



# QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

# 24

## Comment développer un management efficace ?

### LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous souhaitez faire évoluer votre management ? Vous vous demandez comment déléguer une partie de votre travail ? Comment améliorer l'implication de vos collaborateurs ?

### EN QUOI LE MANAGEMENT PEUT RENDRE VOTRE ENTREPRISE PLUS EFFICACE ?

#### 1 MANAGER : UN RÔLE AUX ASPECTS MULTIPLES

Pour un bon fonctionnement de votre entreprise, vous devez veiller à la cohérence d'ensemble de vos actions. Ayez une attitude sereine, ferme mais pas autoritaire. Consacrez du temps à vos salariés pour connaître leurs attentes, leurs difficultés et vérifiez que chacun reste impliqué. Votre rôle est de savoir utiliser tous les moyens mis à votre disposition pour diriger au mieux votre entreprise.

#### 2 SE DÉGAGER DU TEMPS

Pour qu'une délégation soit réussie, il faut que son contenu soit clair et que vous instauriez une relation de confiance. A terme, vous gagnerez du temps car vous ne conserverez que vos activités stratégiques et pourrez ainsi vous consacrer pleinement à votre mission de dirigeant.

#### 3 IMPLIQUER ET RESPONSABILISER

Négocier des objectifs avec vos collaborateurs favorise leur implication personnelle dans vos projets. Ils sont responsabilisés et fournissent ainsi le meilleur d'eux-même.

#### 4 COMMUNIQUER

La communication est un élément important du management. Bien communiquer, c'est entrer en relation avec votre salarié, à son niveau de préoccupation, pour bien vous faire comprendre. Ce qui vous paraît évident ne l'est pas forcément pour lui. Exprimez-vous de façon simple, claire et structurée !

### TÉMOIGNAGES

DE CHEFS D'ENTREPRISE  
ACCOMPAGNÉS PAR PBRH +



#### COMPÉTENCES ACTUELLES ET FUTURES

« J'ai répertorié les compétences de mes salariés dans un tableau. Cela met en évidence les formations, les recrutements à prévoir et je gère mieux ainsi leurs absences. C'est aussi un outil de réflexion pour définir les compétences dont j'aurai besoin demain pour développer mon activité. »

#### PASSER UN CAP

« Déléguer a été un cap difficile à franchir car j'avais pris l'habitude de m'impliquer dans tout. Aujourd'hui, je délègue certaines étapes du recrutement à mon assistante qui a pu acquérir de nouvelles compétences. De mon côté, j'apprends progressivement à "faire faire" et non plus à "faire à la place de". »

#### FAIRE PREUVE DE BON SENS

« Lors des entretiens annuels, fixer des objectifs avec mes salariés de manière efficace est une vraie difficulté. J'essaie de faire en sorte qu'ils soient atteignables pour ne pas les décourager. »

#### DÉMARCHE COLLABORATIVE

« Je donnais régulièrement des consignes en fin de journée mais elles n'étaient pas toujours relayées correctement. J'ai mis en place des réunions opérationnelles et m'aperçois que j'améliore ainsi la compréhension de tous. Il y a moins de non-dits et malentendus. »

## ➤ QUELS MOYENS POUR DÉVELOPPER UN MANAGEMENT EFFICACE ?

### ➤ COMMUNIQUEZ

Expliquez à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux. Assurez-vous que votre interlocuteur a bien assimilé le message que vous voulez lui faire passer. Il y a souvent un décalage entre ce qu'on a voulu dire, ce qu'on a exprimé et ce qui a été compris. Communiquer, c'est écouter, informer et échanger. Enfin, il n'y a pas que la communication orale, l'écrit est également un bon vecteur de votre communication (affichage, note de service, journal interne, compte rendu de réunion...).

### ➤ DÉLÉGUEZ, RESPONSABILISEZ VOS SALARIÉS

Déléguer, c'est se faire confiance et faire confiance à ses collaborateurs. Vous les responsabilisez, ainsi ils gagnent en autonomie et prennent plus facilement des initiatives. Ecrivez de façon claire le niveau de responsabilité et les pouvoirs que vous leur donnez. Expliquez à votre salarié les moyens dont il bénéficie pour mener à bien sa mission. Pensez également à contrôler et évaluer le travail délégué.

### ➤ DONNEZ DES OBJECTIFS CLAIRS

Confiez à votre salarié des objectifs dits « SMARTS » : Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalisables, Temporellement définis, Suivis. En effet, n'oubliez pas de suivre la réalisation des objectifs fixés au fur et à mesure. Mettez en place ces objectifs en impliquant votre collaborateur lors de l'entretien annuel. Il les intégrera puis les réalisera plus efficacement. Toute définition d'objectifs s'accompagne de moyens pour les réaliser.

### ➤ CONTRIBUEZ AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Faites évoluer vos collaborateurs, pour faire évoluer votre équipe. Favorisez la formation de vos salariés dans votre projet collectif. Vous adaptez leurs compétences à leur mission de travail, vous favorisez leur évolution vers de nouvelles qualifications. Référez-vous au tableau des compétences pour cibler celles que vous devez développer. Lors des entretiens annuels ou d'un entretien à mi carrière, échangez avec votre collaborateur sur les compétences qu'il souhaite acquérir pour évoluer dans l'entreprise.

## PBRH + : C'EST QUOI ? C'EST QUI ?

### VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE VOS RESSOURCES HUMAINES UN ATOUT CONCURRENTIEL DURABLE ?

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus (PBRH+) vous aide à prendre en compte la dimension RH de votre entreprise pour améliorer sa compétitivité et assurer ainsi sa pérennité et son développement. Plus de 500 PME bretonnes ont bénéficié du dispositif.

Les conseillères PBRH+ vous apportent un appui dans le cadre d'un accompagnement collectif, en alternance avec des interventions individuelles dans votre entreprise, autour de thématiques communes à un groupe de plusieurs entreprises : recrutement, intégration, management, culture d'entreprise, organisation du travail, communication interne.

### COMMENT Y PARTICIPER ?

Pour tout renseignement, contactez un conseiller de votre CCI ou joignez directement au 06 75 65 21 67 :



Patricia Diot Texier  
Conseillère ressources humaines  
pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr



Gisèle Kermarec  
Conseillère ressources humaines  
gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh

Performance Bretagne Ressources Humaines Plus du réseau « Performance Bretagne » est une opération financée par le Conseil régional de Bretagne, l'Etat et l'Union Européenne. Le dispositif est animé par la CCI Bretagne en collaboration avec les CCI territoriales bretonnes et les organisations professionnelles ou interprofessionnelles. Elle bénéficie de l'appui du Crédit Mutuel de Bretagne, du groupe La Poste, du Crédit Agricole et d'experts en gestion des ressources humaines, partenaires de l'opération.