

Gérer une équipe

La minute management

Rentrée : repartez sur de nouvelles bases avec votre équipe

C'est la rentrée. Plus que quatre mois pour boucler vos objectifs. Ce moment vaut de l'or. Votre équipe revient de congés avec la pêche. Il vous faut capitaliser sur cette énergie pour ajuster l'organisation ou roder d'autres règles. Tout en vous refaisant une santé managériale. Les conseils du coach François Enius.

Propos recueillis par Marie-Madeleine Sève pour L'Entreprise.com, publié le 30/08/2011

" Cahiers neufs, armoires rangées... au bureau comme à l'école, il y a une culture de la rentrée. Le manager a envie, lui aussi, de faire mieux et autrement durant le sprint final du dernier trimestre 2011. D'autant plus qu'il retrouve des collaborateurs regonflés à bloc par leurs vacances. Attention, il ne s'agit pas d'engager des réformes en profondeur. Mais de profiter de l'entrain général pour ajuster les comportements individuels et collectifs. Cinq étapes bien rythmées pour y parvenir.

1. Choisir trois objectifs, pas plus. La veille de la reprise au plus tard, réfléchissez à ce qui fonctionne ou pas dans l'entité. Remettez les choses à plat par écrit. Vous dégagerez ainsi des objectifs accessibles et réalisables en trois mois. N'en retenez pas plus de trois pour l'équipe, pas seulement sur une logique de performance immédiate. Et surtout, suivez les. Un exemple, le système de parrainage des nouveaux venus chez un grand distributeur a dérapé parce que les cadres l'ont pris à la légère. Cela ne leur paraissait ni urgent, ni indispensable. Alors que c'était un axe stratégique pour gagner en efficacité dans le groupe. Il a fallu les recadrer.

Repérez aussi vos aménagements prioritaires : améliorer la circulation de l'information, dynamiser les réunions, organiser des groupes de travail, mieux partager l'administratif, etc.

2. Assigner des micro-tâches à chacun. Le premier jour est crucial. Restreignez le papotage vacances. Au moins 40 % de vos effectifs reviennent fin août. Alors ne laissez pas leur belle énergie se gaspiller dès les premiers jours dans les couloirs, à la machine à café. A 10 heures, tout le monde doit être au travail.

Après le café, il s'agit de remettre en selle tous vos collaborateurs. Vous canalisez ainsi à votre profit leur tonus et leur excellente disposition d'esprit. Dites vous bien que cela ne se fera pas tout seul, et qu'après le 15 septembre, la pêche engrangée par chacun durant l'été aura disparu. Donnez-leur donc vite des petits travaux à réaliser, entre 10 h et midi par exemple : rédiger une note sur l'état d'un dossier, dépouiller le courrier de réclamations, etc. Vous êtes ainsi sûr que chacun s'installera derrière son bureau, ouvrira son ordinateur et répondra au téléphone.



3. Faire des " entretiens de reprise ". Dans la 1ère semaine, débrouillez-vous pour avoir vu tout le monde 20 minutes au minimum lors d'un échange ciblé. Cela maintiendra la dynamique. Comme vous aurez réfléchi en amont, vous saurez quoi dire au collaborateur pour qu'il améliore ses attitudes. Car il ne s'agit pas de faire un relevé de compteurs, comme lors d'un entretien annuel, mais de recentrer un subordonné sur un comportement plus collaboratif. Exemples : contribuer davantage au projet Y, arriver à l'heure le matin, préparer ses interventions en réunion, venir en réunion, ne pas jouer perso... Là encore, réduisez les points d'amélioration à un ou deux seulement.

4. Caler les nouvelles règles lors d'un point convivial. Organisez un casse-croûte informel sur place, de 12h à 13h30, pour reparler de l'organisation. Vous allez orchestrer, mettre en cohérence les engagements individuels dans les objectifs généraux. Vous annoncerez, que Paul, habitué à la rétention d'information, a décidé qu'il communiquerait de telle façon sur le projet Y. Et Paul acquiescera. Chacun prendra ainsi acte de l'engagement de l'autre. Vous pourrez aussi lancer un projet neuf, en réexpliquant le rôle de chacun.

Mettre sur pied un agenda partagé en moins de trois mois, c'est possible. C'est ce qu'a fait le service de communication d'une société de cosmétiques, afin d'éviter que chacun ne travaille dans son coin avec des aberrations au bout. Pas la peine de faire une usine à gaz un Outlook peut faire l'affaire. Avec un double bénéfice. 1/, les gens se sentiront dans l'action. 2/ ils utiliseront l'outil car ils auront mis la main à la pâte dès le début.

5. Se tenir à un contrôle rigoureux. Pensez à cette devise : " Je ne respecte que ce que j'inspecte ". Dans l'état d'esprit du déjeuner convivial, vous pouvez décider avec l'équipe de prendre 10 minutes tous les derniers jeudis du mois autour d'un café et d'un croissant pour faire le point. Prévoyez aussi une suite aux entretiens de reprise. En deuxième semaine, en fin de mois, puis plus tard, évaluez les progrès de chacun. Allez droit au but : nombre d'absences en réunion, de retards le matin, de contributions à tel sujet etc. Dix minutes suffisent. Mais ne lâchez rien et faites des contrôles quasi immédiats. "