

# PUBLICATIONS

L'un de mes collaborateurs est inefficace sur son poste et les rappels à l'ordre n'y font rien, comment faire ?

Thomas est responsable d'un atelier d'impression. Il dirige 3 équipes de 5 personnes chacune avec son chef d'équipe. Matthieu, le dernier chef d'équipe arrivé dans l'entreprise il y a maintenant 1 an et demi ne remplit pas ses objectifs de production alors que les 2 autres équipes y parviennent. Thomas lui a plusieurs fois rappelé ses objectifs mais la situation n'évolue pas et la direction de l'entreprise commence à se montrer impatiente. La situation devient tendue et Thomas envisage de se séparer de lui mais avant ce dernier recours qui aura des conséquences sur l'ensemble de l'équipe que Matthieu supervise, Thomas se pose la question : pourquoi cette situation ?

Inadéquation des aptitudes de Matthieu.

Matthieu n'avait jamais dirigé une équipe avant et ses 15 ans d'expériences en tant qu'imprimeur dans une entreprise concurrente lui semblaient suffisants pour assumer ses nouvelles fonctions. Thomas ne pouvait pas évoluer dans sa dernière entreprise et avec son bagage technique, il était selon lui prêt pour cette nouvelle aventure mais c'était sans compter son inexpérience de manager et sa méconnaissance de cette nouvelle entreprise.

Inadaptation à la culture d'entreprise :

Thomas n'arrive pas à s'intégrer et 1 an et demi après son embauche, sa légitimité envers son équipe et envers ses collègues chef d'équipe n'est toujours pas acquise. Son identité en tant que chef d'équipe est toujours floue que ce soit envers ses subordonnés ou ses collègues de même niveau hiérarchique.

Inadaptation du management de Thomas

Thomas ne s'en est pas rendu compte. Ses deux autres chefs d'équipe sont autonomes et un management délégitif a toujours bien fonctionné. Il leur donne la substance pour travailler : des hommes, des machines, un planning de fabrication et ça roule. Thomas a naturellement continué ce type de management avec Matthieu sans se remettre en cause et sans se douter qu'à chaque situation, chaque personne, le management devait s'adapter afin d'obtenir le résultat escompté.

Comblant les gaps :

Thomas aurait dû s'en apercevoir plus tôt notamment lors de la période d'essai mais son style unique de management lui en a empêché. Matthieu ne présentait pas les compétences suffisantes pour remplir sa tâche sans un minimum de bagage en management et en accompagnement dans l'entreprise. Sans doute qu'une formation en management aurait été nécessaire afin d'initier les abc du management. Il aurait sans doute également dû s'inscrire dans un système de tutorat comme en bénéficient les opérateurs pour la partie technique afin de mieux se sentir dans l'entreprise et appréhender plus facilement la culture.

Faire évoluer son management.

Thomas a compris la leçon, il n'existe pas 1 seule forme de management.

4 styles distincts peuvent être avancés :

S1 : Style directif (diriger) :

Le manager directif veut que ses collaborateurs soient efficaces. Il est plus particulièrement orienté vers la tâche à réaliser. Il organise, structure, donne des consignes mais peu d'explications, limite les initiatives, contrôle et planifie. Ce style de management génère de la sécurité.

S2 : Style persuasif (entraîner) :

Le manager persuasif explique beaucoup. Il argumente, tente de convaincre. Il fédère, encourage, accompagne, valorise. Il suscite la réflexion, les propositions, les questions. Il veut que les collaborateurs adhèrent. Ce style de management génère de la confiance.

S3 : Style participatif (soutenir) :

Le manager participatif veut que les collaborateurs soient parties prenantes. Il mobilise, implique, fait preuve d'ouverture. Il développe la participation active de chacun, crée une ambiance de partage et de partenariat, il apporte assistance à un collaborateur en difficulté, il écoute, analyse et conseille. Ce style de management génère de l'engagement.

S4 : Style déléгатif (déléguer) :

Le manager déléгатif est très peu présent, il fait confiance, il laisse faire. Il indique les missions et les résultats à obtenir et laisse ses collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et leurs propres méthodes. Le suivi et le contrôle sont ponctuels. Il responsabilise et favorise les initiatives. Ce style de management génère du développement.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de manager. Il y a la bonne façon au bon moment dans une situation précise et une personne donnée. Dans le cas de Matthieu, sans doute que Thomas aurait dû adopter dans un premier temps un management persuasif en fixant des objectifs SMART (Simple/Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel) à court terme afin de valoriser Matthieu et qu'il puisse se créer une identité dans cette nouvelle entreprise. Thomas aurait également pu faire un peu de management participatif avec Matthieu afin de profiter de son expérience passée et benchmarker. Une fois seulement que Matthieu aurait été confortable dans son poste, Thomas aurait pu revenir à son management naturel qui est le déléгатif.

Frédéric GAUTIER – Dirigeant et Consultant – [www.coequilibre.com](http://www.coequilibre.com)

Medium · 3 déc. 2014

