

Performance Humaine



LES PRATIQUES DU MANAGER

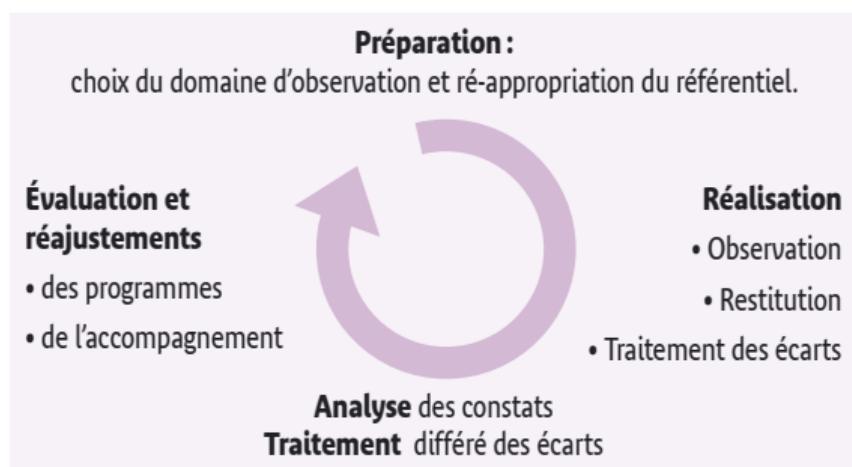
La visite terrain

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.



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

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.

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 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 apprenant)
 - Des interruptions fréquentes et une perte de vigilance

SITUATIONS A RISQUES D'ERREURS