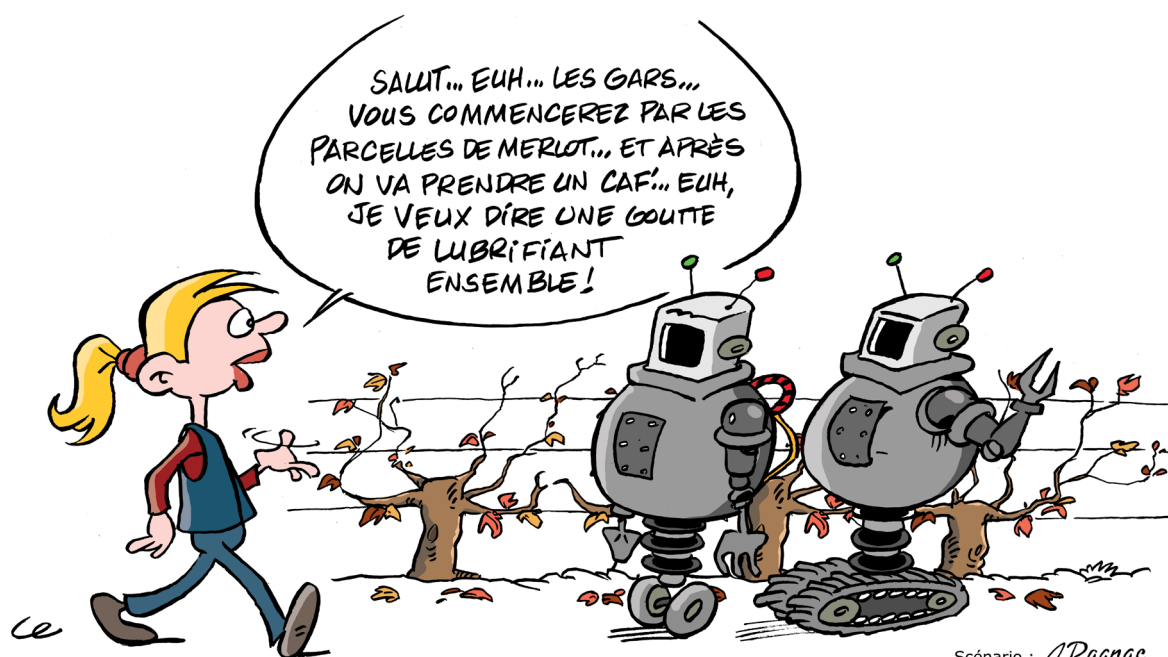




Quel manager suis-je ?

Au-delà de la production, de la gestion et de la commercialisation, une exploitation qui emploie des salariés a besoin de managers disponibles pour leur équipe, qu'ils soient gérants ou encadrants de proximité.



Scénario : A. Pagnac
Dessins : C. Delvalle

Le management se base sur les rapports humains, et implique de créer du lien avec et entre ses collaborateurs pour réaliser un travail de qualité.

En plus des compétences techniques (pour maîtriser le métier) et organisationnelles (pour structurer l'activité), manager nécessite donc des compétences relationnelles qui peuvent s'acquérir ou s'approfondir.

La MSA Gironde propose ainsi des actions et des outils pour aider les managers dans les nombreux rôles qu'ils doivent assumer. Le Service « Prévention des Risques Professionnels » organise notamment des formations, moments d'échanges privilégiés pour partager des expériences managériales entre pairs. L'objectif n'est pas de former des managers identiques, mais bien d'accompagner les dirigeants et encadrants à se découvrir en tant que managers, à identifier leurs zones de confort et leurs zones de développement. Les

notions managériales transmises ne sont pas des « baguettes magiques » offrant une garantie de réussite, mais plutôt des appuis afin de mettre toutes les chances de son côté et permettre les meilleures relations possibles au sein de l'entreprise, au service du travail et de la performance.

Dans toute relation, on reste tributaire de l'autre et de sa manière de réagir, mais l'essentiel n'est-il pas de faire de son mieux ? François Marque, formateur en management, et Alexis Pagnac, conseiller en prévention, en sont convaincus, et transmettent ce message aux vignerons et vigneronnes qu'ils accueillent en formation.

L'approche est simple : les 3 composantes de la compétence (savoirs, savoir-faire et savoir-être) sont déclinées à travers des apports théoriques, des mises en situation pour les expérimenter, et surtout du partage d'expériences entre participants pour enrichir les

échanges par des exemples de terrain et du vécu.

SAVOIRS

Pour manager, il faut avant tout avoir conscience de la place à prendre. Recruter, accueillir, intégrer, organiser, cadrer, décider, fidéliser, motiver, donner du sens, valoriser, recadrer, gérer les conflits, accompagner, former, écouter, échanger, impliquer... autant de verbes d'actions définissant les rôles qu'il est possible de remplir.

L'objectif est bien d'accompagner une équipe pour obtenir des résultats de qualité, mais pas à n'importe quel prix. Les responsabilités qu'endosse le manager sont conséquentes, puisqu'il doit obtenir des résultats dans un climat sain, en assurant l'intégrité physique et mentale de ses collaborateurs. Les conditions de travail deviennent ainsi l'une des priorités d'un responsable d'équipe, qu'il soit chef d'entreprise ou encadrant.

SAVOIR-ÊTRE

Postures et attitudes

Être manager implique des postures et des attitudes à adopter pour entraîner l'équipe avec lui et construire une relation de confiance. Sa crédibilité va notamment passer par la cohérence entre ses discours et ses actes, et par l'exemplarité qu'il donnera sur les bonnes pratiques professionnelles et les aspects comportementaux (respect des personnes, politesse, bienveillance, écoute, ponctualité, amour du métier, etc.).

En outre, un équilibre sera à trouver entre l'exigence induite par la recherche d'un travail de qualité, et la bienveillance que demande toute relation humaine.

Enfin, un manager n'étant pas infaillible, il pourra tout de même se remettre en question et reconnaître ses erreurs, le cas échéant, pour conserver la confiance des collaborateurs.

Écoute et capacité d'adaptation

Lorsque l'on interroge des salariés, la première chose qu'ils attendent d'un manager est qu'il soit à l'écoute. Mais il ne suffit pas de dire « *Je suis disponible quand tu veux* », ou encore « *La porte de mon bureau est toujours ouverte* ». Il faut provoquer des moments de dialogue, individuels et collectifs, informels mais aussi planifiés. Prendre le temps d'écouter véritablement ses interlocuteurs et prendre en compte ce qu'ils expriment demande du temps et des compétences, certes; mais les bénéfices se font souvent ressentir en faveur de la performance et de la qualité du travail.

Écouter, c'est aussi connaître chacun des membres de son équipe, ce qui revêt une importance capitale quand il s'agit d'adapter son style de management, non en fonction de son humeur ou de son caractère, mais selon les situations à gérer et l'autonomie des collaborateurs. En effet, chaque contexte demande une réaction adaptée. Ainsi, une situation d'urgence réclamera un ton plus directif qu'un projet sur le long terme par exemple. D'autre part, chaque collaborateur possède une autonomie

(le fruit de ses compétences et de sa motivation) différente sur une tâche donnée. Dès lors, un salarié compétent et motivé pourra se voir déléguer une mission spécifique; ou des collaborateurs autonomes pourront participer au choix d'un équipement grâce à leur expertise et leur connaissance du terrain.

SAVOIR-FAIRE

Accompagner ses collaborateurs et fédérer l'équipe autour d'un projet commun sont deux missions incontournables d'un manager.

règles et des comportements utiles pour le travail, permettant le bon fonctionnement de l'activité et l'installation d'un climat de confiance.

À construire en groupe, ce « *cadre* » servira de référence, et le manager en sera le garant pour le faire respecter. Ce n'est qu'alors que ce dernier pourra recadrer le manquement à une règle ou un comportement inapproprié, lors d'un rendez-vous dédié, en s'appuyant sur des faits incontournables et sans jugement de la personne.



Recruter, accueillir et intégrer

Tout commence dès la phase de recrutement, qui nécessite une préparation en amont, incluant la définition d'une politique salariale, la clarification des besoins à travers la fiche de poste, et la mise en avant des atouts de l'entreprise pour attirer les candidats. Ensuite, l'entretien de recrutement sera un moment clé pour sonder ces derniers sur leurs motivations et leurs capacités techniques et relationnelles.

Une fois l'embauche réalisée, l'accueil du nouveau collaborateur sera une étape cruciale à anticiper, que ce soit pour la prise de poste, la connaissance de l'entreprise, et l'intégration au collectif déjà formé.

Cadrer et encadrer

Vivre en communauté ou travailler en équipe nécessite un « *cadre* » clair et partagé par tous. Il est constitué des

Accompagner et communiquer

Accompagner les salariés tout au long de leur parcours dans l'entreprise est un des rôles du manager. Pour ce faire, écoute et disponibilité sont de mise pour instaurer un véritable dialogue.

En effet, comme dans toute relation, l'une des clés est la communication, au sens des échanges et des interactions entre les personnes œuvrant au sein de l'exploitation. Si les discussions informelles sont indispensables, des temps planifiés et formalisés le sont tout autant. Ces moments peuvent revêtir différentes formes, comme des réunions collectives ou des entretiens individuels. Par exemple, l'entretien annuel peut être un outil managérial très intéressant. Plutôt qu'une « *évaluation* », il est une opportunité pour le manager et chaque collaborateur d'échanger sur des points précis: bilan de l'année, solutions pour remédier aux difficultés, objectifs futurs,

formations souhaitées, valorisation des réussites, encouragements, besoins éventuels, etc.

Les réunions collectives, quant à elles, peuvent permettre d'impliquer les collaborateurs dans les projets et la vie de l'exploitation. En effet, associer les futurs utilisateurs pour la conception de nouvelles installations ou pour le choix d'un nouvel équipement sera avantageux à plusieurs égards (recueillir des idées, trouver des solutions adaptées aux besoins, faciliter l'adhésion, etc.).

Souder l'équipe

Bon nombre de salariés souhaitent évoluer au sein d'une équipe où l'ambiance est au beau fixe. Le manager, même s'il n'est pas le seul maître de la bonne entente entre les individus, peut permettre la mise en place d'une dynamique et favoriser la cohésion :

- en fédérant autour d'un projet commun, et en montrant comment chacun contribue à sa manière à l'avancée et à la réussite du projet;

- en permettant de vivre des expériences communes pour apprendre à se connaître, partager des souvenirs et renforcer les liens (projets motivants, moments conviviaux, activités ludiques, traditions, etc.);

- en construisant une relation de confiance mutuelle, et en encourageant l'entraide et la solidarité.

Motiver et fidéliser

La motivation ne se décrétant pas, il est du devoir du manager de créer les conditions favorables à l'implication et à l'engagement de ses collaborateurs. Contrairement aux idées reçues, la rémunération n'est pas la seule source de motivation au travail. Si l'on connaît chacun des membres de son équipe et ce qui le motive, plusieurs leviers sont activables :

- Donner du sens :
 - au projet global pour fédérer le collectif;
 - aux tâches réalisées pour que chacun en comprenne les raisons et les

conséquences, et y trouve de l'intérêt voire du plaisir.

- Témoigner oralement de la reconnaissance, en félicitant les réussites, en valorisant son collaborateur (compétences, qualités, comportements), et en encourageant les efforts fournis.

- Créer de bonnes conditions de travail pour évoluer dans des installations sécurisées et fonctionnelles, avec des équipements adaptés et entretenus.

- Cultiver une bonne ambiance et favoriser la qualité des relations entre collègues et avec la hiérarchie.

- Responsabiliser en octroyant davantage d'autonomie et de marges de manœuvre aux collaborateurs en capacité de gérer une situation ou un projet.

- Permettre de concilier vie professionnelle et vie privée.

- Proposer des défis à relever.

- Offrir des perspectives d'évolution.

- Etc.

Se ménager

L'investissement et l'énergie que demande le management d'une équipe, dans des contextes parfois instables et préoccupants pour la performance d'une exploitation (conjoncture économique, difficultés de recrutement, instabilités météorologiques, etc.), conduisent le manager à devoir prendre

du recul et développer des stratégies pour se protéger : avoir conscience de ses forces et ses limites, connaître ses collaborateurs pour pouvoir déléguer, échanger entre pairs pour ne pas s'isoler et partager des solutions, ou encore activer des « sas de décompression » pour se ressourcer.

POUR CONCLURE

Ainsi s'achèvent deux années d'illustrations BD dans les colonnes de l'Union Girondine, qui ont permis de mettre en lumière plusieurs thématiques managériales. Nous tenions à vous remercier d'avoir suivi cette rubrique mensuelle qui, nous l'espérons, aura pu vous être bénéfique.

À travers les messages véhiculés, qui n'étaient autres qu'invitations à la réflexion sur ses propres pratiques, chacun aura pu se conforter dans certaines de ses compétences relationnelles et en identifier d'autres à approfondir ou à acquérir.

Dès lors, si vous souhaitez partager vos expériences et enrichir vos savoirs, savoir-être et savoir-faire, rapprochez-vous du Service PRP de la MSA Gironde pour davantage de renseignements sur la formation proposée.

**Contactez l'équipe Prévention
des Risques Professionnels
de la MSA Gironde
au 05 56 01 97 71**



François MARQUE,
formateur en management



Alexis PAGNAC,
conseiller en prévention MSA Gironde

Ils témoignent



« Ce qui m'a plu dans cette formation, c'est l'échange avec les autres vigneron, car on constate qu'on n'est pas seul, on a les mêmes problématiques. On discute, on échange, et chacun partage ses méthodes. Ce que je retiens avant tout de la formation, c'est l'importance de bien dialoguer avec son équipe. Depuis, je fais des réunions régulières pour souder les liens et partager le projet commun. »

Sébastien PIERRE – Gérant du Château Caillou à Barsac

« Le premier atout de la formation est l'échange durant deux jours, et le partage sur nos façons de gérer notre équipe. Dans notre quotidien, il est vrai que nous prenons rarement le temps d'aborder ces sujets de management avec d'autres dirigeants, ou alors très rapidement sur des cas précis. Le second atout réside dans la qualité de la formation, puisque des éclairages nous sont donnés sur l'animation d'équipe ou sur certains comportements à adopter. J'attendais de véritables outils, et je les ai eus. Les ateliers de mise en situations sont aussi très utiles, car ils mettent en lumière certains réflexes à éventuellement corriger.

À l'issue de la formation, je souhaite prendre davantage de temps pour instaurer des réunions avec mes collaborateurs; et je compte bien réaliser des entretiens de félicitations, en dehors des entretiens annuels, pour valoriser des réussites ponctuelles par exemple. »

Sandrine GARBAY – Directrice du Château Guiraud à Sauternes



« Après une soixantaine de dirigeants formés depuis 2019, on se rend compte que la pertinence du format proposé se trouve dans le partage d'expériences entre participants. Le management, ça se vit. C'est un vrai plaisir pour François et moi d'accompagner ces managers, en leur apprenant à se connaître, et en leur permettant d'échanger avec des pairs qui vivent les mêmes réalités. Quand on les revoit un an après la formation, certains nous font part de ce qu'ils ont mis en place et des améliorations d'un point de vue managérial. Cela nous conforte dans ce que nous proposons, et nous encourage à poursuivre. »

Alexis PAGNAC – Conseiller en prévention MSA Gironde



Pour aller plus loin, des fiches synthétiques sont à votre disposition pour évoquer certaines thématiques managériales sur le site : <https://cphsct33.fr/management>