

# MANAGER AVEC EMPATHIE

## Les concepts/La théorie

### « Quelles qualités recherchez-vous chez vos collaborateurs ?

Au sein d'Henkel, nous recherchons tout d'abord une flamme, une envie de faire bouger les choses qui anime d'ailleurs nos équipes. Je n'ai pas cinquante critères pour recruter mes collaborateurs: je vérifie qu'ils pensent vite et bien, qu'ils ont de l'empathie et qu'ils savent relever leurs manches. »

*Extrait de l'interview de Bruno Piacenza (Henkel France) - 5 juillet 2006 - Le journal du net - <http://www.journaldunet.com>*

## La vraie vie sur le terrain

### **Empathie**

*Par Laurence MOLINES*

Oooops, le jour J tant attendu (avec une petite angoisse quand même...) est arrivé !

## Manager avec empathie

Aujourd'hui je passe du statut de 'petit' Chef de projet Technique Financier à 'Grand' Manager de l'équipe SAP. Heureusement, je m'y prépare depuis 3 mois.

Flashback : il y a plusieurs années, je me vois confier la responsabilité locale de la mise en place du projet SAP dans la multinationale américaine, où je travaille depuis 11 ans. Mais il y a 3 mois, changement, le Chef de projet global démissionne! Du coup je vais gérer la totalité de l'équipe.

Pas grave, j'aime les challenges...

Mais les questions bourdonnent dans ma tête. Comment vais-je réussir à manager 40 personnes, de niveaux et de cultures aussi différents ?

Bon, on respire et on fonce, je dois me faire respecter dès le premier jour par mes compétences techniques et managériales. Ma stratégie pour notre première réunion d'équipe au complet est d'utiliser l'outil « le Kit de démarrage d'une équipe ».

J'ai d'abord préparé un petit nid douillet. En 3 mois, j'ai transformé une immense salle de loisirs en une atmosphère de travail très agréable avec des couleurs douces, de beaux bureaux lumineux organisés par domaine d'activité (Logistique, Production, Finance, Qualité, Distribution, Maintenance). Des petites fournitures

## Manager avec empathie

les attendent : un classeur reprenant les informations techniques du projet et le planning, tout ce qu'il faut pour prendre des notes, ainsi qu'un guide d'accueil. Celui-ci prévu pour les nouvelles personnes comprend des informations sur l'entreprise, l'organigramme, le principe de classement de l'information pour l'équipe, une présentation de la région du Var et divers renseignements logistiques.

L'ensemble donne l'impression d'une classe qui attend ses élèves !

La réunion est prévue sur une demi-journée, l'après midi du démarrage du projet. Je demande aux personnes de s'installer en intercalant un consultant, un collaborateur, un consultant...

Le but de ce « Kit » est de définir ensemble :

- notre mission en tant qu'équipe
- les rôles et responsabilités de chacun
- nos objectifs
- nos règles de vie, car nous allons partager un espace dédié pendant un an
- notre processus, c'est-à-dire définir qui sont nos fournisseurs et clients internes ou externes ainsi que notre activité exacte.
- et comment nous allons organiser des réunions efficaces.

Tout ceci afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde et travaille dans le même sens.

## Manager avec empathie

Je commence d'abord par me présenter et ensuite je demande à chaque personne de discuter avec son voisin afin de préparer une présentation succincte de celui-ci. Cela va permettre de faire connaissance.

Pendant que l'équipe se prépare, je les observe. Les employés de l'usine sont habitués à ce genre de méthode, mais certains consultants semblent surpris d'être inclus dans la réunion. Une autre chose me fait peur, je vais devoir gérer deux personnes locales, de même niveau hiérarchique que moi, et dont l'une d'entre elles se trouve être mon ancien chef quand j'étais à la Finance... dur dur !

Voilà, ils doivent maintenant réaliser l'exercice, chaque membre local présente un consultant et inversement. L'atmosphère est détendue, les gens se regroupent par affinité car maintenant ils se connaissent un peu mieux, tant au niveau expérience professionnelle qu'au niveau loisirs et centres d'intérêts personnels.

Prochaine étape, j'explique en détail les rôles et responsabilités de chaque type d'intervenant sur le projet : les consultants, les responsables de domaines d'activités et les formateurs internes, tout semble clair pour tout le monde. Puis je finis par les grandes tâches du projet et le planning.

Ensuite nous devons décrire notre processus,

## Manager avec empathie

l'exercice est assez difficile. Je distribue à chacun des post-it et un feutre, et je leur laisse 15mn pour proposer sur un mur, la liste de nos fournisseurs et de nos clients. Nous arrivons à un total de 8 fournisseurs et 4 types de clients concernant le projet. A partir de cette liste, nous pouvons définir nos ressources, et comment nous allons les transformer pour arriver aux résultats qu'attendent nos clients.

A la pause « goûter », tout le monde discute de vive voix, la « mayonnaise » semble prendre.

Maintenant, nous passons au «Brainstorming» afin de définir ensemble notre mission, celle ci tient en 2 phrases et résume bien notre responsabilité vis à vis de l'entreprise en tant qu'équipe.

Ensuite, nous passons à la définition de nos objectifs, certains consultants expriment le fait qu'ils ne peuvent pas avoir les mêmes que l'équipe locale. Ce à quoi je réponds que je suis très surprise, car nous avons tous le même but final, un démarrage réussi tant au point de vue technique qu'humain ! Je demande à l'équipe locale de s'exprimer, ils renforcent mon point de vue ! Ouf, heureusement.

Un autre exercice important porte sur la définition de nos règles de vie. Nous parvenons à un accord sur le fait que nous allons nous tutoyer,

## Manager avec empathie

respecter les autres et nos différences, que le mode de communication sera d'aller voir d'abord les personnes avant de téléphoner ou d'envoyer un mail, que nous nous mettrons d'accord sur les absences. L'important aussi sera de travailler dans une ambiance détendue où l'humour aura sa place et enfin nous pratiquerons une écoute ouverte, pleine d'empathie. Nous terminons par la définition des règles de tenue de réunion : même si elles paraissent évidentes, je sais par expérience qu'elles sont toujours difficilement appliquées !

A la fin de la réunion, nous sommes tous d'accord sur notre mission et nos futures règles de vie. La grande aventure peut commencer !

Pendant 1 an, nous travaillons très dur, mais l'équipe est très soudée et motivée. Je suis même obligée de stopper certains qui travaillent trop, car je sais qu'ils le font pour me faire plaisir ! Malgré un démarrage repoussé de 3 mois par la Compagnie (Ce qui nous arrange bien), le projet est implanté avec succès ! Grâce au travail formidable que nous avons accompli tous ensemble, il y eut une reconnaissance des autres sites de production et mon équipe devint « le Centre d'Excellence SAP ».

Le plus beau compliment fût lors de la soirée de clôture du projet. Mes équipiers allèrent dire à ma Directrice n'avoir jamais eu un Manager

## Manager avec empathie

comme moi. Cela me fit chaud au cœur. Ce projet reste le meilleur souvenir de ma carrière.

En conclusion, la motivation est le maître mot dans la gestion d'une équipe, et cela ne peut exister que dans un climat de confiance où chacun sait ce qu'il a à faire.

----

**★ Laurence Moline** : Secteur Agroalimentaire, Responsable de l'équipe SAP dans un groupe international. Encadrement de 40 collaborateurs puis de 6 cadres après mise en place du projet. Aujourd'hui en création d'entreprise.

### Le commentaire de l'expert

*Le moins que l'on puisse dire, est que vous êtes très bien organisée. Vous me direz qu'on n'en attend pas moins d'un chef de projet, c'est néanmoins suffisamment remarquable pour être noté.*

*Mais est-ce suffisant pour faire prendre la «mayonnaise » ? Assurément non ! Il y a donc autre chose qui explique votre réussite.*

*Parmi les règles qui font le succès d'un bon management, il y a la qualité des relations interpersonnelles.*

## Manager avec empathie

*Le maître mot de ce succès, c'est l'implication, la responsabilisation de tous vos collaborateurs, ce que vous avez fait tout au long de vos interventions.*

*Vous avez à un moment de votre propos utilisé un mot très important : le but.*

*Un livre intitulé le « But » de Goldratt et Cox a fait fureur aux US dans les années 80. Il met en évidence que la productivité dépend essentiellement de la bonne connaissance du but pour les acteurs d'un projet.*

*Le « kit de démarrage d'une équipe » est sans aucun doute d'un grand secours mais ce n'est qu'un outil dont la réussite dépendra du manager qui l'utilise.*

*Un des facteurs indiscutable de votre succès est la qualité de vos relations humaines.*

*Emporté par votre élan, et votre enthousiasme, vous avez même impliqué sans difficulté votre ancien chef, ce qui en dit long sur votre détermination.*

*Pour se résumer, je dirai que vous avez de la méthode, des principes, mais ce qui a fait votre succès, ce sont vos valeurs. Vous avez de l'empathie, et un QE (quotient émotionnel) élevé qui exprime, sans qu'on sache d'ailleurs comment, sincérité, franchise, et respect des autres.*

## Manager avec empathie

*En un mot, vous savez vous y prendre. Et ça, de vous à moi, ça ne s'apprend pas sur les bancs de l'école.*

*Félicitation Laurence, on en redemande.*