

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N°4

METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE



GUIDE
PRATIQUE

MAI 2007

FACILITER LA MISE EN PLACE D'UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ET RÉUSSIR LA DÉLÉGATION

Votre effectif s'est développé et vous ne pouvez plus gérer « tout le monde en direct ».
Vous ressentez le besoin de renforcer et de mieux organiser certaines fonctions : marketing, ordonnancement, qualité.

Vous souhaitez accompagner l'initiative et l'innovation dans vos équipes.

Mais

Vous craignez de déléguer car « c'est prendre le risque de perdre la maîtrise des choses ».
Vous ne savez pas comment mettre en place l'encadrement dont vous avez besoin.

Oui, nous partageons avec vous l'idée que développer un encadrement intermédiaire est une démarche complexe.

Il est alors déterminant de :

- Prendre le temps d'analyser vos besoins.
- Définir les missions confiées au poste et les compétences recherchées pour le tenir.
- Repérer les risques et avantages liés au partage de responsabilités.
- Éviter certains écueils dans la mise en œuvre opérationnelle de cette fonction.

Ont contribué

- pour l'Agence économique de Savoie : Frédéric Danquigny
 - pour Aravis : Carine Belin, Jérôme Bertin, Renaud Levi-Alvarès, Odile Maurice-Desbat, Gérard Paljkovic
-

SOMMAIRE

- Page 02** METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE : DE QUOI S'AGIT-IL ?
- Page 03** METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE : UN PROCESSUS EN 3 ÉTAPES
- Page 04** ÉTAPE 1 – DÉFINIR LES MISSIONS ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES
- Page 07** ÉTAPE 2 – ADAPTER VOTRE RECRUTEMENT À LA FONCTION ET AUX BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE
- Page 09** ÉTAPE 3 – METTRE EN PLACE L'ENCADREMENT ET ANTICIPER LES CHANGEMENTS DE RESPONSABILITÉS
- Page 13** POUR CONCLURE QUELQUES CLÉS POUR AGIR
- Page 14** OUTIL POUR ACCOMPAGNER LA FONCTION : L'ENTRETIEN DE PROGRÈS



METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

La création d'un encadrement intermédiaire est souvent le corollaire du développement des effectifs de votre entreprise.

Cette fonction recouvre **des réalités différentes selon les besoins identifiés** en termes de rôle hiérarchique et d'activités (animation, gestion, action technique) dont l'encadrement aura la responsabilité entière ou partielle.

C'est ce qu'illustrent les exemples ci-dessous.

1. Les commandes de cette entreprise spécialisée dans la conception d'automatismes industriels sont assurées par deux ou trois clients. Pour diversifier sa clientèle, le dirigeant, « avant tout technicien », a besoin de **créer un service commercial avec un référent expert** sur le métier de l'entreprise, capable de structurer une démarche commerciale.

Ce premier cas illustre la fonction d'expert technique avec pas ou peu de prérogatives hiérarchiques : il appuie l'entreprise sur le plan commercial, les salariés restant autonomes quant à la planification de leur travail (il fait et, surtout, il aide à faire).

2. Des équipes autonomes de quatre à cinq personnes réalisent la production de cette PME industrielle. Pour satisfaire le développement des commandes, le dirigeant entend créer des **postes d'animateur d'équipe**. Ils auront pour fonction d'assurer une meilleure gestion de la planification, des approvisionnements et des délais de fabrication, sans avoir de rôle hiérarchique vis-à-vis de leurs collègues.

Ce deuxième exemple met l'accent sur la notion de coordinateur avec des prérogatives de planification et de suivi mais sans pouvoir d'évaluation, ni de fixation d'objectif. Il n'a pas de rôle hiérarchique vis-à-vis des autres salariés de l'équipe (il coordonne les activités).

3. Le bureau d'études de cette PME fait travailler six personnes. Il traite plusieurs affaires simultanément sur des domaines techniques variés. Le dirigeant le gère en direct. Il a besoin, pour se dégager du temps et rendre plus efficace l'organisation, **d'un responsable capable de manager l'équipe**, réguler l'activité et gérer la relation client.

Enfin, ce dernier cas présente une fonction de maîtrise ou d'encadrement de proximité (chef d'équipe) avec une mission de supervision hiérarchique : fixation d'orientations, gestion de l'autorité, évaluation du travail et contribution à la direction de l'entreprise (il fait et fait faire).

METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE : UN PROCESSUS EN 3 ÉTAPES

ÉTAPE 1

Définir le périmètre de la fonction et les moyens nécessaires en compétences.

À quels besoins répond la mise en place d'un encadrement intermédiaire dans votre entreprise?

Quel type d'encadrement est le plus adapté à votre entreprise?

ÉTAPE 2

Adapter votre recrutement à la fonction et aux besoins de votre entreprise.

Comment et où trouver le « bon encadrant »?

ÉTAPE 3

Mettre en place l'encadrement et anticiper les changements de responsabilités.

Comment instaurer et suivre la mise en œuvre opérationnelle de la fonction? Comment gérer les impacts de l'instauration d'un encadrement intermédiaire?

ÉTAPE 1

DÉFINIR LES MISSIONS ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Le repérage de vos besoins réels d'encadrement intermédiaire va définir le périmètre de la fonction pour votre entreprise.

Il s'effectue à partir d'un questionnaire sur :

- **Les besoins liés à l'activité de travail, à son organisation et à son suivi** : une plus grande structuration de l'organisation du travail? La recherche d'une meilleure productivité? Un suivi technique de la qualité plus rigoureux? La mise en place d'indicateurs de performance?
- **Les attentes des équipes de travail** : une organisation de l'activité, un collectif plus performant? Un accompagnement du développement de leurs compétences? Un suivi des règles (horaires, sécurité...) plus rigoureux ou plus égalitaire?
- **Les besoins liés à vos propres besoins de dirigeant** : Une simple délégation de suivi de l'activité au quotidien? Le management complet de l'activité et de l'équipe d'un service? Un mixte des deux?

Ces besoins repérés, vous pouvez alors définir les missions qui seront confiées à l'encadrant (*voir étape 1-1*).

Elles seront nécessairement différentes selon que vous ayez plutôt besoin d'un « expert technique », d'un « coordinateur » ou d'un « chef d'équipe ».

La fonction ainsi définie, quelles sont les compétences nécessaires pour la tenir dans le contexte de votre entreprise (*voir étape 1-2*)?

i Point de vigilance

Bien qu'essentielles, les compétences ne sont pas des moyens suffisants pour réussir dans les missions d'encadrement. Les moyens matériels, le soutien de la direction, la bonne définition des territoires de responsabilité, le respect de ceux-ci par tous, sont d'autres éléments indispensables à la réussite dans la fonction.

1. DÉFINIR LES MISSIONS

Pour définir les missions que vous souhaitez confier à votre encadrement, aidez-vous de la palette de missions proposée ci-dessous.

Elles se classent en trois grandes catégories, selon qu'elles sont tournées vers la direction, vers l'équipe ou vers l'environnement de l'équipe.

TYPES D'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

MISSIONS

	CHEF D'ÉQUIPE	COORDINATEUR	EXPERT TECHNIQUE	VOS BESOINS
Missions tournées vers la Direction – Remonter les informations concernant le terrain (information). – Contribuer à la définition de la stratégie et des politiques (réflexion). – Mettre en œuvre la stratégie et les politiques sur le terrain (action).				
Missions tournées vers l'environnement de l'équipe Se coordonner et négocier avec les interlocuteurs externes de l'équipe : – les clients, les fournisseurs ; – les autres services de l'entreprise ; – l'administration publique éventuellement.				
Missions tournées vers l'équipe Gérer le personnel (faire et faire faire) : – animer son équipe (orienter, dialoguer, négocier, réguler, reconnaître) ; – piloter l'activité (équilibrer la charge de travail, prescrire, suivre) ; – gérer les compétences (apprentissage, perfectionnement, affectation aux postes) ; – gérer les horaires, congés, absences ; – évaluer le personnel.				
Organiser la production (donner les moyens et coordonner le travail) : – organiser les postes de travail (fonction méthodes) ; – organiser les activités sur les postes de travail, réguler (fonction ordonnancement).				
Produire (faire et aider à faire) : – participer à la production ; – appuyer techniquement les salariés dans leurs missions de production.				

Activités dominantes
 Activités fréquentes
 Activités mineures



ÉTAPE 1

DÉFINIR LES MISSIONS ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

2. DÉFINIR LES COMPÉTENCES

Trois domaines de compétences sont mobilisables à des degrés différents selon le profil d'encadrement que vous recherchez.

1. Compétences de management

- Intégrer les orientations de l'entreprise, de son service et de son propre poste.
- Identifier les besoins de son service, formuler et fixer des objectifs, rendre compte des résultats.
- Animer une équipe : favoriser la coopération, savoir reconnaître des résultats, gérer des conflits...
- Adopter des pratiques de communication et de négociation adaptées à différents interlocuteurs.
- Savoir conduire des actions d'évaluation des personnes et de leurs performances.
- Accompagner le développement des compétences individuelles et collectives.
- Développer des qualités humaines indispensables à l'activité de management : cohérence entre paroles et actes, courage de dire les choses, écouter et respecter l'autre.

2. Compétences d'organisation et de gestion

- Organiser les ressources (humaines et techniques) utiles aux activités du service, savoir gérer des priorités.
- Suivre et piloter l'activité (tableaux de bord).
- Adapter l'organisation du travail pour atteindre les objectifs définis.

3. Compétences techniques

- Maîtriser les techniques et équipements utilisés dans le service, intervenir en production si nécessaire.
- Analyser les dysfonctionnements rencontrés, proposer des améliorations, en faisant participer son équipe.
- Maîtriser (selon un degré à définir) des activités périphériques à celles de la production : sécurité, qualité, environnement...

i Point de vigilance

Les compétences du titulaire sont un point essentiel du recrutement. Mais le chef d'équipe idéal, qui maîtrise toutes les compétences attendues au niveau attendu, n'existe pas. Vous aurez à faire des compromis en sachant que :

- un point faible dans une mission peut se compenser par un point fort dans une autre ;
- des compétences peuvent s'acquérir ou se révéler pendant le parcours d'apprentissage ou dans l'exercice de la fonction ;
- le problème peut être pris à l'envers, c'est-à-dire que la définition de fonction peut aussi se faire en fonction des compétences réelles du titulaire, et pas seulement à partir des besoins de l'entreprise. Il sera nécessaire alors de réfléchir à une autre répartition des tâches entre la direction, l'encadrement intermédiaire et les opérateurs, de telle sorte que chacun puisse réussir dans sa fonction (adaptation du poste à la personne).

ÉTAPE 2

ADAPTER LE RECRUTEMENT À LA FONCTION ET AUX BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE

Cette partie présente certains éléments de méthodologie complémentaires au Dossier n° 1 « Réussir vos recrutements ».

1. L'ORIGINE ET L'EXPÉRIENCE DU NOUVEAU RESPONSABLE RECRUTÉ

Selon leur origine (candidat interne ou externe) et leur expérience (débutant ou confirmé), les candidats ne présenteront pas les mêmes atouts, ni les mêmes limites quant à leur connaissance de la culture d'entreprise, leur positionnement vis-à-vis des membres de leur équipe, leur capacité à prendre du recul, leur maîtrise du management au quotidien ou encore leurs compétences en matière technique...

Ainsi, le tableau, ci-dessous, présente quatre situations-types qui permettent de repérer les principaux atouts et points de vigilance des candidats.

	RECRUTEMENT INTERNE	RECRUTEMENT EXTERNE
Débutant dans la fonction	<p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilité d'évolution interne pour un de vos salariés. ■ Connaissance de la culture managériale, organisationnelle de l'entreprise et de ses métiers techniques. <p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelle capacité la personnes a-t-elle à se positionner différemment vis-à-vis de ses anciens collaborateurs? ■ Quelle disponibilité le dirigeant a-t-il pour accompagner le parcours de professionnalisation? 	<p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Évolution professionnelle. ■ Apport d'une dynamique nouvelle, d'une approche technique ou d'une culture de travail différentes. ■ Réponse à une absence de candidat en interne. <p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Écart avec le profil des salariés du service concerné (ancienneté, savoir-faire, différence d'âge). ■ Faible maîtrise de la culture managériale et organisationnelle de l'entreprise. ■ Quelle disponibilité le dirigeant a-t-il pour accompagner le parcours de professionnalisation?
Confirmé dans la fonction	<p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réactivité dans la prise en main de la fonction. ■ Maîtrise de la culture managériale, organisationnelle et technique de votre entreprise. <p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelle capacité la personnes a-t-elle à prendre le recul nécessaire pour proposer des axes d'amélioration, impulser d'autres pratiques de management? 	<p>Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Apport de nouvelles pratiques de management, de nouvelles approches de gestion et/ou d'organisation de production. ■ Si situation conflictuelle, le candidat n'a pas « de passé » dans l'entreprise, d'où facilité potentielle pour le management. <p>Points de vigilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de surqualification et expérience trop importante par rapport aux besoins du poste, d'où risque de turn-over sur la fonction. ■ Positionnement inadapté vis-à-vis des salariés de l'équipe, ex : « Je sais comment faire » plutôt « que réfléchir ensemble pour faire autrement ».



ÉTAPE 2

ADAPTER LE RECRUTEMENT À LA FONCTION ET AUX BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE

2. LE CONTENU DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

L'outil n° 2 du dossier « Réussir vos recrutements » traite de l'entretien d'embauche. Il distingue sept étapes complémentaires pour conduire l'entretien. Il convient d'y intégrer des questions sur les missions de management et d'organisation du travail. Elles sont à adapter en fonction de l'expérience du candidat.

Suggestion de questions à poser

Si vous souhaitez connaître la vision et l'expérience managériale du candidat

- Encadrer une équipe, en quoi cela consiste-t-il pour vous ?
- Quels sont les trois principaux enjeux de l'encadrement et de l'organisation d'une équipe ?
- Décrivez vos activités de management et d'organisation du travail : leur contenu ? Leurs objectifs ? La taille et le contexte des équipes ?

Si vous souhaitez évaluer sa capacité à conduire des processus de résolution de problèmes

- Quels sont les principaux pièges à éviter dans l'encadrement d'une équipe ?
- Décrivez une situation de conflit que vous avez eu à gérer et comment vous l'avez résolue (pour un débutant, lui décrire une situation de conflit et lui demander comment il s'y prendra pour la résoudre).

Si vous souhaitez apprécier la manière dont il va prendre le poste que vous allez lui confier

- Sur quoi pensez-vous vous appuyer pour réussir ?
- Pouvez-vous décrire les premières actions que vous engageriez dès la prise de votre poste ?

3. COMMENT CONSTRUIRE LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION DU NOUVEAU RESPONSABLE RECRUTÉ

Le parcours de professionnalisation d'un encadrant intermédiaire tient, tout d'abord, aux objectifs poursuivis :

- Construire une délégation claire pour bâtir une relation de confiance.
- Accorder dirigeant et encadrant sur un mode de management partagé.
- Accompagner le nouveau responsable dans l'acquisition de compétences managériales, si nécessaire.

Ce parcours est particulier sur un point important. Ce sont le dirigeant et les autres membres de l'encadrement intermédiaire qui vont le piloter. La planification dans le temps et la répartition des rôles sont donc primordiales.

Les entretiens réguliers avec le dirigeant ont une importance particulière car ils permettent de piloter en temps réel l'intégration sur la nouvelle fonction et de traiter des responsabilités partagées entre dirigeant et nouvel encadrant.

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE L'ENCADREMENT ET ANTICIPER LES CHANGEMENTS DE RESPONSABILITÉS

Après avoir défini le type d'encadrement intermédiaire dont votre entreprise a besoin et analysé les enjeux et les modalités de son recrutement, il vous faut le mettre en place.

C'est une opération qui nécessite :

- De bien mesurer et surtout d'acter le changement que la création d'un encadrement intermédiaire implique pour vous et les salariés (opérateurs). Les rôles et responsabilités de chacun vont évoluer. Il s'agit, pour vous, de faciliter cette évolution ;
- De contractualiser la fonction avec l'encadrement pour préciser le contenu, les conditions et les moyens de la délégation et ainsi favoriser une relation de confiance.

1. MESURER ET ACTER LE CHANGEMENT DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Un encadrement intermédiaire induit un double changement :

- Un transfert de responsabilité de votre part (séparation de certaines activités liées à votre recentrage vers des activités de développement) ;
- Et une évolution de l'autonomie des salariés (activité maintenant pilotée par un responsable autre que le dirigeant ou l'équipe ou le salarié lui-même).

Ces évolutions sont souvent difficiles à vivre de part et d'autre. Elles font l'objet, parfois, de retours en arrière (le dirigeant agit à la place de l'encadrant et les équipes s'adressent directement au dirigeant). Elles s'expliquent de manière différente pour chacun des acteurs.

LES RISQUES PERÇUS LORS DE LA NOMINATION D'UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

POUR VOUS DIRIGEANT	POUR LES OPÉRATEURS
<ul style="list-style-type: none"> – Impression de perte de contact avec le terrain. – Moindre contrôle de l'activité. – Impression que les choses ne sont pas faites comme vous le voudriez ou comme vous le feriez. – Impression que le relais d'information est mal assuré ou que l'encadrant capte l'information. – Impression d'un empiètement sur vos propres responsabilités. 	<ul style="list-style-type: none"> – Perte d'autonomie (l'activité est maintenant gérée par une autre personne que le dirigeant ou le salarié lui-même). – Perte de contacts directs avec la direction. – Impression d'une moindre reconnaissance de la direction (avant cette reconnaissance était directe).
CONSÉQUENCES POSSIBLES	CONSÉQUENCES POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> – Contournement ou invalidation de la hiérarchie. – Injonction de faire « comme moi ». – Développement de relations ambiguës avec les opérateurs (dévalorisation de l'encadrant, petites réflexions, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> – Contournement de la hiérarchie (validée par la direction qui règle le problème posé au lieu de renvoyer vers ou d'associer l'encadrant).

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE L'ENCADREMENT ET ANTICIPER LES CHANGEMENTS DE RESPONSABILITÉS

Points de vigilance pour éviter les dérives de responsabilité et de jeux d'acteurs

- Définir le contenu de la délégation en distinguant les responsabilités que vous confiez (responsabilités déléguées), celles que vous conservez (responsabilités réservées) et celles que vous allez partager avec l'encadrant (responsabilités partagées, par exemple, les relations fournisseurs ou clients).
 - Rendre transparente cette répartition pour les salariés (modalités à préciser avec l'encadrant).
 - Définir les modalités de reporting.
 - Veiller à compenser l'éventuelle perte d'autonomie de l'équipe en incitant l'encadrant à préciser la recomposition des responsabilités au sein de l'équipe et à organiser la délégation à son niveau selon le même principe de distinction des responsabilités (réservées, déléguées, partagées). De même inciter l'encadrant à travailler à d'éventuelles solutions d'enrichissement des activités des opérateurs.
- Acter ces changements en faisant évoluer votre rôle vers un rôle d'accompagnement de l'encadrement et de facilitateur de relations encadrant-équipe à leur demande.
 - Répondre aux besoins de contacts spécifiques de la part des opérateurs en développant des modes de communication distincts (rendez-vous mensuels avec le personnel, etc.) et en favorisant la mise en place d'une représentation salariale (délégué du personnel, délégué syndical...). En effet, les salariés vont éprouver le besoin symbolique de vous voir :
 - exprimer les orientations et les priorités de l'entreprise (stratégie) ;
 - traiter des questions de ressources humaines qui ne peuvent pas être résolues par l'encadrement intermédiaire (salaires et autres modes de reconnaissance, formation, hygiène et sécurité, etc.).

EXEMPLE

Accompagner un encadrant dans sa prise de fonction pour réussir son intégration

Cette entreprise de logistique a doublé son effectif (40 salariés). Le dirigeant décide de se concentrer sur le développement stratégique, le management et d'abandonner la gestion de l'entrepôt. Il confie cette responsabilité centrale à un salarié n'ayant jamais assuré de fonction de management, mais dont il a mesuré le potentiel.

Avec lui, il identifie les responsabilités-clés de la fonction et convient d'une répartition pour un passage de relais progressif. Deux préoccupations guident ce travail : favoriser la maîtrise des dimensions techniques de la fonction et développer les compétences managériales du futur responsable. Au centre, un enjeu : tenir la politique de prévention des vols courant dans la profession. L'autorité du futur responsable butte sur le fait qu'il aura à faire respecter des consignes à ses anciens pairs.

Pour cela, il doit développer une réelle légitimité qui ne pourra s'acquérir que par un management responsabilisant et juste pour les salariés (les rendre acteurs de la prévention des vols et sanctionner les écarts).

Le dirigeant décide de suivre le responsable sur l'acquisition de ces nouvelles compétences. Des réunions régulières sont organisées au cours desquelles sont traités : les compétences acquises, la répartition des responsabilités, la résolution d'éventuels problèmes et le développement de ses propres compétences de délégation. Pour ne pas le délégitimer dans son apprentissage, il décide de n'intervenir qu'en cas de désaccord marqué avec les salariés et sur demande du responsable.

Au bout d'un an, le passage de relais est effectif et réussi.

2. CONTRACTUALISER LA FONCTION

La contractualisation revient à définir une sorte de lettre de mission qui précise les objectifs, les responsabilités de l'encadrement intermédiaire, ainsi que les modalités de collaboration que vous estimez utiles d'avoir avec lui.

La contractualisation vient concrétiser le travail sur les responsabilités décrit plus haut. Ce faisant, elle précise les moyens et les modes d'évaluation de votre encadrement.

Elle est ainsi un véritable outil de formalisation et de pilotage de la délégation. Elle aide ainsi à construire des relations de confiance.

OUTIL DE PILOTAGE DE LA DÉLÉGATION

CHAMPS DE RESPONSABILITÉ	OBJECTIFS	MOYENS	SUIVI/ÉVALUATION
1. Management : animer l'équipe, assurer le reporting, etc.			
2. Organisation : répartir les tâches, planifier la production, etc.			
3. Production : assurer la qualité, la maintenance, etc.			
4. Relation clients : assurer le lien avec certains clients et fournisseurs, etc.			
5. Gestion : budget, analyse des coûts...			



ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE L'ENCADREMENT ET ANTICIPER LES CHANGEMENTS DE RESPONSABILITÉS

Points de vigilance pour contractualiser la fonction

- Définir précisément l'ensemble du contenu du tableau (champs de responsabilité, etc.) avec l'encadrant. Ce sera pour vous l'occasion de partager la stratégie de l'entreprise, une vision de l'encadrement, les contraintes de la fonction et les moyens de les lever.
- Faire le point régulièrement. Le suivi est l'occasion d'enrichir les termes du contrat par des éléments non prévus ou prévisibles en amont, notamment sur les moyens.
- L'enjeu est d'instaurer une spirale de confiance : le suivi n'est pas un contrôle, mais un outil d'aide à la fonction. L'objectif n'est pas tant de vérifier le travail d'un individu que de développer un système de relations et de délégation de plus en plus performant. Il faut donc être attentif aux difficultés et aux besoins de l'encadrant tout autant qu'à la tenue des objectifs.
- Le contrat évolue au fur et à mesure que la confiance s'instaure. Pour autant, il reste indispensable et ne disparaît pas. Au contraire, il doit se préciser de façon à conserver la cohérence managériale entre vous et lui et consolider la qualité de vos relations.

Le contrat pose des engagements respectifs. Pour vous cela signifie de vous accorder sur la place que vous laissez à l'encadrant : par exemple, ne pas empiéter sur ses responsabilités devant les opérateurs, renvoyer à l'encadrant les opérateurs qui vous sollicitent. Il faut distinguer cette loyauté réciproque de la gestion des erreurs. S'il est important dans certains cas de reprendre la main, il est nécessaire d'expliquer sur quoi, pourquoi et de profiter d'une erreur pour faire monter l'encadrant en compétence. L'outil « entretien de progrès » proposé à la fin de ce guide est utile à cette démarche d'apprentissage.

i Relation dirigeant, encadrant intermédiaire et sécurité intérieure

Réussir la mise en place d'un encadrement intermédiaire, c'est avant tout accepter de :

- Lâcher des responsabilités, mais aussi une certaine place et un certain rôle qui construisaient votre identité de dirigeant ;
- Lâcher sur votre style de management, pour accepter celui de votre encadrant (éviter l'effet clonage) ;
- N'être plus au centre des relations avec l'équipe : accepter de fermer la porte pour laisser la place aux nouvelles relations encadrant-équipe.

C'est aussi faire évoluer votre pratique de manager vers une relation d'aide à l'encadrant et à l'équipe.

Ce lâcher-prise réclame une vraie sécurité intérieure qui passe par l'organisation rigoureuse de la délégation et par une réflexion sur vos nouvelles responsabilités et le sens que vous mettez dans l'acte de management (par exemple se positionner en arbitre en cas de conflit entre encadrement et équipe ; être le garant de la cohérence de l'activité plus qu'un homme expert pour l'équipe, rôle maintenant confié à l'encadrant).

EXEMPLE



De l'importance de préciser et contractualiser le contenu de la fonction

Pour assurer l'organisation de l'activité sur une ligne de fabrication, cette entreprise de l'agro-alimentaire embauche un responsable de production encadrant deux personnes.

Le dirigeant qui occupait le poste alternativement avec son épouse ne contractualise pas la fonction. Après quelques jours, le nouveau responsable démissionne. Au cours de l'entretien de rupture, le constat est fait d'un écart de représentation de la fonction entre dirigeants et encadrant.

Les échanges ont confirmé la volonté de démissionner du responsable de la ligne. En effet, les activités demandées par les dirigeants semblaient incompatibles avec la représentation que le responsable de ligne avait de sa mission d'encadrant : organisation de la production, gestion des aléas, management (suivi équipe et intermédiaires), mais aussi manutention, nettoyage, maintenance, etc.

POUR CONCLURE

QUELQUES CLÉS POUR AGIR

QUELLE EST LA SITUATION DANS MON ENTREPRISE ?

- Quels sont les projets de développement de mon entreprise dans les trois années à venir ?
- Quels impacts sur l'organisation de l'entreprise ?
 - Ma propre activité va-t-elle changer ? Sur quoi vais-je devoir me concentrer ? Que vais-je devoir déléguer ?
 - Quelle évolution pour les équipes ? Auront-elles besoin d'être encadrées ?
- De quel type d'encadrement aurai-je besoin : expert technique, coordinateur, chef d'équipe ?

QUE DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR RÉUSSIR ?

- Ai-je bien défini les activités de mon encadrement ? Suis-je capable de les formuler en fiche de poste ? en lettre de mission ? En parcours de professionnalisation (montée en puissance de la délégation) ?
- Où recruter : en interne ? À l'extérieur ?
- Quels impacts l'instauration ou l'évolution d'un encadrement intermédiaire peut-il avoir sur l'autonomie et le fonctionnement de vos équipes ? Comment gérer ces impacts (association du personnel à la conception, etc.) ?
- Quel accompagnement de l'encadrement dois-je faire ? Pour quel objectif ?
- Suis-je au clair avec la délégation que je vais organiser ? Quel impact sur mon mode de management ? Que vais-je devoir modifier ?

AVEC QUI VAIS-JE RÉFLÉCHIR ET ORGANISER LA MISE EN PLACE DE MON ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ?

- Est-il nécessaire ou souhaitable d'associer mes équipes à la définition du ou des postes d'encadrement ?
- Qui associer pour effectuer le recrutement ?
- Si ma fonction doit évoluer puis-je réaliser seul cette évolution ? Auprès de qui trouver de l'aide (pairs, consultants, chambres consulaires, organisations professionnelles...)?

OUTIL

ACCOMPAGNER LA FONCTION : L'ENTRETIEN DE PROGRÈS

L'entretien de progrès est un moment d'échange avec l'encadrant sur la maîtrise des différentes dimensions de sa fonction et particulièrement sur la fonction managériale. Cet entretien peut intégrer l'Entretien Annuel Professionnel qui est l'obligation légale faite à l'employeur d'organiser au moins tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation des salariés ayant deux ans d'ancienneté.

Ce faisant l'entretien de progrès traite ainsi :

- Du contrat de délégation : son contenu (les missions confiées), son évolution (en fonction de la confiance instaurée ou à compléter), les problèmes rencontrés dans l'exercice de la délégation, la façon de les résoudre, etc. ;
- Des compétences mises en œuvre par l'encadrant : selon le contrat, l'entretien portera sur des compétences techniques ou managériales ;
- Des moyens mis à disposition de l'encadrant : pourront être traitées les questions de budget, de temps, mais aussi de partage des responsabilités avec le dirigeant.

L'entretien de progrès a ainsi cinq grands objectifs :

1. Faire le bilan sur la délégation ;
2. Définir des objectifs futurs issus de l'expérience de l'année écoulée (redéfinition de la délégation ou ciblage d'axes d'amélioration) ;
3. Définir des moyens pour réaliser le contrat de délégation ainsi précisé ;
4. Partager une vision et un style de management adapté à l'équipe, aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise ;
5. Construire une confiance réciproque entre dirigeant et encadrant.

LES QUELQUES POINTS QUI VOUS AIDERONT À CONDUIRE L'ENTRETIEN

1 – Rappel des axes de progrès de la précédente période

Cette partie traite des différentes facettes de la fonction, comme :

- l'organisation de l'activité ;
- l'expertise et l'appui technique à l'équipe ;
- les relations avec les autres équipes ou services/fonctions de l'entreprise ;
- les relations avec l'environnement de l'entreprise (fournisseurs, clients) ;
- le management de l'équipe (développement des compétences des personnes, les relations sociales, etc.) ;
- la relation au dirigeant (reporting, etc.) ;
- autre.

2 – Les éléments marquants, en positif ou en négatif, de la période écoulée

3 – Raisons des réussites

C'est l'occasion de cibler les compétences maîtrisées par l'encadrant, une façon de reconnaître et valoriser la personne.

4 – Raisons des échecs

Distinguer les échecs dus aux aléas, contraintes de l'organisation, problèmes sur les moyens et problèmes liés aux compétences managériales.

5 – Axes de progrès

Ici pourront être rappelées les valeurs managériales à partager avec l'encadrant (autorité, concertation, etc.).

Idem pour les compétences managériales à maîtriser, ainsi que les éventuels besoins de recadrage dans le partage des responsabilités.

Cette partie donne des éléments sur l'engagement de l'encadrant.

6 – Moyens à mettre en œuvre

Seront définies ici les actions de formation ou d'appui à mettre en œuvre, ainsi que les améliorations portant sur l'organisation du partage de la délégation (processus de décision, reporting, co-décision, etc.).

Cette partie donne des éléments sur l'engagement du dirigeant.

LES POINTS DE VIGILANCE

Souvent, sans le vouloir, les entretiens se transforment peu à peu en une évaluation des résultats : le collaborateur parle moins, le dirigeant prend les commandes, l'entretien semble décevant et parfois un sentiment de malaise saisit les deux acteurs sans qu'ils sachent vraiment analyser ce qui a pêché. Mais le résultat est là : au lieu de créer une relation constructive où chacun apporte, l'entretien se résume à une liste d'objectifs à atteindre. Chacun a le sentiment de ne pas avoir été bien entendu et compris. Trois pistes de solutions sont à explorer.

1. Créer la confiance

Accepter le droit à l'erreur (« on a le droit de ne pas savoir avant de savoir ; on a le droit de ne pas être compétent avant d'être compétent ») permet une triple reconnaissance :

- Celle de la personne : se tromper ne remet pas en question les qualités d'un individu. Cette attitude permet la compréhension des causes d'erreur et donc des conditions de réussite pour la prochaine fois.
- Celle de son statut : l'erreur ne remet pas en cause les responsabilités déléguées.
- Celle de ses compétences : l'erreur ne remet pas en cause la capacité à réussir. Mieux : il s'agit dans l'entretien de progrès de susciter la capacité de la personne à résoudre les problèmes qu'elle a rencontrés.

La reconnaissance du droit à l'erreur est possible si les acteurs acceptent que leur représentation des choses puisse être différente et légitime.

Concrètement pour le dirigeant, il s'agit :

- De rappeler l'objectif de l'entretien : reconnaître le travail fait, progresser dans la fonction, développer une délégation efficace et non de sanctionner, etc ;
- De rappeler les règles et les attendus (critères de réussite) ;
- De questionner sur les raisons, de susciter les capacités de résolution de problème de l'encadrant.



OUTIL

ACCOMPAGNER LA FONCTION

2. Favoriser l'expression

Pour le dirigeant, il est important de se mettre en position de questionnement : l'objectif est de susciter le point de vue et les capacités d'analyse et de résolution de problème de l'encadrant.

Concrètement pour le dirigeant, il s'agit d'utiliser la grille RPBDC¹ :

- R pour réalité : quels sont les points marquants, positifs ou négatifs, de la période écoulée ?
- P pour problème : quelle analyse l'encadrant en fait ? Quelles sont les raisons des réussites ou des échecs ? Quelle analyse le dirigeant en fait ?
- B pour besoin : l'encadrant, comme le dirigeant, ont-ils des besoins particuliers face au problème (besoin de reporting en temps réel, besoin de moyens ou de plus d'autonomie, etc.) ?
- D pour demande : en fonction des besoins, quelles demandes peuvent être formulées par l'encadrant et le dirigeant (réaliser le reporting sur tel projet ou client, disposer de plus de temps, ou de moyens de motivation plus larges des équipes, etc.) ?
- C pour contrat : voir ci-dessous.

3. Formaliser un engagement réciproque

Il s'agit de s'entendre sur les axes d'amélioration et les moyens à mettre en oeuvre pour les concrétiser. À faire sur la base de la grille de contractualisation (voir étape 3). Le respect de ce contrat n'est possible que si les personnes se sentent mutuellement responsables des objectifs qu'ils se donnent.

Concrètement, il s'agit pour le dirigeant de poser au cours de l'entretien deux questions :

- Comment, moi dirigeant, je peux vous aider à mieux assurer vos missions d'encadrant ? De quel engagement de ma part avez-vous besoin ?
- Comment, vous encadrant, pouvez-vous m'aider à mieux assurer mon métier de dirigeant ? À quoi vous engagez-vous ?

1 - Cette grille est issue de l'ouvrage de V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Éd., 2003.

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N°4

METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

Financée par le Conseil Régional Rhône-Alpes, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés de la PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Déjà parus :

- Réussir vos recrutements
- Le schéma directeur des ressources humaines
- Reconnaître vos salariés

À paraître :

- Organiser les relations au travail



en partenariat avec :



ARAVIS est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé d'organisations patronales et d'organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'aider les entreprises dans leurs projets de modernisation, afin d'améliorer la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

ARAVIS, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau Anact-Aract.

Contact : Samira Loubibet, s.loubibet@anact.fr

14, rue Passet
69007 Lyon
T. 04 37 65 49 70
F. 04 37 65 49 75
aravis@anact.fr

Agence Rhône-Alpes
pour la valorisation
de l'innovation sociale
et l'amélioration des
conditions de travail

www.aravis.aract.fr



Rhône-Alpes



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen