

*Performance Humaine*



**LES PRATIQUES DU MANAGER**

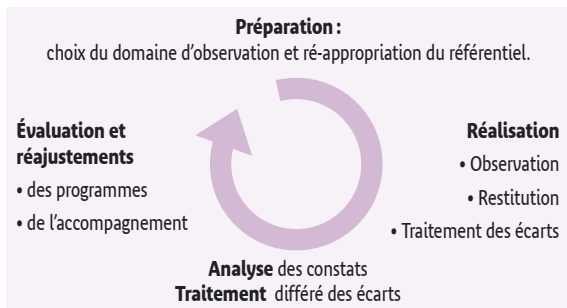
# **La visite terrain**

*Janvier 2007*

# Les visites terrain s'inscrivent dans une démarche de site

Les visites terrain s'inscrivent dans une **démarche managériale globale** de progrès permanent qui doit être organisée, mise en œuvre et contrôlée au niveau du site, du service et de l'équipe.

Du point de vue du manager, elle comprend plusieurs phases :




*La régularité et la fréquence des visites managériales doivent les rendre naturelles et sources visibles de progrès pour tous.*

*Performance Humaine*

## **LES PRATIQUES DU MANAGER :**

### **La visite terrain**

-  Les objectifs de la visite terrain sont définis
-  Le manager prépare sa visite terrain
-  Le manager observe l'activité de travail
-  Le manager restitue ses constats en fin de visite (boucle courte)
-  Les constats sont analysés et traités (boucle différée)
  
-  Conditions de réussite

# 1

## Les objectifs de la visite terrain

***La visite terrain vise l'amélioration continue des performances en mettant le travail au centre de la coopération et du dialogue entre hiérarchie et agents.***

### **Les 5 objectifs de la visite terrain :**

- ▶ **Encourager** le personnel à progresser, valoriser les bonnes pratiques et attitudes.
- ▶ Rappeler **les exigences**, les faire comprendre et respecter.
- ▶ **Faciliter** le travail : efficacité des organisations, mise en œuvre des compétences et amélioration des conditions de travail.
- ▶ Animer les équipes **en confrontant les points de vue** managers/managés.
- ▶ Animer les collectifs de Direction à partir des **constats** sur les lignes de défense.

*Chaque niveau managérial doit définir le périmètre de son propre terrain.*

## 2

# Le manager prépare sa visite terrain

### ***Il définit à l'avance ce qu'il veut observer.***

Le manager cible son observation en fonction des **priorités** actuelles du site et de l'équipe. Il en informe les équipes concernées.

### **Par exemple :**

- ▶ La sécurité des intervenants
- ▶ Les situations à risques d'erreurs
- ▶ Les conditions de travail
- ▶ Le bon état des installations
- ▶ Les lignes de défense
- ▶ Les pratiques de fiabilisation
- ▶ La compétence des intervenants
- ▶ Etc.

### ***Il se prépare.***

Le manager doit **connaître les exigences** et le référentiel associés au domaine d'observation choisi.

***L'évaluation des compétences est une observation dédiée qui fait l'objet d'une préparation spécifique.***

# Le manager observe l'activité de travail

***Pendant la phase d'observation le manager doit être le plus neutre possible et faire abstraction de tout jugement. Il doit éviter d'interférer sur l'activité.***

## **Son comportement est primordial :**

- ▶ **Il explique** la démarche et crée un climat de confiance
- ▶ **Il s'assure** que l'interruption liée à sa présence est gérée (notamment à l'aide **des pratiques de fiabilisation**)
- ▶ Il cherche à **comprendre** les difficultés rencontrées par les intervenants.
- ▶ Il établit des **constats** (2 à 6 par visite en équilibrant les points positifs et négatifs)
- ▶ Il donne des signes de reconnaissance **positifs** en début et en fin de visite
- ▶ **Il est exemplaire** de ce qu'il veut promouvoir

## **Des observations fréquentes et limitées dans le temps.**

*[Par exemple : 15mn de préparation + 30mn d'observation + 15mn de restitution + 15mn de compte rendu  
Total = 1h15mn]*

## 4

## Le manager restitue ses constats en fin de visite (boucle courte)

***Il ne peut y avoir d'observation sans restitution immédiate vers les intervenants.***

La qualité de la relation et l'efficacité des apprentissages en dépendent.

### Lors de la restitution, le manager :

- ▶ Est **factuel**, spécifique et précis (ce n'est pas un jugement de valeur sur la personne)
- ▶ Valorise **les pratiques positives**.
- ▶ Signale **les écarts** observés en :
  - ▶ montrant sa **compréhension** de la situation
  - ▶ s'assurant qu'il y a **accord** sur les **risques** encourus
- ▶ Identifie les modalités de **traitement** en :
  - ▶ définissant les **solutions** avec les intervenants
  - ▶ affichant les points qu'il s'engage à traiter **personnellement**
  - ▶ obtenant l'engagement **de tous** sur la mise en œuvre des correctifs
- ▶ **Trace** sa restitution dans un compte rendu.

***Attention : lorsqu'un manager observe une pratique inadaptée sans en faire retour aux intervenants, il la valide implicitement.***

***Il ne peut y avoir de progrès sans traitement des constats réalisés, la crédibilité du management en dépend.***

- ▶ Les constats (positifs et négatifs ) sont **tracés** et classés par catégories de lignes de défense.  
(voir démarche signaux faibles)
- ▶ Tous les écarts ne sont pas traités. Les **renoncements** sont justifiés.
- ▶ Les écarts sélectionnés pour être traités font l'objet d'une **priorisation** dans une commission spécifique.
- ▶ Les constats alimentent les **débats** (Sections, Services, Direction) afin de décider des actions de fond.
- ▶ Des **responsables** sont identifiés pour élaborer des solutions.
- ▶ Les équipes de travail sont régulièrement **informées** de la suite donnée et des évolutions.
- ▶ Le management **accompagne** les intervenants dans la mise en place des mesures correctives
- ▶ Une **évaluation du fonctionnement** de cette boucle de progrès est faite régulièrement.



***La visite terrain est une pratique managériale très efficace, à condition d'en respecter quelques principes clefs :***

- ▶ Identifier le **positif** et le valoriser.
- ▶ Engager le **dialogue**, chercher à comprendre.
- ▶ Faire des visites **fréquentes** et limitées dans la durée.
- ▶ Être **exemplaire** et respecter les exigences que l'on veut promouvoir.
- ▶ Bien connaître les référentiels et les **faire partager**.
- ▶ **Prioriser** le traitement des écarts.
- ▶ **Communiquer** les résultats.
- ▶ Montrer les **progrès** réalisés.

### *Facteurs d'échec*

*Ne pas chercher à comprendre  
Ne voir que ce qui ne va pas  
Ne pas traiter les écarts*

# SITUATIONS A RISQUES D'ERREURS

Situations pour lesquelles le **manager** doit être **particulièrement** vigilant :

- ▶ La pression du temps, l'urgence
- ▶ Une trop grande (ou trop faible) confiance en soi
- ▶ Une activité habituelle et routinière ou une absence d'expérience sur l'activité (primo-intervenant)
- ▶ Les rôles et responsabilités des intervenants peu clairs
- ▶ Un changement dans la planification ou les conditions d'intervention
- ▶ Une évolution récente de la procédure
- ▶ Une activité à fort enjeu ou à fort risque
- ▶ Une action irréversible au sein de l'intervention
- ▶ Une activité longue, laborieuse, engendrant une fatigue importante ou un stress élevé
- ▶ Une activité complexe impliquant des acteurs multiples (ex le compagnonnage d'un apprenti)
- ▶ Des interruptions fréquentes et une perte de vigilance