, un compte rendu par mail peut parfaitement convenir).

Cela vous permettra à la prochaine entrevue de faire le point sur le chemin parcouru.

Le point 3 « missions à venir » devient alors le point 2 « actions menées » que vous pourrez évaluer, qualitativement et quantitativement.

**MÉMO** •

# LES 8 CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN ENTRETIEN

**IDENTIFIER**

le type d'entretien.

**AMÉNAGER**

l'espace de l'entretien.

**RÉSERVER**

le temps nécessaire, le dire et... s'y tenir !

**CLARIFIER**

le but recherché ainsi que la méthode utilisée pour y parvenir.

**CRÉER**

un climat favorable à l'échange.

**RECUEILLIR**

un maximum d'informations (des faits concrets).

**TOUJOURS**

progresser dans l'échange.

**CONCLURE**

l'entretien sur l'action.

## POUR AMÉLIORER MA FAÇON D'ÉCOUTER

Être capable de distinguer **Fait/Opinion/Sentiment** (le premier pas pour débloquer des « dialogues de sourds »).

**UN FAIT**

est un acte un événement, des informations tangibles, vérifiables et souvent même quantifiables.

Exemple : « Il fait 25 degrés »

**UNE OPINION**

est un jugement un avis émis sur un sujet, une appréciation subjective.

Exemple : « Il fait chaud/Il fait froid »

**UN SENTIMENT**

est une sensation une impression, des indications de ce que l'on ressent.

Exemple : « J'ai chaud/J'ai froid »

L'expression de faits ou de sentiments améliore l'efficacité des échanges.

La recherche de faits « indiscutables » nous aide à sortir des jugements élaborés à partir d'éléments contestables, partiels.

Les sentiments exprimés montrent notre degré d'implication et ouvrent la relation à un dialogue plus intime (mais peuvent aussi fermer la discussion « les goûts et les couleurs... »).

## QUELQUES CONSEILS DE PRATIQUE MANAGÉRIALE

- Lever toute ambiguïté.
- Être conscient de ses préjugés personnels.
- Se définir un but à atteindre en fin d'entretien.
- Mettre l'accent sur les possibilités d'amélioration du collaborateur, son potentiel d'initiative, de responsabilité.
- Pas de jugement de valeur.
- S'appuyer sur des faits précis.
- Dialoguer pour aider les collaborateurs à progresser.
- Rester toujours dans le cadre de l'objectif gagnant-gagnant. Valoriser les faits positifs.
- Expliquer les points nécessitant une amélioration.
- Indiquer les conséquences pour l'équipe, pour l'entreprise, pour le collaborateur lui-même.
- Préciser les indicateurs de résultats qui permettront de mesurer l'atteinte des nouveaux objectifs.
- Gérer les temps de parole.
- Vérifier la compréhension (réciproque) de ce qu'on dit ou écrit.
- Soigner la rédaction des synthèses.

## LES DÉRAPAGES DE LA COMMUNICATION

Ces dérapages sont le fait :

- D'une tendance à confondre opinion personnelle, croyance et fait.
- De rester centré sur notre vision du monde, sur notre cadre de références.
- De vouloir comprendre intellectuellement l'autre plutôt que de chercher à ressentir ce qu'il perçoit vraiment.
- D'une difficulté à rester concentré sur une seule chose à la fois.
- D'une tendance à sélectionner rapidement en fonction de notre état émotionnel du moment.
- D'une tendance à déformer la réalité en référence à ce que l'on a déjà vécu, ressenti nous-mêmes.
- D'une tendance à généraliser trop vite.

## STRUCTURER DES PHRASES ADAPTÉES À L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

- Je serais intéressé de vous voir développer ce dernier point.
- Pouvez-vous expliquer pourquoi... ?
- Qu'est-ce que vous entendez au juste par là ?
- Pourriez entrer davantage dans les détails ?
- Pourriez-vous donner des exemples de ce que vous affirmez ici ?
- Je ne suis pas certain d'avoir compris ce dernier point. Pourriez-vous le reprendre sous une autre forme ?
- Qu'est ce qui vous a amené à prendre cette décision ?
- Vous avez dit tout à l'heure, ou ai-je mal compris «...». Comment conciliez-vous ce que vous avez dit avec ce que vous venez de développer voici quelques instants ?
- Quel est votre sentiment sur ce point ?
- Voyez-vous autre chose à ajouter sur ce sujet ?

# LES 8 FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

## LA RECONNAISSANCE FORMELLE

Elle découle des normes, règles et valeurs qui soutiennent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Elle doit être conçue comme un ensemble d'activités structurées et planifiées. Exemples : avantages sociaux collectifs, accès à des programmes de formation, programme d'aménagement du temps de travail et d'horaire variable

## LA RECONNAISSANCE INFORMELLE

Elle s'inscrit au quotidien. Elle est de nature spontanée et naturelle : partager des connaissances entre collègues. Saluer nos collègues et dire merci pour le travail accompli. Rencontre sociale spontanée (par exemple : un repas pris ensemble, une pause collective...)

## LA RECONNAISSANCE PUBLIQUE

Elle assure une visibilité aux actions exceptionnelles. Elle transmet et diffuse des pratiques de salariés que l'organisation estime intéressante, pertinentes et innovatrices : tableau d'honneur pour souligner les réussites, cérémonie de reconnaissance des efforts investis dans un projet, affichage des réussites d'équipe sur l'intranet... ou un tableau d'affichage, remerciements publics pour les efforts déployés dans un projet spécifique...

## LA RECONNAISSANCE PRIVÉE

Elle s'adresse essentiellement à un individu ou à un groupe d'employés lors d'une interaction ciblée, dans un cadre restreint de relations. Elle comporte un caractère plus personnalisé : lettre personnalisée pour souligner la contribution d'un membre de l'organisation à l'atteinte d'un objectif, soutien lors d'un événement difficile, envoi d'un courriel à un employé pour le remercier de s'être dévoué pour une mission spéciale ou une délégation.

## LA RECONNAISSANCE MONÉTAIRE

Elle consiste en une rétribution financière ou un avantage économique distribué pour récompenser un rendement ou une performance spécifique, et souvent exceptionnelle : primes de surperformance, journée de congé additionnelle pour féliciter un membre de l'organisation de sa réalisation professionnelle, prime de motivation

## LA RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

Elle se situe dans le registre de l'intangible, du psychologique et du relationnel. Elle représente une rétroaction positive ou constructive : remerciements verbaux pour la réalisation d'un projet, envoi d'un courriel pour souligner la créativité d'une équipe de travail, attribution de missions spécifiques à un travailleur dévoué, inscription d'une note avec photos dans le journal de l'entreprise visant à reconnaître les exploits d'une équipe de travail

## LA RECONNAISSANCE INDIVIDUELLE

Elle est destinée essentiellement à une personne en particulier. Lettre personnalisée ou appel téléphonique de félicitations à la suite de la réalisation d'une mission particulière, applaudissements pour souligner les efforts d'un collaborateur, prise en considération de la charge et de la difficulté du travail d'un individu dans l'évaluation des résultats obtenus.

## LA RECONNAISSANCE COLLECTIVE

Elle est adressée à des groupes de salariés plus ou moins nombreux. Affichage des remerciements d'un client satisfait du service à la clientèle : moment (cérémonie ou pot ou casse-croûte) de reconnaissance pour le travail d'équipe, consultation du personnel avant la prise de décision d'organisation d'activités sociales pour les employés après une période de travail intense.

# LES 7 CRITÈRES DE QUALITÉ DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

## SINCÉRITÉ :

L'expression de la reconnaissance doit être authentique et empreinte de franchise et d'honnêteté.

## RÉACTIVITÉ :

La reconnaissance doit être manifestée après l'accomplissement du travail, l'obtention du résultat ou le comportement et ce, dans les plus brefs délais. L'immédiateté devient le signe d'une attention particulière, une marque de suivi et d'un intérêt vigilant, un symbole d'existence, voire d'importance au sein de l'entreprise.

## PROXIMITÉ HIÉRARCHIQUE :

La reconnaissance est exprimée généralement par le N+1 mais il existe des exceptions : la reconnaissance d'un manager hiérarchiquement supérieur ou d'un collègue peut aussi constituer une source de fierté et de valorisation pour certains employés.

## VARIABILITÉ :

Il faut varier les expressions de reconnaissance. Celle-ci doit être exprimée par l'intermédiaire d'un éventail de moyens diversifiés. Les actions nécessitent d'être réinventées en fonction de la personnalité et des attentes des employés qui varient selon les circonstances.

## LÉGITIMITÉ :

Les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles pour la personne qui en reçoit le témoignage. En fait, la reconnaissance paraîtra plus légitime si elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier, les défis et les exigences rencontrés par la pratique.

## SPÉCIFICITÉ :

La reconnaissance doit être formulée de façon précise afin que la personne à qui s'adresse le témoignage soit apte à comprendre la gratitude exprimée. Le message doit clairement refléter la réalisation, l'effort, le trait de personnalité, l'attitude, ou tout autre élément qui fait l'objet du témoignage et de la considération professionnelle.

## COHÉRENCE :

Les pratiques de reconnaissance doivent être en lien avec les valeurs, les objectifs et les priorités de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, les discours des membres de l'organisation doivent correspondre à leurs gestes et aux mesures qu'ils adoptent. Les discours et les actions doivent véhiculer le même message.

## LES EFFETS POSITIFS DE LA RECONNAISSANCE

### EFFETS SUR LES PERSONNES :

Construction identitaire, estime de soi, santé mentale au travail.

### EFFETS SUR L'ORGANISATION

Mobilisation du personnel, bon climat de travail et amélioration des relations interpersonnelles, valeur ajoutée en matière de productivité.

### LES EFFETS PERVERS DE LA NON RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Démotivation au travail.

Manque d'investissement de la part des salariés : perte de qualité, laisser-aller de la part des salariés, préjugés négatifs de la part des collaborateurs concernant les actions organisationnelles et rumeurs.



Crédit : M. Leblanc



# CONDUIRE EFFICACEMENT UNE RÉUNION

## FINALITÉ •

On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et de la faire suivre d'effets.

La réunion reste un outil incontournable du management et de la communication.

La réunion demeure un moyen efficient de diffuser un message, de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème, de trouver des réponses à des problématiques et surtout, de prendre des décisions collectivement.

Les décisions prises en groupe sont beaucoup plus facilement acceptées de tous et par conséquent, leur mise en œuvre facilitée.

Néanmoins, les réunions sont consommatrices de temps et doivent donc être les plus courtes possibles et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

# FICHE



Crédit : ATIBT

# PRINCIPE

“ Si j’ai 6 heures pour abattre un arbre, j’en prends 5 pour aiguïser ma hache. ”

Abraham LINCOLN

## L’EFFICACITÉ D’UNE RÉUNION REPOSE SUR :

### A LA PRÉPARATION DE LA RÉUNION

Les réunions efficaces ne s’improvisent pas. Leur succès dépend du soin apporté à la **préparation et à la planification** de leur déroulement ainsi que du matériel et des ressources humaines nécessaires.

Malgré le développement constant des moyens de communication et l’augmentation des messages via des média virtuels, la « réunionite » est encore un fléau qui génère des coûts très conséquents dans les entreprises. La version moderne de la « palabre » n’est pas loin dans les contextes africains. La relation au temps, l’oralité et le goût pour l’échange qui sont des fondements culturels forts, ne facilitent pas cet exercice !

Organiser une réunion reste aussi, dans les esprits, un privilège réservé aux managers de direction.

- La première question à se poser est : **Quel est mon objectif ? Qu’est-ce que je veux obtenir ?** Une meilleure performance de mes équipes ? l’adhésion à des décisions ? la recherche en commun de solutions, des actions précises... ?
- Après avoir formulé cet objectif, déterminez un plan d’actions ou ordre du jour de la réunion. Il s’agit de l’ensemble des points que vous allez traiter. Détaillez chaque message ainsi que l’enchaînement de vos idées.

### B L’ANIMATION DE LA RÉUNION

Animer une réunion se résume bien souvent à s’adresser à des personnes dans une salle et... parler, présenter des documents, projeter et commenter une présentation visuelle... L’animateur de la réunion joue un rôle bien plus important que l’on pourrait croire. En effet, c’est lui qui va conduire la réunion, donner la parole aux participants, synthétiser et recadrer le débat.

L’animation de réunion nécessite certains réflexes. Rien ne doit être oublié, **même pas l’aménagement** de l’espace qui peut conditionner, à lui tout seul, le succès ou l’échec d’une rencontre.

### C LES TROIS FONCTIONS DE L’ANIMATEUR

- **Fonction de production** (amener un résultat) :  
Rendre le groupe et la réunion efficaces.
- **Fonction de facilitation** (structurer) :  
Favoriser l’expression de tous dans un cadre structuré ;  
Organiser et mettre en forme l’expression.
- **Fonction de régulation**  
Gérer les individus.  
Gérer les interactions.  
Gérer les conflits.

### D LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNION

- **La réunion d’information (descendante/ascendante)**  
Informer ou recueillir de l’information.  
Traiter l’information des problèmes à prendre en charge.
- **La réunion de production**  
Échanger des idées pour construire une solution.  
Préparer une prise de décision.
- **La réunion de décision**  
Analyser des propositions pour décider des actions à entreprendre.  
Faire un choix pour aboutir à une décision finale.
- **La réunion de régulation**  
Adapter des décisions en intégrant les contraintes présentes.  
Favoriser les affrontements pour régler les problèmes entre les personnes.

# MODE OPÉRATOIRE •

## A PRÉPARER EFFICACEMENT UNE RÉUNION

Posez-vous les questions suivantes :

- **Pourquoi faire cette réunion (les objectifs) ?**  
Par exemple, impliquer les gens dans une prise de décision, échanger sur l'avancement des projets d'une commission...
- **A quel public vais-je m'adresser ?** Veiller à adapter sa préparation et son contenu en conséquence (type de collaborateurs, partenaires, clients...).
- **Quels sont les points à aborder (l'ordre du jour) ?**
- **Que communiquer sur chacun des points à traiter ?**
- **Quel temps consacrer à la réunion ?**  
Attention au nombre de participants, au type de réunion, à l'objectif, aux méthodes. Plus la réunion est participative, plus elle prendra de temps !
- **Quels supports utiliser ?**  
Présentation projetée de type Powerpoint, documents à remettre aux participants, schémas explicatifs sur tableau...

## B ANIMER UNE RÉUNION PRODUCTIVE

Ouvrir la réunion

- **Arriver plus tôt que les participants pour :**  
S'approprier les lieux, veiller à la disposition...  
Vérifier le matériel, les documents, le café...
- **Accueillir les participants.**
- **Annoncer l'ordre du jour,** les objectifs poursuivis, la durée, les méthodes...

Animer la réunion

- **Surveiller le temps**  
Une estimation du temps raisonnable pour chacune des étapes a été faite au moment de la préparation. Arbitrer en permanence entre le respect de cette préparation et le déroulement effectif de la réunion.
- **Suivre l'ordre du jour annoncé**  
Annoncer les étapes qui vont être suivies.  
Si une raison motive un changement, l'expliquer.
- **Faire des synthèses intermédiaires**  
Rappeler où l'on en est dans la progression prévue.  
Reformuler ce qui a été réalisé.  
Préciser ce qu'il reste à faire.

- **Valoriser les ressources et compétences des participants**

S'assurer de la bonne compréhension des données de la situation à traiter ;

Interpeler les timides et les réservés.

Accueillir les propositions des participants.

Stimuler les échanges entre les participants tout en les contrôlant.

- **S'assurer de l'implication.**

Se montrer attentif aux participants.

Énoncer comment les participants peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs annoncés, pour chacune des étapes.

- **Remercier.**

Cette nécessité concerne la prise en considération des personnes.

L'absence de remerciements donne un sentiment de non considération démotivant.

Conclure la réunion.

- Rappeler ce qui a été validé.
- Rappeler les divers engagements et leurs échéances (le plan d'actions).
- Annoncer le compte rendu.
- Annoncer les suites... (la prochaine date de réunion par exemple dans le cadre de la conduite d'un projet).



Crédit : Prosper Ngoma

### C ACTIVEZ LE S.O.S RÉUNION : SUJET OBJECTIF SOUHAITS

- **Le Sujet**
  - Quel sujet doit-on aborder au cours de la réunion ?
  - Est-il absolument nécessaire de faire une réunion pour aborder ce sujet ? (quelle est la valeur ajoutée de la réunion par rapport aux autres moyens de communication disponibles ?)
  - D'autres modes de communication, plus rapides et plus efficaces, n'existent-ils pas pour traiter ce sujet ? (en particulier en ce qui concerne la réunion d'information descendante !)
- **L'Objectif**
  - Quel est l'objectif de la réunion, autrement dit : quel résultat souhaite atteindre son organisateur à la fin de la réunion ?
  - Cet objectif peut-il être atteint lors de cette réunion (compatibilité) ?
  - Quelles sont les conditions de réalisation de cet objectif et comment contrôler celles-ci ?
- **Les Souhaits ou attentes des participants**
  - Il s'agit ici d'anticiper sur les souhaits de l'équipe de travail face à un sujet ou à un objectif de résultat.
  - Le sujet répond-il aux souhaits du groupe ?
  - Y retrouve-t-il ses propres préoccupations ?
  - L'objectif poursuivi s'inscrit-il dans les attentes des participants pressentis ?

### D LE SOS DE LA RÉUNION D'INFORMATION DESCENDANTE

**“ Ne pas assommer,  
ni endormir ses interlocuteurs ! ”**

- **Sujet**  
Information simple.  
Tout sujet qui concerne les participants, mais qui ne les remet pas en cause :
  - Degré d'acceptabilité du message faible (pas de communication polémique ou à enjeu fort)
  - Collaborateurs qui peuvent ne pas être compétents sur le sujet
  - Information opérationnelle
- **Objectif**  
Transmettre l'information, et s'assurer qu'elle est bien reçue.
- **Moyen**  
L'exposé clair, concis et court, préparé (support adapté)
  - Vérifier la bonne réception du message (organiser le recueil du feedback).
  - Corriger les erreurs d'interprétation.
  - Favoriser et répondre à toutes les questions.
- **Souhaits des participants**  
Recevoir des informations.

#### ! Erreurs à ne pas commettre

Profiter de la réunion pour régler ses comptes (réunion de présentation de résultats par exemple), pour « recadrer » un collaborateur devant ses pairs (pire, devant sa hiérarchie directe ou devant des tiers), répondre à des problématiques individuelles qui nécessiteraient un entretien individuel, ouvrir la discussion sur un autre sujet.



## E LE SOS DE LA RÉUNION DE RECUEIL D'INFORMATIONS

### “ Votre avis m'intéresse ”

- **Sujet**  
Tout sujet pour lequel les participants possèdent une expérience, des informations complémentaires... et des opinions :
  - Degré d'acceptabilité du message faible ou élevé selon le cas.
  - Collaborateurs compétents sur le sujet.
- **Objectif**  
Recueillir des informations ou des opinions, préparer une décision avec l'aide de ses collaborateurs.
- **Moyen :**
  - Présenter très précisément l'objectif de la réunion et ses limites (il ne s'agit pas de prendre une décision en groupe).
  - Définir le rôle de l'animateur comme Interviewer.
  - Recueillir tous les avis (bienveillance, neutralité, pas de jugements).
  - Être non – directif dans le contenu, directif sur la forme.
  - Informer sur la suite de la réunion.
- **Souhaits des participants**
  - Pas toujours préexistants
  - Deviennent : « Pouvoir s'exprimer ».

#### ! Erreurs à ne pas commettre

Attention aux débordements à contenir ! (Une méthode d'animation rigoureuse est primordiale). Repousser, refuser les avis qui s'expriment (au risque de décourager les bonnes volontés, générer des frustrations, museler les timides...). Tenter de manipuler vos participants (en leur faisant dire... ce que vous avez envie ou besoin d'entendre).

## F LE SOS DE LA RÉUNION DE PRODUCTION

### “ Réfléchissons, travaillons et aboutissons ensemble ”

- **Sujet**  
Tout sujet du domaine de décision du responsable pour lequel les participants possèdent une expérience et/ou des informations supplémentaires ou sont parties prenantes dans une phase de conduite de projet.
- **Objectif**  
Résoudre un problème, (faire trouver des solutions par les acteurs au plus près de la situation de travail), prendre une décision avec ses collaborateurs.
- **Moyen avant**
  - Identifier le problème et sélectionner les participants en conséquence
  - L'annoncer avant pour que les participants puissent préparer la réunion (et le leur demander)
- **Moyen pendant**
  - Clarté de la présentation
  - Règles de fonctionnement de la réunion, méthodes de travail de groupe
  - Animateur MIROIR du travail du groupe, compétence de facilitateur à privilégier.
- **Souhaits**
  - Sont et doivent être : Participer.

(Ce qui fait de ce type de réunion un excellent moyen « officieux », pour le manager, de développer ses collaborateurs, de repérer les éléments moteurs et engagés dans la réussite de l'entreprise, d'identifier certaines compétences ainsi que les axes sur lesquels il peut y avoir mise en place de délégation... bref: une occasion privilégiée de management multidirectionnel !)

#### ! Erreurs à ne pas commettre

Repousser, refuser les idées qui s'expriment (au risque de décourager les bonnes volontés générer des frustrations, museler les timides...). Tenter de manipuler vos participants (en leur faisant produire... ce que vous avez déjà décidé!).

# MÉMO •

## CHECK-LIST POUR CONDUIRE UNE RÉUNION EFFICACE ET PRODUCTIVE

### AVANT LA RÉUNION

#### VÉRIFIEZ

si elle est bien indispensable.

### AVANT DE STRUCTURER VOTRE RÉUNION, RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES :

#### QUE SAVENT

les participants sur le sujet à traiter ?

#### PAR QUOI ET COMMENT

les impliquer favorablement ?

#### QUELLES SONT LEURS ATTENTES

vis-à-vis du sujet ?

#### QUELLES RÉACTIONS

peuvent-ils manifester ?

#### QUELS SONT LES POINTS

qui peuvent prêter à discussion ?

### PRÉVOYEZ UNE DURÉE

pour chaque point à traiter avec une marge pour les imprévus.

Il importe d'accorder à chaque séquence un temps de parole et de démonstration qui inclut nécessairement des questions et des réponses.

Faites connaître l'objectif, la durée, et le lieu de la réunion à l'avance aux futurs participants. Consultez-les éventuellement sur l'objectif, demandez leur un travail préparatoire si nécessaire, désignez le rapporteur, celui qui pré rédigera *le compte rendu et le plan d'actions*.

### VÉRIFIEZ QUE LA SALLE REMPLISSE LES CONDITIONS OPTIMALES :

tableau de papier, feutres, tables et chaises en nombre suffisant... pas de téléphone, équipement informatique et vidéo projecteur en état de fonctionnement. (Prévoir des solutions de repli en cas de coupures de courant intempestives ou de fourniture de courant aléatoire).

### ARRIVEZ DANS LA SALLE À L'AVANCE ET :

#### VÉRIFIEZ

la présence des outils nécessaires, prévoir de l'eau pour tout le monde, du thé ou café si vous pouvez (reconnaissance).

#### AFFICHEZ

l'objectif, les étapes de la réunion et les messages importants,

#### AMÉNAGEZ

la salle de façon à ce que chaque participant puisse voir l'animateur et le tableau ou l'écran et à ce que l'animateur puisse voir tout le monde.

### SOYEZ INTRANSIGEANT SUR LA PONCTUALITÉ !

Attendre le dernier participant d'une réunion de 11 personnes pendant 15 minutes équivaut à gaspiller... 150 mn, soit 2 heures et demie de perte. Convertissez ces 2,5 heures en dollars US par exemple et... affichez le coût et l'équivalent en production ou en chiffre d'affaires pour l'amortir !

# FICHE PRATIQUE DE PRÉPARATION DE RÉUNION EN 7 ÉTAPES

## PRÉCISEZ

Pourquoi faire : .....

Pourquoi maintenant : .....

Pourquoi nous/vous : .....

## CLARIFIEZ

votre objectif « officiel » de manager (vous profitez de la réunion pour...)

.....

## IDENTIFIEZ

les messages que vous voulez transmettre et commencez à les formuler

.....

## RECENSEZ

les questions que vous allez poser à vos interlocuteurs (sur les informations qu'ils détiennent, sur leurs avis, leurs idées...)

.....

## STRUCTUREZ

les étapes de la réunion

Étapes	Contenu	Méthode/support	Rôle animateur
1			
2			
3			
4			
5			
conclusion			

## ÉVALUEZ

le temps nécessaire à la réunion (indiquer un timing prévisionnel à chacune des étapes, additionnez et... rajoutez 20 % à ce résultat)

## PRÉPAREZ

votre introduction (rédigez les 2 premières minutes)

.....

5

Crédit : M. Leblanc



LE  
CHE  
FICHE  
LE

## CONSTRUIRE UN TABLEAU DE BORD

### FINALITÉ •

Manager c'est aussi savoir gérer l'information, matière première de la prise de décision.

Le tableau de bord est l'instrument de conduite et de contrôle de l'unité, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Au-delà du suivi quantitatif et qualitatif des performances, il est vecteur de notoriété et d'image pour l'unité et son responsable.



# PRINCIPE •

## A DÉFINITION D'UN TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par des indicateurs. Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

Le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Une représentation communément répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision et de pilotage.

Trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu. La complexité croissante des champs et des domaines d'intervention, les contextes mouvants et fortement évolutifs auxquels sont confrontés les organisations, impliquent de donner au tableau de bord une dimension plus large, afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision.

Il s'agit d'aller au delà d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori, pour bâtir un dispositif au service des enjeux de l'entreprise, tourné vers la maîtrise de l'action et de l'anticipation, afin d'appréhender les évolutions en cours, au travers d'informations sélectives et appropriées.

En effet, tout manager doit disposer d'informations fiables et récentes pour pouvoir faire preuve de réactivité, et fonder sa décision sur des éléments objectifs, et ce, à quelque niveau que s'exerce la décision.

Les systèmes de pilotage et tableaux de bord constituent des instruments qui répondent aux deux questions suivantes :

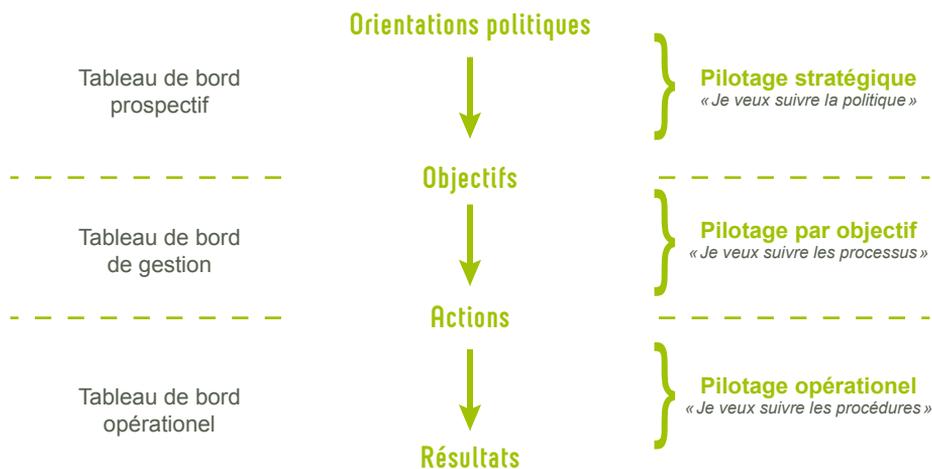
- Comment, parmi tous les systèmes d'information disponibles, formels ou informels, sélectionner, organiser, gérer les informations qui me sont réellement indispensables à un moment donné pour prendre les bonnes décisions ?
- Comment faire pour évaluer et mesurer les capacités de ma structure à atteindre les objectifs qu'on lui assigne ?

Vous vous informez sur le :

- Le fonctionnement de votre structure,
- Le déroulement de votre mission,
- Le degré d'approche de votre objectif,
- L'environnement extérieur.

L'utilité d'un tableau de bord varie selon le positionnement de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique.

Le schéma ci-après représente **les différents niveaux de pilotage** et d'utilisation d'un tableau de bord.



Le **comité de direction**, en charge du **management stratégique**, a pour mission d'impulser des orientations et de définir des **objectifs stratégiques** dans le cadre d'un horizon pluriannuel. Il évaluera, semestriellement ou annuellement, les progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés. Au vu des difficultés rencontrées ou des évolutions de conjoncture, il infléchira ou corrigera les orientations précédemment définies.

Les **managers de deuxième niveau**, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des **objectifs de gestion** en cohérence avec les objectifs stratégiques, dans le cadre de plans d'actions.

Ils ont besoin d'un retour périodique d'informations (mois, trimestre, semestre), pour évaluer les niveaux de résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité.

Les **responsables de premier niveau** participent à **l'exécution des plans d'actions** et **surveillent les résultats**. La programmation opérationnelle nécessite un suivi plus fréquent (mois, quinzaine, semaine, jour).

La définition des finalités et des objectifs assignés au tableau de bord, est déterminée par son ou ses utilisateurs, en fonction des enjeux et des objectifs de l'entité. Le tableau de bord doit permettre de disposer des informations nécessaires à la mesure de l'atteinte des résultats prescrits et/ou à l'évolution d'un contexte, d'une situation nécessitant une prise de décision en temps réel. La définition des objectifs assignés au tableau de bord nécessite de porter un regard sur l'organisation au travers d'une analyse des activités.

Elle devra permettre l'identification des principaux facteurs de maîtrise concourant à la mise en œuvre des missions et des activités, ainsi que le repérage des étapes clés ou des points critiques de la mise en œuvre des activités.

## B LES VOCATIONS DU TABLEAU DE BORD

Le reporting est plus un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées qu'un support de l'action. Il est principalement destiné à la hiérarchie et se limite à rendre compte des résultats passés.

Le tableau de bord sert à suivre, voire à anticiper les actions et s'adresse également aux responsables opérationnels.



## Le tableau de bord, outil de pilotage :

- **Outil de diagnostic :**
  - Mesure des performances réalisées.
  - Écarts sur prévisions.
  - Mesure des réalisations sur objectifs.
- **Outil de dialogue :**
  - Avec les partenaires, les clients et les fournisseurs.
  - Avec la hiérarchie et l'équipe.
- **Outil d'aide à la décision :**
  - Mise en évidence objective des écarts.
  - Choix facilités des actions correctrices.
  - Adaptation de l'unité aux événements.

## C

### LA DÉFINITION ET LE CHOIX DES CRITÈRES ET INDICATEURS PERTINENTS

Critères et indicateurs constituent le cœur du tableau de bord et leur choix est déterminant quant à la fiabilité de l'outil de pilotage mis en place. Ils sont complémentaires et permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

- **Le critère** est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître l'efficacité d'un processus ou d'une action.
- **L'indicateur** est une information permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure.

Ainsi, si l'on considère que la sécurité des collaborateurs sur les chantiers constitue un objectif fort pour le service, **l'un des critères** permettant de vérifier l'atteinte de cet objectif pourrait être le port des équipements de sécurité par tous les collaborateurs présents sur un chantier.

**L'indicateur** associé à ce critère est le pourcentage des agents présents sur un chantier et qui portent l'ensemble des équipements de sécurité imposés par la réglementation en vigueur.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer (à différentes dates par exemple). Les indicateurs doivent être définis en relation avec les objectifs fixés.

Ils peuvent prendre la forme d'écarts (comparaison des réalisations aux objectifs), de ratios, de graphiques ou de clignotants (valeurs au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir).

Les indicateurs et les tableaux de bord sont donc des outils indispensables au pilotage d'un organisme, d'une équipe, d'un processus.

## LES INDICATEURS DE MOYENS

Les indicateurs de moyen vous indiquent le **niveau des ressources consommées**, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces **ratios**, vous comprendrez quelles ont été la disponibilité et l'affectation des ressources de votre unité, celles allouées à la réussite de vos objectifs. Ces indicateurs sont également appelés **indicateurs d'activité**.

## LES INDICATEURS DE RÉSULTATS

Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés **indicateurs de réalisation**.

## LES INDICATEURS DE CONTEXTE

Les indicateurs de contexte sont des **indicateurs externes à l'entreprise**. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats. C'est pourquoi il est parfois nécessaire (en fonction des missions et activités de l'unité) d'alimenter son tableau de bord grâce à **des analyses comparatives de marché** par exemple.

### D LE CHOIX DES INDICATEURS

Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre. Un tableau de bord doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité, un acteur ne peut guère prendre en considération dans ses décisions plus de dix indicateurs.

Par ailleurs, un tableau de bord doit être simple, facile à manier, voire à modifier. L'idée, selon laquelle il faut disposer d'un maximum d'informations pour décider, est à rejeter. Car, après une première phase de curiosité, le système risque d'être abandonné.

**La sélection d'un indicateur** nécessite quelques précautions. Il doit pouvoir être :

- Comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser.
- Mis en perspective dans le temps.
- Facilement interprétable.

**Pour être exploitables et opérationnels, les indicateurs doivent être :**

- **Significatifs de l'objectif poursuivi**  
Ils doivent apporter des informations sur tous les aspects importants de l'activité du responsable ou de l'unité.
- **En nombre limité**  
Il suffit en général de quelques indicateurs clés pour représenter l'ensemble des activités. (Trop d'indicateurs ne donnent plus... d'indication!)
- **Fiables**  
Non soumis à des variations aléatoires
- **Simple à mesurer et à utiliser**  
Les informations sont aisément disponibles sous forme brute ou de ratios, en évitant les éléments trop complexes à calculer et ceux sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement.
- **Obtenus rapidement**  
On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information ; afin de mener à temps les actions correctives (décisions d'urgence).



## E LE CHOIX DE LA PÉRIODICITÉ ET DES DESTINATAIRES DES TABLEAUX DE BORD

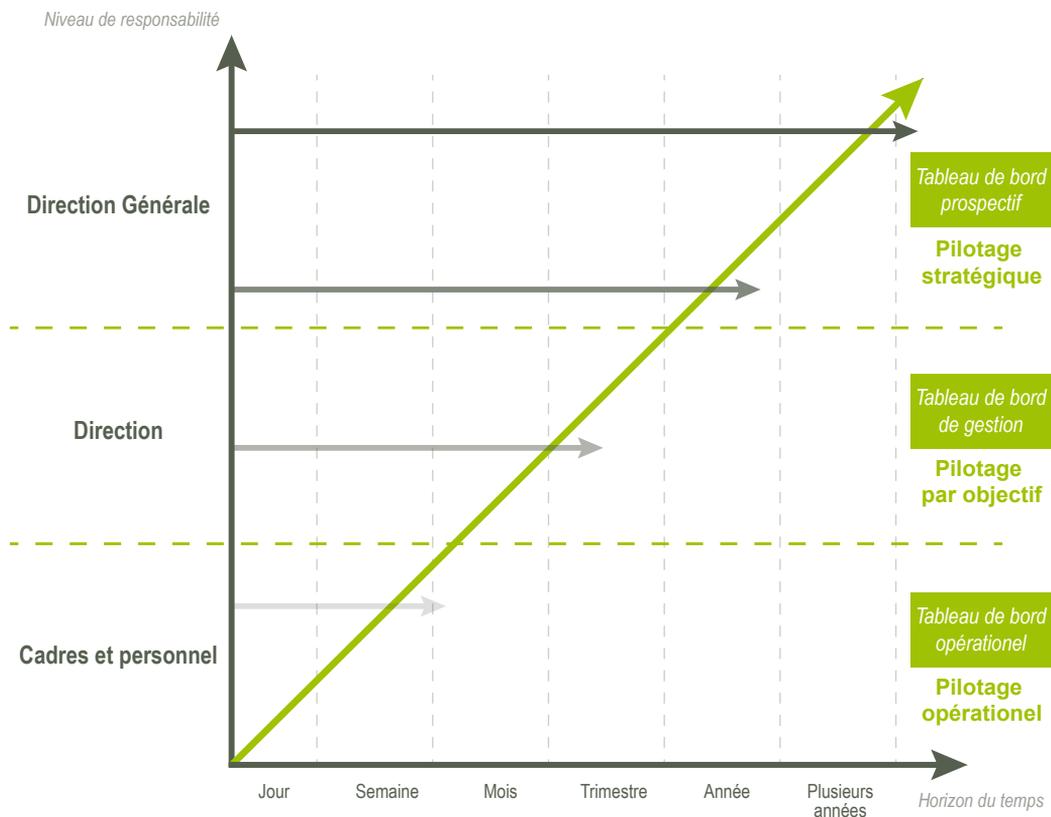
D'une manière générale, on constate une certaine corrélation entre les niveaux de responsabilité et les différents horizons du temps.

Le graphique suivant illustre les besoins, en termes de périodicité, des différents acteurs d'une chaîne hiérarchique au regard de leur positionnement.

## F LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Une collecte bien organisée constitue une garantie supplémentaire de la pertinence des renseignements fournis. Dans l'absolu, il n'existe pas de collecte « idéale », car à chaque tableau de bord correspondra une organisation bien précise de la collecte. Cependant, deux remarques peuvent être faites :

- Chaque indicateur est susceptible d'entraîner la mise en place d'un système de collecte de données qui lui est propre.
- Un indicateur simple peut entraîner la mise en place d'un système de collecte « complexe ».



# MODE OPÉRATOIRE •

## LES 3 PHASES DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD

### A PHASE 1 : ANALYSE DE MON UNITÉ

#### Description : Missions – Activités – Enjeux – Leviers de progrès

- **Mission** : décrivez de façon synthétique les missions globales de l'unité (missions permanentes, missions ponctuelles, projets transverses)
- **Activités** : décrivez synthétiquement les activités en les exprimant autant que possible en termes de produits (matériels, services, prestations...)
- **Enjeux et risques** : identifiez, dans votre environnement interne et externe, des « Facteurs de risque » susceptibles d'avoir une incidence forte sur la nature de vos missions et objectifs ou la pratique de votre activité.
- **Leviers de progrès** : proposez, après réflexion, les secteurs où il vous semble que des progrès sont souhaitables ou nécessaires (qualité, délais, coûts, performance, niveau de compétence, etc.).

#### Analyse : prévision – planification

Vous analysez et décrivez d'abord les phases de prévision/ planification, s'il en existe, qui rythment l'activité de votre unité, au sein de l'organisation.

La fonction de prévision/planification conduit à préciser des objectifs dans le temps, et des allocations de ressources. L'analyse de ces cycles de prévision/planification vous aidera à définir plus précisément ce qu'il convient de contrôler et quand il convient d'effectuer ces contrôles.

#### Identification : système de pilotage

Ces analyses préalables indispensables permettent de mieux définir les besoins en matière d'informations de pilotage : qu'avez-vous besoin de savoir, quand, sur quels sujets... ?

### B PHASE 2 : CONSTRUCTION DE MES INDICATEURS DE PILOTAGE

Vous examinez les besoins formulés à l'étape précédente et vous recherchez le moyen de les exprimer concrètement par des données et indicateurs.

#### Pour chaque objectif suivi au niveau des tableaux de bord répondez aux questions suivantes :

- **Objectifs à atteindre** : peuvent-ils être quantifiés ? si oui comment ?
- **Périodicité du suivi** : précisez : an, mois, semaine, jour etc.
- **Indicateurs possibles** : faut-il un seul indicateur ? plusieurs ? lesquels ? (ratios, valeurs absolues...).

- **Les données existent-elles** : disposera-t-on des données nécessaires pour : construire les indicateurs ? d'où viennent-elles ?
- **Indicateurs retenus** : ne retenez que les indicateurs pour lesquels vous avez répondu positivement à la question précédente.
- **Qui fournit les données** : précisez qui sera responsable de fournir telle ou telle donnée.
- **Quand** : en fonction de la périodicité du suivi, indiquez à quelle date (au plus tard) les données doivent être fournies pour mettre à jour le tableau de bord.
- **Sous quelle forme** : nature du support, circuit de transmission des données.

### C PHASE 3 : MISE EN FORME DE MES TABLEAUX DE BORD

Choisissez les formats et la mise en page qui conviennent à vos propres besoins en vous aidant des conseils et principes suivants :

#### Le support

La version informatique est à privilégier. Un tableur (Excel par exemple) offre la possibilité de recueillir et de traiter un certain nombre de données de façon fiable. Des graphiques à partir des données pourront être produits.

#### La représentation visuelle

La représentation visuelle des indicateurs doit être simple et communicante. Pour que cette information soit réellement significative, il est souhaitable de présenter simultanément :

- La valeur initiale de l'objectif.
- Le résultat atteint et l'écart par rapport à l'objectif.
- L'évolution dans le temps des résultats.

#### L'illustration

L'analyse des données se fait commodément avec la création de graphiques. On distingue plusieurs types de graphiques.

- **Les graphiques d'évolution** : en courbes, en barres.
- **Les graphiques de répartition** : en barres horizontales, en colonnes, en secteurs (camemberts), triangulaires.

Le graphique doit être concis, lisible. Il est le résultat d'une synthèse. Il ne doit pas comporter plus de 3 variables.

Les codes couleurs doivent être explicites et communs.

#### Les périodicités

Respectez les périodicités, ne faites pas figurer sur un tableau de bord hebdomadaire des indicateurs ou des informations qui traitent d'objectifs ou de fonctions qui ne sont surveillés et contrôlés que mensuellement.

# MÉMO •

## RAPPEL DES POINTS CLÉS

**ADAPTER LE TABLEAU DE BORD** à ses destinataires.

**DÉFINIR LES CONDITIONS D'ACCÈS**, de mise à jour, de suivi, d'évaluation.

**VEILLER À PRIORISER** les données souhaitées.

Le tableau de bord n'est pas là pour résoudre les problèmes mais pour dresser **UN ÉTAT DES LIEUX**.

**SES OBJECTIFS** doivent être clairement définis et compris par tous.

**SA FORME** doit être **ADAPTÉE** pour une plus grande accessibilité.

**LES INDICATEURS** doivent être choisis et **PERTINENTS**.

**LA MÊME MÉTHODOLOGIE** doit être suivie par année pour permettre **LES COMPARAISONS**.

Elle **DOIT ÉVOLUER** selon les besoins en fonction des problématiques.

## EXEMPLES D'INDICATEURS DE TABLEAU DE BORD

### VOLUMES

de production (nombre de produits, de services, de clients...)

### PRODUCTIVITÉ

temps passés globaux, unitaires, heures travaillées...

### DÉLAIS

durée moyenne, écarts entre échéance prévisionnelle et réalisée, retard...

### FRÉQUENCE DES ANOMALIES

nombre ou taux (%) des erreurs, défauts, réclamation...

### NIVEAU DE QUALITÉ DE SERVICE

indice de satisfaction de clients internes ou externes...

### SÉCURITÉ DES OPÉRATIONS

nombre et impact des incidents...

### RECETTES

chiffre d'affaires, flux financier, manques à gagner...

### COÛTS

prix de revient, frais...

### RÉSULTATS

marge et rentabilité dégagée...

### FACTEURS HUMAINS

taux d'absentéisme, congés maladie, demandes de mutations, niveau de qualification, nombre d'heures de formation par personne, nombre de suggestions émises...

Crédit : M. Leblanc

6

# ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE

## FINALITÉ •

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un collaborateur dans une entreprise donnée, en prenant en compte son environnement de travail réel.

Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste.

Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction des missions confiées.

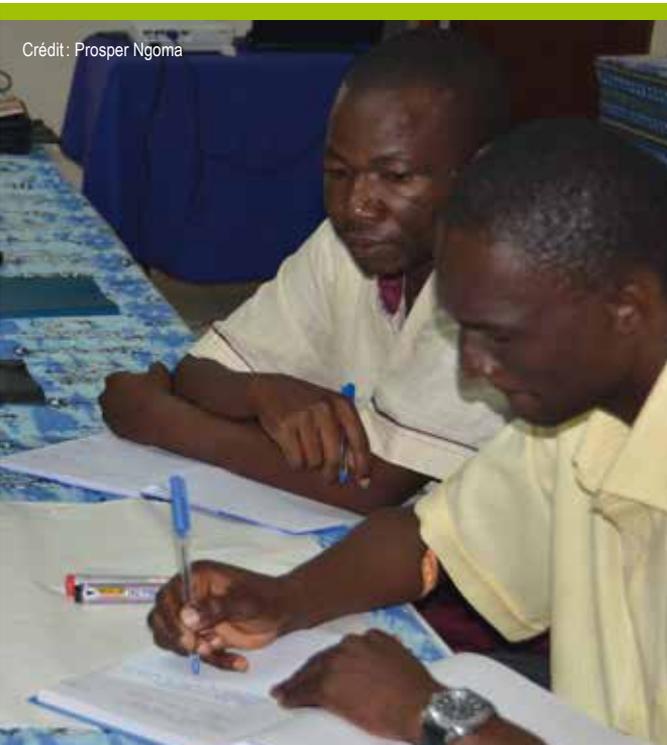
La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.

La fiche de poste est un document élaboré conjointement par un collaborateur et son responsable hiérarchique direct.

La mise en place des fiches de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

# FICHE

Crédit : Prosper Ngoma



# PRINCIPE •

## A QUOI SERT UNE FICHE DE POSTE ?

### A LA FICHE DE POSTE EST UN OUTIL DE DIALOGUE

Elle permet un dialogue entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :

- Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste.
- Le titulaire fait connaître l'ensemble des activités qu'il effectue et ses contraintes.

### B LA FICHE DE POSTE EST UN OUTIL DE CLARIFICATION

Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle : l'intitulé du poste ; l'identité du titulaire ; la situation du poste dans l'organisation, les missions et les activités, les compétences requises, les exigences du poste, les moyens mis à disposition, les conditions et contraintes d'exercice.

### C LA FICHE DE POSTE EST UN OUTIL DE PILOTAGE

La mise en place des fiches de poste :

- Permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes, de faire le bilan de l'activité, de repérer des difficultés et de définir des objectifs.
- Permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque poste.
- Sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de l'entreprise (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer de son poste). La fiche de poste constitue l'outil de référence lors de l'entretien annuel.
- Permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.



# MODE OPÉRATOIRE

## A 5 ÉTAPES POUR ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE

### Étape 1 :

#### Rassembler les informations

Le responsable recueille divers éléments qui l'aideront dans cette démarche, documents existants dans la structure : procédures, consignes, fiches de poste existantes...

Le collaborateur réfléchit à l'ensemble des activités qu'il exerce tout au long de l'année (activités principales et ponctuelles).

### Étape 2 :

#### Recueillir les données sur le poste de travail

L'objectif de cette étape est de recueillir les informations nécessaires à l'étape suivante. Cela peut se faire avec l'appui du support d'analyse du poste (voir exemple ci-dessous).

Ce support d'analyse peut être utilisé de plusieurs façons :

- Il est remis au collaborateur qui le remplit individuellement.
- Il est rempli conjointement par le collaborateur et son responsable au cours d'un entretien.

### Étape 3 :

#### Rédiger la fiche de poste

##### Le responsable :

- Rédige la fiche de poste, au vu des informations recueillies à l'étape précédente.
- Veille à la rédiger le plus simplement possible, en utilisant un vocabulaire commun. Les missions et activités doivent être décrites par des verbes d'action (voir liste de verbes ci-dessous).
- Présente la fiche de poste rédigée au collaborateur.

##### Le collaborateur :

- Apporte toutes les suggestions, compléments et modifications qui lui semblent utiles.

*Remarque : Plusieurs allers retours entre le collaborateur et le responsable peuvent être nécessaires avant la rédaction de la version définitive de la fiche de poste.*

### Étape 4 :

#### Valider la fiche de poste

Le responsable fait valider la fiche de poste par sa hiérarchie (ou CA<sup>1</sup> par exemple) et informe le collaborateur lorsque la fiche est validée (si des modifications sont apportées, le responsable fait relire la fiche de poste au collaborateur pour arriver à un consensus).

### Étape 5 :

#### Réviser la fiche de poste

- La fiche de poste doit vivre en fonction de l'évolution de la structure et des missions du collaborateur pour rester un outil pertinent.
- La fiche de poste est révisée conjointement par le collaborateur et son responsable au cours de l'entretien annuel.

## B QUELQUES QUESTIONS POUR DÉFINIR UN POSTE

Il s'agit d'amener le collaborateur à présenter, à décrire ses activités à partir d'éléments très concrets tout en mettant en évidence les points clé de sa situation de travail, la particularité du poste, l'essentiel et l'utilité de sa contribution et également les difficultés qu'il rencontre.

### 1. Description des missions et activités

- En quoi consiste votre travail ?
- A qui et à quoi votre poste est-il utile en priorité ? Et pour quoi faire ?
- Quel est le service rendu à l'entreprise ? à la structure de travail ?
- Pouvez-vous décrire une journée de travail ?
- Pouvez-vous décrire les aspects principaux de votre travail ?
- Quelles sont les activités qui vous prennent le plus de temps ?
- Que faites-vous en priorité ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des cycles ? Quelles sont leur nature et leur fréquence ?
- Qu'est ce qui sera fait et permettra de dire que le travail a été fait et que la mission a été accomplie ?

### 2. Place du poste dans l'organisation

- De qui dépendez-vous dans l'entreprise ? Sous la responsabilité de qui êtes-vous ? De qui êtes-vous responsable ?
- Comment s'articulent vos activités par rapport à celles de vos collègues au sein de l'entreprise ?
- Sont-elles bien délimitées ? Y a-t-il des recoupements ? A quels moments ?

### 3. Intérêts, contraintes et difficultés du poste

- Que faut-il aimer faire pour se réaliser, pour se sentir bien dans ce poste ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre travail ?
- Comment parvenez-vous à résoudre ces difficultés ?

#### 4. Compétences requises

- Quelles sont les principales connaissances nécessaires pour mener à bien le poste ?
  - Que faut-il savoir, savoir faire pour être à l'aise dans votre poste ?
  - Quelles sont les principales compétences que vous devez mettre en œuvre ou développer ? En termes de connaissance théorique ou pratique, en termes de savoir-faire technique ou méthodologique, et en termes de savoir-faire comportemental ?
- Quel est le niveau de compétence requis pour ce poste, pratique courante, maîtrise ou expertise ? (Voir lexicque p. 86).

Crédit : Prosper Ngoma



# MÉMO •

## EXEMPLE DE SUPPORT DE FICHE DE POSTE

<b>Date de mise à jour</b>	
<b>Intitulé du poste</b>	<i>Appellation la plus représentative du champ d'activité dominant</i>
<b>Cadre d'identification</b>	<i>Nom, prénom, grade, qualification, date d'embauche, type de contrat de travail...</i>
<b>Situation fonctionnelle Liens hiérarchiques</b>	<i>Situation au regard de l'encadrement</i>
<b>Missions du poste</b>	<i>Récapitulatif synthétique des missions (activités principales) du poste</i>
<b>Description des activités</b>	<i>Indication des activités élémentaires nécessaires à la réalisation des missions, exprimées en verbes d'action (contrôler, conduire, conseiller, réparer, élaborer, construire, informer, animer...)</i>
<b>Système relationnel</b>	<i>Relations professionnelles en interne/externe, champ des relations et nature des liens</i>
<b>Conditions d'exercice</b>	<i>Lieu (x) de travail (intérieur/extérieur), horaires, mobilités, risque du poste, moyens mis à disposition, difficultés et contraintes du poste</i>
<b>Conditions d'accès</b>	<i>Niveau, qualifications et diplômes Prérequis</i>
<b>Évolutions prévisibles</b>	<i>Le cas échéant</i>
<b>Compétences requises</b>	<i>Savoir : Connaissances théoriques ; Savoir-faire : Compétences techniques ou méthodologiques ; Savoir-être : Comportements professionnels.</i>

# EXEMPLE DE SUPPORT D'ANALYSE DE POSTE

## Intitulé du poste

--

## Activité du poste

<b>Quelles sont les activités que vous réalisez quotidiennement ?</b>	- -
<b>Quelles sont les activités que vous réalisez une ou plusieurs fois par semaine ?</b>	- - -
<b>Quelles sont les activités que vous réalisez une ou plusieurs fois par mois ?</b>	- - -
<b>Quelles sont les activités que vous réalisez une ou plusieurs fois par an ?</b>	- - -
<b>Quelles fonctions étrangères à votre activité traditionnelle exercez-vous ?</b>	- - -

## Positionnement hiérarchique

<b>Encadrez-vous des collaborateurs au cours de vos activités ?</b> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<i>Si oui, indiquez le nombre de collaborateurs encadrés : Pour chacune des personnes, précisez quelle est sa fonction et par quelles activités.</i>
--	--

# EXEMPLE DE SUPPORT D'ANALYSE DE POSTE (SUITE)

Relations fonctionnelles	Pour quelles activités	Avec qui ? <i>Pour chacune des personnes, précisez quel est son rôle : Donne les consignes Participe/Collabore à l'activité Contrôle le travail effectué...</i>
Au cours de vos activités, avec qui êtes-vous en contact au sein de l'entreprise ?		
Au cours de vos activités, quelles sont les personnes extérieures à la structure avec qui vous êtes en contact ?		

## Exigences du poste

Quelles formations et qualifications professionnelles vous semblent requises pour occuper ce poste ?	
Selon vous, quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour occuper ce poste ?	
A votre avis, quelle est l'ancienneté moyenne pour maîtriser ce poste ?	

## Moyens du poste

Quels sont les moyens matériels dont vous disposez pour remplir vos fonctions (outils, machines, produits, équipements de protection...)?	
---	--

## Conditions particulières et contraintes d'exercice du poste

Quelles sont les contraintes que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions ?	
---	--

# LISTE DES VERBES D'ACTION

Voici une liste non exhaustive de verbes d'action qui peuvent vous aider à définir les activités à faire figurer sur une fiche de poste selon 3 niveaux de compétence.

Activité générique	Pratique courante	Maîtrise	Expert
<b>Administrer</b>	<i>Calculer, classer, compter, enregistrer, inventorier, ranger, recenser, répertoire, suivre</i>	<i>Établir, gérer, prendre en charge, garantir</i>	<i>Réglementer</i>
<b>Chercher</b>	<i>Consulter, se documenter, étudier, examiner, s'approprier, recueillir</i>	<i>Analyser, enquêter, prospecter, observer, rechercher, sonder</i>	<i>Expérimenter, synthétiser</i>
<b>Conseiller</b>	<i>Comprendre, écouter</i>	<i>Aider, analyser, clarifier, éclairer, guider, proposer</i>	<i>Diagnostiquer, inciter, orienter, préconiser, recommander</i>
<b>Contrôler</b>	<i>Examiner, mesurer</i>	<i>Surveiller, tester, valider, vérifier, évaluer, enquêter, apprécier</i>	<i>Superviser, auditer</i>
<b>Créer</b>	<i>Découvrir, trouver, définir</i>	<i>Adapter, construire, élaborer, réaliser, renouveler, transformer</i>	<i>Améliorer, concevoir, imaginer, inventer, innover, édifier, fonder</i>
<b>Communiquer</b>	<i>Échanger, écouter, exprimer, renseigner</i>	<i>Dialoguer, discuter, informer, partager, rédiger, rendre compte, transmettre</i>	<i>Interviewer, négocier, donner du sens</i>
<b>Décider</b>	<i>Définir</i>	<i>Arrêter, choisir, conclure, déterminer, fixer, régler, résoudre, opter</i>	<i>Trancher, juger, orienter, éliminer</i>
<b>Développer</b>	<i>Améliorer, installer</i>	<i>Accroître, augmenter, élargir, étendre, lancer, progresser</i>	<i>Déclencher, implanter, promouvoir, innover</i>
<b>Diriger</b>	<i>Ordonner</i>	<i>Animer, accompagner, commander, instituer, confier, contrôler, guider</i>	<i>Conduire, déléguer, faire adhérer, impulser, inspirer, piloter, présider</i>
<b>Former</b>	<i>Expliquer</i>	<i>Animer, entraîner, initier, éveiller, sensibiliser</i>	<i>Développer, transformer</i>
<b>Gérer</b>	<i>Lister, établir, vérifier, quantifier, accomplir, comptabiliser, réaliser, exploiter</i>	<i>Adapter, budgétiser, consolider, équilibrer, contrôler, payer, estimer, prévoir, engager</i>	<i>Amortir, capitaliser, valoriser, investir, optimiser, rentabiliser, mandater</i>
<b>Négocier</b>	<i>Consulter, discuter, sélectionner</i>	<i>Conclure, argumenter, proposer, démontrer, convaincre, acheter</i>	<i>Arbitrer, influencer, persuader</i>
<b>Organiser</b>	<i>Arranger, définir, établir, préparer, trier</i>	<i>Aménager, coordonner, distribuer, ordonner, programmer, mettre en place, répartir</i>	<i>Anticiper, planifier, structurer, réguler, optimiser</i>
<b>Prévoir</b>	<i>Informar</i>	<i>Concevoir, anticiper</i>	<i>Imaginer</i>
<b>Produire</b>	<i>Appliquer, effectuer, élaborer, exécuter, faire, manipuler, saisir, mettre en œuvre, mettre en application, réaliser, suivre, utiliser, (et toutes activités à caractère répétitif, à base d'une technicité)</i>	<i>Maîtriser, entretenir, réagir</i>	

# EXEMPLE DE FICHE DE POSTE

<b>Date de mise à jour</b>	25 octobre 2013
<b>Intitulé du poste</b>	Ouvrier en bûcheronnage
<b>Cadre d'identification</b>	Monsieur Jean Dupont Embauché le 15 mars 2011 Contrat à durée indéterminée
<b>Situation fonctionnelle Liens hiérarchiques</b>	Sous la responsabilité directe de l'encadrant technique du chantier.
<b>Missions du poste</b>	Vous assurez l'abattage d'arbres, l'élagage au sol et/ou l'ébranchage dans le respect des consignes données, des techniques appropriées et des règles de sécurité.
<b>Description des activités</b>	<p><b>Abattage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer le chantier.</li> <li>- Abattre les arbres selon les techniques d'abattage.</li> <li>- Assister le débardage.</li> </ul> <p><b>Ébranchage/billonage :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les coupes.</li> <li>- Fabriquer les billons.</li> </ul> <p><b>Élagage au sol au sol :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les coupes.</li> <li>- Évacuer les branches</li> </ul> <p>Vous devez vous assurer du bon fonctionnement du matériel et signaler, le cas échéant, les dysfonctionnements au mécanicien.</p> <p>Vous devez vous équiper de la tenue de sécurité adaptée et obligatoire : casque, gants, chaussures de sécurité, casque de protection auditive.</p>
<b>Système relationnel</b>	Vous travaillez directement en relation avec les manœuvres et les débardeurs.
<b>Conditions d'exercice</b>	Vous travaillez en forêt et dans le respect de celle-ci. Vous pouvez être amené à travailler aux abords de rivières et sur les rivières.
<b>Conditions d'accès</b>	Accessible avec une expérience professionnelle dans le même secteur sans diplôme particulier.
<b>Évolutions prévisibles</b>	Conducteur de travaux
<b>Compétences requises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les techniques de coupe et d'abattage.</li> <li>- Connaître les techniques de haubanage.</li> <li>- Monter les accessoires de coupe des outils, des engins d'abattage ou d'élagage et vérifier les systèmes et équipements de sécurité.</li> <li>- Positionner et régler une machine d'abattage (inclinaison des têtes, pression des rouleaux ébrancheurs, vitesse de coupe...)</li> <li>- Débarder des grumes et les empiler, les stocker.</li> <li>- Manipuler les outils de taille.</li> <li>- Manipuler des engins forestiers.</li> </ul>

# 7

# FICHE



## ÉVALUER LES COMPÉTENCES D'UN COLLABORATEUR

### FINALITÉ •

**Évaluer les compétences d'un collaborateur** a pour but de faire un bilan à un instant donné pour constater ses progrès, ses lacunes, l'atteinte de ses objectifs et l'accompagner dans son développement professionnel.

Cette pratique managériale consolide la position du manager en lui permettant de mieux connaître ses collaborateurs et en créant une dynamique positive.

Chacun doit y trouver son compte, l'entreprise gagne en qualité (et en productivité !) en favorisant la montée en compétences de ses équipes, le manager renforce son leadership et le collaborateur progresse professionnellement.

L'évaluation permet également l'identification des besoins en formation des membres de son équipe.



# PRINCIPE

L'évaluation du professionnalisme des collaborateurs est une préoccupation importante de tout responsable d'équipe. Elle permet d'assurer l'adéquation poste/collaborateur la plus pertinente possible pour l'entreprise, c'est-à-dire garantir le résultat-client.

Cette action vise à pouvoir définir et à mettre de nouveaux moyens à disposition du collaborateur pour développer ses compétences et renforcer ainsi ses performances.

Une évaluation se conclut normalement par un plan d'action négocié entre le collaborateur et son manager.

Pour que cette approche ait un sens, il faut prévoir régulièrement d'évaluer les niveaux de compétence afin de pouvoir mesurer les progrès réalisés.

## A LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation des compétences d'un collaborateur repose sur l'identification :

- **Des compétences requises** : ce sont les compétences individuelles que devra maîtriser le collaborateur. Elles sont nécessaires au collectif de production dans lequel il évolue.
- **Des compétences acquises** : ce sont les compétences détenues par le collaborateur.
- **Des compétences restant à acquérir** : confronter la liste des compétences requises à la liste des compétences acquises permet de repérer et de hiérarchiser les compétences partiellement acquises ainsi que celles restant à acquérir.

## B LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES REQUISES

Le référentiel de compétences requises consiste, pour un poste donné, après la clarification et la hiérarchisation des missions et des activités, à lister les activités à réaliser, puis à identifier pour chacune d'elles, les savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à la tenue avec succès du poste concerné. Ce référentiel n'est pas exhaustif, il ne porte que sur des points clés des missions liées au poste.

L'élaboration d'un référentiel de compétences oblige à se poser trois questions indispensables :

- De **quelles compétences** la personne a-t-elle besoin pour réaliser avec succès les activités qu'on lui demande ?
- **Quels sont les moyens** et ressources dont elle doit disposer et qu'elle doit utiliser ?
- **Quels sont les indicateurs d'évaluation** qui en résultent pour valider si la compétence est acquise ou pas ?

## C LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Un manager désirant mettre en œuvre une démarche d'évaluation des compétences individuelles de ses collaborateurs doit :

- **Formaliser les principaux résultats attendus et les compétences individuelles induites requises.** Un diagnostic de compétences ne portera pas sur l'intégralité des résultats attendus d'un collaborateur, mais sur les plus importants liés aux missions principales de son poste.

Les dimensions qualitatives (situation, contexte, moyens...) et quantitatives (combien par jour, par mois, par an...) d'un résultat attendu doivent être précisées, afin que le niveau de performance attendu soit parfaitement compris par le collaborateur.

- **Faire valider le référentiel des compétences requises et les résultats attendus par le collaborateur.**

Il est primordial que le collaborateur et le manager aient la même perception du référentiel de compétences requises et des résultats attendus : ils seront à la base de la démarche d'évaluation et de mise en place d'un plan d'actions.

- **Créer des conditions réelles d'échange et de reconnaissance.**

Toute réflexion sur la compétence est aussi une réflexion sur l'incompétence. L'image de soi au travail et la reconnaissance du milieu professionnel sont des composantes sensibles de l'identité d'une personne en particulier dans la culture africaine où l'assimilation du savoir et du pouvoir perturbe cette dynamique.

Il est donc fondamental que ce type de démarche n'entraîne pas la démotivation du collaborateur par une perte de confiance en lui-même, d'où l'importance d'organiser régulièrement des entretiens avec le collaborateur afin d'échanger et d'identifier les difficultés et tensions ou frustrations qui pourraient apparaître.

# MODE OPÉRATOIRE

## A LES 4 OUTILS DE DIAGNOSTIC DU NIVEAU DE COMPÉTENCES

### 1. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Le manager planifie et organise un entretien avec le collaborateur dont le fil conducteur est les résultats attendus du collaborateur (quantitatifs et qualitatifs) ainsi que la liste des compétences requises induites du poste. Cet entretien est préparé et accompagné d'une argumentation fondée sur des faits et des résultats concrets.

L'échange est contradictoire : les conclusions (les compétences restant à acquérir) sont arrêtées d'un commun accord.

**Situation d'utilisation :** toutes situations nécessitant un diagnostic.

**Avantages :** situation incontournable d'échange, permet au manager d'indiquer sa perception des compétences acquises par le collaborateur.

**Inconvénients :** le degré d'implication du collaborateur liée au niveau de confiance entre lui et son manager.

### 2. L'ENTRETIEN D'AUTOÉVALUATION

Un support d'autoévaluation, formalisé par le manager détaillant la liste des compétences retenues pour le poste, à partir du référentiel des compétences requises, est proposé au collaborateur afin qu'il effectue sa propre évaluation (à acquérir, en cours d'acquisition partielle, courante, complète, expertise).

Cette démarche permet de renforcer le regard critique du collaborateur sur sa pratique professionnelle (elle nécessite toutefois un certain degré d'autonomie et d'esprit d'analyse).

Un entretien est ensuite organisé entre le collaborateur et son responsable et s'appuie sur le travail préparatoire du collaborateur.

**Situation d'utilisation :** Intégration d'un nouvel embauché, prise de poste, identification des besoins de formation.

**Avantages :** permet au collaborateur de prendre conscience d'une progression à réaliser, susceptibilité du collaborateur ménagée.

**Inconvénients :** risque de tension si décalage entre la perception du collaborateur et du manager.

### 3. LE RECUEIL DE L'AVIS DES COLLÈGUES

Il peut être utile, pour un manager, de recueillir l'avis de ceux qui travaillent avec lui. Il est possible d'utiliser le même type de support que pour l'autoévaluation.

De même un entretien est ensuite réalisé entre le collaborateur et son responsable à partir de cette base.

**Situation d'utilisation :** évolution dans les missions d'une équipe, prise de conscience collective d'une évolution nécessaire.

**Avantages :** élargissement et pondération des jugements de valeur par la diversité des collaborateurs interrogés.

**Inconvénients :** procédure à manier avec précaution, intéressante si bonne ambiance dans l'équipe, explosive si conduit à faire émerger ou raviver des tensions internes à l'équipe.

### 4. LA MISE EN SITUATION

Il s'agit d'évaluer le collaborateur en situation réelle d'exécution d'une activité. Il s'agit donc de construire des situations d'évaluation probantes basées sur une logique de compétence.

**Situation d'utilisation :** intégration d'un nouvel arrivant (phase de professionnalisation), à l'issue d'une formation, préalable à la redéfinition des missions confiées à un collaborateur.

**Avantages :** permet de vérifier un niveau de compétence en situation professionnelle, complémentaire des séances de tutorat.

**Inconvénients :** évaluation plus difficile en cas de prestation réalisée collectivement.

## B LA MISE EN PLACE D'UN PLAN D' ACTIONS INDIVIDUEL

Lorsque les compétences restant à acquérir par un agent sont listées, le manager élabore avec lui un plan d'actions individuel précisant :

- **Les modalités de développement du niveau de compétence (professionnalisation) :**
  - **L'accompagnement individuel :** Le collaborateur est accompagné par un collègue confirmé (tuteur) dans la mise en œuvre de situations professionnelles afin d'acquérir les compétences requises identifiées lors du diagnostic.
  - **Les formations à suivre et/ou la délégation envisagée.**
- **Les échéances pour maîtriser les compétences nécessaires.**
- **Les modalités de contrôle et d'évaluation.**

Le suivi du plan d'action, tout au long de la démarche d'acquisition de ces compétences permet, si nécessaire, de réguler le dispositif en cours de route en cas de dysfonctionnements.

# MÉMO •

## EXEMPLE DE SUPPORT D'ÉVALUATION D'UN POSTE

L'analyse du métier **Ouvrier en Travaux Forestiers** et l'analyse du travail effectué ont permis d'identifier un certain nombre de **situations professionnelles significatives (SPS)** correspondant aux missions du poste. Elles sont peu nombreuses et elles mobilisent les compétences clés nécessaires à l'exercice du métier. Le tableau suivant présente les SPS nécessaires pour la pratique du métier d'ouvrier en travaux forestiers. Ces situations sont regroupées par champs de compétences selon la nature des compétences qu'elles mobilisent et la finalité visée.

Champ de compétences	Situations professionnelles significatives	Finalités
<b>Communication et réaction en situation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations interpersonnelles durant l'activité.</li> <li>- Signalement des anomalies.</li> </ul>	<i>Contribuer au fonctionnement de l'entreprise en communiquant avec ses collègues et sa hiérarchie</i>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation et vérification des éléments nécessaires à la réalisation du travail.</li> <li>- Vérification des dispositifs de sécurité et du respect de la réglementation.</li> <li>- Enregistrement des données relatives à l'activité.</li> </ul>	<i>Optimiser la réalisation du travail</i>
<b>Exploitation forestière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de coupes de bois à la tronçonneuse</li> <li>- Travaux de valorisation de bois d'industrie</li> <li>- Travaux d'exploitation de bois d'œuvre</li> </ul>	<i>Obtenir une production de bois adaptée à son utilisation future en respectant les règles de sécurité</i>
<b>Entretien des matériels et équipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien courant des matériels et équipements.</li> <li>- Vérification des équipements de sécurité</li> </ul>	<i>Assurer la maintenance de base des matériels et équipements dans le respect de la réglementation et de la sécurité</i>

Pour chaque champ de compétences, les compétences (savoir, savoir-faire, etc.) nécessaires aux situations professionnelles significatives sont décrites (voir les pages suivantes)"

## COMMUNICATION ET RÉACTION EN SITUATION PROFESSIONNELLE

<p><b>Situations professionnelles significatives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations interpersonnelles durant l'activité</li> <li>• Signalement des anomalies</li> </ul> <p><b>Finalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au fonctionnement de l'entreprise en communiquant avec ses collègues et sa hiérarchie</li> </ul>	A acquérir	En cours d'acquisition	Partielle	Courante	Complète	Expertise
<b>Savoirs</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles fondamentales de la communication interpersonnelle</li> <li>• Bases lexicales et grammaticales de l'expression écrite</li> <li>• Vocabulaire technique lié à l'activité professionnelle</li> <li>• Bases du fonctionnement d'une exploitation de travaux forestiers, caractéristiques générales en termes d'organisation et de gestion</li> <li>• Place de l'entreprise dans la filière et dans le territoire</li> <li>• Sources du droit : code du travail, conventions collectives...</li> </ul>						
<b>Savoir-faire et comportements professionnels</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'exprimer oralement de façon claire et précise</li> <li>• Comprendre des consignes orales ou transcrites sur différents types de supports</li> <li>• Partager ses réflexions, demander des explications, rechercher des informations complémentaires</li> <li>• Repérer et signaler les situations inhabituelles ou les anomalies en fonction de leur gravité estimée</li> <li>• Auto évaluer son travail et rendre compte du travail fait</li> </ul>						

### INDICATEURS DE RÉUSSITE :

- Compréhension et mise en œuvre des consignes reçues
- Réaction face à une situation dégradée ou inhabituelle, détection d'anomalies
- Régularité des échanges avec les interlocuteurs principaux
- Confiance accordée par le responsable et augmentation des prises de responsabilité avec le temps et l'expérience



## ORGANISATION DU TRAVAIL

<b>Situations professionnelles significatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation et vérification des éléments nécessaires à la réalisation du travail</li> <li>Vérification des dispositifs de sécurité et du respect de la réglementation</li> </ul> <b>Finalité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser la réalisation du travail</li> </ul>	A acquérir	En cours d'acquisition	Partielle	Courante	Complète	Expertise
Savoirs						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins en temps de travaux et principes généraux d'organisation du travail sur un chantier forestier</li> <li>Gestes et postures permettant une économie de l'effort</li> <li>Principes d'utilisation en sécurité des outils et du matériel</li> <li>Principaux risques professionnels, consignes et bonnes pratiques relatifs au secteur professionnel en général, au chantier en particulier (fiche de sécurité remise par le responsable)</li> <li>Impact des activités sur l'état de la parcelle et l'environnement en général, précautions à prendre qui relèvent de l'organisation</li> <li>Principes et méthodes de gestion forestière durable</li> <li>Lecture de carte</li> <li>Règles de signalisation</li> <li>Réglementation en vigueur sur la santé et la sécurité au travail : principes généraux de la prévention des risques professionnels.</li> <li>Notions de traçabilité, démarche et signes de qualité</li> </ul>						
Savoir-faire et comportements professionnels						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les risques encourus à partir de la fiche de sécurité et estimer le temps global nécessaire pour chaque tâche ou activité</li> <li>Rationaliser la succession des tâches et des déplacements pour respecter les consignes liées au chantier et gérer ses efforts</li> <li>Anticiper sur les conditions météorologiques/adapter son programme de travail en fonction des aléas</li> <li>Anticiper sur le déroulement d'un chantier pour préparer les outils et le matériel ainsi que les consommables nécessaires</li> <li>Remettre en état et ranger le matériel en fin de chantier</li> <li>Éliminer les déchets et remettre en état la parcelle selon les consignes reçues et la réglementation en vigueur</li> <li>Savoir retrouver une parcelle sur le terrain</li> <li>Assurer les premiers secours en cas d'accident</li> <li>Installer et déplacer les signalisations en fonction de l'avancement du chantier</li> </ul>						

### INDICATEURS DE RÉUSSITE :

- Choix des outils et du matériel en fonction du résultat recherché et des contraintes du chantier
- Enchaînement des activités, gestion du temps en fonction des contraintes et des objectifs
- Remise en ordre et en état de marche du matériel
- Anticipation des pannes pour éviter au maximum les interruptions de chantier
- Recherche de rendement pour certains travaux dans le respect des règles de sécurité



## EXPLOITATION FORESTIÈRE

<b>Situations professionnelles significatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de coupes de bois à la tronçonneuse</li> <li>Travaux de valorisation de bois d'industrie</li> <li>Travaux d'exploitation de bois d'œuvre</li> </ul> <b>Finalité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir une production de bois adaptée à son utilisation future en respectant les règles de sécurité</li> </ul>	A acquérir	En cours d'acquisition	Partielle	Courante	Complète	Expertise
<b>Savoirs</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales essences forestières à l'état juvénile, adulte ou débitées et modes de valorisation</li> <li>Stades du cycle de développement de l'arbre</li> <li>Principaux problèmes sanitaires et conséquences sur la qualité du bois</li> <li>Rôles du climat sur la forêt</li> <li>Notions de topographie, repérage en forêt</li> <li>Appréhension des volumes et des surfaces dans l'espace</li> <li>Destination et utilisation des grumes, incidence des techniques d'abattage et de façonnage sur leur valeur marchande</li> <li>Notions de base en mathématiques : unités de mesure, cubage, masse, surface</li> <li>Types de matériels de façonnage</li> <li>Règles de sécurité des biens et des personnes, risques liés aux activités</li> <li>Postures et gestion de l'effort au travail</li> <li>Règles d'utilisation des matériels, de sécurité et de signalisation</li> <li>Modalités de traitement des rémanents</li> </ul>						
<b>Savoir-faire et comportements professionnels</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Repérer les arbres à abattre (généralement préalablement marqués) et évaluer les risques</li> <li>Préparer l'abattage et se doter des conditions et des équipements de sécurité nécessaires (EPI)</li> <li>Mettre en place une signalisation si nécessaire</li> <li>Réaliser l'abattage dans différentes conditions</li> <li>Choisir et maîtriser la direction de chute</li> <li>Préserver le peuplement alentour et la qualité des bois abattus</li> <li>Réaliser le travail dans le respect du cahier des charges des produits en utilisant les matériels adaptés</li> <li>Maîtriser la technique d'empilage : portage, roulage, levage</li> <li>Effectuer le tri des produits et classement des bois</li> <li>Prendre en compte le travail du débardeur, choix d'empilage</li> <li>Ajuster les découpes pour une valorisation optimale du bois</li> <li>Tronçonner la grume et/ou le houppier en les rendant conformes aux spécifications techniques et/ou commerciales et en préservant la qualité des bois</li> <li>Repérer les défauts du bois et effectuer les découpes en conséquence</li> <li>Prendre en compte les opérations futures et notamment le débardage</li> </ul>						

EXPLOITATION FORESTIÈRE Savoir-faire et comportements professionnels (suite)	A acquérir	En cours d'acquisition	Partielle	Courante	Complète	Expertise
<p style="text-align: center;"><b>Savoir-faire et comportements professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimer les volumes de bois abattus et sur pied</li> <li>• Gérer les rémanents</li> <li>• Travailler en sécurité et en économie d'effort</li> <li>• Entretien du matériel utilisé</li> <li>• Appliquer les consignes environnementales concernant l'eau, les chemins, les parcelles</li> <li>• Rendre compte du travail effectué</li> <li>• Veiller au respect des règles de sécurité : port des équipements de protection individuelle (EPI), de sécurité, communication entre bûcherons</li> <li>• Prêter attention au travail de ses équipiers et intervenir si nécessaire</li> <li>• Alerter en cas de danger et faire appel en cas de nécessité à d'autres intervenants</li> <li>• Adopter en permanence des gestes et postures professionnels adaptés aux efforts à fournir</li> <li>• Être prudent dans la manipulation des outils et des équipements</li> <li>• Être rigoureux pour les contrôles visant à garantir sa sécurité et celle du matériel</li> <li>• Faire preuve d'une vigilance particulière en matière de règles d'hygiène et de sécurité et de prévention des risques professionnels</li> <li>• Respecter le règlement intérieur et les règles internes à l'entreprise</li> </ul>						

### INDICATEURS DE RÉUSSITE :

- Organisation du chantier
- Maîtrise de la préparation et de la technique d'abattage
- Qualité de la réalisation de la coupe
- Qualité du traitement des rémanents
- Application des règles de sécurité sur le chantier
- Respect du cahier des charges des produits
- Utilisation de techniques et de matériels adaptés au chantier et à l'optimisation des efforts
- Respect des consignes d'utilisation de la tronçonneuse et des consignes de sécurité
- Prise en compte du travail du débardeur
- Gestion du compromis : qualité des produits/rendement
- Appréciation des risques et adaptation des méthodes de travail en situation difficile



## ENTRETIEN DES MATÉRIELS ET ÉQUIPEMENTS

Situations professionnelles significatives <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien courant des matériels et équipements</li> <li>Vérification des équipements de sécurité</li> </ul> Finalité : <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la maintenance de base des matériels et équipements dans le respect de la réglementation et de la sécurité.</li> </ul>	A acquérir	En cours d'acquisition	Partielle	Courante	Complète	Expertise
<b>Savoirs</b>						
<b>Savoirs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques des machines : organes de sécurité, réglages, entretien, affûtage.</li> <li>Moteurs à deux temps : principes et fonctionnement</li> <li>Lubrifiants et carburants : rôle, usage et élimination</li> <li>Bases de calcul (règle de 3) pour le calcul des mélanges de carburation</li> <li>Règles de sécurité et connaissance des équipements de protection individuelle (EPI), adaptés aux travaux</li> <li>Premiers secours en cas d'accident</li> </ul>						
<b>Savoir-faire et comportements professionnels</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser l'entretien quotidien de la tronçonneuse : graissage et tension de chaîne, graissage guide, nettoyage frein de chaîne, filtre à air, resserrage des vis et écrous, vérification des éléments de sécurité</li> <li>Réaliser l'entretien préventif : guide, lanceur, démontage frein de chaîne, nettoyage et réglage de bougies, resserrage écrous, nettoyage de ventilateur</li> <li>Affûter une chaîne</li> <li>Respecter les procédures d'entretien des matériels suivant le livret du constructeur</li> <li>Respecter les règles environnementales : protection des cours d'eau, tri sélectif des emballages</li> <li>Respecter les règles d'hygiène dans le nettoyage des matériels et des locaux</li> <li>Utiliser les équipements de protection individuelle (EPI)</li> <li>Diagnostiquer les pannes et les dysfonctionnements les plus courants, suspendre le travail et/ou réparer en autonomie et informer le responsable</li> <li>Anticiper les pannes et/ou problèmes techniques</li> <li>Apprécier l'état d'usure d'une pièce</li> <li>Gérer en autonomie la maintenance et la révision d'un matériel ou d'un équipement.</li> </ul>						

### INDICATEURS DE RÉUSSITE :

- Régularité et qualité de l'entretien de la tronçonneuse
- Maîtrise des techniques d'affûtage
- Qualité de l'affûtage de chaîne
- Qualité des contrôles de sécurité sur le matériel
- Respect des consignes d'utilisation de la tronçonneuse et des consignes de sécurité





Crédit : M. Leblanc



# FIXER DES OBJECTIFS À UN COLLABORATEUR

## FINALITÉ •

« Fixer les objectifs à un collaborateur » est la première mission d'un responsable d'unité. Elle conditionne les autres ; une fois les objectifs définis, le responsable peut ensuite mieux encadrer, organiser, animer, accompagner, contrôler... puisqu'il a donné le « cap » et formalisé les actions à entreprendre.

La fixation des objectifs limite l'arbitraire et favorise un climat serein et des relations claires entre les deux parties (responsable/collaborateur). Les objectifs doivent traduire les résultats concrets et faire apparaître en outre les priorités d'actions d'un collaborateur sur une période donnée.

# FICHE



Crédit : ATIBT

# PRINCIPE

## A LES TYPES D'OBJECTIFS

### LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Ils participent à la définition et à la vision partagée des enjeux et priorités stratégiques de l'entreprise.

Exemples :

- Obtenir l'éco-certification pour l'entreprise dans un délai de 2 ans.
- Augmenter la récolte et diversifier les essences exploitées.
- Diversifier les productions et développer des produits à forte valeur ajoutée.
- Améliorer le rendement matière et la productivité (compétitivité).
- Organiser et rationaliser la commercialisation de la production.
- Étudier la faisabilité de la mise en œuvre d'une nouvelle unité de transformation et de valorisation du bois dans délai maximum de 3 ans.

### LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Ils sont une déclinaison des objectifs stratégiques pour chaque unité de l'entreprise. Ils font l'objet de plans d'actions répartis au sein des unités d'une entreprise et pour une activité bien délimitée.

Exemples :

- Évaluer les possibilités d'expansion hors site – préparer des recommandations avant le 31 décembre.
- Mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne dans l'unité de production d'ici au 1<sup>er</sup> juillet.
- Organiser des réunions bimensuelles avec l'équipe de direction à partir du mois de janvier.
- Diffuser et actualiser les politiques RH et s'assurer de leur conformité à la législation en vigueur au cours du 1<sup>er</sup> trimestre du nouvel exercice.
- Vérifier que tous les salariés ont bien reçu leur contrat de travail et ont signé la charte et le code de bonne conduite échéance fin du 1<sup>er</sup> trimestre du nouvel exercice.
- Fournir des rapports précis dans les délais impartis : rapports financiers mensuels et trimestriels et rapports d'activités trimestriels.
- Programmer et mettre en place une réunion de l'ensemble du personnel en février.
- Mener les entretiens annuels d'appréciation pour l'ensemble du personnel avant la fin de l'année du nouvel exercice.



### LES OBJECTIFS COLLECTIFS

Ils constituent un levier de performance au service d'une unité de travail. L'enjeu des objectifs collectifs réside dans l'ambition de donner du sens à l'action collective. Ils contribuent à la cohésion d'un groupe et renforcent sa performance.

Exemples :

- Augmenter de 10 % la production de grumes de placage pour le nouvel exercice.
- Présenter les activités de l'entreprise au C. A. lors de réunions programmées trimestriellement.
- Embaucher 3 nouveaux collaborateurs dans l'équipe de sciage au cours du 1<sup>er</sup> trimestre.
- Améliorer le rendement de production de 10 % du placage.
- Mettre en place le planning hebdomadaire des interventions des différentes équipes dès le début de l'année.
- Diminuer de 15 % le taux d'absentéisme dans les équipes d'exploitation pour la fin de l'année.
- Réorganiser l'emplacement du stockage pour intégrer la nouvelle plateforme de conditionnement prévue au 2<sup>e</sup> trimestre du nouvel exercice.
- Préparer un rapport à la fin de l'année décrivant tous les efforts de formation.
- Vérifier que tous les changements significatifs apportés à un poste sont documentés et examinés par le comité d'évaluation de postes avant la fin avril.

### LES OBJECTIFS INDIVIDUELS

L'atteinte des objectifs individuels participe en grande partie à celle des objectifs collectifs. Néanmoins, il existe des objectifs personnels de progression qui pourront notamment faire l'objet d'un échange et d'un accord entre le responsable et le collaborateur lors d'un entretien individuel et qui visent en priorité le développement du collaborateur.

Exemples :

- Augmenter son taux de production de 10 % pour la fin du premier semestre.
- Réduire le taux de rebut de 20 % à son poste sur l'année.
- Vérifier l'ensemble du parc de tronçonneuses de l'équipe pour la fin du mois.
- Être capable de citer et de respecter les règles d'hygiène et de sécurité à son poste de travail dans les 12 mois.

- Assurer le rangement et la propreté de l'atelier à partir de maintenant.
- Porter les protections individuelles durant le poste de travail à partir de maintenant.
- Mettre en place des fiches de suivi de maintenance de l'outillage dès la semaine prochaine.
- Élaborer pour chaque poste de son équipe une fiche de procédures à présenter lors de la prochaine réunion de département.
- Organiser la formation pour les membres de l'équipe pour l'année à venir.

## B LES QUATRE DIMENSIONS DE L'OBJECTIF INDIVIDUEL

- **Objectif de réalisation** : quoi faire ?
- **Objectif de production** : combien faire ?
- **Objectif de fonctionnement et de moyen** : comment faire ?
- **Objectif de progrès** : comment mieux faire ?

## C LES CONDITIONS DE QUALITÉ ET D'EFFICACITÉ

L'objectif n'est ni un souhait, ni un but, ni une orientation, ni une direction à prendre...

L'objectif est l'expression d'un résultat attendu, concret car mesurable et observable dans son atteinte, réaliste car réalisable, échéance.

### Les critères du bon objectif individuel :

- Un objectif est positionné dans le temps, fixé à l'avance, fragmentable en sous-objectifs progressifs.
- Un objectif est permanent, mais doit rester souple dans ses modalités pour répondre aux changements de contexte.
- Un objectif doit être cohérent avec le contexte, les moyens disponibles ou susceptibles d'être obtenus, compatible avec l'autonomie propre au poste (attribué aux niveaux appropriés).
- Un objectif est formulé en termes positifs (pas de « ne pas faire ceci ou arrêter de faire cela »), et simples (un bon objectif ne concerne qu'une seule chose à la fois).
- Un objectif est ambitieux et mobilisateur.
- Un objectif est réaliste et possible à atteindre.

Pour fixer un objectif, il s'agit à la fois de faire preuve de :

- **Clairvoyance** : afin d'adapter l'objectif à la situation de chaque collaborateur.
- **Créativité** : afin d'imaginer les portes d'entrée dans chacune des quatre dimensions.
- **Logique** : afin de trouver la cohérence entre les objectifs de réalisation, de production, de fonctionnement et de moyen et de progrès.

QUOI FAIRE ?

COMMENT MIEUX FAIRE ?

COMMENT FAIRE ?

COMBIEN FAIRE ?



OBJECTIF INDIVIDUEL

# MODE OPÉRATOIRE •

## FIXER DES OBJECTIFS INDIVIDUELS À UN COLLABORATEUR LORS D'UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

### A OBJECTIFS

- Élaborer avec le collaborateur un diagnostic de son activité et de ses résultats.
- Donner au collaborateur les orientations prioritaires en termes d'activité.
- Fixer les objectifs individuels pour la période à venir.
- Définir les ressources nécessaires (formation, accompagnement, délégation...) et les plans d'action à mettre en œuvre.

### B CONDUITE DE L'ENTRETIEN

- Je demande au collaborateur de faire le bilan des objectifs et actions inscrites dans la Fiche de suivi d'entretien individuel et les résultats constatés.**
  - Je pose des questions précises (alternance questions ouvertes – questions fermées).
  - J'utilise le silence pour observer les attitudes et déceler les difficultés.
- J'évalue les résultats obtenus et j'expose des faits précis :**
  - Je rappelle les objectifs fixés et les engagements pris.
  - J'expose, le cas échéant ce qui a été fait.
  - Je valorise les réussites.
  - J'expose, le cas échéant ce qui n'a pas été fait (constaté, vérifié).
  - J'évite les jugements de valeur (exemple : « *c'est dommage* », « *c'est tant mieux* », « *c'est tant pis* », « *tu n'as pas été aussi bon que d'habitude...* »).
- J'écoute les explications du collaborateur et je l'aide à cerner précisément les difficultés rencontrées.**
  - Je reformule de façon neutre.
  - Je ne polémique pas.
- Je définis la nouvelle situation recherchée par rapport à la situation actuelle.**
  - J'incite le collaborateur à réagir et à donner sa vision de la marge de progrès possible.
  - Si le collaborateur n'a pas de solution, je lui en suggère.
  - Si les solutions du collaborateur ne sont pas satisfaisantes, je lui en propose.
- Je détermine et fixe avec le collaborateur les objectifs à atteindre pour la période à venir.**
  - Je recueille les propositions d'objectifs du collaborateur.
  - Je l'aide à préciser la finalité des objectifs et m'assure que les objectifs sont cohérents avec les missions liées à son poste et éventuellement avec les objectifs fixés pour les membres de l'équipe.
- Je sélectionne avec le collaborateur les actions les plus efficaces et les plus réalistes.**
- Je fais valider par le collaborateur les actions retenues.**
- J'inscris sur la fiche Entretien les objectifs et le plan des actions à mettre en œuvre.**
- Je planifie le prochain entretien individuel.**
- J'exprime ma confiance dans la capacité du collaborateur à atteindre les objectifs fixés.**
- Je remercie le collaborateur de sa disponibilité.**
- Il repart avec son exemplaire de fiche de suivi « Entretien Individuel »**

# MÉMO •

## EXEMPLE DE FICHE DE SUIVI D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Date de l'entretien : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Bilan	Objectifs et Plan d'action	Échéance
<i>Activité :</i>		
<i>Organisation :</i>		
<i>Compétences :</i>		
<i>Relationnel :</i>		

<i>Commentaires :</i>	
-----------------------	--

Date du prochain entretien : .....

# LES 10 REPÈRES COMPORTEMENTAUX DU MANAGER

## ACCEPTER D'ENTENDRE LES OPINIONS,

être attentif aux faits et aux émotions qui sous-tendent les opinions du collaborateur.

## EXPRIMER CE QUE L'ON RESSENT,

le collaborateur sera incité à en faire autant.

## ALLER DU GÉNÉRAL AU PARTICULIER :

Commencer par des questions ouvertes :  
« comment... », « quelles sont pour vous les difficultés qui... », « en quoi estimez-vous que... ».

Reformuler pour clarifier, synthétiser les informations et prendre de la hauteur, relancer l'échange. Éviter « Pourquoi » qui induit une justification « parce que. » et préférer « en quoi... ».

Poursuivre par des questions d'approfondissement :  
« qu'est-ce qui vous fait dire cela ? », « A quoi pensez-vous précisément ? », « Pour quelle raison d'après vous ? », etc.

## UTILISER LE SILENCE

pour laisser au collaborateur la possibilité d'apporter des précisions.

## PRENDRE DES NOTES

(sans oublier de fixer du regard la plupart du temps son interlocuteur).

## RECADRER

positivement les propos trop négatifs (« je comprends, vous vous demandez comment faire pour... »).

## ÉVITER LES ACCUSATIONS

(« vous n'avez pas... »).

## IMPLIQUER LE COLLABORATEUR :

L'amener à préciser le décalage : « qu'est-ce qui n'est pas fait et qui devrait être fait ? »,

Lui faire prendre conscience du décalage sur son activité,

Lui demander comment il pourrait faire autrement.

## NE PAS MANIPULER :

il ne s'agit pas de faire dire au collaborateur ce qu'on veut entendre, mais d'obtenir des informations.

## FAIRE PREUVE D'EMPATHIE

C'est à dire comprendre le cadre de références du collaborateur, ses réactions.

Crédit : M. Leblanc

# RÉUSSIR UNE DÉLÉGATION

## FINALITÉ •

Déléguer c'est confier à un collaborateur la réalisation d'objectifs négociés, en lui laissant une autonomie réelle dans le choix des moyens et des méthodes à mettre en œuvre dans un cadre défini, et en supervisant suivant un processus de contrôle dont les modalités doivent également être définies à l'avance. Dans beaucoup d'entreprises, l'appréciation d'un responsable se mesure à son savoir-faire, encore trop peu à son faire faire, son faire savoir ou faire progresser. En Afrique en particulier, confier à son collaborateur une tâche réalisée jusque là par son hiérarchique est souvent vécu comme une perte de pouvoir et une relative perte de contrôle. On n'accorde pas volontiers sa confiance au premier venu !

La capacité à déléguer est donc une des qualités essentielles d'un responsable, surtout s'il veut gagner du temps afin de faire monter les compétences de ses collaborateurs et... avoir du temps pour développer les siennes !



9

FICHE

# PRINCIPE

## DÉLÉGUER EFFICACEMENT SUPPOSE DEUX CHOSES :

### A VOULOIR DÉLÉGUER

C'est-à-dire avoir admis que la délégation :

- Représente un gain de temps pour celui qui délègue, ce qui permet de se consacrer aux activités à valeur ajoutée du manager (*organisation des activités, gestion des plannings, contrôle des résultats, animation d'une équipe, formation des collaborateurs...*).
- Permet d'utiliser les compétences et les connaissances des collaborateurs.
- Implique les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de l'unité, et accroît leur motivation et leurs compétences.

### B POUVOIR DÉLÉGUER

Cela implique de connaître les règles d'une délégation efficace pour celui qui délègue (*déléguant*) et pour ceux qui la reçoivent (*délegataires*).

#### Quoi déléguer ?

Lister préalablement toutes nos activités ; pour chaque travail à réaliser, demandons-nous qui doit l'effectuer : nous – même ou un collaborateur ?

#### Qui doit l'effectuer ?

Pour pouvoir répondre à cette question, nous devons bien sûr connaître les intérêts et les compétences de chacun, et aussi veiller à équilibrer les délégations au sein de l'équipe.

#### Comment déléguer ?

Préciser très clairement les règles du jeu au délégataire :

- Les résultats à atteindre (avec des étapes intermédiaires).
- Les délais à respecter.
- Les moyens mis à la disposition.

### EN PRIORITÉ, LE RESPONSABLE DÉLÈGUE...

Ce qui apporte le plus à l'unité, à l'intéressé ou au responsable lui-même, c'est à dire ce qui répond aux quatre critères suivants :

- **Ce que les collaborateurs feront mieux que nous :** ce que l'on n'arrive pas à faire soi-même convenablement, ce qui nécessite d'autres compétences que les siennes.
- **Ce qui pèse le plus sur notre emploi du temps :** ce qui nous empêche le plus de nous consacrer à nos fonctions principales.
- **Ce qui enrichit le plus le poste de nos collaborateurs :** ce qui laisse le plus de place à leur initiative et à leur développement ; cela va souvent à l'encontre de la tentation de transférer en priorité le travail de routine qui est facile et qui nous déplaît.
- **Ce qu'on peut déléguer sans risque majeur :** on en est soi-même seul responsable... c'est tout à fait réalisable avec les moyens disponibles... on peut avoir confiance dans les collaborateurs qui ont des compétences suffisantes pour faire correctement... les erreurs et les hésitations sont tolérables... on dispose de moyens pour suivre les résultats obtenus.

### LE RESPONSABLE NE DÉLÈGUE PAS...

En plus des questions pour lesquelles il est le seul de l'unité à posséder les compétences requises, il doit conserver la responsabilité de :

- **L'amont et l'aval des délégations confiées :** la fixation des objectifs et des limites des délégations, le contrôle final périodique des résultats des activités déléguées.
- **Ce qui engage l'unité pour le long terme :** les prévisions et la détermination des orientations pour l'avenir et des changements majeurs de l'unité.
- **La gestion des ressources humaines :** les questions collectives, et même les décisions individuelles, lorsqu'elles concernent des collaborateurs d'un niveau hiérarchique proche du délégataire.
- **La représentation légitime de l'unité à l'extérieur :** les relations interpersonnelles et le choix des informations à transmettre en ce qui concerne les négociations fondamentales avec les interlocuteurs externes à l'Entreprise.

# MODE OPÉRATOIRE •

## CINQ ÉTAPES POUR CRÉER UNE SITUATION DE RÉUSSITE :

### A PROPOSER LA DÉLÉGATION

- La délégation fait appel au volontariat. Elle ne doit jamais être imposée et le droit de refus doit être respecté (sinon, c'est un ordre, une consigne...)

### B DÉLIMITER LE CHAMP DE LA DÉLÉGATION

- Préciser les règles du jeu et les limites ainsi que les droits et devoirs du délégant et du délégataire durant tout le processus de la délégation.
- Rappeler le principe de la coresponsabilité (le délégant conserve la responsabilité de l'objectif).
- Admettre le principe de l'irréversibilité, la délégation ne peut pas être reprise (sauf en cas de faute grave bien entendu).
- Reconnaître et appliquer le droit à l'erreur, l'un des objectifs recherché est de favoriser l'initiative et la prise de décision par le délégataire. Ce dernier ne doit pas craindre la sanction en cas d'erreur ou de manquement de sa part, faute de quoi il recherchera en permanence la protection du délégant et restera frileux.

### C BIEN DÉFINIR L'OBJECTIF

- Déléguer ce n'est pas distribuer une tâche, c'est confier à un collaborateur la réalisation d'un objectif ainsi que les responsabilités liées à sa mise en œuvre.
- Cet objectif ainsi que les critères d'appréciation de la réussite doivent être définis de façon claire avec le collaborateur concerné (qu'est ce qui va nous permettre de dire que vous avez réussi dans cette mission?).

### D NÉGOCIER LES MOYENS, LES RESSOURCES, LA FORMATION NÉCESSAIRES POUR MENER À BIEN LA MISSION

- Vérifier les capacités du délégataire à pouvoir mener à bien la délégation (niveau de compétences, disponibilité, reconnaissance au sein de l'équipe, des partenaires, des clients...).
- S'assurer que le délégataire a tous les moyens nécessaires pour réaliser la délégation proposée dans de bonnes conditions d'exécution (ou qu'il a prévu de les obtenir).

### E SUPERVISER ET ÉVALUER LE BILAN DE L'OPÉRATION

- Dans le cadre d'une délégation, le délégant conserve la responsabilité du résultat de la mission ; il doit donc s'informer du déroulement de l'action sans pour autant interférer dans le processus.
- Faire le point par rapport à l'objectif final, mesurer les écarts, aider si besoin dans la recherche d'actions correctives pour remettre le collaborateur sur la bonne piste tout en restant en retrait. Éviter les phrases du type « moi, si j'étais à votre place, je... », éviter tout contrôle intempestif.



**MÉMO** •

# COMMENT PROCÉDER AVEC LE DÉLÉGATAIRE ?

**VÉRIFIER**

que le collaborateur est d'accord, et qu'il a les compétences et la motivation requises.

**LUI EXPLIQUER**

la nature, la portée et les objectifs de la délégation.

**EXPRIMER**

les objectifs en termes de résultats observables (échéances, mesurables, quantifiables).

**DÉCRIRE**

l'ensemble par écrit en rédigeant le texte à deux si possible.

**NE PAS RÉFLÉCHIR À LA PLACE  
DU DÉLÉGATAIRE**

sur la méthode et les moyens.

**FIXER**

une date d'achèvement.

**SE METTRE À LA DISPOSITION**

du collaborateur en cas de besoin, de questions, de difficultés.

**FORMER**

éventuellement le délégataire sur un point précis.

**POSITIONNER**

le délégataire comme responsable auprès des collègues et ne pas le désavouer en public.

**DONNER**

le droit à l'erreur — *c'est un devoir!*

**DÉFINIR**

les modalités de contrôle et s'y tenir.

**LUI PROUVER**

par le résultat, constaté par l'un et l'autre, la qualité de la prestation et le renforcement de ses compétences.

3

# PARTIE

## PLAN D' ACTIONS MANAGÉRIALES



# CHAPITRE



Crédit : M. Leblanc

## CONSTRUIRE SON PLAN D' ACTIONS MANAGÉRIALES

La trame en 18 points vise à aider le manager<sup>1</sup> dans l'exercice de sa fonction, c'est-à-dire la construction de son Plan d'actions managériales afin de parfaire la maîtrise de la **Gestion**, l'**Organisation** et de l'**Exploitation** de sa structure<sup>2</sup> d'une part et de l'**Animation** des hommes d'autre part.

1. Diagnostiquer les caractéristiques de sa structure.
2. Fixer les priorités du projet de sa structure.
3. Élaborer les objectifs de sa structure et de ses collaborateurs.
4. Déterminer le plan d'action à mettre en œuvre et les moyens requis.
5. Contrôler les activités et suivre régulièrement les performances.
6. Contribuer à l'adaptation interne de sa structure.
7. Étudier de façon méthodique les situations et les difficultés rencontrées.
8. Optimiser les méthodes et procédures de travail.
9. Répartir les tâches et planifier les activités de sa structure
10. Entretien et renforcer la motivation du personnel.
11. Établir de bonnes communications avec ses collaborateurs.
12. Faciliter les relations avec ses collaborateurs.
13. Responsabiliser ses collaborateurs.
14. Faciliter les relations entre les membres de l'équipe.
15. Prendre en compte les relations sociales.
16. Apprécier périodiquement le travail des collaborateurs et s'entretenir avec eux pour faire le point.
17. Développer les compétences de ses collaborateurs
18. Améliorer la gestion de son activité personnelle

### Le manager qui réussit, est celui qui a le souci de :

- Développer en permanence l'efficacité et le perfectionnement de son équipe,
- Entretien le dynamisme et de susciter un climat propice,
- Préparer et conduire les changements nécessaires à l'adaptation de sa structure aux évolutions de son environnement et de son marché.

1. *Manager* : toute personne ayant des fonctions de commandement (chef de site, chef de département, chef d'exploitation forestière...)

2. *Structure* : Exploitation forestière, service, département, site d'exploitation...

## 1 DIAGNOSTIQUER LES CARACTÉRISTIQUES DE SA STRUCTURE

Tout manager doit périodiquement effectuer un diagnostic des positions, atouts et handicaps de sa structure sur sa zone d'activité.

Un tel diagnostic peut être conduit simplement en se référant à **quatre questions** :

- Quelles sont les particularités favorables et défavorables de mon environnement, opportunités et menaces de l'externe ?  
Exemple : Le gouvernement est pleinement engagé dans le processus de lutte contre la déforestation et la réduction de la pauvreté...
- Quelles sont les faiblesses et les forces actuelles du fonctionnement (organisation, ressources humaines) et des moyens de sa structure, forces et faiblesses de l'interne ?  
Exemple : Implication des personnels, turn-over des encadrants...
- Quels sont les éléments quantitatifs et qualitatifs essentiels (sources d'information existantes) de cette identification de la situation externe et interne de l'Unité ?  
Exemple : utilisation des tableaux de bord, suivi de la production...
- Au-delà de cet état de fait, quelles sont, dans les différents domaines qui précèdent, les tendances qui s'annoncent ou que l'on peut déceler ?  
Exemple : la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales pour accompagner le projet de certification.

## 2 FIXER LES PRIORITÉS DU PROJET DE SA STRUCTURE

Pour préciser ses propres priorités et pour fédérer les efforts de ses collaborateurs, tout manager a intérêt à définir les orientations directrices de sa structure, en compatibilité avec les orientations de l'entreprise.

La première étape consiste à prendre en compte :

- Le positionnement de la structure sur sa zone d'activité et sur son environnement.
- Les rôles et missions permanentes de la structure.
- Les métiers composant l'équipe(s).

Ces orientations, formalisées par écrit sous forme d'un projet, permet de s'y référer pour donner de la cohérence à son action individuelle et à l'action de l'ensemble des collaborateurs de la structure.

Cette explicitation des intentions générales correspond à l'instauration d'un mode de management par objectifs, mobilisateurs dans un environnement en plein changement.

Ce mode de management suppose :

- Recherche de l'implication des collaborateurs de l'équipe(s),
- Développement de coopérations entre collaborateurs,
- Ouverture au dialogue,
- Explication des défis et enjeux collectifs de la structure.

## 3 ÉLABORER LES OBJECTIFS DE LA STRUCTURE ET DE SES COLLABORATEURS

Le manager doit traduire les priorités de la structure en objectifs à atteindre.

Ces objectifs sont généralement d'abord fixés en termes de résultats attendus. Pour parvenir à ces résultats, les opérations seront conduites selon des méthodes définies, avec des moyens connus et selon un enchaînement d'activités précis.

L'atteinte des objectifs doit être contrôlable, leur réalisation observable (ou si possible mesurable), l'échéance de leur réalisation fixée à l'avance (exemple : objectifs et bilan mensuel d'activité).

Chaque collaborateur doit percevoir clairement les résultats attendus de son activité, et donc les buts qu'il doit poursuivre. Cela suppose la fixation explicite des objectifs visés, en cohérence avec les objectifs définis au niveau de la structure. La discussion des objectifs avec les intéressés permet d'obtenir leur adhésion, et donc la motivation nécessaire.

## 4 DÉTERMINER LE PLAN D'ACTION À METTRE EN ŒUVRE ET LES MOYENS REQUIS

Le manager précise le projet à conduire pour réaliser les objectifs. Tout projet définit :

- Les acteurs de réalisation, ce qui doit être fait par chacun des collaborateurs concernés, **Quoi et par qui ?**
- Les échéances de réalisation, **Quand ?**
- Les exigences de qualité de réalisation, les critères, les ratios et les indicateurs, **Combien ?**
- Les conditions de réalisation, la qualité, les procédures de contrôle, **Comment ?**

C'est à partir des tâches ainsi à effectuer que l'on peut déterminer les charges à assumer, et donc les moyens humains et matériels requis.

Pour tenir compte des contraintes et des ressources allouées, les arbitrages se feront en se référant aux priorités.

Un suivi de la réalisation du projet est à effectuer périodiquement (c'est généralement l'objectif des réunions d'équipe et des entretiens individuels, dont la fréquence dépend de l'activité et du type de métier des collaborateurs composant l'équipe).

## 5 CONTRÔLER LES ACTIVITÉS ET SUIVRE RÉGULIÈREMENT LES PERFORMANCES

Le manager doit mettre sur pied un dispositif explicite de surveillance des activités de sa structure.

Celui-ci comprend un ensemble de contrôles à effectuer à différents niveaux et à des périodicités définies (*exemple : réunions et entretiens*).

Le manager doit par ailleurs se doter d'un tableau de bord quantifié de suivi des performances de sa structure (*exemple : bilan mensuel d'activité*), pour répondre efficacement au besoin de diagnostic, de dialogue et d'aide à la décision.

Ce tableau de bord doit rester simple et ne comprendre que les données recouvrant les fonctions, activités et objectifs de la structure.

## 6 CONTRIBUER À L'ADAPTATION INTERNE DE LA STRUCTURE

Le manager a la responsabilité de (re)structurer sa structure. En effet, une organisation interne qui ne correspondrait plus :

- soit au projet de l'entreprise,
- soit aux évolutions de l'environnement,
- soit aux compétences des collaborateurs.

serait source ou révélateur de graves dysfonctionnements.

Le manager doit être conscient que la répartition des tâches pour l'équipe et la planification du travail de chacun sont nécessaires pour définir la répartition et les regroupements des activités, les circuits de coordination et la localisation des responsabilités afin de représenter toutes les facettes du fonctionnement réel.

## 7 ÉTUDIER DE FAÇON MÉTHODIQUE LES SITUATIONS RENCONTRÉES

La spontanéité conduit trop souvent le manager à se précipiter dans la recherche de solutions sans avoir suffisamment réfléchi et le conduit à reproduire les solutions expérimentées précédemment.

Pour traiter des situations inhabituelles, à enjeux forts pour les résultats de la structure, il a donc intérêt à se référer à une méthode de traitement des situations difficiles.

Il est essentiel de prendre le temps de clarifier, dès le début, le problème qui se pose et les objectifs à atteindre (la réunion d'équipe est un moyen à utiliser par le manager pour poser les véritables problèmes rencontrés).

On peut mener l'analyse d'une situation en se référant à des *méthodes simples* tels que le « **Q.Q.O.Q.C.P.** » (Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) ou *les 5 m* (en quoi, le problème porte-t-il sur le Milieu, la Matière, la Main d'œuvre, le Matériel, les Méthodes).

L'identification des causes constitue une étape indispensable pour résoudre une difficulté ou une question (attention au risque de fixer la cause par habitude, par (dés)intérêt ou par ignorance).

La recherche créative de *solutions nouvelles* (par *le brainstorming, l'analogie*) est une condition pour dépasser les solutions traditionnelles qui ne traitent pas la question. Cette recherche a lieu lors des entretiens individuels ou des réunions d'équipe.

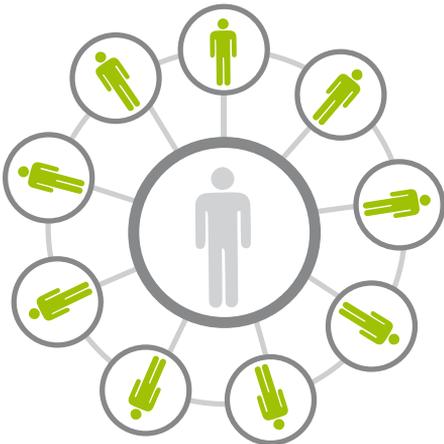
Pour dépasser de la part des collaborateurs, les réticences inévitables au changement des habitudes, on devra examiner leurs causes possibles et déterminer, en conséquence, les modalités nouvelles de conduite de l'action.

## 8 OPTIMISER L'APPLICATION DES MÉTHODES ET PROCÉDURES DE TRAVAIL

Le manager a l'obligation de revenir sur le respect des méthodes et des procédures de travail (c'est la dimension formateur du manager). Il peut utilement décrire les procédures et les circuits en se servant de schémas visualisant :

- les déroulements des tâches et opérations.
- les responsabilités hiérarchiques et d'exécution.
- les moyens et les méthodes d'utilisation.

Il doit s'assurer de leur compréhension et de leur application avec chacun des collaborateurs.



## 9 RÉPARTIR LES TÂCHES ET PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE SA STRUCTURE

Il incombe au manager de fixer les modalités de la distribution du travail entre ses collaborateurs.

Il peut pour cela décrire, critiquer et rénover la répartition actuelle des rôles : qui fait quoi où quand comment ?

Les décisions prises en matière de répartition des tâches peuvent déboucher sur la définition écrite des fonctions.

*Exemple : lettre de mission rédigée pour un collaborateur à la suite d'un entretien*

Le mode de répartition des tâches a une importante incidence sur la motivation du personnel. Le manager doit obéir au principe d'authenticité et de cohérence dans son management :

- Faire respecter les règles,
- Faire lui-même ce qu'il préconise aux autres de faire, le principe d'exemplarité est fondamental pour renforcer la motivation des collaborateurs.
- Actualiser régulièrement les secteurs confiés :
  - l'analyse du travail effectué et à effectuer,
  - le travail effectivement effectué par chacun des collaborateurs,
  - l'étude des compétences actuelles des collaborateurs,
- Planifier les activités en prévoyant les ensembles de tâches liées entre elles par des contraintes chronologiques qu'il faut réaliser dans des contraintes de délais.

## 10 ENTREtenir ET RENFORCER LA MOTIVATION DU PERSONNEL

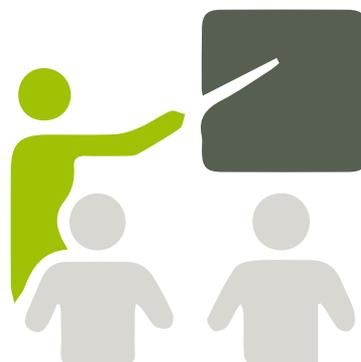
Le manager dans l'animation des personnes est aussi un stimulateur, à ce titre, il doit :

- Percevoir clairement le rôle dynamisant que peuvent avoir ses décisions en matière :
  - d'organisation (affectation de tâches diversifiées et cohérentes, mise en place de délégation),
  - de communication (expliquer les buts à atteindre et leurs raisons, écouter et dialoguer),
  - de mode d'exercice de l'autorité (laisser une autonomie et responsabiliser).
- Utiliser à bon escient les moyens de stimulations tels que l'implication (« que proposez-vous ? ») et la stimulation positive conditionnelle (« j'ai apprécié la manière avec laquelle vous avez réglé ce travail »).
- Savoir que chaque individu a des motivations qui lui sont propres, et conduire donc périodiquement des entretiens de détection des aspirations spécifiques avec chacun de ses collaborateurs.

## 11 ÉTABLIR DE BONNES COMMUNICATIONS AVEC SES COLLABORATEURS

Le manager doit :

- Être conscient que la circulation de l'information dans sa structure est indispensable pour diverses raisons :
  - Réaliser correctement le travail requis.
  - Savoir ce qu'il y a lieu de faire et comprendre pourquoi.
  - Coordonner les fonctions entre elles.
- S'adapter à temps aux événements et aux évolutions éventuelles du contexte et veiller à ce que cette adaptation soit assurée correctement.
- Être sensible à l'existence des phénomènes de déperdition et de déformation dans la transmission des messages.
- Instaurer un dispositif de communication, et notamment des réunions d'équipe selon des modalités appropriées (voir la fiche outil sur les réunions efficaces), les échanges ainsi organisés devant répondre à des besoins précis et connus.
- Maîtriser les effets probables des façons particulières des uns d'interagir avec les autres (attitudes diverses, expression de jugements, de directives, de soutien, d'interprétation, de questions ou d'apport d'informations).



## 12 FACILITER LES RELATIONS AVEC SES COLLABORATEURS

Le manager doit :

- Être conscient de ses tendances habituelles de comportement (style de management) dans les rapports avec les autres, des effets que peuvent avoir les pratiques auxquelles il est ainsi accoutumé.
- Être conscient que l'on peut s'enfermer dans un mode de relation avec ses collaborateurs, non seulement à cause de la permanence des attitudes respectives, mais aussi parce qu'un style provoque les effets qui confirment sa pertinence aux yeux de celui qui l'exerce.
- Utiliser tous les événements possibles – quotidiens, importants, secondaires – pour associer les collaborateurs à l'amélioration du travail :
  - leur suggérer d'autres façons de faire ou tester leurs propositions,
  - laisser prendre des initiatives, ou favoriser l'innovation,
  - leur laisser occuper complètement l'autonomie qui leur est dévolue,
  - les faire participer à la détermination des objectifs de la structure.
- Mettre en œuvre concrètement des styles de comportements différenciés selon les circonstances, les collaborateurs et les questions à traiter :
  - pratiquer la directivité, notamment en cas d'urgence et de danger pour obtenir l'exécution de tâches simples par des collaborateurs peu compétents et peu motivés,
  - confier au contraire des responsabilités larges et complètes aux collaborateurs qualifiés et dynamiques en leur affectant des responsabilités explicites, dont les résultats sont contrôlés.

## 13 RESPONSABILISER SES COLLABORATEURS

Le manager doit :

- Percevoir tous les intérêts de la responsabilisation tant pour l'entreprise (travail mieux fait, potentiel humain mieux utilisé) que pour l'intéressé (réalisation de soi, développement de ses compétences) que pour lui-même (se dégager de travaux secondaires, gagner du temps et assumer plus complètement son propre rôle).
- Distinguer ce qui qualifie une véritable responsabilisation : directives en termes de résultats à atteindre, non ingérence permanente du manager, contrôle effectif a posteriori.
- Conserver toute la responsabilité en matière de : cadrage des responsabilisations (objectifs, limites, contrôle final des résultats), la gestion des personnels, la représentation légitime de la structure à l'extérieur de celle-ci, ce qui engage le long terme.

## 14 FACILITER LES RELATIONS ENTRE LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Le manager doit :

- Savoir faire passer ses consignes en les ayant préparées, en décrivant les dispositions à prendre de façon précise et complète, en expliquant les motifs, en provoquant les questions et les remarques afin de s'assurer de la compréhension et de l'assimilation, et en préparant son aide.
- Associer les personnes aux décisions concernant leur travail.
- Faire régulièrement le point avec ses collaborateurs sur le travail réalisé en organisant des réunions de suivi et en faisant connaître positivement ses remarques : exprimer ses reproches de façon claire, pertinente et non menaçante, sans critiquer la personne, en laissant aux intéressés l'occasion de s'expliquer et d'en tirer des idées d'amélioration, formuler ses compliments en cas de succès (sans flatterie) de façon sincère, sobre, comme une marque de considération.
- Régler de manière constructive les différends entre les membres de son équipe, en combinant les mesures préventives, l'écoute attentive, la minimisation des tensions, les explications franches, le rappel des règles du jeu et la recherche en commun des objectifs partagés.

- Répondre avec circonspection aux demandes du personnel : ne pas les esquiver, en apprécier le bien fondé, prendre des décisions réfléchies à tête reposée, expliquer ses éventuels refus, rester ouvert aux réactions des intéressés.
- Faire accepter, le cas échéant, des modifications gênantes :
  - être à l'écoute des objections,
  - démystifier les obstacles craints par les intéressés,
  - accorder l'aide et le support nécessaires,
  - valoriser les avantages pour les personnes concernées compte tenu de leur propre intérêt.

## 15 PRENDRE EN COMPTE LES RELATIONS SOCIALES

Pour être efficace, il est important pour un manager de :

- Percevoir toute l'importance qu'ont les relations sociales (formalisées par des textes juridiques et réglementaires ou non), conditionnées par les habitudes instituées entre les diverses parties en présence.
- Comprendre : les caractéristiques et les évolutions sociales des entreprises du secteur dans lequel il travaille (orientations quant aux effectifs, aux rémunérations, aux niveaux de compétences, aux niveaux de recrutement, à la mobilité...).
- Situer toute l'étendue des rôles qui lui incombent en matière de gestion des ressources humaines, des règles à respecter et des procédures à utiliser pour les assumer pleinement et avec compétence.

## 16 ÉVALUER PÉRIODIQUEMENT LE TRAVAIL DE SES COLLABORATEURS

Le manager, pour être efficace, doit :

- Effectuer régulièrement un bilan des réalisations de chacun de ses collaborateurs et en discuter avec eux. Cela permet à la fois de :
  - Clarifier les attentes mutuelles,
  - Effectuer avec du recul les ajustements nécessaires,
  - Anticiper les aspirations, les dérives et les évolutions,
  - Prendre de meilleures décisions dans la gestion des collaborateurs.
- Être averti des obstacles à éviter pour se rapprocher de l'objectivité : évaluations incohérentes, influence de ses a priori sur les qualités et les défauts de l'intéressé, hétérogénéité des cadres de référence et des niveaux d'exigence.

## 17 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE SES COLLABORATEURS

Le manager apporte à chaque collaborateur les éléments lui permettant d'améliorer ses compétences dans l'exécution de ses tâches.

Pour être efficace et renforcer les performances de son équipe, le manager doit :

- Être conscient de l'absolue nécessité d'investir dans le développement des compétences compte tenu :
  - de l'évolution permanente des exigences de technicité et de professionnalisme.
  - de la possibilité d'accroître la motivation et l'adaptabilité par la polyvalence ou la spécialisation.
- Maîtriser les rôles qui lui incombent et profiter des événements de la vie professionnelle qui se présentent pour mettre en œuvre des comportements de pédagogue :
  - détection des besoins d'apprentissage, de perfectionnement ou de recyclage,
  - préparation des collaborateurs désignés pour suivre une formation,
  - organisation des moyens pour développer les compétences (formation sur le lieu de travail, formation en Inter ou en Intra...)
  - participation occasionnelle à la réalisation de formations,
  - facilitation et suivi de l'application des acquis.

## 18 AMÉLIORER LA GESTION DE SON ACTIVITÉ PERSONNELLE

Tout manager court, en permanence, le risque d'être débordé par une hyperactivité, par des sollicitations secondaires ou par une consommation débridée de son temps spontané et donc de se disperser et de perdre de son efficacité. Pour mieux gérer son temps, le manager a intérêt à se poser systématiquement les quatre questions successives suivantes :

1. Compte tenu de mes objectifs et priorités professionnels et personnels, **le travail que j'envisage est-il réellement important ?**  
Si non, je remets à plus tard la réalisation, car cette activité consommera du temps non productif.
2. Est-ce à moi de faire ce travail ?  
Si non je le transfère ou mieux, je le délègue à un collaborateur.
3. Est-ce le meilleur moment de réaliser ce travail ?  
Si non je planifie à un meilleur moment cette activité sur mes outils de gestion du temps (check-list, plan de journée)
4. Quelle durée dois-je affecter à cette activité ?  
Si j'envisage de consacrer un quart d'heure ou trois heures, le résultat attendu en sera différent.



# TÉMOIGNAGES

## TÉMOIGNAGES DE PROFESSIONNELS<sup>1</sup>

### Certification forestière et management : les clés de la performance responsable

« (...) aujourd'hui le simple fait d'établir un organigramme, d'établir des fiches de fonction, d'établir des responsabilités, de clarifier ça, ça permet de savoir qui est chargé de quoi, d'éviter des doublons, ça c'est ce qui concerne la partie ressources humaines (...) »

**Un auditeur**

« Mais moi je suis certain que la certification a fortement contribué à l'amélioration de la performance. »

**Un responsable d'une cellule aménagement**

« Il est clair que les chantiers certifiés ont une rigueur dans le travail, et on a des rapports d'activités, on a une certaine organisation du travail qui est plus performante sur les chantiers certifiés. Et ça, ça se traduit, c'est difficile à quantifier, mais c'est un bénéfice pour l'entreprise, c'est sûr, le fait d'avoir une meilleure organisation du travail, une meilleure planification... »

**Un responsable exploitation d'une entreprise**

« Oui, (...) au tout début on faisait des élections, personne ne voulait être délégué du personnel. Et aujourd'hui, les délégués du personnel comprennent aussi leurs droits. Parce que même si c'était dans la législation, ce n'était pas forcément appliqué avant. (...) Aujourd'hui ils savent que dans une entreprise certifiée c'est la législation qui est appliquée, et ils ont le droit de revendiquer s'il y a des choses (...) et ils le font (...) d'une manière plus constructive. Je pense que ça dénote bien le rapport avec l'entreprise. Le personnel a confiance que l'entreprise va probablement répondre à la doléance, si c'est bien formulé, si c'est justifié. »

**Responsable de département**

1. Propos recueillis par The Forest Trust auprès d'entreprises forestières d'Afrique Centrale dans le cadre du projet ECOFORAF

« L'aménagement est au cœur. Parce que c'est la cellule finalement qui s'abreuve de toutes ces exigences, et qui a la capacité de s'abreuver, et qui essaie de faire boire aux autres, d'explicitier en langage adapté et approprié dans les différents services. C'est la cellule aménagement, moi je ne vois pas comment cela pourrait se faire autrement. »

**Un auditeur**

« Chacun participe, c'est quand même collégial, chaque employé apporte sa contribution à l'édifice. C'est une activité commune. Ce n'est pas imposé du haut vers le bas, il faut qu'il y ait une prise de conscience, autrement ça ne peut pas fonctionner. Si l'employé de base ne respecte pas les règles, je veux dire, c'est l'ensemble de l'édifice qui s'écroule. »

**Un Directeur Général d'une entreprise**

(...) « Il faut d'abord que les gens se parlent. Faire les réunions régulières. On fait des réunions de management, on a plusieurs réunions à tous les niveaux. (...) il y a des réunions entre le responsable du site et ses cadres les plus proches, mais il y a surtout des réunions entre la direction du site et la direction générale à Douala, régulières, des échanges réguliers, et enfin le chef de site doit parler régulièrement avec les délégués du personnel. Il y a un calendrier de réunions, bien établi sur l'année, entre les délégués du personnel et le chef de site et l'un des points d'évaluation du chef de site c'est participer aux réunions des délégués du personnel. (...) Ça permet de remonter toutes les informations/problèmes que l'on a, et de trouver des solutions. Donc si les gens ne se parlent pas, les gens vont rester dans les frustrations. Peut-être que en s'exprimant on peut trouver les solutions. »

**Un DRH d'une entreprise**

« Et ce qu'il y a d'intéressant c'est que cette fierté elle va jusqu'au layonneur, c'est-à-dire que le gars est tellement fier d'être chez nous que le week-end il sort en soirée avec la tenue et le logo de chez nous. C'est marrant, mais c'est un bon reflet. »

**Un responsable certification d'une entreprise**

« (...) Quelque part peut-être on n'a pas pressenti l'adhésion. C'est là où c'est un peu inattendu où il y a vraiment une adhésion du personnel à la certification. Quelque part ils sont fiers. »

**Un Directeur Général d'une entreprise**

« L'évolution, d'une manière générale c'est que pour un même poste on demande plus en termes de niveau de formation, de compréhension par rapport à ce qui se faisait avant. C'est-à-dire aujourd'hui un chef d'exploitation, ce n'est plus un ancien légionnaire qui gueule sur tout le monde, c'est un ingénieur (...) qui réfléchit, qui sait pourquoi il prend une décision. »

**Un manager d'une entreprise**

# EXPLIQUÉ

## ACTIVITÉ

Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Elles constituent le niveau le plus fondamental de la description d'une situation de travail.

La tâche s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice du poste.

*Exemples d'activités pour la mission « préparer les travaux mécanisés à réaliser » :*

- Évaluer le chantier, visionner les parcelles (humidité, présence de fossés, pentes sévères, caractéristiques du terrain...) et estimer le temps de travail nécessaire.
- Choisir l'itinéraire en fonction de la praticabilité des chemins forestiers.

## ANALYSE SWOT OU FFOM

*(Strengths/Weakness, Opportunities/Threats) ou (Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces)*

Ce type de diagnostic stratégique vise à étudier les ressources et les compétences internes pour dégager les forces et les faiblesses de l'organisation (capacité stratégique), puis d'étudier l'environnement externe et sectoriel pour définir les opportunités et les menaces (facteurs clés de succès).

## COMPÉTENCE

La compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre des missions qu'elle doit remplir, dans une organisation ou une entreprise. Il s'agit d'une combinaison de « Savoirs » mobilisés en situation de travail.

Une compétence peut être commune à plusieurs activités

La compétence est structurée autour des 3 types de Savoirs qui concourent tous par leur importance à la compétence :

- Savoir : connaissances, notions techniques ou théoriques...
- Savoir-faire : techniques, gestes, processus professionnels...
- Savoir-être : comportements adéquats à une situation

*Exemples de compétences :*

- Savoir : connaissances générales en hydraulique, électromécanique, soudure et mécanique diesel, milieu forestier, règles de sécurité...
- Savoir-faire : Conduire avec souplesse, identifier les difficultés des terrains, estimer le nombre d'heures de travail sur une parcelle, régler sa machine et garder son matériel propre, détecter les pannes courantes et y remédier...
- Savoir-être : Travailler en équipe, observer et s'adapter, développer des capacités physiques...

## **CONTRÔLE**

Activité de direction consistant à vérifier l'adéquation des résultats avec les objectifs fixés.

## **CROISSANCE EXTERNE**

Croissance par rachat des capacités de production appartenant à d'autres entreprises (par fusion, absorption, prise de participation, etc.).

## **CROISSANCE INTERNE**

Croissance par développement des capacités de production appartenant à l'entreprise.

## **DÉCISION OPÉRATIONNELLE**

Décision à court terme dans le cadre d'un processus métier.

## **DÉCISION STRATÉGIQUE**

Décision à long terme engageant le devenir voire l'existence de l'organisation.

## **DÉCISION TACTIQUE**

Décision à moyen terme en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et la mise en œuvre opérationnelle de ses ressources.

## **DIAGNOSTIC EXTERNE**

Analyse des caractéristiques de l'environnement et du marché de l'organisation.

## **DIAGNOSTIC INTERNE**

Analyse des ressources et des compétences que l'organisation possède.

## **DIFFÉRENCIATION**

Mise en place de produits ou de services avec des caractéristiques différentes de ceux que la concurrence offre dans le but d'obtenir un avantage compétitif.

# EXIGENCES

## DIVERSIFICATION

Stratégie visant à l'élargissement des activités initiales de l'entreprise.

## DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

(DAS ou Strategic Business Unit)

Sous-ensemble homogène d'une organisation pertinent par rapport à un objectif stratégique (en général une gamme de produits ou de services).

## ÉCHANGE DE DONNÉES INFORMATISÉES

(EDI)

Application téléinformatique permettant l'échange de formulaires, notamment commerciaux, présentés selon un format normalisé, entre les réseaux de partenaires.

## EFFICACITÉ

C'est le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

## EMPLOI

Un emploi correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une entreprise.

*Exemple : conducteur d'engin forestier.*

## ESPACE NUMÉRIQUE DE TRAVAIL

(ENT)

Dispositif global fournissant à l'utilisateur un point d'accès, par le biais d'un réseau, à l'ensemble des ressources et des services numériques en rapport avec son activité.

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Nombre limité (habituellement entre 3 et 8) de caractéristiques, conditions ou variables, qui ont un impact direct sur l'efficacité, l'efficience et la viabilité d'une organisation, d'un programme ou d'un projet.

## MISSION

Il s'agit des domaines d'intervention du titulaire d'un poste. Les missions concourent à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service.

*Exemples de mission :*

- préparer les travaux mécanisés à réaliser,
- effectuer les travaux mécanisés de préparation des sols et d'entretien de la forêt,
- réaliser les tâches mécanisées d'exploitation forestière,
- assurer l'entretien et la première maintenance du matériel utilisé...

## MOBILITÉ

Volonté et capacité des personnes à changer de métier ou de lieu de travail.

## NIVEAU DE COMPÉTENCES ou NIVEAU DE MAÎTRISE

**Partielle :**

permet d'appliquer, de mettre en œuvre, de réaliser...

Le collaborateur a besoin d'une assistance pour tout ou partie de ses activités, il doit être supervisé par sa hiérarchie avant d'agir.

**Complète :**

Aptitude à régler les problèmes : permet d'adapter, d'analyser...

Le collaborateur possède la compétence et l'autonomie nécessaires à la réalisation de l'activité. Il rend compte à sa hiérarchie.

**Expertise :**

Aptitude à faire évoluer le domaine : permet d'optimiser, de former...

Le collaborateur possède la compétence nécessaire à la réalisation de l'activité et est en mesure de la transférer à un autre. Il possède la capacité à innover et à faire évoluer l'activité, tant sur le plan collectif (procédures) que sur le plan individuel (appui aux collègues de travail).

## OBJECTIF DE FORMATION

Compétence(s) à acquérir, à améliorer ou à entretenir exprimée(s) initialement par les commanditaires et/ou les formés. L'objectif de formation est l'élément fondamental des cahiers des charges. Il sert à évaluer les effets de la formation

# EXIGENCES

## **OBJECTIF PÉDAGOGIQUE**

Capacité(s) que l'individu doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation, définie(s) par le formateur, à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les capacités acquises

## **OPPORTUNITÉS**

Chances ou occasions que le diagnostic stratégique révèle et qu'il convient d'exploiter.

## **ORGANISATION**

Fonction de la Direction consistant à la mise en place coordonnée de moyens matériels et humains dans le cadre d'objectifs donnés.

## **PARTENAIRE**

Partie externe choisie de manière stratégique par l'entreprise en vue de travailler de concert afin d'atteindre des objectifs communs et un bénéfice mutuel partagé.

## **PARTENARIAT**

Relation de travail durable entre l'entreprise et ses partenaires, visant à créer et à partager de la valeur ajoutée pour les deux parties. Les partenariats peuvent être formés, par exemple, avec des fournisseurs, des distributeurs, ou des clients. Les partenariats stratégiques soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise d'une manière spécifique.

## **PARTIES PRENANTES (STAKEHOLDERS)**

On distingue les parties prenantes primaires ou de premier rang dont le rôle est déterminant (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) et les parties prenantes secondaires (associations de consommateurs, syndicats, médias, etc.).

## **PERFORMANCE**

Une définition managériale de la performance : atteindre les objectifs avec des critères de qualité, quantité, de coûts et de délais dont les niveaux ont été déterminés à l'avance.

La performance individuelle est une combinaison de deux facteurs :  
Les compétences : ce qu'il a acquis par l'expérience ou par la formation.  
Les motivations : ce qui lui donne envie de faire, son énergie.

## PLANIFICATION

Phase de la démarche stratégique visant à définir des objectifs ainsi que le calendrier de leur mise en œuvre.

## POSTE

Un poste correspond à une situation de travail à un moment donné, à un endroit donné, pour une personne donnée. Il y a donc, en générale, autant de postes que de collaborateurs dans une entreprise.

## PROCESSUS DÉCISIONNEL

Activité qui engage l'entreprise sur le long terme et reposant sur des informations opérationnelles agrégées.

## PROCESSUS CLÉS

Processus de la plus haute importance pour l'entreprise dans la mesure où ils délivrent et soutiennent la stratégie et déterminent la chaîne de création de valeur.

## PROFIL DE COMPÉTENCES

C'est pour chacune des compétences du poste du collaborateur, l'écart entre le niveau acquis et le niveau requis pour la bonne exécution de ses missions.

Mais le collaborateur peut avoir aussi des compétences en dehors de son poste, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées.

## RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

C'est la liste des compétences associées à un emploi, et dont la structure estime qu'elles sont indispensables, à un certain niveau de maîtrise, pour une personne occupant le poste.

## RESSOURCES

Ensemble des moyens humains, matériels ou financiers sur lequel s'appuie l'organisation (forces) ou qui l'entravent (faiblesses).

## STRATÉGIE

Plan définissant des objectifs à long terme en fonction de l'environnement et des possibilités intrinsèques de l'entreprise.

C'est la description d'ensemble des tactiques grâce auxquelles une organisation prévoit de mettre en œuvre sa mission et sa vision.

# EXIGENCES

## **STRATÉGIE EXTERNE**

Stratégie s'appuyant sur l'environnement externe de l'entreprise (marché, concurrence, etc.).

## **STRATÉGIE INTERNE**

Stratégie se focalisant sur les forces et faiblesses internes de l'entreprise (personnel, capacités matérielles et organisationnelles, etc.).

## **STYLES DE DIRECTION**

Manières particulières d'exercer le pouvoir (autoritaire, paternaliste, etc.).

## **TÂCHE**

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement une activité. Elles expriment ce que doit faire concrètement un agent en situation professionnelle avec un degré de précision très important. Elles ne figurent généralement pas sur les fiches de poste.

## **VEILLE CONCURRENTIELLE**

Collecte et traitement des informations pertinentes concernant le marché de l'entreprise ainsi que ses concurrents.

## **VEILLE STRATÉGIQUE**

Mise en place d'un système d'information d'aide au diagnostic stratégique.

## **VISION**

C'est la description de ce que l'organisation tente de réaliser à long terme. Elle est prévue pour servir de guide clair pour choisir les actions actuelles et futures, elle est associée à la mission, elle constitue la base pour les stratégies et les politiques.

## PROJET D'APPUI À L'ÉCO CERTIFICATION DES CONCESSIONS FORESTIÈRES D'AFRIQUE CENTRALE (ECOFORAF)



Programmé sur trois ans en faveur des pays du bassin du Congo membres de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale, le projet ECOFORAF est un projet financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) à hauteur

de 1,5 M€ et piloté par l'Association Technique Internationale des Bois Tropicaux (ATIBT). Mis en œuvre entre 2011 et 2014, son objectif global est de promouvoir l'exploitation des ressources ligneuses compatible avec la préservation des surfaces forestières et des services environnementaux générés. Le projet ECOFORAF vise l'amélioration des pratiques d'aménagement et d'exploitation des forêts du bassin du Congo en impulsant des dynamiques, synergies et partenariats nouveaux entre les parties prenantes du secteur. La force est l'originalité de ce projet est le fait qu'il englobe l'ensemble de la filière (amont-aval) pour également contribuer au développement du marché des produits bois africains éco-certifiés en France et en Europe. Le projet compte de nombreux partenaires dont la Fondation Prince Albert 2 Monaco, le WWF France, FSC France, Le commerce du bois, la Fondation Chirac, The Forest Trust, IDH, KfW, les bureaux d'études internationaux, des experts locaux et des universités forestières africaines.

## FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL (FFEM)



Fonds Français pour  
l'Environnement Mondial

Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) est un instrument financier de la politique française de coopération

et de développement, dédié à la protection de l'environnement. Depuis 20 ans, son mandat est de cofinancer des projets à forte composante environnementale, dans les pays en développement. Il intervient dans six domaines de l'environnement mondial : biodiversité, changement climatique, eaux internationales, dégradation des terres, polluants organiques persistants, couche d'ozone stratosphérique. Son pilotage est assuré par cinq ministères (économie et finances, affaires étrangères, développement durable, recherche, agriculture) et l'Agence Française de Développement (AFD). Son secrétariat et sa gestion financière sont confiés à l'AFD. Depuis 1994, 258 projets ont été financés pour un montant de 299 millions d'euros, dont 68 % sont situés en Afrique et en Méditerranée.

[www.ffem.fr](http://www.ffem.fr)  
[ffem@afd.fr](mailto:ffem@afd.fr)

# FINANCEMENTS & PARTENAIRES

# FINANCEMENTS & PARTENAIRES

## AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT



Établissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit depuis soixante-dix ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique définie par le Gouvernement français. L'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation, santé maternelle, appui aux agriculteurs et aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique... En 2012, l'AFD a consacré plus de 6,9 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays en développement et en faveur de l'Outre-mer. Ils contribueront notamment à la scolarisation de 10 millions d'enfants au niveau primaire et de 3 millions au niveau collège, et à l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable pour 1,79 million de personnes. Les projets d'efficacité énergétique sur la même année permettront d'économiser près de 3,6 millions de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an.

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

## ASSOCIATION TECHNIQUE INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX



Forte d'une expérience technique de 60 ans sur la filière bois tropicaux, l'ATIBT s'est vue confier la coordination du projet ECOFORAF. Créée en 1951 sous la loi de 1901 en tant qu'association à but non lucratif, l'ATIBT fut fondée à la demande

de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) afin de contribuer à l'amélioration de la foresterie tropicale et la rationalisation du commerce des bois tropicaux. Au fil des années, elle est devenue un interlocuteur privilégié des différentes professions du secteur des bois tropicaux, des pouvoirs publics en Europe, des gouvernements africains en jouant un rôle moteur dans la mise en œuvre de programmes internationaux liés à la gestion durable des forêts tropicales et au développement responsable de la filière bois. L'ATIBT rassemble aujourd'hui un large réseau d'acteurs de la filière basés en Afrique et en Europe principalement. Très impliquée dans les problématiques de gestion forestière responsable et de certification, l'association assiste tous ses membres engagés dans un processus de certification ou de légalité des bois et participe activement aux discussions liées au mécanisme FLEGT, tant dans les pays Africains (avec les accords de partenariat volontaire), qu'en Europe (Règlement Bois de l'Union Européenne). Enfin, l'association met toute son expertise technique au service de la filière (connaissances des bois tropicaux, règle de classement des produits, normalisation, conseil et veille), et demeure particulièrement active au sein des différentes commissions de normalisation pour assurer que les bois tropicaux soient reconnus à leur juste valeur. L'association est désireuse d'évoluer vers un partenariat public-privé pour une contribution participative et multipartite aux enjeux de la foresterie tropicale responsable, la conservation des forêts et la compétitivité des bois tropicaux sur les marchés.

[www.atibt.org](http://www.atibt.org)

## LES AUTEURS PRINCIPAUX

### AGNÈS VALLÉE



Agnès Vallée est consultante en formation depuis plus de 20 ans.

Maître de conférences ITB en Marketing bancaire et Financier au Centre International de Formation de la Profession Bancaire pendant 5 ans, elle y fait la connaissance d'Yves Catho et découvre le continent africain à Abidjan en 1992.

Partenaire de l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, elle a conçu et animé de nombreux dispositifs de formation managériale pour des managers de l'industrie pétrolière évoluant en contexte international et multiculturel. Elle intervient régulièrement en Afrique et en France en Management, formation de formateurs et en gestion du temps auprès de cadres et Comités de direction d'établissements bancaires et financiers et d'entreprises industrielles.

Contact en France : + 33 6 62 17 41 47

Mail : [ovation.av@orange.fr](mailto:ovation.av@orange.fr)

### YVES CATHO



Yves Catho est Consultant formateur en management d'unité et en gestion des ressources humaines depuis plus de 20 ans.

Il intègre le Centre de Formation de la Profession Bancaire en tant que consultant Management et Marketing.

Il y mène des missions auprès des établissements bancaires en France et à l'étranger. Il collabore à l'Institut Technique de Banque en Marketing bancaire.

Ensuite, il participe à la création d'un cabinet de consultants. Il intervient auprès d'entreprises pour la conduite d'actions en conseil en management et gestion des RH, en ingénierie pédagogique sur les thèmes de la conduite de projet, du management et du marketing.

Il poursuit son parcours professionnel en créant une entreprise de construction de maison ossature bois dans une démarche bioclimatique et développement durable.

Il revient enfin vers des actions de conseil et de formation en créant une nouvelle société spécialisée dans le développement des savoir-agir managériaux et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Contact : +33 6 07 52 13 04

Mail : [ycatho@wanadoo.fr](mailto:ycatho@wanadoo.fr)

“ Le premier travail d'un **manager**  
n'est pas d'apporter la motivation  
mais de **supprimer**  
les **obstacles**. ”

Scott Adams

Conduire une entreprise, la diriger, planifier son développement et contrôler le processus de production regroupe un ensemble d'activités coordonnées qui prend en compte **les aspects de gestion des ressources humaines, de gestion financière et matérielle, de définition des stratégies** et s'appuie sur un ensemble de personnes (DG, DRH, directeur production, aménagiste...). Ce système de gestion permet d'établir une **politique**, des **objectifs** et la **feuille de route** à suivre pour les atteindre.

Les exigences liées à une concurrence accrue et aux enjeux environnementaux, la mondialisation des échanges et l'impact des crises économiques, vous poussent inexorablement, vous et vos équipes, à repenser la question du management et de l'accompagnement du changement.

A l'échelle du secteur forestier, l'évolution des enjeux forestiers globaux ont amené les entreprises d'aujourd'hui à **se structurer** et à **concentrer plus de compétences** pour répondre aux nouvelles exigences des marchés. L'essor de la certification en est un exemple frappant. Ainsi, l'un de vos grands enjeux d'aujourd'hui se situe non plus au niveau technique à proprement parler, mais bien dans votre capacité, à vous dirigeants, à **accompagner le changement**.

## Managers ce guide est pour vous !

L'objectif de ce guide est de vous permettre de trouver des réponses concrètes aux problématiques que vous rencontrez dans le cadre de vos responsabilités managériales. Ce guide se veut être un support pour tout manager d'entreprise de la filière forêt-bois notamment, ayant engagé un processus de certification ou non... ou encore **pour tout interlocuteur se posant des questions sur la mise en œuvre d'un management des hommes efficient**.

Il suggère des pratiques et des compétences essentielles pour faire d'un manager un professionnel responsable, afin de l'aider à exercer ses fonctions de manière cohérente, tout en intégrant à la fois ses objectifs de performance, les attentes de ses parties prenantes et en gérant au mieux les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

*Ce document a été produit en collaboration avec le cabinet CYC Conseil et Formation grâce aux récents travaux réalisés dans le cadre du projet d'appui à l'éco-certification des concessions forestières en Afrique centrale (ECOFORAF), financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et piloté par l'Association technique internationale des bois tropicaux (ATIBT).*



Fonds Français pour  
l'Environnement Mondial



RE  
LE  
GE  
MA  
MA  
MA