

Labeyrie donne confiance à ses chefs d'équipe

COMMUNICATION. Les managers de proximité des ateliers de Saint-Geours-de-Maremne (40) de Labeyrie ont été formés par le cabinet Artésial pour apprendre à mieux gérer l'aspect relationnel au sein de leurs équipes.

Entre contraintes administratives et exigences de production, les managers de proximité et les chefs d'équipe ont des emplois du temps bien remplis. A cela s'ajoute leur rôle central de gestion des équipes et des hommes, et notamment l'aspect relationnel. Comment donner plus de reconnaissance aux opérateurs ? Quelles sont les solutions les plus adéquates pour mieux gérer les conflits ? Quelle est la meilleure manière de communiquer collectivement ? Ce sont les questions que s'est posées Labeyrie pour améliorer la qualité du management de ses chefs d'équipes et agents de maîtrise des ateliers produits de la mer et produits du terroir sur son site de Saint-Geours-de-Maremne (40). Pour ce faire, le groupe s'est appuyé sur le cabinet de consultants en management Artésial. « L'objectif est de mieux équiper en termes d'outils pratiques les managers de proximité qui sont très sollicités au quotidien. Il y avait un besoin sur l'aspect relationnel », indique Valérie Gaudin, chargée de formation chez Labeyrie.

Faire face à toutes les situations

Les modules ont été établis par Artésial en adéquation avec les valeurs de la charte du management établie avec l'ensemble des salariés de Labeyrie dans le cadre de leur projet d'entreprise. « L'idée est de donner des pistes aux managers pour faire face à toutes les situations possibles. Certains modules apprennent à dire quand les objectifs sont atteints, et à défaut quand ce n'est pas le cas. Un autre module explique comment donner de la reconnaissance. Savoir écou-



Valérie Gaudin, chargée de formation chez Labeyrie

L'objectif est de mieux équiper en termes d'outils pratiques les managers de proximité qui sont très sollicités au quotidien. Ils se sont sentis plus en confiance. Leurs fonctions ont été redéfinies. Cela a redonné de la dynamique aux équipes.

ter pour apprendre à se rendre plus disponible dans l'atelier, ou encore comment conduire les changements sont également des thématiques abordées », illustre Frédérique Hemon-Laurens, consultante chez Artésial. A la fin de chaque module, les managers ont eu pour mission de convertir ce qu'ils ont appris en fixant des actions concrètes à mettre en œuvre dans leurs ateliers respectifs.

Au total, 23 agents de maîtrise et une dizaine de chefs d'équipes ont été concernés par ces sessions de formation. D'une durée de cinq mois, chaque formation a été répartie en plusieurs journées collectives et individuelles. « Saisonnalité oblige, nous avons travaillé pendant la période la plus basse avec des groupes de taille réduite pour privilégier les jeux de rôle. Cette mise en situation présente un intérêt clef car elle va aider le manager à mieux cerner le contexte et à mieux gérer des situations. Les stagiaires

devaient ensuite les décliner en actions concrètes en fonction des problématiques et sujets sur lesquels ils souhaitaient progresser individuellement en tant que manager », indique Frédérique Hemon-Laurens. Après deux journées collectives, un entretien individuel d'une heure et demi a permis de voir comment chaque manager s'était approprié son plan d'action et où il en était. La troisième journée s'est déroulée dans les locaux de l'abattoir de Came. « Cela a permis aux chefs d'équipe de l'atelier de Saint-Geours de voir le fonctionnement d'un autre site avec lequel ils interagissent quotidiennement mais à distance. Mixer les personnes de différents ateliers encourage également le partage de pratiques. C'est enrichissant car chacun explique ce qu'il fait dans son atelier », commente Frédérique Hemon-Laurens. Puis, au cours d'un dernier entretien individuel, chaque manager devait écrire ses objectifs à six mois.



L'atelier produits de la mer de Labeyrie à Saint-Geours-de-Maremne.

Le bénéfice de la formation a tout de suite été perçu. « Les managers se sont sentis plus en confiance. Leurs fonctions ont été redéfinies. Cela a redonné de la dynamique aux équipes », observe Valérie Gaudin. De nouveaux rituels ont été mis en œuvre avec l'instauration de réunions ponctuelles pour recadrer les équipes sur les objectifs de la journée. Des échanges avec les chefs d'équipes au moyen d'un tableau indiquant les responsabilités de chacun ont été créés. « Nous avons des retours comme quoi les échanges sont plus faciles avec les chefs d'équipes. Ces derniers ont plus d'outils pour gérer les situations difficiles comme les conflits, les congés pas respectés, etc. », illustre Valérie Gaudin.

Redonner de la dynamique

Ainsi, des temps d'échanges, appelés « entretiens points », ont été mis en place entre le chef d'équipe et les opérateurs, ce qui permet de faire le point sur le travail des opérateurs. « Depuis la formation, les opérateurs sont de plus en plus intégrés dans les projets, tandis que les managers sont plus souvent sur le terrain et font un retour systématique de leur tournée. De plus, chaque manager a reçu des fiches outils qui leur permettent de mieux se repérer face à certaines situations », remarque Valérie Gaudin. Dernier exemple illustrant l'intérêt d'une telle formation, l'organisation par un agent de maîtrise de pots collectifs au sein de l'atelier produits de la mer pour fêter le nombre de jours sans arrêt de travail. De quoi motiver les salariés à faire des efforts sur la sécurité! ●

REPÈRES

LABEYRIE

Chiffre d'affaires 2015 : 250 M€

ACTIVITÉS

Produits du terroir et produits de la mer.

SAINT-GEOURS-DE-MAREMNE (40)

Effectif : 1 200

CAME (64)

Effectif : 250

Des jeux de rôle pour apaiser les tensions

La gestion des conflits dans l'entreprise est une tâche qui peut s'avérer ardue pour les managers de proximité et les chefs d'équipe dans les ateliers. Comment s'y prendre quand les tensions persistent entre deux opérateurs ? Quelles sont les solutions pour y remédier et apaiser les esprits ? L'un des moyens possibles consiste à organiser des jeux de rôle. Sous forme de petites saynètes, ils vont simuler des situations tendues susceptibles de survenir dans l'entreprise. L'objectif est ainsi d'aider le manager à mieux gérer ces situations de crise et à modérer les comportements agressifs. Il peut voir comment la situation s'envenime et quelle est la meilleure des positions à adopter. Avec en ligne de mire, une ambiance de travail respectueuse.

