



Performance  
Bretagne

Ressources humaines +

# 45

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

## COMMENT BÉNÉFICIER D'UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE EFFICACE ?

### LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous ne pouvez plus assurer seul le pilotage de vos équipes ? Vous cherchez à vous dégager du temps ? Vous pensez mettre en place un encadrement intermédiaire ou vous voulez rendre l'action de celui-ci plus efficace dans votre entreprise ?

#### L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE, UN ATOUT POUR VOTRE ENTREPRISE

##### 1 | DÉVELOPPER UN MANAGEMENT EFFICACE

L'encadrement opérationnel donne de l'efficacité et des résultats sur la tenue des délais et sur la qualité du travail rendu dans l'entreprise. Il agit en permanence sur le comportement professionnel des collaborateurs en les accompagnant dans leur propre métier.

##### 2 | SE DÉGAGER DU TEMPS

L'encadrement intermédiaire doit jouer son rôle : celui de vous libérer du temps pour vous consacrer au développement de votre activité. Pour cela, il est important de lui laisser une réelle autonomie dans son fonctionnement. C'est à lui de gérer l'efficacité de ses équipes. C'est à ce prix que vous gagnerez en disponibilité et en gain de temps.

##### 3 | MOTIVER VOS ÉQUIPES

L'encadrant intermédiaire donne du sens au travail de l'équipe dont il a la responsabilité. Il formule des objectifs individuels subordonnés aux objectifs collectifs de l'entreprise. Il accompagne le salarié dans une meilleure compréhension de la place de son travail et de son importance dans la bonne marche de l'entreprise. A ce titre, l'action de l'encadrant est un facteur important de motivation du salarié.

#### TÉMOIGNAGES

##### Formaliser son organisation

« J'ai structuré l'organisation de mon entreprise et défini les métiers de chaque responsable. Ils se sentent ainsi pleinement investis dans leur rôle. Chacun prend la dimension de son poste et adopte une attitude responsable et professionnelle dans sa mission. »  
Entreprise du bâtiment – 95 salariés

##### Réunir son encadrement

« J'accompagne mes encadrants en tenant régulièrement avec eux des réunions pour analyser les résultats obtenus et les difficultés qu'ils rencontrent. Mais je ne suis pas constamment sur leur dos. Je leur laisse de l'autonomie dans leurs missions. C'est la clé pour qu'ils se sentent plus responsables et soient plus efficaces dans leur rôle d'encadrant. »  
Entreprise de commerce de gros – 32 salariés

##### Former son encadrement

« Depuis que j'ai formé mes responsables à l'animation d'équipe, je ne suis plus sollicité en continu pour des problèmes qui peuvent être réglés par l'encadrement. C'est appréciable au quotidien. J'ai pu enfin dégager du temps pour me consacrer au développement de ma clientèle et de l'entreprise. »  
Entreprise de génie climatique – 10 salariés

## LES MOYENS POUR RENDRE EFFICACE VOTRE ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ?

### 1 | FORMALISEZ VOTRE ORGANISATION

Commencez par définir les missions de chacun en termes d'objectifs, de qualités, de responsabilités et d'autonomie. L'organisation permet ainsi d'identifier l'ensemble des postes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans le cadre des objectifs de développement et de rentabilité. L'encadrement est un relai de management institué par la direction de l'entreprise. Cette délégation doit favoriser les prises d'initiatives.

Pour en savoir plus sur cette thématique, reportez vous aux précédentes fiches Question Ressources Humaines n°6 « Comment déléguer ? » et n°20 « Comment organiser les ressources humaines dans mon entreprise ? ».

### 2 | PILOTEZ VOTRE ENCADREMENT

Prenez le temps de réunir régulièrement et à date fixe, votre encadrement afin de vous tenir informé de l'état d'avancement des travaux ou des missions de chacun, des difficultés rencontrées et des solutions à apporter. Cela peut se faire, par exemple, dans le cadre de réunions opérationnelles.

### 3 | AFFECTEZ LES MOYENS NÉCESSAIRES

Identifiez les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation des missions de votre encadrement. Mettez ces moyens à leur disposition en rappelant les objectifs à atteindre, les délais et la qualité à observer.

### 4 | FORMEZ VOS ENCADRANTS

N'hésitez pas à former votre management intermédiaire à l'encadrement et à l'animation d'équipe. Cela permettra à vos collaborateurs en charge de ces missions de clarifier leur rôle d'encadrant et de leur donner la maîtrise des principaux outils de management.

## ALLER PLUS LOIN

- «Management : une affaire de proximité » – Maurice Thévenet – Editions d'Organisations – Juillet 2003.
- Management du travail : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- Portail PME-TPE : [www.mon-entreprise.bzh](http://www.mon-entreprise.bzh)
- Contactez le service formation de votre CCI de proximité ou visitez son site internet pour connaître son offre de formation en management d'équipe

## DÉVELOPPEZ VOS COMPÉTENCES EN RH ET MANAGEMENT

Retrouvez les 44 fiches précédentes de Question Ressources humaines téléchargeables gratuitement sur le site [www.bretagne.cci.fr](http://www.bretagne.cci.fr).

## VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :



### Patricia Diot-Texier

Conseillère ressources humaines pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan  
[pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr](mailto:pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr)  
T. 06 75 65 21 67



### Gisèle Kermarec

Conseillère ressources humaines pour le Finistère et les Côtes d'Armor  
[gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh](mailto:gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh)  
T. 06 24 26 60 71

un dispositif



PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

