

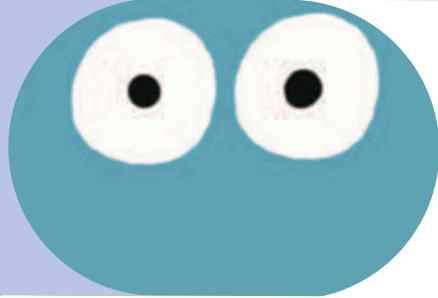


SUJET À TRAITER: LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

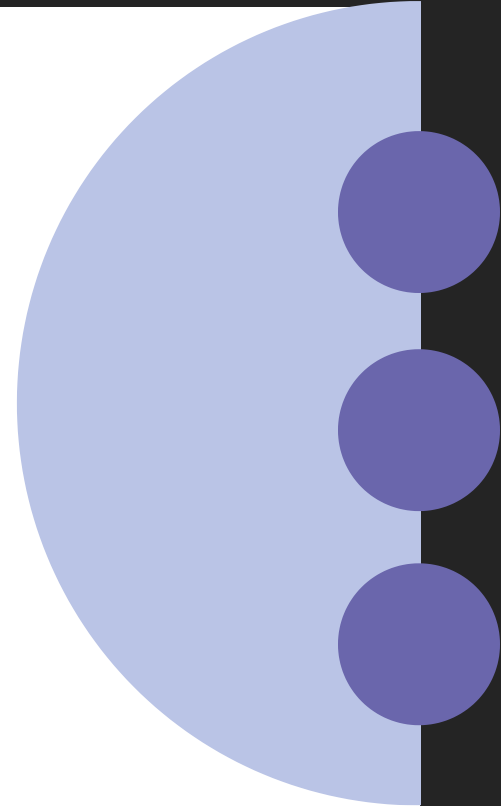
LES PRATIQUES
MANAGÉRIALES



SOMMAIRE



- ➔ **ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ**
(facteurs qui peuvent complexifier le travail)
- ➔ **SITUATIONS CARACTÉRISTIQUES**
- ➔ **PISTES D' ACTIONS**



LES FACTEURS DE RISQUES

Un **management** uniquement orienté par le **contrôle** et la **performance**

Le manque de **consignes** ou de clarté des **informations** et des **instructions**

Le manque de **soutien technique** et **émotionnel** de la part du **manager**

Le manque d'**implication des managers** dans le traitement des **situations**

Le manque de **dialogue**, d'**écoute** et d'**échanges professionnels** sur le **vécu au travail**

L'inadéquation entre les **compétences des salariés** et les **tâches demandées**

la **distance inadaptée** de la relation **hiérarchique**

Les **incivilités** de la part de la **hiérarchie**

La **conduite** inadaptée de la **hiérarchie** en **cas d'imprévu**

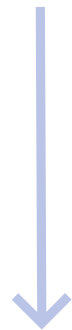
L'absence de **reconnaissance** et de **valorisation du travail**

Le manque d'équité dans le **traitement de situations**

L'absence de **processus d'accueil et d'intégration** des **nouveaux**



Le manque d'**aide**
à la réintégration après une
longue absence



LES SITUATIONS CARACTÉRISTIQUES





SITUATIONS LIÉES AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES



01.

NE PAS ECOUTER LES SALARIÉS QUI FONT DES PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION (EX. AMÉNAGEMENT D'HORAIRE, ACHAT DE MATÉRIEL ETC.)

Conséquences possibles : sentiment de **non prise en compte des propositions** des salariés, **frustration** de ne pas avoir de réponse

Causes possibles : absence de **prise en compte de la parole** des salariés, différentes **pratiques de management**

02.

NE PAS POUVOIR EXPRIMER SON AVIS OU SON DESACCORD PAR PEUR DES REPRESAILLES

Conséquences possibles : impact sur la **qualité du travail**, **désengagement** dans le travail

Causes possibles : certaines **pratiques managériales**, manque de **formation de certains managers**

03.

NE PAS AVOIR DE RETOUR SUR LES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Conséquences possibles : **démotivation**, sentiment que les **entretiens ne servent pas**

Causes possibles : **processus RH**, manque de **communication**, manque de **formation des managers**





SITUATIONS LIÉES AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES

04. AVOIR DES CONSIGNES DIFFÉRENTES SELON LES CHEFS (EX. SUR LA PRIORITÉ DES TÂCHES)

Conséquences possibles : tensions, impact sur la **qualité du travail**, stress

Causes possibles : manque de **coordination** entre les chefs, de **concertation**

05. NE PAS SE SENTIR SUFFISAMMENT SOUTENU PAR L'ENCADREMENT

Conséquences possibles : **démotivation.**

Causes possibles : manque de **formation** de l'encadrement

06. GERER L'INSATISFACTION DES SALAIRES PAR RAPPORT A LA NON ATTEINTE DES OBJECTIFS

Conséquences possibles : tensions possibles, **démotivation.**

Causes possibles : **objectifs** pas adaptés, manque de **moyens** et de **ressources.**





SITUATIONS LIÉES AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES

ETRE CONFRONTE A DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DIFFERENTES

07. **Conséquences possibles :** sentiment d'**inégalité** de traitement

Causes possibles : **vision différente** selon l'encadrement, **ligne directrice** de l'entreprise non partagée, manque de **coordination** des encadrants

NE PAS ACCOMPAGNER UNE PERSONNE DE RETOUR AU POSTE EN REVENANT D'UN ARRÊT DE TRAVAIL

08. **Conséquences possibles :** manque de **considération, démotivation**

Causes possibles : différentes **pratiques managériales**, manque d'**outil**, de procédure d'**accompagnement** après un arrêt

SUBIR DES MODIFICATIONS DE SA SITUATION DE TRAVAIL APRES UN CONGE DE LONGUE DUREE (MALADIE, MATERNITE)

09. **Conséquences possibles :** **démotivation**, risque d'**inadaptation** de la nouvelle situation de travail, **difficultés d'appropriation**.

Causes possibles : des **décisions** prises unilatéralement **sans concertation** et **communication** avec le salarié.





SITUATIONS LIÉES AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES

10.

MANQUER DE TEMPS POUR FAIRE DES REUNIONS D'EQUIPE
(CHEFS ENTREPRISE, ENCADRANTS)

Conséquences possibles : **insatisfaction** des équipes et du manager

Causes possibles : gérer les **aléas**, les **impondérables**, les **tâches urgentes** au détriment des temps d'équipe.

11.

SUBIR DES INEGALITES EN MATIERE D'HEURES SUPPLEMENTAIRES

Conséquences possibles : **tensions**, sentiment d'**iniquité**

Causes possibles : pratiques de **management**, **gestion de l'absentéisme**

12.

GERER LE TURN-OVER PERMANENT AU SEIN DE L'EQUIPE
(CHEFS ENTREPRISE, ENCADRANTS)

Conséquences possibles : devoir **former** en permanence, instabilité de l'**équipe**, impact sur la **qualité du travail** et l'**usure professionnelle**, moins de **compétences** au sein de l'équipe

Causes possibles : **pénibilité du travail** dans le service, manque de **reconnaissance**



↓ PISTES D'ACTIONS ↓ PRATIQUES MANAGÉRIALES

Faire évoluer des
pratiques managériales

Manager équitablement

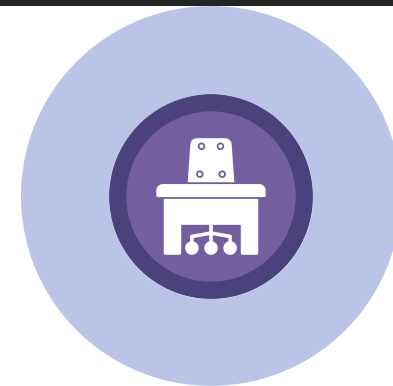
Former les managers

Mettre en place
un tutorat efficace
pour les nouveaux

Améliorer le
processus d'intégration

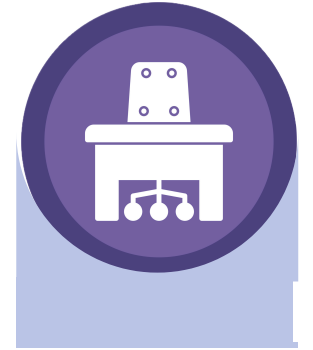
Mieux gérer le retour
après une longue absence

Donner des marges de
manoeuvre aux encadrants





PISTES D' ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES



FAIRE EVOLUER DES PRATIQUES MANAGERIALES

Savoir dire merci et **féliciter quand le travail est bien fait**

Savoir trouver la **bonne distance relationnelle** dans le management des collaborateurs

Arrêter les comparaisons entre individus.

Respecter l'équité dans la **réalisation des plannings**, la **répartition des tâches** et l'**attribution des responsabilités**

Sensibiliser les managers au respect des temps de travail nécessaires pour **réaliser la tâche et à gérer les priorités**

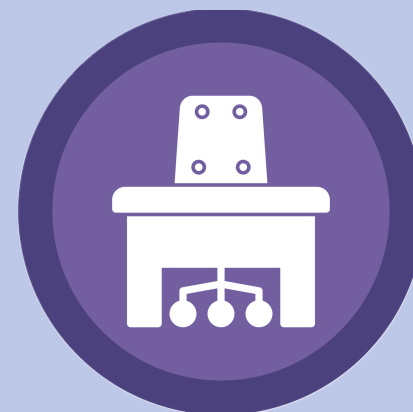
Développer le rôle **facilitateur de l'encadrement** dans l'**appui aux personnes**
(aider, écouter plus que sanctionner)





PISTES D'ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

MANAGER EQUITABLEMENT



Avoir une **communication** calme, droite et juste en cas de désaccord

Eviter le **favoritisme**

Être juste et équitable dans la **répartition des tâches** des opérateurs

Responsabiliser les **salariés** sur leurs **marges de manœuvre** en cohérence avec leurs **missions**

Etablir une échelle d'**objectifs atteignables** pour les augmentations individuelles

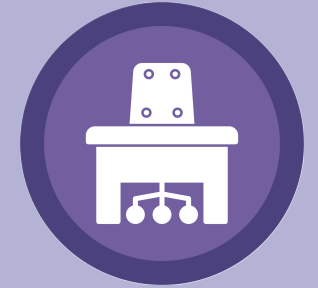
Outiller les managers pour harmoniser les **possibilités d'évolution** des personnels (arrêter le copinage) et stabiliser les critères d'**évolution professionnelle**

Avoir systématiquement un retour sur les **entretiens individuels**



PISTES D'ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

FORMER LES MANAGERS



Sensibiliser les managers à
l'importance/l'intérêt de l'**accompagnement**
du retour sur poste après un long arrêt

Outiller les managers pour une **relation**
adaptée (ex. formation sur communication
non violente, au management bienveillant...)

Former les managers à la **QVCT** (Qualité de
Vie et des Conditions de Travail) et à la **mise**
en place d'EDT (Espaces de Discussion sur
le Travail)

En savoir + sur les EDT



↓ LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (EDT)

Qu'est ce qu'un
Espace de discussion ?



Animer un
Espace de discussion



Les EDT comment ça marche ?
[Cliquez ici](#)



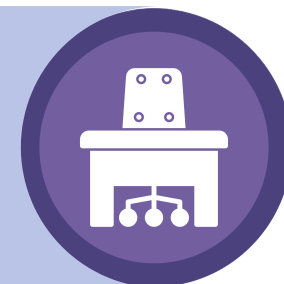
Les EDT quelle place pour le
Management ?
[Cliquez ici](#)





PISTES D'ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

METTRE EN PLACE UN TUTORAT EFFICACE POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS



Mieux **intégrer les nouveaux entrants** avec davantage de **formations pratiques**

Former les nouveaux entrants **par les anciens et expérimentés** (mettre en place un **tutorat**) intégrant **tous les aspects du travail** (qualité du travail, santé/sécurité...).

Planifier le travail du formateur avec le formé pendant toute sa période de formation (mêmes horaires entre le formateur et le formé).

Prévenir suffisamment à l'avance **les tuteurs de leur mission** de tutorat et leur **en donner les moyens**.





PISTES D'ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

AMELIORER LE PROCESSUS D'INTEGRATION



Ne pas intégrer dans la productivité les nouveaux entrants pendant leur période de formation

Mettre en place un **système évolutif de la productivité** pour l'intégration des nouveaux entrants.

Préparer l'intégration en amont et **respecter le process**

Bien **décrire le poste** lors des recrutements.

Associer toute l'**équipe encadrante** dans le **processus de recrutement**.

Bien respecter le **parcours de formation** (**ne pas pallier l'absentéisme** avec des personnes en formation).

Laisser le **temps** à la personne **de se former** en lui assignant des **objectifs atteignables**.

Favoriser la **bonne intégration des nouveaux** en leur permettant de **prendre des initiatives** et de trouver leur **place dans l'équipe**.

Donner la **possibilité aux nouveaux embauchés de s'exprimer sur des points de dysfonctionnement et des pistes d'action** (par exemple un rapport d'étonnement)





PISTES D' ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

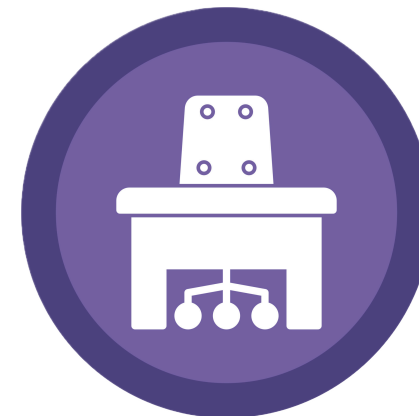
MIEUX GERER LE RETOUR APRES UNE LONGUE ABSENCE

Prévoir des remises à niveau dès le retour d'une longue absence.

Respecter le **principe de restriction d'aptitude** lors des retours de longue absence (prévoir des postes aménagés)

Réorganiser le travail, et les tâches de la personne concernée

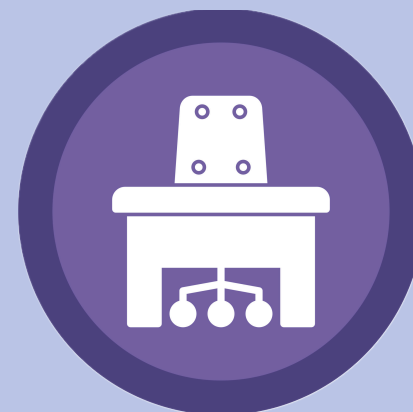
Organiser des points d'étape réguliers avec la personne, son manager et le médecin du travail.





PISTES D' ACTIONS PRATIQUES MANAGÉRIALES

DONNER DES MARGES DE MANOEUVRE AUX ENCADRANTS



Permettre aux **managers** de **réguler** et d'**animer les équipes de travail**.

S'assurer qu'ils disposent de **moyens suffisants** et d'une **latitude d'action suffisante** pour **régler les problèmes** vécus dans les collectifs.

Favoriser/organiser des échanges entre pairs **sur des situations complexes**.

Organiser et permettre des **retours d'expérience** suite à des **situations dites « d'échec »** dans une **perspective d'amélioration continue**.



Cliquez ici



**VOUS REMERCIANT
DE VOTRE ATTENTION !**

