

# MANAGEMENT D'EQUIPES



Le management représente l'ensemble des techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation.

Cette discipline, finalement très récente, a généré et génère encore beaucoup d'écrits. Ceci démontre que vous allez être initié à une matière vivante et passionnante, pourvu vous ne soyez pas impressionné par les défis ambitieux.

Comment faire en sorte qu'une personne donne le meilleur d'elle-même ? Comment amener un collaborateur à accomplir un acte prédéterminé ? Comment développer un sentiment d'appartenance à une équipe ?

Ce support a pour but de vous fournir des éléments théoriques et des conseils pratiques pour agir efficacement.

# SOMMAIRE

<b>1 : HISTOIRE DES THEORIES DU MANAGEMENT ET DE LA MOTIVATION</b>	<b>3</b>
1.1. LES POSTULATS	3
1.2. LES THEORIES	4
<b>2 : L'ART DE TRAVAILLER EN EQUIPE</b>	<b>15</b>
2.1. LES ETAPES DE LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE	15
2.2. CARACTERISTIQUES D'UNE EQUIPE EFFICACE	16
2.3. LES PROFILS COMPLEMENTAIRES CONSTITUTIFS D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL	19
<b>3 : ROLES DU MANAGER</b>	<b>25</b>
3.1. QUELQUES DEFINITIONS	25
3.2. QUELQUES MISSIONS DU MANAGER	26
<b>4 : SAVOIR COMMUNIQUER DE FAÇON EFFICACE</b>	<b>27</b>
4.1. L'INTERET DE LA DIPLOMATIE	27
4.2. ADOPTER UNE ATTITUDE ASSERTIVE	27
4.3. LES DIFFERENTES ATTITUDES FACE AUX SITUATIONS DIFFICILES	28
4.4. DEVELOPPER SON APTITUDE A ECOUTER	29
4.5. EMETTRE UNE DIRECTIVE	30
4.6. SAVOIR FELICITER	30
4.7. FORMULER UNE CRITIQUE	31
4.8. REAGIR FACE A UNE CRITIQUE	32
4.9. REFUSER	32
4.10. LES ENTRETIENS DU MANAGER	33
4.11. CAS DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION	33
<b>5 : COMMENT ANIMER UNE REUNION PRODUCTIVE</b>	<b>36</b>
5.1. UNE REUNION POURQUOI FAIRE ?	36
5.2. L'ORGANISATION LOGISTIQUE NECESSAIRE	36
5.3. LES ROLES DE L'ANIMATEUR DE REUNION	36
<b>6 : GERER ET PREVENIR LES CONFLITS</b>	<b>38</b>
6.1. LE CONFLIT : UN PROBLEME DE COMMUNICATION	38
6.2. LES SOURCES DES CONFLITS	39
6.3. COMPORTEMENT A ADOPTER EN CAS DE CONFLIT	40
6.4. LA NEGOCIATION COMME VOIE DE RESOLUTION DE CONFLITS	42
6.5. LA PREVENTION DES CONFLITS	42
Annexe 1 : bonnes et mauvaises pratiques du management	44
Annexe 2 : 25 pièges à éviter pour être un bon manager	46
Annexe 3 : Bill Swanson's '25 unwritten rules of management'	49
Annexe 4 : la gestion de la qualité	50
<b>BIBLIOGRAPHIE GENERALE</b>	<b>51</b>



## CHAPITRE 1 : HISTOIRE DES THEORIES DU MANAGEMENT ET DE LA MOTIVATION

Dans l'acte de management, le manager engage une vision de l'homme et une vision de ce que peut l'action, c'est-à-dire une vision de la décision. Nous allons nous attacher à évoquer les théories du management à partir de l'étude des postulats relatifs à la motivation et à la prise de décision.

### 1.1. LES POSTULATS

Certaines théories du management postulent que l'on peut et que l'on doit faire appel aux émotions humaines. Le postulat fait sur l'homme dans ce cas est que l'homme obéit principalement à ses émotions et qu'il faut donc manager en les gérant.

Pour d'autres théories, au contraire, l'homme est principalement mû par ses intérêts. Dans ce cas, il est inutile de s'occuper des émotions, il convient donc simplement d'échanger des intérêts.

Dans l'action, on peut différencier les acteurs dans leurs rapports entre la certitude et la maîtrise. Dans une conception traditionnelle du management, l'homme doit se rendre maître et possesseur de la nature. En s'informant et en raisonnant, le décideur doit réduire l'incertitude et l'imprévisibilité. Dans ce cas, la décision est simple et linéaire. Simple en ce sens que le processus d'information permet d'aboutir à la meilleure décision et linéaire en ce sens que le décideur ne se situe pas dans un processus d'ajustement permanent de sa décision. Dans la conception classique de la décision, ce qui va arriver dépend de la décision prise. La décision est simple et linéaire.

A l'opposé, le décideur peut considérer que la décision ne réduit pas fondamentalement l'incertitude. Dans ce cas, elle fait l'objet d'un ajustement permanent ce qui produit un système de causalités réciproques entre la réalité et la décision. Si ce qui va arriver ne dépend pas uniquement de la décision prise, si l'on admet l'incertitude et le hasard comme des phénomènes qui échappent à la maîtrise du décideur, alors la décision est un exercice complexe.

Ces postulats expriment les postures fondamentales du manager face à l'homme et face à l'environnement.



## 1.2. LES THEORIES

### A. Le taylorisme

Le taylorisme et le fordisme sont deux courants fort rapprochés, réunis sous le sigle d'OST, Organisation Scientifique du Travail.

Le taylorisme est un système d'organisation du travail mis au point par l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor (1856-1915). Le taylorisme repose sur une double division du travail. La division horizontale du travail qui consiste à parcelliser les tâches en un ensemble de gestes simples et répétitifs confiés aux ouvriers. Ensuite, la division verticale du travail, qui isole les tâches de conception, laissées à la hiérarchie et les tâches d'exécution imposées aux ouvriers.



Le fondement du taylorisme repose sur l'analyse scientifique des gestes, des temps et des pauses. La suppression des gestes inutiles, la décomposition des opérations, l'analyse des outils employés doivent permettre de trouver la méthode de production la plus efficace pour chaque ouvrier, « The one best way ». Le travail doit être exécuté conformément aux règles que la direction a mises en place.

Taylor a chronométré les tâches que réalisait un ouvrier de manière à réduire le temps de production et donc les coûts de production. Si l'on chronomètre chaque opération ou chaque série d'opérations ainsi décomposée, il devient en outre possible d'instaurer un système de salaire directement lié au rendement de chaque salarié (salaire aux pièces). La rémunération au mérite vient de l'idée que l'homme est principalement motivé par le salaire.

#### Taylorisme

Postulats :

- L'homme agit en fonction de ses intérêts.
- La décision est simple et linéaire.

Les deux postulats se prêtent à une vision scientifique, pour ne pas dire scientifique<sup>1</sup>, du management. En effet, en la croisant, on remarque que les intérêts sont simples, c'est-à-dire connaissables et que l'on peut agir sur eux par un système de récompense et de punitions.

Dès lors, le management va surtout s'occuper d'explicitation et de formalisation. Explicitation de la tâche et des intérêts, formulation des processus et du système de récompense et de punition.

Dans la mesure où cette théorie correspond à un effort d'explicitation et de formalisation, elle s'inscrit dans le mouvement historique qui consiste à mettre de l'intelligence dans l'action. Dans la mesure où il s'agit de simplifier, il n'est pas étonnant que cette théorie soit apparue la première. Nonobstant sa mauvaise réputation liée à la critique relative à son antihumanisme, il serait injuste d'oublier que le 20<sup>ème</sup> siècle a connu les gains de productivité les plus rapides de l'histoire dans les pays développés et que cela est principalement lié au taylorisme.

<sup>1</sup> Scientisme : Attitude de ceux qui pensent que tout phénomène relève de la connaissance scientifique.

## B. L'école des relations humaines

☞ **L'EFFET HAWTHORNE** (Hawthorne est un faubourg de Chicago) :

Au cours d'une expérience, faite vers 1925, dans une usine de *la Western Electric Company*, afin de mesurer les effets d'un meilleur éclairage sur le rendement des ouvriers, Elton Mayo a fait les observations suivantes :

- Première expérience :

Un groupe d'ouvriers, prévenus qu'une expérience est en cours, travaillent dans une lumière électrique relativement constante de 16 à 18 bougies (groupe de contrôle). Le groupe expérimental, également prévenu, travaille dans trois conditions différentes : même lumière que groupe de contrôle, lumière double, lumière triple. Le rendement des deux groupes augmente de façon similaire.

- Deuxième expérience :

Le groupe de contrôle reçoit une lumière constante de 10 bougies. Le groupe expérimental commence à travailler à 10 bougies; on diminue progressivement la lumière, à raison d'une bougie à la fois, jusqu'à 3 bougies. Le rendement du groupe expérimental et du groupe de contrôle s'élève progressivement.

- Troisième expérience :

L'éclairage habituel n'est en rien modifié. Périodiquement, des électriciens remplacent les ampoules électriques par des ampoules identiques, mais déclarent qu'elles éclairent mieux. Le rendement augmente.

On appelle « Effet Hawthorne » les résultats, positifs ou négatifs, qui ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux, mais à l'effet psychologique que la conscience de participer à une recherche et d'être l'objet d'une attention spéciale exerce sur le sujet ou sur le groupe expérimental.

Cette théorie est à la base de la création de l'École des Relations Humaines qui suit immédiatement le taylorisme.

De ces expérimentations (années 30), Mayo déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs : les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux ; l'important pour le groupe est d'avoir une existence reconnue. Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle non négligeable dans la bonne marche de l'entreprise.

De plus, les employés souhaitent pouvoir se montrer utiles, apporter une contribution manifeste. C'est pourquoi la hiérarchie doit encourager ses subordonnés à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.

D'autres expériences montrent que les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe. Les phénomènes affectifs et le besoin d'appartenance et d'estime jouent un grand rôle dans la motivation. Les individus recherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche.

Dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise qu'ils s'approprient.

Ce que découvre Mayo sur l'importance du groupe de collègues au travail le conduit à conclure qu'à l'intérieur d'organisations formelles, il en existe de nombreuses autres, informelles, qui pourraient améliorer leur productivité si on les laisse fixer elles-mêmes leurs règles et leurs objectifs et si leurs chefs témoignent à la fois du respect et de l'intérêt.

Mayo démontre également qu'un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense. Les conditions matérielles, techniques du travail influencent la productivité ainsi que des avantages pour les employés : salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi.

## ☞ LES APPORTS DE KURT LEWIN ET DE ROBERT FREED BALES

En 1939, les travaux de Lewin portent sur les relations entre 3 types de management, la productivité et le climat du groupe : leadership démocratique (le plus productif qualitativement), leadership autoritaire (le plus productif quantitativement), leadership laissez-faire (le moins performant).

En 1958, Bales fait apparaître deux types de fonctions exercées par un leader au sein d'un groupe : une fonction « socio-émotionnelle » qui porte sur les efforts faits par le leader pour garantir de bonnes relations et entretenir un climat agréable et une fonction « tâche » dont le but est d'évaluer les performances, de planifier le travail.

## ☞ THEORIE DE LA HIERARCHIE DES BESOINS D'ABRAHAM MASLOW (1954) :

Cette théorie, matérialisée sous la forme d'un triangle dit « pyramide de MASLOW » hiérarchise les besoins et dit qu'on ne peut atteindre les niveaux supérieurs que si les besoins plus primaires sont satisfaits.

Les limites de cette théorie sont apportées par le contre exemple classique « du soldat à la guerre » qui n'a pas satisfait ses besoins 1 et 2, mais risque sa vie au nom des besoins 3,4 et 5 pour, par exemple, recevoir une décoration qui sanctionnerait un acte de bravoure exemplaire.

Principaux besoins au travail	Applications concrètes
Besoins matériels – physiologiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salaire correct et équitable</li><li>• Avantages sociaux</li><li>• Conditions matérielles de travail (cadre de travail agréable, pauses favorisant le repos et le ressourcement, horaires de travail raisonnables)</li></ul>
Besoins de sécurité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilité d'emploi</li><li>• Lignes directrices, cadrage, planification</li><li>• Méthodes, habitudes de travail</li></ul>
Besoins d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilité de contacts</li><li>• Intégration dans l'équipe, esprit d'équipe</li><li>• Dialogue possible et agréable avec les collègues et les supérieurs</li></ul>
Besoins de reconnaissance – d'estime	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvoir exprimer ses compétences.</li><li>• Recevoir des signes de reconnaissance, des félicitations, des encouragements</li><li>• Avoir des responsabilités touchant des tâches importantes</li></ul>
Besoins de réalisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir de l'autonomie</li><li>• Participer aux décisions</li><li>• Progresser, se former</li><li>• Vivre le travail comme une source d'épanouissement</li></ul>

## Ecole des relations humaines

### Postulats :

- L'homme agit en fonction de ses émotions.
- La décision est complexe et systémique.

Il n'est pas étonnant que le taylorisme ait été contesté par une théorie antinomique qui prenait le contre-pied de ces postulats. L'école des ressources humaines met en évidence la dimension émotionnelle du comportement humain. Ce point qui est connu n'est pourtant pas le plus singulier. Il est même assez banal. En revanche, en prenant en compte l'individu, elle introduit la notion de systémique. L'individu va réagir à la façon dont on entre en relation avec lui. Cette réaction de l'individu introduit de la complexité dans le système de décision. Elle interdit de concevoir une organisation idéalisée où les processus éliminent l'incertitude. C'est donc bien à un renversement de paradigme auquel on assiste avec l'école des relations humaines même si cela n'a pas toujours été perçu.

On a souvent vu dans l'école des relations humaines un complément au taylorisme : il s'agissait d'ajouter un zeste de motivation et d'humanité au système taylorien. Une telle vision ne semble cependant pas recevable dans la mesure où ces deux théories correspondent à des postulats antinomiques.

## C. L'école stratégique

### ☛ Théorie des deux facteurs de la motivation de Frederick HERTZBERG (1959) :

Professeur de psychologie aux Etats-Unis, F. Herzberg (1923-2000) a conduit de nombreuses recherches sur les motivations humaines au travail et l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme. Il est l'auteur dans les années 60 d'une théorie originale sur la motivation (la théorie bi-factorielle), à la base de l'enrichissement des tâches (job enrichment, en anglais) et de la DPO (Direction Par Objectifs).

Ses théories ont eu une influence en Europe dans les années 70.

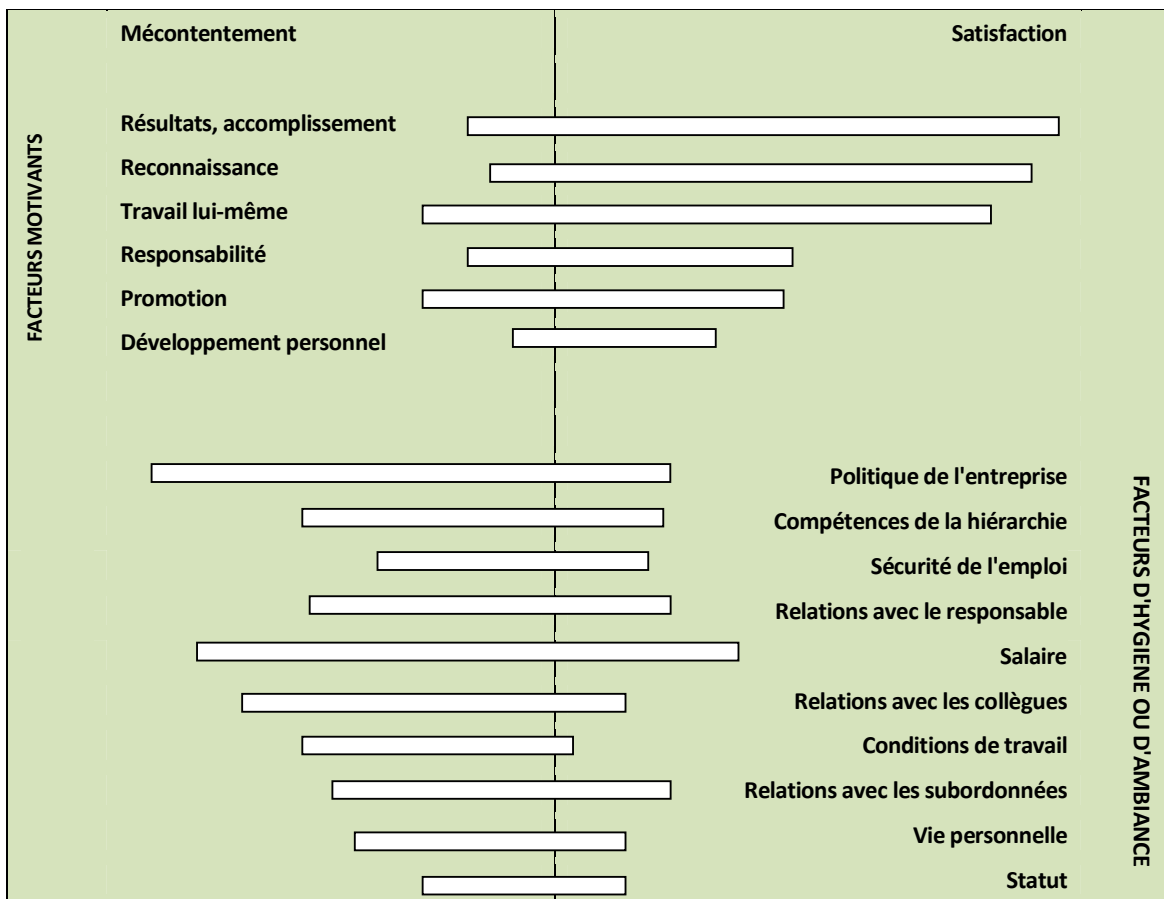
L'auteur distingue deux types de besoins différents selon qu'ils sont liés à la satisfaction ou à l'insatisfaction.

⇒ Ce qui satisfait n'est pas l'inverse de ce qui provoque l'insatisfaction !

Il existe, selon HERTZBERG des facteurs qui peuvent causer l'insatisfaction mais qui, s'ils sont satisfaits, n'entraînent pas la motivation comme le salaire ou les conditions de travail, par exemple.

Ces facteurs sont alors appelés « facteurs d'hygiène ».

Principe expérimental : à partir d'une enquête réalisée en 1959 auprès d'ingénieurs et de comptables, HERTZBERG a classé les différents facteurs dans l'ordre selon lequel ils procurent de la satisfaction aux personnes interrogées dans le cadre de leur travail.



**Quelques portées de la théorie pour le management des hommes :**

1. Les politiques de motivation ne peuvent se contenter d'améliorer les conditions de travail.
2. La stimulation externe (du type " carotte/bâton ") a un intérêt limité.
3. Une bonne politique de motivation consiste surtout à favoriser L'IMPLICATION par un enrichissement des tâches.
4. Dans une entreprise, c'est la direction générale qui possède le pouvoir de combler les facteurs d'ambiance, tandis que l'implication du personnel par le biais de facteurs moteurs est plutôt du ressort du responsable direct.



Séminaire : motiver votre équipe. « *Franchement, j'espérais quelque chose de plus sophistiqué* »

## ☛ Les théories X et Y de Mac Gregor (1906-1964)

En 1966, Douglas Mac Gregor formula deux théories diamétralement opposées, mais toutes deux vérifiées lors d'observations empiriques.

### **Théorie X :**

L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et plus globalement l'effort et il fait tout pour les éviter. Par conséquent, il est obligatoire de contraindre, de contrôler, de menacer de sanctionner pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. (Carotte / Bâton)

### **Théorie Y :**

L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.

L'individu moyen placé dans les conditions adéquates accepte et recherche les responsabilités.

Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif, ainsi que l'incitation à la créativité permet de motiver l'individu

Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni de sanction.

### **Ecole stratégique**

Postulats :

- L'homme agit en fonction de ses intérêts.
- La décision est complexe et systémique.

L'école des relations humaines laisse entrevoir qu'en motivant on peut obtenir beaucoup sans s'inscrire dans une transaction, c'est-à-dire sans forcément donner. Cette école donne donc parfois des espoirs et suscite parfois des excès. Retour aux intérêts avec l'école stratégique. Cette école insiste sur le fait que les émotions vont faire perdre de vue aux acteurs leurs intérêts.

La différence avec le taylorisme est une vision de l'individu qui ne part pas d'un modèle a priori. L'acteur doit être vu dans sa singularité (complexité) et dans sa capacité de réaction (décision systémique).

Cette méthode de management est sans doute celle qui se situe au plus près de la réalité. Une réalité sur laquelle on ne se fait pas d'illusion. C'est ainsi la méthode la moins visionnaire qui soit. A l'opposé de l'école du leadership.

## **D. L'école du leadership**

LA THEORIE DU MANAGEMENT SITUATIONNEL

Ce mouvement est né au Japon dans les années 50, puis il a eu une influence aux USA et enfin en Europe dans les années 80. L'objectif est de rendre les équipes autonomes. Cette théorie a aussi été nommée « empowerment ».

Le management situationnel consiste en un ensemble "intégré" de méthodes de management orienté autour d'un système de valeurs. Il a pour fonction d'aider à l'évolution des moeurs dans une organisation en diffusant une nouvelle manière d'exercer l'autorité et la responsabilité.

### Les lois du management situationnel :

1. Une des premières "lois" du management situationnel est que l'efficacité d'un manager passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité, ce développement assurant à terme la réussite collective. Le terme situationnel renvoie à la diversité des individus qui exige que les managers disposent d'une gamme très variée de comportements.

2. La deuxième "loi" du management situationnel indique qu'aucun style n'est a priori recommandable mais que l'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles requis par la situation.

3. La troisième "loi" du management situationnel indique que l'efficacité consiste à évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des équipes. Celle-ci est définie comme la somme de la motivation et de la compétence. Le choix du style de management dépend alors du niveau d'autonomie identifié.

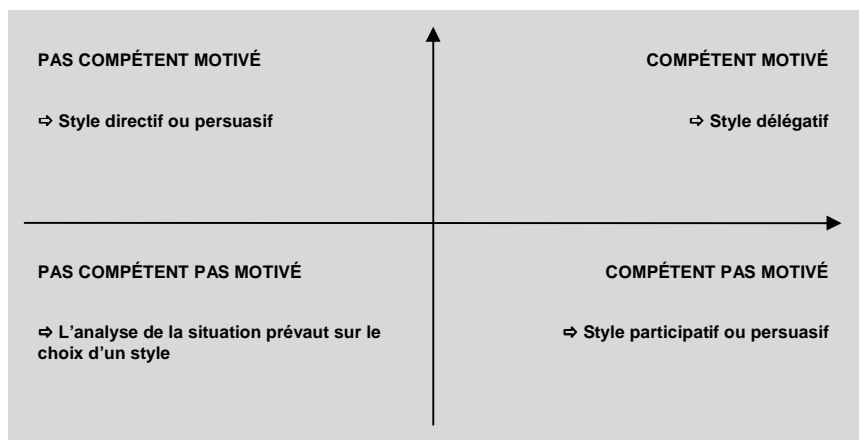
4. La quatrième "loi" précise que le rôle d'un manager est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie dans le cadre des projets. Il s'agit alors de répondre à une attente présente chez un grand nombre de personnes parce qu'elle correspond à une profonde évolution culturelle et sociale.

Conclusion : Il n'existe pas de bonne attitude managériale !

L'attitude managériale efficace, compte tenu du degré d'autonomie du collaborateur, est liée à l'analyse de la situation et du contexte.




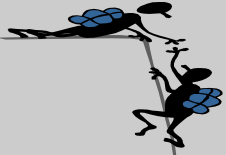
L'identification du degré d'autonomie ne peut se faire sans prise en compte de l'environnement.

### MODÈLE DES QUATRE TYPES DE LEADERSHIP (Hersey et Blanchard)



NB : Au-delà de l'adaptation au profil des individus, il y a aussi la nécessité de se pencher sur les raisons de l'absence de motivation

**Modèle des quatre types de leadership :**

<p><b>Directif</b></p> 	<p>Ce style de leadership consiste à fournir beaucoup d'instructions, d'explications, à instaurer des plannings, des programmes, des définitions de fonctions, des check-lists, des procédures, etc. Il s'agit aussi de fixer des points de contrôle organisés à l'avance, avec un calendrier précis. Le manager répond aux questions de détail, il connaît bien le travail et peut l'expliquer ou constituer une référence. Il élimine ainsi tout sentiment d'insécurité lié à la tâche à accomplir.</p> <p>Ce style est adapté aux débutants enthousiastes qui accomplissent leur tâche avec dynamisme mais nécessitent des consignes précises.</p>
<p><b>Délégitif</b></p> 	<p>Ce style de leadership consiste à définir des missions, des objectifs, des projets que le collaborateur mènera par lui-même, selon ses propres méthodes. L'initiative de ces missions, objectifs ou projets provient soit du manager, soit du collaborateur. On envisage des rencontres périodiques pour faire le point. Ces rencontres sont organisées selon un calendrier prévu à l'avance ou à l'initiative du collaborateur, le manager exprime sa confiance par l'absence de comportements relationnels.</p> <p>Ce style convient aux employés performants qui ont besoin de peu de directives et un faible soutien. Il permet aux employés compétents et déterminés de prendre des responsabilités.</p>
<p><b>Participatif</b></p> 	<p>Ce style de leadership consiste à écouter, conseiller, analyser des situations, aider à résoudre des problèmes, prendre en compte les idées, suggestions et propositions des personnes. Le manager négocie, aménage des solutions, parfois complexes, qui prennent en compte les intérêts mutuels des collaborateurs et de l'entreprise. Le manager cherche des partenariats, travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs, passe des "contrats" avec eux, crée une ambiance de travail conviviale.</p> <p>Ce style convient aux employés compétents mais réticents à prendre des responsabilités et qui ont besoin de soutien pour accroître leur motivation et améliorer leurs performances. Ainsi, la participation à la prise de décision renforce la volonté de s'engager.</p>
<p><b>Persuasif</b></p> 	<p>Ce style de leadership consiste à donner beaucoup d'explications : les raisons, les causes, les conséquences... mettre en valeur des projets, des objectifs, des activités... et leurs avantages, valoriser et encourager la personne, témoigner sa confiance, transmettre information et formation, sanctionner positivement des résultats. Le manager parle beaucoup, se met en avant, expose ses idées, ses convictions, ses valeurs. Il répond aux objections, suscite les questions, y répond, s'assure que la personne ou le groupe ont bien compris ce qui est à faire et sont prêts à le faire.</p> <p>Le style persuasif convient aux employés qui n'ont pas les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, qui ont besoin d'être orientés dans leurs tâches et qui nécessitent un encadrement soutenu. Le leader agit alors comme motivateur : il doit ajouter des explications aux directives et donner du renforcement.</p>

Le principe de la soumission librement consentie est développé dans le livre « *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* » (PUG, 1987).

Celle-ci part du postulat que l'homme est « rationalisant » car il adapte ses croyances pour les mettre en conformité avec ses actes.

Le changement commence par des actes, c'est à dire des mises en situation plutôt que par des discours. On peut donc amener l'homme à changer en créant des situations qui, une fois vécues, feront évoluer les opinions par rationalisation, car l'individu croit au bien fondé de ses actions en particulier si celles-ci s'inscrivent durablement dans le temps.

La recherche d'idées nouvelles et le travail de créativité créent une forme d'engagement qui est propice au changement. En posant la question devenue classique: « *que proposez vous ?* », il est facile d'inciter les collaborateurs à prendre en charge une partie du travail.

Il s'agit donc de susciter la participation dans un contexte de liberté.

### Ecole du leadership

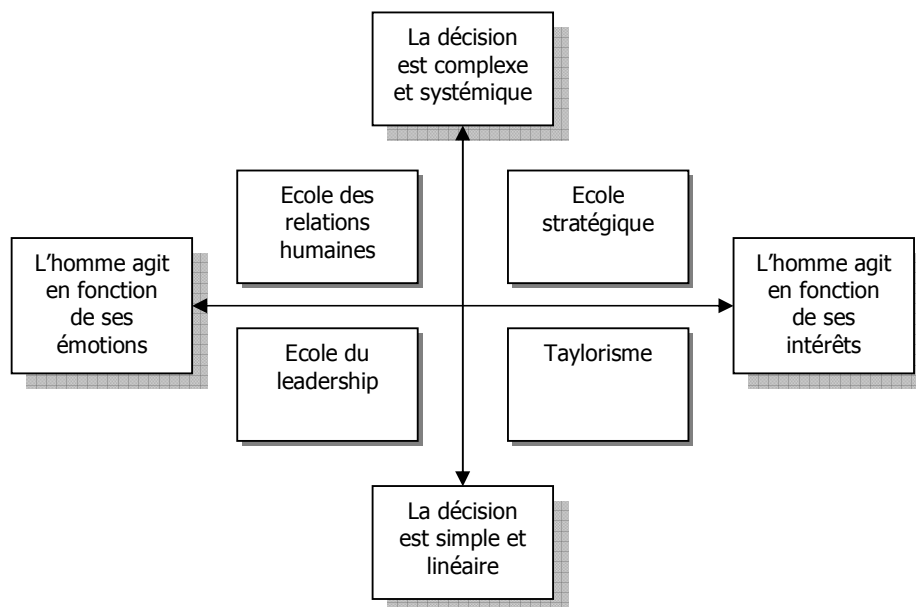
Postulats :

- L'homme agit en fonction de ses émotions.
- La décision est simple et linéaire.

Le leadership va faire appel à l'émotion. Le leader est celui qui a le pouvoir de créer des émotions mobilisatrices chez les autres. Mais en centrant la relation sur le leader, sur celui qui émet, cette école part d'une vision simplifiée de l'homme. On suppose que tous les hommes vont être sensibles au même type de leadership, aux mêmes émotions. De ce point de vue, la décision est simple et linéaire. On pourra apprécier dans cette théorie une efficacité visionnaire (la capacité à créer une vision mobilisatrice) ou au contraire regretter la régression que semble impliquer la simplicité de ses postulats. Le leadership peut conduire aux meilleures et aux pires des expériences selon la personnalité et les objectifs de l'individu concerné.

La classification des quatre théories du management peut être représentée par la figure suivante :

(Source : Bruno Jarrosson, *100 ans de management*, éd. Dunod)



## E. L'ère du manager coach

Le manager coach se positionne comme un entraîneur, c'est-à-dire que son but est d'amener le coaché ou l'équipe coachée à son plus haut niveau de performance. Mais la méthode du coaching consiste à aider l'individu ou l'équipe à trouver sa propre façon d'atteindre ce niveau. Le manager n'est plus celui qui sait, qui conseille, qui ordonne. Il est celui qui permet à ses collaborateurs d'agir de façon efficace par un système de questionnement.

### Les missions du coach :

Identifier les potentiels et les faire émerger :

- Connaître les personnes
- Adapter son comportement et son management aux personnes
- Faire un suivi personnalisé du travail

Former et développer, en favorisant

- la responsabilisation et l'autonomie,
- le développement global des personnes.

Accompagner le coaché

- avec la plus grande flexibilité,
- en sachant entretenir la motivation du coaché
- en dosant ses interventions en fonction du degré de motivation et de compétence du coaché

### Le questionnement du coach :

Quand le professeur de tennis dit à son élève " regarde ta balle ! ", cela agace le joueur et n'entraîne qu'une amélioration très éphémère. Le simple conseil est inefficace, voire générateur de résistances.

En revanche, si l'entraîneur demande dans quel sens tourne la balle quand elle passe le filet, à quelle hauteur elle le passe, etc. il est nécessaire pour l'élève de regarder la balle pour répondre à ces questions et il y a toutes chances qu'il continue ensuite.

Exemples de questions :

Sur l'OBJECTIF

- À quels résultats voulez-vous aboutir ? Quel est votre objectif de performance ?
- Quand voulez-vous avoir atteint cet objectif ?
- Cet objectif est-il positif, accessible, mesurable ?

Sur la REALITE

- Que se passe-t-il actuellement ?
- Qu'avez-vous fait, jusqu'à présent, pour y remédier ?
- Quels ont été les effets de ces mesures ?
- Quels sont les principaux obstacles qui vous arrêtent ?

Sur les SOLUTIONS

- Quelles options s'offrent à vous ? Que pourriez-vous faire d'autre ?
- Désirez-vous que je vous fasse une autre suggestion ?
- Quels sont les avantages et coûts de chaque solution ?

Sur les ACTIONS

- Qu'allez-vous faire ? Quand allez-vous le faire ?
- Cela vous permettra-t-il d'atteindre votre but ?
- Aurez-vous besoin qu'on vous aide et en quoi ?

Sources / Pour aller plus loin

**Webographie :**

Taylorisme

<http://www.ac-grenoble.fr/webcurie/pedagogie/webses/terminale/travail/organisation.htm>

<http://www.youtube.com/watch?v=8PdmNbqtDdl&feature=related>

Ecole des relations humaines (Mayo, Maslow, Hertzberg, Mac Gregor)

<http://webu2.upmf-grenoble.fr/emanagement/HTML/Ecole%20Relations%20Humaines.htm>



Management situationnel

Source : [http://aae.isep.fr/revue\\_signaux/96\\_managementsituationnel.pdf](http://aae.isep.fr/revue_signaux/96_managementsituationnel.pdf)

Manager coach

[http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-58.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-58.html)

**Bibliographie :**

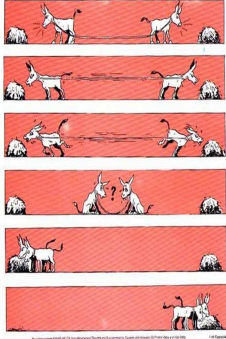
*Coaching : Outils et pratiques*, Michel Moral, Pierre Angel, Editions Armand Colin

*La Pilule miracle des leaders : Sachez motiver vos équipes*, Ken Blanchard, Editions Michel Lafon

*Sachez motiver : Tirez le meilleur de vous-même et des autres*, Gavin Ingham, Editions Pearson Education

## CHAPITRE 2 : L'ART DE TRAVAILLER EN EQUIPE

### TEAMWORK ... BETTER FOR ALL



Savoir travailler en équipe est devenu une compétence incontournable compte tenu des évolutions des pratiques professionnelles. En effet, la tendance actuelle est de travailler en « mode projet ». Une équipe se forme pour les besoins d'un projet et se sépare quand le projet est terminé. Le chef de projet nommé pour l'occasion doit s'adapter rapidement à l'équipe qu'il doit gérer pour mener le projet à bien.

Ce mode de travail demande, outre une forte capacité d'adaptation, une rapide compréhension des profils de chacun (personnalité, compétences, intérêts, etc.). C'est pourquoi certains outils, certaines typologies peuvent aider à appréhender certains collaborateurs et mieux tirer partie des atouts de chacun.

### 2.1. LES ETAPES DE LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE

La **première étape** pourrait être intitulée la période « Magma »

- Les personnes sont les unes à côté des autres
- A priori, il n'y a aucune raison d'être en confiance. On se jauge, on se toise
- On tente de se repérer avec ses outils, ses représentations et ses croyances : la petite connaissance que nous avons de nous-mêmes, nos stéréotypes, ce que nous renvoie l'apparence des autres
- Certaines personnes envahissent temps et espace. D'autres se réfugient dans la passivité et le retrait

La **seconde étape** consiste à chercher à « Créer des liens »

- Toujours avec le désir de se sentir reconnu et de se « faire une place » au sein du groupe, on essaie de lutter, de combattre nos idées préconçues et nos « vieux démons » et on commence à tisser des liens, des alliances, une complicité
- L'idée d'affinités est motrice. L'idée de complémentarité et d'entraide commence à naître. Cette deuxième étape va, durant une certaine période, envahir la dynamique de l'équipe et se traduire par une expression du type : « *Nous sommes un bon groupe et faisons corps face aux difficultés* ». En apparence, l'individu se met en sommeil

Mais l'action elle-même liée à la définition des objectifs et à la répartition des rôles de chacun peut entraîner une forme de « Rivalité et de compétition ». C'est là **une troisième étape**.

- Des conflits de pouvoir apparaissent, des rivalités de compétences se font jour
- Les affrontements et les manœuvres sont de règle
- L'individu ne s'y retrouve plus et en souffre

Il est donc nécessaire, lors de la **quatrième étape**, de « Redéfinir les objectifs, les rôles et places de chacun » en tant que maillon d'une « chaîne », et sujet actif dans la réalisation de l'action.

- Il s'agit d'adhérer clairement et officiellement à des normes et à des règles internes
- Il s'agit aussi de préciser les contraintes et de démontrer que les frustrations possibles ne visent personne en particulier
- Les territoires, les champs d'intervention et les domaines des uns et des autres sont clairement redéfinis

Une **cinquième étape** apparaît alors, celle de la « Maturité »

- L'équipe est organisée. Elle peut ainsi travailler de façon autonome
- Les relations s'appuient sur l'efficacité et la créativité
- La coopération et la complémentarité créent le sentiment de responsabilité et non plus un sentiment de rivalité

## 2.2. CARACTERISTIQUES D'UNE EQUIPE EFFICACE

Équipe vient du mot *esquif* qui en vieux français désignait une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des chevaux. L'image des bateliers tirant sur la même corde a participé à la création de ce vocable.

Pour qu'une équipe soit performante, il faut qu'elle soit structurée autour des axes suivants :

### A. Un but commun bien défini

On parle d'équipe lorsqu'un petit groupe de personnes doit mener à bien une mission en un temps donné (la notion de délai est fondamentale).

Les membres du groupe doivent bien comprendre les objectifs et y adhérer.

🚫 **A éviter** : Des objectifs flous, absents, ou sans échéances.

### B. Un leader accepté par le groupe et respecté

- Son autorité doit être acceptée. L'équipe doit avoir confiance en lui
- Généralement, c'est grâce à ses compétences que le leader inspire confiance et gagne en autorité (on parle souvent d'autorité naturelle : le leader s'impose de lui-même grâce à son savoir et sa personnalité, il n'a pas besoin de faire preuve d'autoritarisme)
- Le responsable est censé organiser la répartition des tâches, structurer le travail
- Il doit savoir apaiser les conflits

On observe au sein d'une équipe, plusieurs besoins :

Un besoin de sécurité	Le leader doit donc pouvoir rassurer son équipe par son charisme, son optimisme et sa capacité à donner des objectifs clairs
Un besoin de reconnaissance	Il doit donc manifester des signes d'encouragement
Un besoin de liberté	Il doit fixer des objectifs à l'équipe puis lui laisser une marge d'autonomie
Un besoin de structure	Le cadre doit donc être clairement posé au départ
Un besoin de stimulation	Par le biais d'objectifs, de défis, voire de jeux par exemple

Pour qu'une équipe fonctionne, il lui est nécessaire d'avoir des repères tant affectifs qu'organisationnels, et ce, à travers un référent, un représentant de l'ordre.

🚫 **A éviter** : Un dirigeant absent, indisponible ou partial / Plusieurs chefs aux idées contradictoires.

### C. Une organisation rigoureuse du mode de collaboration

Le groupe doit se doter de règles dites, reconnues et acceptées.

Un planning d'action doit être élaboré.

🚫 **A éviter** : Pas de planning, une finition de dernière minute

### D. Une communication riche, précise et fluide entre tous les membres

Des échanges nombreux doivent avoir lieu, de façon formelle et informelle.

Chacun doit connaître les coordonnées (tel, mail, etc.) de tous les membres.

Une expression des désaccords doit être possible.

🚫 **A éviter** : Une absence de contacts entre les membres. Des clans : seuls certains membres échangent des informations. Une rétention d'information.

## E. Une division claire du travail

Des rôles et des responsabilités doivent être repérables : tout le monde doit pouvoir répondre à la question « Qui fait quoi ? ». Il faut que chacun sache en quoi consiste le travail des autres. Cette connaissance de la répartition du travail permet la complémentarité des fonctions.

Les postes / responsabilités / territoires sont reconnus et acceptés par les intéressés.

❖ **A éviter** : Une répartition floue des tâches. Plusieurs personnes travaillent sur le même sujet simultanément. Une personne finit par accomplir tout le travail pour le compte de l'équipe (source de tensions).

## F. Une confiance mutuelle

Chacun doit avoir confiance dans les compétences des autres.

Les membres doivent apprendre à se connaître, et si possible à s'estimer.

Un climat de solidarité, d'entraide aide à la bonne réalisation de la mission commune.

Une compétition saine devrait émerger : une émulation interne avec une volonté participative de succès personnel et collectif.

❖ **A éviter** : Une compétition malsaine entre les membres.

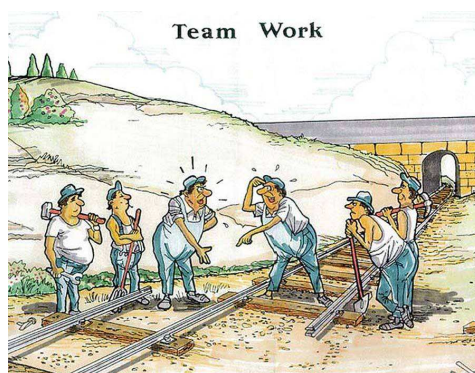
En plus de ces activités formelles entourant la gestion d'une équipe, des activités sociales sont souvent organisées pour souligner des succès, des fins d'étapes, des arrivées ou des départs de membres de l'équipe. Ces événements participent à enrichir l'esprit d'équipe et la complicité. Ces moments doivent rester bien maîtrisés pour éviter tout dérapage.

Conclusion : pour qu'une équipe fonctionne, les ingrédients nécessaires sont un leader, une organisation rigoureuse, et une communication abondante et précise pour fixer de façon claire les objectifs, les procédures, les étapes, etc. Cependant, la modération est toujours de rigueur : Une organisation trop précise par exemple peut démotiver les collaborateurs qui ont besoin de prendre des initiatives. Une trop bonne entente entre les membres d'une équipe peut nuire à l'efficacité de la progression du travail, une communication trop touffue fait parfois perdre de vue les objectifs essentiels, etc.



Le tableau suivant donne quelques notions sur les excès à éviter dans le cadre d'un projet.

POLE POSITIF		POLE NEGATIF
<b>Leader</b> Produit un grand nombre d'idées qui sont acceptées, cherche à imposer son point de vue au groupe	<b>DIRECTION</b>	<b>Marginal / Leader négatif</b> Refuse de s'intéresser au travail du groupe pour des raisons idéologiques, humaines ou psychologiques
<b>Organisateur de la tâche</b> Propose une méthode de travail afin d'améliorer l'efficacité du groupe	<b>ORGANISATION</b>	<b>Manipulateur</b> Ne se met pas au service du groupe mais met le groupe à son service
<b>Agent d'ambiance</b> Veille à garantir la sérénité du climat et l'agrément de l'atmosphère en plaisantant ou en atténuant les tensions	<b>HUMOUR</b>	<b>Rigolo agressif</b> Plaisante continuellement ce qui freine le travail / Fait preuve d'agressivité envers autrui ce qui détériore le climat
<b>Spécialiste</b> Apporte de façon ponctuelle de précieuses précisions sur des sujets techniques	<b>EXPERTISE</b>	<b>Prétentieux</b> Etale son savoir et cherche constamment à se mettre en valeur
<b>Stimulateur</b> Stimule le rythme de la réflexion en rappelant des impératifs chronologiques	<b>ENTHOUSIASME</b>	<b>Pessimiste</b> Ralentit constamment le travail par des remarques négatives



Qui est responsable de cette erreur d'aiguillage ?

### 2.3. LES PROFILS COMPLEMENTAIRES CONSTITUTIFS D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL

Dans une équipe, il y a forcément hétérogénéité de compétences et de personnalités. Cela entraîne une distribution des rôles spécifique.

La confrontation des différents profils est facteur de richesse et permet à l'équipe, grâce à la complémentarité des individus qui la constitue, d'être plus performante que la somme des individus.

Plusieurs typologies permettent de décrire les profils récurrents à l'intérieur d'une équipe.

*« Nul n'est parfait, une équipe peut l'être ! »  
Meredith Belbin*

#### **Le concept des rôles en équipe de Meredith Belbin :**

Psychosociologue diplômé de Cambridge, Meredith Belbin est directeur de l'unité de recherche en formations en entreprises de l'université de Cambridge. Pionnier de la recherche sur les comportements en équipe, il a élaboré le concept des rôles en équipe aujourd'hui reconnu et utilisé dans le monde entier.

Les études menées à Cambridge par Meredith Belbin pendant plus de 20 ans ont montré qu'il existe un nombre limité de rôles en équipe. Chaque rôle se structure sur des constantes de comportement mises en œuvre dans le cadre professionnel par des types de personnalité parfois tout à fait différents.

La théorie de Belbin s'applique à tous types d'équipes : « fonctionnelle » mais aussi « temporaire » dans le cadre de projets.

Un manager devrait composer son équipe de manière à avoir tous les rôles de représentés, plusieurs parfois par une unique personne, notamment lui-même s'il n'a que cette possibilité.

Les profils décrits par Belbin sont les suivants :

*NB : les intitulés des fonctions sont des traductions de l'anglais et donnent parfois une image faussée des profils. Il convient donc de s'intéresser au descriptif de chaque type pour en avoir une idée exacte.*

#### **LES PLANTES**

**Caractéristiques :** Les « plantes » innover et inventent. Elles sont créatrices. Elles engendrent des idées qui peuvent être à la source d'importants développements. En règle générale, elles préfèrent agir de leur propre chef, à l'écart des autres membres de l'équipe. Elles utilisent leur imagination et travaillent souvent dans le souci de la conformité. Ce sont généralement des personnes introverties qui réagissent fortement à la critique et à l'encouragement. Leurs idées sont souvent radicales et peuvent manquer de sens pratique. Les « plantes » sont indépendantes, intelligentes et originales et peuvent avoir des difficultés à communiquer avec des personnes qui ne partagent pas leurs idées.

**Fonction :** Les « plantes » sont principalement aptes à engendrer de nouvelles propositions et à résoudre des problèmes complexes. On a souvent besoin des « plantes » au commencement d'un projet ou lorsqu'un projet n'avance pas. Les « plantes » généralement sont à l'origine de créations de sociétés ou d'inventions de nouveaux produits. Trop de « plantes » dans une organisation peuvent toutefois aller à l'encontre de la productivité, étant donné qu'elles ont tendance à passer leur temps à renforcer leurs propres idées et à engager chacun dans le combat.

### INVESTIGATEURS DE RESSOURCES (IR)

**Caractéristiques :** « Les investigateurs de ressources » sont souvent des personnes enthousiastes, extraverties et promptes à la répartie. Ce sont d'excellents communicateurs, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ce sont des négociateurs innés et sont doués quand il faut exploiter des nouveautés et développer des contacts. Bien que faibles à générer leurs propres idées, ils sont très efficaces lorsqu'il s'agit d'exploiter les idées des autres et de les développer. Comme leur nom l'indique, ils sont qualifiés dans la découverte de nouvelles ressources et dans leur exploitation. Ils reçoivent habituellement un accueil chaleureux de la part des autres, grâce à leur nature expansive. « Les investigateurs de ressources » sont des personnes décontractées avec un sens accru de la curiosité, et promptes à saisir de nouvelles opportunités. Cependant, si les autres ne les stimulent pas, ils perdent vite leur enthousiasme.

**Fonction :** Ils sont excellents lorsqu'il s'agit de présenter de nouvelles idées, de nouveaux développements et de nouvelles ressources au reste du groupe.

Ce sont les meilleurs pour instaurer des contacts à l'extérieur et poursuivre les négociations.

Ils sont capables de grandes réflexions tout en gardant les pieds sur terre et possèdent la capacité d'obtenir facilement des informations.

### CO-ORDINATEURS (CO)

**Caractéristiques :** La principale caractéristique des « coordinateurs » est leur capacité à travailler vers des objectifs communs. Matures, fiables et confiants, ils ont la faculté de déléguer facilement. Dans les relations interpersonnelles, ils repèrent rapidement les talents individuels et les utilisent pour les objectifs du groupe. Alors que les « coordinateurs » ne sont pas nécessairement les plus ingénieux membres d'une équipe, ils ont un esprit large, et sont généralement respectés.

**Fonction :** Les « co-ordinateurs » ont de bonnes prédispositions, lorsqu'ils sont responsables d'une équipe avec des compétences et caractéristiques diverses. Ils obtiennent de meilleurs résultats dans leurs rapports avec leurs collègues de rang égal, que lorsqu'ils dirigent de jeunes employés subalternes. Leur devise pourrait être "Consulter tout en dirigeant" et ils abordent généralement les difficultés avec sérénité. Dans certaines entreprises, les « co-ordinateurs » peuvent avoir des difficultés avec les « façonneurs » à cause de leur différente manière de diriger.

### FAÇONNEURS (FA)

**Caractéristiques :** Les « façonneurs » sont des personnes très motivées, dotées d'une énergie féroce, ils ont soif de réalisation. Ils sont généralement agressifs et extravertis, et possèdent un dynamisme à toute épreuve. Les « façonneurs » se plaisent à défier les autres et leur intérêt est de gagner. Ils aiment mener et pousser les autres à l'action. Si des obstacles surgissent, ils trouvent un moyen de les affronter. Volontaires et autoritaires à la fois, ils ont une très forte réaction émotionnelle à toute forme de déception ou de frustration.

Ce sont des personnes obstinées, ont le sens de l'argumentation et peuvent manquer de compréhension dans leur relation interpersonnelle. Ce sont les membres les plus compétitifs d'une équipe.

**Fonction :** Ce sont généralement de bons dirigeants parce qu'ils provoquent une certaine forme d'action génératrice lorsqu'ils sont soumis à la pression des événements. Ils sont excellents pour donner du tonus à l'équipe et leur présence est très salutaire dans des groupes où les complications d'ordre politique ralentissent la marche des affaires. Les « façonneurs » sont enclins à ne pas se soucier des difficultés et à aller de l'avant sans se préoccuper des conséquences. Ils sont performants lorsqu'il s'agit d'effectuer des changements indispensables sans se soucier de prendre des décisions impopulaires. Comme leur nom l'indique, les « façonneurs » essaient d'imposer leur forme d'esprit aux discussions et activités du groupe. Ils sont probablement les membres de l'équipe les plus efficaces en garantissant une action positive.

### PERFECTIONNISTES (PE)

**Caractéristiques :** Les « perfectionnistes » ont une grande capacité à prêter leur attention aux moindres détails. Il est rare qu'ils commencent quelque chose sans pouvoir l'accomplir. Ils sont motivés par leur anxiété, quoique leur apparence extérieure puisse apparaître sereine. Ce sont généralement des introvertis et ont besoin de peu de stimulant ou d'impulsion motivante. Les « perfectionnistes » ne sont pas disposés à accepter les personnes de nature insouciantes. Ils ne sont pas souvent enclins à déléguer, et préfèrent eux-mêmes s'attaquer aux tâches.

**Fonction :** Les « perfectionnistes » sont inestimables dans l'accomplissement de tâches qui demandent une forte concentration et un degré élevé de précision. Ils ont le souci de l'urgence et sont excellents lorsqu'il s'agit de respecter les délais. À la direction, ils se surpassent par les hauts standards auxquels ils aspirent et par leur souci de précision et de suivi.

### EQUIPIERS (EQ)

**Caractéristiques :** Les « équipiers » sont les membres les plus serviables d'un groupe. Ils sont conciliants, sociables et ont du respect pour les autres. Ils sont très flexibles et sont capables de s'adapter aux différentes personnes et situations. Les « équipiers » sont des personnes perspicaces et diplomates. Ils sont à l'écoute des autres et sont généralement les membres les plus populaires d'une équipe. Ils opèrent avec sensibilité au travail, mais ils peuvent être indécis au moment de situations cruciales.

**Fonction :** Le rôle de « l'équipier » est d'empêcher que s'élèvent des problèmes relationnels au sein d'une équipe de manière à permettre à tout membre de contribuer efficacement aux différentes tâches. N'aimant pas les conflits, il prendra toutes les mesures nécessaires pour les éviter. Il est assez fréquent pour un « équipier » d'accéder à des positions supérieures, surtout quand la plupart des dirigeants sont des « façonneurs ». Ceci crée un climat dans lequel ses qualités diplomatiques et de perspicacité peuvent s'exprimer, en particulier sous un régime où les conflits risquent de s'élever ou d'être avortés. Les dirigeants qui possèdent les qualités de

l'« équipier » ne sont pas considérés comme une menace et par conséquent ils sont bien acceptés en tant que tels. Les « équipiers » facilitent le travail en équipe. Le moral est meilleur et les personnes semblent mieux coopérer lorsqu'ils sont là.

### PRISEURS (PR)

**Caractéristiques :** Le « priseur » possède un esprit sérieux, c'est quelqu'un de prudent, sans grand enthousiasme. Lent à prendre des décisions, préfère y réfléchir. Son esprit critique est habituellement très développé. D'une grande acuité d'esprit, il tient compte de tous les facteurs. Un bon « priseur » a rarement tort.

**Fonction :** Les « priseurs » sont les mieux adaptés pour analyser les difficultés et évaluer les projets et suggestions. Ils sont excellents pour analyser les différents avantages et inconvénients. Pour de nombreux profanes, les « priseurs » peuvent apparaître antipathiques, fastidieux et même critiques à l'extrême. Certaines personnes sont surprises de les voir accéder à des postes de dirigeants. Néanmoins, un nombre d'entre eux occupent des postes clefs et accèdent à de hautes fonctions. Certains postes où les succès et les échecs s'articulent sur un nombre relatif de décisions critiques, représentent le terrain idéal pour les « priseurs » car ce sont des personnes qui ne se trompent jamais et qui réussissent toujours en fin de parcours.

### **MAITRES D'OEUVRE (MO)**

**Caractéristiques :** Les « maîtres d'oeuvre » possèdent un esprit pratique, de réelles qualités de maîtrise de soi et de discipline. Ils aiment travailler dur et s'attaquer aux problèmes de façon systématique et méthodique. Dans l'ensemble, le « maître d'oeuvre » est quelqu'un qui dédie sa loyauté et son intérêt à la société et qui se préoccupe moins de ses intérêts personnels. Cependant, il peut manquer de spontanéité, et peut montrer des signes de rigidité.

**Fonction :** Le « maître d'oeuvre » est bénéfique à l'organisation parce qu'il est fiable et fait preuve d'une très forte assiduité au travail. Il réussit car il est efficace et possède le sens inné de ce qui est important et réalisable. On dit que nombreux sont les cadres qui effectuent seulement les tâches qu'ils trouvent plaisantes et négligent celles qu'ils répugnent. Au contraire, le « maître d'oeuvre » fera ce qui doit être fait. Le bon « maître d'oeuvre » progresse souvent vers des postes de direction élevés grâce à ses bonnes capacités d'organisation et à ses compétences pour s'attaquer à l'indispensable.

### **SPECIALISTES (SP)**









**Caractéristiques :** Le « spécialiste » se dédie entièrement à son travail et est fier de ses compétences techniques et de ses connaissances spécialisées. Ses priorités se situent dans le maintien des standards professionnels, l'évolution technique et la défense de son propre terrain.

Tandis qu'il démontre posséder une grande fierté dans le domaine qui lui est propre, il ne montre pas d'intérêt envers les autres. Finalement, le « spécialiste » devient expert par pur engagement et par canal sélectif. Peu de personnes possèdent la résolution ou l'aptitude à devenir « spécialiste » de premier ordre.

**Fonction :** Le « spécialiste » a un rôle indispensable à jouer dans une équipe, car il produit les compétences rares sur lesquelles le produit ou le service de la société est fondé. Comme dirigeant, il est respecté parce qu'il connaît son sujet mieux que personne et est souvent appelé à prendre des décisions fondées sur son expérience.

**Le Team Management system : ou l'art d'associer les profils psychologiques :**

La Redoute, 3M ou Renault ont adopté cette méthode mise au point il y a vingt ans par deux scientifiques australiens. Elle définit les huit rôles clés composant un groupe efficace. Objectif : former rapidement des équipes opérationnelles en mélangeant des talents très divers, dont les défauts sont annulés par les qualités des autres. Sur la base d'un questionnaire détaillé, chaque candidat se voit attribuer un de ces profils types. Un manager peut ainsi immédiatement découvrir quelle catégorie est sous représentée ou au contraire trop présente dans sa garde rapprochée.

<p><b>Le développeur</b></p> 	<p>C'est le Géo Trouvetou de la bande : il apprécie de travailler sur des projets de lancement et les prototypes. Son rôle : tester leur pertinence et leur faisabilité. Il aime « mettre les mains dans le cambouis », passe facilement d'une tâche à une autre, mais déteste la routine.</p>
<p><b>L'organisateur</b></p> 	<p>Il définit la marche à suivre, met en place des processus, détermine les étapes intermédiaires. Ce pragmatique travaille vite et sait tenir délais et objectifs. Ses défauts ? Avec lui, tout devrait être prêt pour la veille. Il n'est pas non plus très à l'écoute des sentiments d'autrui.</p>
<p><b>Le conseiller</b></p> 	<p>Son rôle ? Collecter des informations clés (sur le marché, la concurrence, l'entreprise) et les transmettre à l'équipe. Il se distingue par sa curiosité naturelle, son esprit de synthèse et son sens de la communication. Il apprécie le travail en groupe mais déteste agir dans la précipitation.</p>
<p><b>Le producteur</b></p> 	<p>C'est lui qui finalise le produit et livre les prestations. Il a le sens du détail et aime le contact. Les calendriers et les plannings ne lui font pas peur. Il est obsédé par le rendement et l'efficacité. Veillant au respect des délais, il est parfois jugé rigide et n'apprécie guère le changement.</p>
<p><b>Le promoteur</b></p> 	<p>Très bon commercial, persuasif, énergique et sociable, il excelle à se constituer des réseaux. Il sait saisir les occasions, car il a une vision claire de l'avenir de son secteur. Il se bat sur tous les fronts, ne baisse jamais les bras, mais s'ennuie facilement s'il n'a pas des défis stimulants à relever.</p>
<p><b>L'innovateur</b></p> 	<p>Il se réveille chaque matin avec de nouvelles idées et des projets. Reconnu pour son intuition, son imagination et ses capacités d'analyse, il flaire les tendances avant tout le monde. Ennemi de la routine, il est autonome et apprécie les horaires flexibles. L'organisation n'est pas son fort.</p>
<p><b>L'inspecteur</b></p> 	<p>Il a pour mission de contrôler le respect des procédures et la fiabilité des prestations. Ses qualités ? Meticuleux, il a le goût du détail. Il est calme, réfléchi et doué d'une grande capacité de concentration. Son défaut principal ? Il n'a pas vraiment le sens du contact.</p>
<p><b>Le mainteneur</b></p> 	<p>Attaché à conserver les méthodes de travail, il est la mémoire de l'entreprise et se sent garant de sa culture. Homme de valeurs et de convictions, il joue parfois le rôle de ciment dans le groupe. Ce bon négociateur a le sens de la justice. Revers de la médaille, il peut se montrer rigide.</p>

## Sources / Pour aller plus loin

Webographie :

[www.unssc.org/web1/programmes/rcs/](http://www.unssc.org/web1/programmes/rcs/)

<http://www.belbin.com/>

<http://www.rmc-conseils.fr/rmc/tms.html>



Bibliographie :

*Les rôles en équipe*, Meredith Belbin (Editions d'organisation)

*Bâtir une équipe performante et motivée*, Ramez Cayatte (Eyrolles)

*Travailler en équipe*, Marie-Josée Couchaere (Ellipses Marketing)

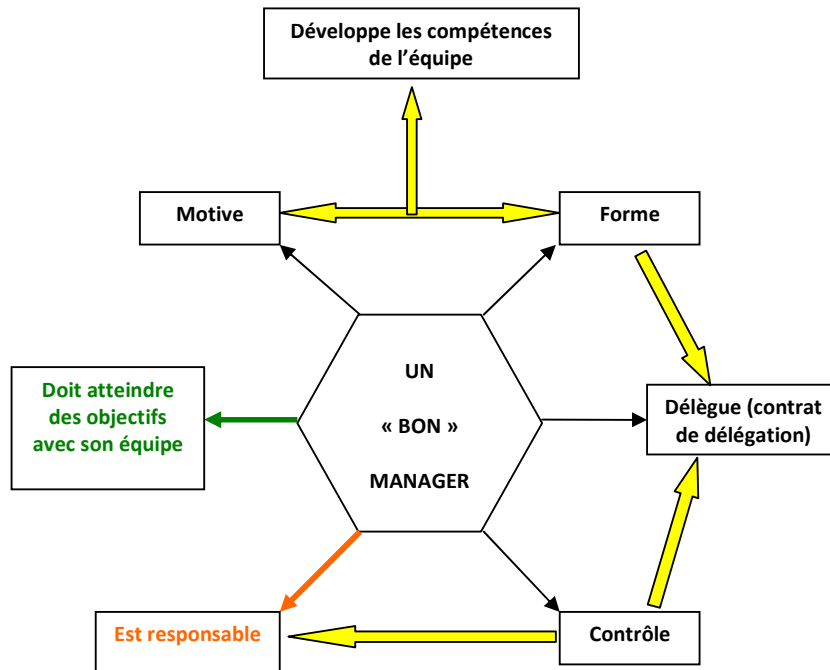
*Gagner en efficacité en équipe*, Patrick-M Georges (Editions d'Organisation)

## CHAPITRE 3 : ROLES DU MANAGER

### 3.1. QUELQUES DEFINITIONS :

Le véritable rôle du manager est de donner aux salariés l'envie de faire de leur mieux et de créer un environnement de travail qui leur permette de faire de leur mieux. (source : *Le Management pour les nuls*).

Le management, c'est l'art de conduire son équipe, de l'animer, de la diriger en vue d'atteindre les objectifs fixés.



### 3.2. QUELQUES MISSIONS DU MANAGER :

#### Communiquer avec son équipe

---

- ⇒ Faire passer des messages clairs et constructifs.
- ⇒ Ecouter les demandes et les feed-back des employés
- ⇒ Gérer les échanges en face à face.
- ⇒ Organiser et animer des réunions pour générer et faire circuler de l'information

#### Motiver son équipe

---

- ⇒ Créer et entretenir un bon climat dans l'équipe.
- ⇒ Féliciter, encourager les progrès
- ⇒ Montrer l'exemple et partager son savoir-faire
- ⇒ Donner une belle réputation à mériter
- ⇒ Dynamiser par son enthousiasme
- ⇒ Découvrir les motivations de chacun
- ⇒ Donner des avantages aux plus performants

#### Organiser le travail, diriger les personnes

---

- ⇒ Transmettre des directives, distribuer les tâches
- ⇒ Gérer les priorités
- ⇒ Définir des objectifs pour l'équipe et les faire partager
- ⇒ Fixer des règles du jeu et les expliquer
- ⇒ Animer des formations pour l'équipe
- ⇒ Assurer le suivi des formations externes

#### Accompagner les personnes

---

- ⇒ Accueillir et intégrer un nouveau collaborateur
- ⇒ Faire le suivi d'un travail
- ⇒ Apporter son soutien
- ⇒ Donner un feed-back (positif ou négatif) sur un comportement
- ⇒ Permettre aux salariés de progresser
- ⇒ Evaluer le travail des collaborateurs

#### Gérer les situations critiques

---

- ⇒ Traiter diplomatiquement les oppositions
- ⇒ Résoudre les conflits interpersonnels, voire interservices
- ⇒ Recadrer en cas d'éloignement des objectifs
- ⇒ Sortir des situations bloquées.
- ⇒ Prendre des décisions dans des conditions complexes

#### Sources / Pour aller plus loin

Webographie :

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0308managers/lesobjets.shtml>



Bibliographie :

*Prendre une fonction de manager*, Gilles Durand, (Insep Consulting)

*Le Manager Minute*, Ken Blanchard (Eyrolles)

*24 Leçons de management*, Carlos Ghosn (Maxima Laurent du Mesnil éditeur)

*Attitude 101 : Ce que tout leader devrait savoir*, (Un monde différent)

*Comment trouver le leader en vous*, Dale Carnegie (LGF - Livre de Poche)

## CHAPITRE 4 : SAVOIR COMMUNIQUER DE FAÇON EFFICACE

### 4.1. L'INTERET DE LA DIPLOMATIE

Dans toutes les situations de communication, l'objectif pour un manager est d'arriver à ses fins. L'enjeu n'est pas de l'ordre de la satisfaction affective, mais de l'ordre de l'organisation du travail (objectifs, contraintes, encadrement d'équipe ...) et de la qualité des rapports humains au sein du travail.

La diplomatie peut, bien sûr, être un outil de manipulation. Mais là n'est pas la question. En l'occurrence, il s'agit surtout d'éviter la guerre, et que le conflit latent, non dit, possible ou prévisible, puisse être géré sans blessures individuelles.

La diplomatie est utile pour faire évoluer les individus et non pas pour masquer les difficultés.



### 4.2. ADOPTER UNE ATTITUDE ASSERTIVE

L'Assertivité est l'affirmation de soi dans le respect d'autrui.

Être assertif, c'est être capable de s'exprimer directement ou librement, sans détour, et toujours avec considération et respect de l'autre. L'assertivité définit une grande qualité de communication dans laquelle on se respecte soi-même autant que l'on respecte l'autre. Viser l'assertivité, c'est passer du stade de la relation au stade de la véritable communication.

Nous sommes tous aujourd'hui sociables ou sociabilisés, mais sommes-nous en capacité de communiquer avec l'autre ? Car cela implique un niveau de conscience et une humanisation profonde des échanges.

Etre assertif, c'est avant tout bien se connaître, s'accepter tel que l'on est, avec ses qualités et ses défauts. C'est aussi savoir entendre et écouter, s'ouvrir aux autres, ne pas avoir peur des "retours". C'est être simple, authentique et juste avec soi et les autres. Progresser dans cette voie, c'est éviter de tomber dans les travers des attitudes que sont la fuite, la manipulation ou l'agressivité, génératrices de tensions, d'incompréhensions et de frustrations.

L'assertivité peut sembler délicate, voire difficile ou utopique à la lecture de cette définition, c'est un vrai cheminement pour un réel confort de vie et une réelle efficacité pour soi-même et pour les autres.

### 4.3. LES DIFFERENTES ATTITUDES FACE AUX SITUATIONS DIFFICILES

#### LA FUITE PASSIVE

---

Cette attitude se caractérise par une certaine tendance à se dérober plutôt que d'affronter directement les autres ou les événements.

Elle peut revêtir différents aspects :

- Excès de gentillesse, peur d'importuner l'autre
- Tendance à ne jamais se trouver assez informé pour prendre une décision
- Tendance à remettre à une date ultérieure, à traîner
- Peur du jugement des autres, de ne pas être accepté
- Peur de prendre des responsabilités, de se mettre en avant
- Tendance à ne rien révéler de soi, expression personnelle réduite au minimum
- Image de soi assez négative, dévalorisation de soi, survalorisation des autres

Cette attitude se retrouve chez des individus qui évitent à tout prix les conflits, ne savent pas dire « non » de peur de perdre l'estime des autres.

#### L'ATTAQUE AGRESSIVE

---

Cette attitude consiste à vouloir être celui qui a le dernier mot, qui domine, même si cela doit indisposer les autres. Elle génère souvent l'agressivité, voire même l'antipathie et entraîne le sentiment d'être mal aimé.

Elle peut revêtir plusieurs aspects :

- Domination des autres, faire peur ou mal
- Réussir à tout prix, en marchant sur la tête des autres
- Garder le monopole de la parole
- Pratiquer la critique acerbe, se moquer des autres, les humilier
- Chercher les points faibles des autres pour les souligner
- Tirer vengeance de la moindre offense réelle ou imaginaire

Cette attitude se retrouve chez des individus qui estiment que leur façon de penser ou d'agir est la meilleure et qui souhaitent l'imposer aux autres de gré ou de force.

#### LA MANIPULATION

---

Il s'agit là de préférer manier l'ellipse plutôt que de dire directement ce que l'on pense. La manipulation amène à changer volontiers de langage selon l'interlocuteur.

Le danger est que lorsque les manœuvres sont percées à jour, les autres se méfient et ôtent tout crédit.

Elle peut revêtir plusieurs aspects :

- Manipuler autrui pour faire ce que l'on veut, fût-ce en le dupant ou en le culpabilisant
- Dissimuler des informations pour influencer l'autre
- Vouloir tout savoir, connaître tout le monde, tourner habilement les règles et en profiter
- Jouer la comédie pour atteindre ses objectifs

Pour parvenir à ses fins, le manipulateur passe souvent par une phase d'écoute et d'observation pour comprendre les intérêts et les motivations des autres.

C'est s'affirmer, défendre ses droits sans pour cela agresser les autres.

C'est l'attitude la plus souhaitable car elle permet d'atteindre ses objectifs et d'arriver à ses fins dans la plupart des cas, sans déclencher le ressentiment d'autrui, et même en attirant son estime.

- C'est aimer être soi-même, sans masque ni faux semblants
- C'est entretenir avec les autres des rapports fondés sur la confiance et la franchise
- C'est écouter autrui et prendre en compte son point de vue
- C'est s'affirmer avec une assurance tranquille, maintenir fermement ses opinions et ses décisions en toutes circonstances, même si elles ne concordent pas avec celles d'autrui

### 4.4. DEVELOPPER SON APTITUDE A ECOUTER

L'écoute n'est pas une qualité innée. Au contraire, c'est une compétence assez rare. Peu de personnes disposent d'une réelle capacité à écouter les autres. La plupart des individus préfèrent parler qu'écouter, surtout s'il s'agit d'écouter des problèmes.

En effet, instinctivement, lorsqu'on écoute l'autre, on a envie de lui répondre pour lui manifester notre réaction, notre opinion sur ce qu'il vient de dire. On lui coupe parfois même la parole pour faire passer son idée... de peur de l'oublier.

Or, une « bonne écoute » suppose dans un premier temps de se taire pour laisser l'autre aller au bout de sa pensée. L'écoute passe aussi par le non verbal et en particulier par le regard. On décèle dans le regard de l'autre, à ses expressions s'il nous écoute véritablement.

Une « bonne écoute » est donc une écoute centrée sur l'autre qui passe par un oubli temporaire de soi. Il faut apprendre non seulement à se taire et à faire taire ses discours intérieurs, ce qui n'est pas évident, surtout sur une longue durée.

Il s'agit donc de laisser l'autre parler jusqu'au bout, de laisser même parfois quelques temps de silence pour laisser l'autre réfléchir avant de continuer ses propos.

Un sociologue nommé Porter a montré que l'interprétation (donner un sens à ce que dit l'autre), le jugement, le conseil et le témoignage d'expérience personnelle ne permettent pas de satisfaire le besoin d'être écouté.

En revanche, un questionnement pertinent et une reformulation efficace (reprendre les propos de l'autre avec ses propres propos sans les déformer) invitent l'autre à développer ses idées. Le soutien, l'empathie se révèlent également positifs et ainsi l'autre à poursuivre.

Bien écouter est fondamental pour un manager. Sa porte doit être ouverte.

Tout d'abord, un manager à l'écoute aura toutes les chances de comprendre ses collaborateurs et donc de pouvoir s'adapter à la personnalité et au « fonctionnement » de chacun. Il pourra également être informé notamment des difficultés que rencontrent ses collaborateurs et pourra mettre en place des solutions pour y faire face. Ecouter les réussites est également essentiel car cela permet de formaliser les « bonnes pratiques » qui pourront être reproduites dans le futur. Ecouter un collaborateur qui s'exprime sur ses réalisations est même un signe de reconnaissance.

Il est vrai que bien écouter demande du temps, de l'attention, et de la concentration, c'est un exercice contraignant et même fatigant. Mais les bénéfices sont énormes. Même si le manager a besoin de former ou d'influencer ses collaborateurs, il est obligé de passer par une phase d'écoute. Il a donc tout intérêt à travailler cette compétence.

Parfois manque de temps, ou parce que les conditions ne le permettent pas (éloignement par exemple) ou parce que le manager néglige cet aspect, l'écoute manque. Les conséquences sont généralement très lourdes car un manque d'écoute génère des incompréhensions souvent source de stress et de conflits. Il est fréquent que des managers qui n'ont pas pris le temps d'écouter leurs subordonnés les voient partir, sans en comprendre les raisons. Cela a un coût très important pour l'entreprise et demande au manager un temps et des efforts considérables pour recruter, intégrer, former un nouveau collaborateur.

#### 4.5. EMETTRE UNE DIRECTIVE

OBJECTIFS	TECHNIQUE PROPOSEE
Obtenir le résultat attendu, impliquer l'autre, l'amener à s'engager	<p>S'adresser à la bonne personne (pas d'intermédiaire)            La demande doit être précise et claire            Expliquer le contexte, les raisons de cette demande            Donner un délai précis (jour, éventuellement heure)            Signer par un « merci ».</p> <p>Explications de la technique : plus une demande est précise, plus elle a de chances d'être exécutée avec exactitude. Par ailleurs, les raisons données pour accomplir une action motivent et donnent envie de répondre rapidement et qualitativement à la demande.</p> <p>Astuce : Faire répéter les directives complexes pour s'assurer que l'on est bien compris.</p>

Il convient de s'adapter au collaborateur :

PERSONNE PLUTOT « RATIONNELLE »	PERSONNE PLUTOT « EMOTIONNELLE »
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insister sur le pourquoi</li> <li>✓ Argumenter</li> <li>✓ Faire appel à son bon sens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'écouter</li> <li>✓ Montrer qu'on la comprend</li> <li>✓ Avoir un contact chaleureux</li> </ul>
PERSONNE PLUTOT « SUSCEPTIBLE »	PERSONNE PLUTOT « REFRACTAIRE »
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expliquer que la directive est juste</li> <li>✓ Prendre en compte son opinion</li> <li>✓ Savoir conclure avec fermeté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conserver son calme : de la fermeté mais sans autoritarisme</li> <li>✓ La prendre à contre-pied : humour, placidité...</li> <li>✓ Couper court dès que le ton monte</li> </ul>

#### 4.6. SAVOIR FELICITER

OBJECTIFS	TECHNIQUE PROPOSEE
Exprimer sa satisfaction, maintenir la motivation, donner envie de poursuivre, tirer des enseignements formateurs	<p>Provoquer l'entretien            Exprimer sa satisfaction            Faire raconter, s'intéresser activement            Faire réfléchir aux raisons de la réussite, à ce qui a été déterminant, pour pouvoir s'appuyer à nouveau dessus une autre fois            Exprimer de nouveau sa satisfaction</p>

## 4.7. FORMULER UNE CRITIQUE

OBJECTIFS	TECHNIQUE PROPOSEE
<p>Aboutir à un changement, inciter l'autre à adopter une attitude ou une pratique plus proche de ses attentes, de ses besoins</p>	<p>Choisir le moment, le lieu (jamais en public)</p> <p>Evoquer les faits précis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faits précis : ils doivent être irréfutables et complètement évoqués</li> <li>• Quand, où, combien, comment, etc</li> </ul> <p>Exprimer les conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour vous : gêne, embarras, mécontentement (ce que vous ressentez)</li> <li>• Pour le travail, l'entreprise, le client</li> </ul> <p>Ecouter l'autre</p> <p>Rechercher les solutions de changement, de progrès, d'amélioration.</p> <p>Impliquer l'autre vers sa propre recherche de solution :</p> <p>☞ « A l'avenir, comment pensez-vous faire pour éviter que cela se reproduise... pour améliorer votre savoir-faire, vos résultats... ? »</p> <p>Ou encore suggérer des solutions (méthode moins efficace)</p> <p>Fixer l'accord, le traduire en terme(s) d'action(s)</p> <p>Dire les conséquences positives que cela aura sur le travail et votre relation</p> <p>Remercier et encourager pour conclure</p>

### Astuces :

- ☒ Emettre une critique est une des tâches les plus délicates à accomplir car une critique mal formulée ou mal acceptée peut aboutir à un conflit, une démotivation, voire une rupture. Il est donc essentiel de bien réfléchir à la façon d'amener la critique pour faire en sorte que l'interlocuteur ne s'offense pas, et au contraire considère cela comme un signe de bienveillance (une critique peut-être vécue comme un signe d'intérêt et peut être prise comme une formation, un encouragement pour progresser)
- ☒ Il semble important, dans un premier temps, de positiver la personne à laquelle on s'adresse. Il faut lui montrer que vous l'appréciez pour ses qualités sur tel ou tel plan, qu'elle a telle ou telle compétence, que vous savez que son rôle est difficile, que son emploi du temps est surchargé, qu'il y a des moments où les choses ne sont pas faciles à mener.
- ☒ Appuyez vous sur un maximum d'exemples concrets et non sur des jugements personnels.
- ☒ Lorsqu'il s'agit de présenter les implications et les conséquences de vos remarques, il est conseillé d'employer le terme « on ». Il faut que la personne prenne conscience que les choses ne peuvent plus rester en l'état.
- ☒ « Nous avons des objectifs à atteindre..., nous avons des engagements à tenir ....., nous devons travailler ensemble ..., nous avons des comptes à rendre .... »
- ☒ Evitez de mettre la personne en cause sur le plan affectif. Si vous avez des remarques à faire concernant son caractère, pensez à elle en lui disant : « J'ai l'impression que ..., j'ai le sentiment que ....., je me demande pourquoi .... ». Veillez à formuler des messages qui commencent pas « je » et non pas « vous ».

#### 4.8. REAGIR FACE A UNE CRITIQUE

OBJECTIFS	TECHNIQUE PROPOSEE
Tirer parti d'une critique, quand elle est judicieuse, pour se remettre en question et progresser.	<p>Ne pas se sentir agressé personnellement si la critique porte sur une de ses actions.</p> <p>Le comportement efficace est d'écouter tranquillement la critique, d'éviter de se défendre, de se justifier ou pire, de contre attaquer.</p> <p>Si la critique est bien formulée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accuser réception : Je vois ce que vous voulez dire...</li> <li>• Reformuler les faits de manière objective mais ferme, pour faire savoir que la critique a été bien comprise.</li> <li>• Accepter, voire remercier</li> <li>• Demander des conseils d'amélioration</li> <li>• Ou proposer une solution pour que la situation ne se renouvelle pas</li> </ul> <p>Si la critique est floue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La faire reformuler sur les faits et les conséquences</li> </ul> <p>Si la critique est formulée sous la forme d'un jugement de valeur, d'une généralisation (vous êtes...) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander des explications concrètes, refuser les généralités.</li> </ul> <p>☞ « <i>Je ne comprends pas ce que vous dites... Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?</i> »</p> <p>Interroger l'interlocuteur sur ses intentions : « <i>Dans ces conditions que souhaitez-vous ?</i> »</p> <p>Dans tous les cas, veiller à amener l'autre à dissocier ce que l'on fait de ce que l'on est.</p> <p>Quand l'interlocuteur attaque personnellement ou tient des propos injurieux, ne pas répondre, rompre le cercle vicieux en ne réagissant pas.</p>

#### 4.9. REFUSER

OBJECTIFS	TECHNIQUE PROPOSEE
Affirmer son refus sans entraîner ni litige, ni tension	<p>Ecouter la demande (si elle est vague, reformuler)</p> <p>Marquer un temps de réflexion</p> <p>Dire NON (exprimer sa compréhension, peut-être complété par « je regrette »)</p> <p>IMMEDIATEMENT, expliquer pourquoi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• donner la vraie raison</li> <li>• éventuellement, la seconde si elle a du poids</li> <li>• jamais plus de 2 raisons au risque de diluer votre réponse et surtout de donner l'impression à l'autre que vous vous justifiez</li> </ul> <p>Proposer éventuellement une solution de rechange</p> <p>Si l'autre insiste : « Je regrette, je vous ai déjà dit non, je vous ai expliqué pourquoi. »</p> <p>Si l'autre insiste encore : disque rayé, « non, ce n'est pas possible ».</p>

NB : un manager a par sa fonction une certaine autorité sur ses subordonnés. Cependant, il ne doit pas refuser systématiquement les demandes qui ne lui plaisent pas. Refuser des propositions ou des services à plusieurs reprises peut conduire à une démotivation. Le manager doit refuser si ce qui est demandé est nuisible à l'accomplissement des objectifs de sa mission ou contraire aux procédures qu'il doit faire respecter.

## 4.10. LES ENTRETIENS DU MANAGER

### Les différents types d'entretiens

---

**Entretiens opérationnels** : transmettre toutes les données nécessaires à la bonne exécution du travail.

*Exemples : procédures, directives...*

**Entretiens motivationnels** : transmettre toutes les données qui permettent la compréhension du travail et de l'environnement professionnel et qui soutiennent la motivation au travail.

*Exemples : politiques de l'entreprise, actualité professionnelle, économique, sociale...*

Les deux types d'information sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'intérêt des collaborateurs pour leur travail.

Motiver passe aussi par la formation et la délégation.

Motiver, ce n'est pas toujours créer l'enthousiasme, c'est obtenir de la personne à laquelle on s'adresse qu'elle ait envie de fournir le meilleur d'elle-même pour évoluer et avoir une image positive d'elle-même.

## 4.11. CAS DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

Les enjeux de l'entretien d'évaluation sont multiples. Il s'agit d'un moment stratégique lors duquel le supérieur prend acte des réalisations du salarié au regard de ses objectifs. En général, cet entretien tient compte d'un bilan réalisé par l'employé, des observations du manager et des remarques émises par l'entourage du salarié (méthode 360°). En général, c'est lors de cet entretien que sont discutés les évolutions de carrière, les projets du salarié, les formations à réaliser et les éventuelles modifications liées à la rémunération et plus généralement aux conditions de travail.

Technique proposée pour conduire un entretien d'évaluation :

### Introduire l'entretien

---

Le manager doit créer les conditions favorables à un échange authentique, mesuré et confiant ; pour cela, il convient de veiller à :

1. Commencer l'entretien par une formule de courtoisie.
2. Disposer de conditions matérielles satisfaisantes : ni interruptions, ni indiscretions.
3. Rappeler :
  - ✓ le but de l'entretien d'évaluation et son importance
  - ✓ son déroulement
4. Indiquer les règles du jeu :
  - ✓ Le formulaire définitif est rempli ensemble en entretien
  - ✓ L'entretien d'évaluation est un échange où chacun s'exprime librement
5. Expliquer le déroulement de l'entretien :
  - ✓ On procède rubrique par rubrique
  - ✓ L'apprécié s'exprime en premier, l'appréciateur ensuite et on se met d'accord

## Mener l'entretien avec méthode

---

- Procéder rubrique par rubrique, en suivant le formulaire
- Adopter une méthode similaire pour chaque rubrique
- Le manager invite l'évalué à donner d'abord son point de vue
- Ensuite le manager donne son propre point de vue et l'étaye par des faits précis et des exemples. Les commentaires portent sur les réalisations, en aucun cas sur la personne
- Le responsable conclut : en remplissant la rubrique du formulaire, après avoir vérifié que le l'évalué est d'accord. En cas de désaccord, le manager tranche

## Conclure l'entretien

---

En résumant les axes de progrès et les moyens à mettre en œuvre.

En signant conjointement le formulaire.

### **Un exemple de pratique qui nécessite de fortes aptitudes en communication : la conduite du changement :**

En une dizaine d'années les pratiques de conduite du changement se sont considérablement développées et les approches pour mener à bien un tel projet sont multiples.

Quelques principes de base pour faire passer des changements en douceur :

#### **1. Obtenir l'adhésion**

Celle-ci ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise ou un de ses services. L'ennemi à combattre est la résistance au changement. Il convient d'écouter chaque acteur et de l'informer en adaptant son discours. L'adhésion s'obtient uniquement de l'intérieur.

#### **2. Etre psychologue**

Les démarches psychosociologiques privilégient l'émulation et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence mutuelle des personnes.

Il convient ici de s'appuyer sur les salariés qui acceptent le mieux le changement et de d'utiliser le concept viral pour diffuser les nouveaux objectifs.

#### **3. Communiquer**

Il convient ici d'employer la communication individuelle ou collective. Les objectifs doivent être clairement fixés et adaptés au potentiel de chaque personne.

#### **4. Coordonner les intervenants**

Toute conduite du changement se décompose en une multitude d'initiatives à mener auprès des collaborateurs. Dans cette logique, il faut veiller à ne pas semer la confusion en diffusant des messages contradictoires.

#### **5. Savoir gérer le temps**

Conduire le changement ne revient pas seulement à gérer un projet, car ce mode de gestion n'intègre pas le risque humain. Il est vital de formaliser et de planifier les tâches afin de suivre leur exécution et de respecter les coûts et les délais impartis. Il est obligatoire de respecter les engagements pris auprès des collaborateurs et de les écouter sans cesse. Un projet de conduite du changement nécessite encore plus de rigueur et de qualités d'écoute et d'empathie qu'un projet standard.

## Sources / Pour aller plus loin

Webographie :



<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/conseil/savoir-bien-formuler-une-critique/savoir-bien-formuler-une-critique.shtml>

Bibliographie :

*Comment dire non : Savoir refuser sans offenser*, William Ury (Editions Seuil)

## CHAPITRE 5 : COMMENT ANIMER UNE REUNION PRODUCTIVE

---

### 5.1. UNE REUNION, POURQUOI FAIRE ?

L'utilité d'une réunion est double : échanger rapidement des informations (faire en sorte que tout le monde soit au même niveau d'information) et renforcer la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

En effet, une réunion est l'occasion pour les participants de mieux se connaître et pour l'animateur d'instaurer une ambiance, une dynamique de travail.

Cependant, une réunion demande beaucoup de temps et n'est pas toujours nécessaire pour communiquer en équipe de façon efficace. Elle peut parfois être remplacée par des entretiens individuels ou des échanges de documents.

### 5.2. L'ORGANISATION LOGISTIQUE NECESSAIRE

#### ⇒ L'emplacement des participants

Les objectifs d'une réunion peuvent être très diversifiés (informer, prendre des décisions, trouver des solutions, etc.). En fonction du type d'objectif, la disposition des participants sera différente. Si l'objectif est d'échanger, tous les participants doivent pouvoir se voir.

La disposition des participants a une influence sur le déroulement des échanges. Par exemple, les personnes situées face à face auront davantage tendance à s'opposer.

#### ⇒ L'heure et la durée d'une réunion

L'heure pendant laquelle a lieu la réunion a une influence sur le rythme et l'ampleur des échanges et donc le résultats de la discussion. Des rencontres programmées en fin de matinée ou en fin d'après-midi invitent les participants à clore, donc à se mettre d'accord plus tôt, ce qui limite l'expression de contradictions.

Une réunion ne devrait pas durer plus d'1 heure (l'attention des participants diminue au-delà).

#### ⇒ La préparation nécessaire

La préparation d'une réunion consiste à réserver une salle adaptée, ainsi que le matériel nécessaire (projecteur, documents, bouteilles d'eau, etc.). Un comportement professionnel consiste à vérifier au préalable que le matériel est disponible et qu'il fonctionne correctement.

Il faut aussi convoquer les participants suffisamment à l'avance, leur indiquer **les coordonnées précises de la réunion** et surtout **les points de l'ordre du jour** qui seront abordés pour qu'ils puissent la préparer.

Afin de gagner du temps, il est recommandé de transmettre également les documents qui seront l'objet de discussion pour que chacun puisse anticiper ses questions et ses suggestions.

### 5.3. LES ROLES DE L'ANIMATEUR DE REUNION

En début de réunion, l'animateur doit poser le cadre. C'est-à-dire qu'il doit exposer le contexte de la réunion, les objectifs et le déroulement (ex : tour de table, temps de questions/réponses, etc.). Il doit aussi indiquer la durée prévue.

Les 3 principales fonctions de l'animation sont la production, la facilitation et la régulation.

*Produire* : proposer des idées, des solutions organiser l'action, collecter les faits, expériences, témoignages

*Faciliter* : instaurer une procédure, une méthode de travail, faire respecter les consignes

*Réguler* : gérer efficacement les personnes, tenir compte de leur psychologie, les stimuler

Différents types d'attitudes peuvent se trouver chez les participants à une réunion :

Par exemples :

- les muets - à *impliquer*
- les experts - *sur lesquels s'appuyer*
- les saboteurs / opposants - à *contrôler*
- les agents d'ambiance - à *recadrer parfois*

Lors de la conclusion d'une réunion, synthétiser les points de vue permet de fixer les accords établis et susciter, le cas échéant, les dernières réactions.

Afin d'enregistrer les échanges, l'animateur doit, soit prendre des notes, soit demander à quelqu'un d'assurer cette tâche.

Un compte-rendu de réunion doit être produit et transmis rapidement afin de laisser une trace écrite et informer les absents.

Un compte rendu ressemble souvent à un relevé de décisions. A ne pas confondre avec un procès verbal qui est la restitution précise et exhaustive des propos des participants.

La forme la plus synthétique pour un compte-rendu est un tableau comportant notamment les rubriques suivantes : thèmes abordés, actions à réaliser, responsable, délais, informations complémentaires.

En ce qui concerne la gestion du temps, cette mission peut être déléguée à un « time keeper » dont le rôle sera d'alerter en cas de débordement ou de ralentissement par rapport aux objectifs.

Sources / Pour aller plus loin

Webographie

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0309reunion/conseils.shtml>

<http://www.commentcamarche.net/contents/projet/conduite-reunion.php3>



Bibliographie

**Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer**, Alain Chevalier-Beaumel (Vuibert Editions)

**La conduite des réunions : Les fondamentaux du travail en groupe**, Roger Mucchielli (ESF Editions)



## CHAPITRE 6 : GERER ET PREVENIR LES CONFLITS

---

### INTRODUCTION

Un conflit peut survenir à tout moment. Un manager doit donc gérer les situations potentiellement génératrices de conflits pour les prévenir ou les résoudre.

Un conflit peut prendre deux formes :

- Un différent : les personnes ont une position différente pour résoudre une situation. La volonté d'aboutir ensemble existe cependant
- Un affrontement : en situation d'antagonisme fort, la volonté de trouver une solution commune n'existe pas ou n'existe plus

Il peut être traité de trois manières :

- Le manager le traite directement
- Il fait appel à un médiateur extérieur dont la mission consiste à favoriser l'écoute et le dialogue
- il demande à la hiérarchie d'arbitrer, c'est-à-dire trancher (solution qui peut entraîner le désaveu du manager...)

**Un conflit est fréquemment traité par la fuite ou par l'imposition d'une solution par la force.** Par ailleurs, les causes d'un conflit peuvent être multiples. Il est donc important de comprendre ce qui les génère.

### 6.1. LE CONFLIT : UN PROBLEME DE COMMUNICATION

Dans tout processus de communication un émetteur émet un message et un récepteur le reçoit. Il est indispensable de distinguer le fond de la forme du message. Ainsi, il faut toujours se demander si le message émis correspond à l'intention réelle de l'émetteur et si le message reçu est bien celui qui a été émis.

Lorsqu'une personne transmet un message, on peut dire qu'elle le code. Ce codage témoigne d'abord de la manière dont l'émetteur s'exprime.

Lorsqu'une personne reçoit un message, elle le décode. Ceci signifie qu'elle le passe au crible de sa manière de percevoir les choses et de traiter l'information.

Les outils de codage et de décodage témoignent de la manière dont chacun est en relation avec la réalité. Ainsi, une personne plutôt affective et impliquée dans les événements éprouvera des difficultés à communiquer avec un interlocuteur rationnel et distant.

Le conflit comporte un aspect essentiel : l'élément humain. En tant que futurs ingénieurs, il vous est indispensable de bien mesurer que la meilleure solution technique n'est pas appréciée si elle est imposée car la manière de la communiquer est primordiale.

L'absence de dialogue est parfois la seule cause du refus d'une solution technique plus adaptée.

En management, l'imposition est souvent la solution la plus souvent retenue. Trop souvent, le manager en position de force n'imagine pas autrement la résolution d'un problème qui lui semble trop complexe.

Ce phénomène de rapport de force trouve son fondement dans le fonctionnement de la personne qui l'utilise.

Ainsi, une personne qui a l'habitude de fonctionner dans l'analyse des situations et des problèmes sera plus satisfaite par une solution de type rationnel. Une personne très émotive ne considérera un conflit résolu que si elle se sent revalorisée. Une personne plutôt créative aura besoin de démontrer sa créativité pour que le conflit soit éteint.

La reconnaissance des personnes est une condition nécessaire dans la résolution effective d'un conflit.

Tout ceci se complique lorsque les conflits opposent des personnes ou des groupes de personnes qui ne fonctionnent pas selon les mêmes valeurs et surtout qui n'ont pas d'intérêt commun ou de stratégie commune.

Un conflit peut se révéler partout où l'on parle de management, de projet ou de décision. Partout où il y a communication et management il y a nécessairement émission, réception et réflexion et par conséquent besoin de médiation.

Les conflits sont souvent considérés comme le lot quotidien des relations humaines mais un manager se doit de dépasser ce schéma contraignant pour rechercher des relations plus harmonieuses.

## 6.2. LES SOURCES DES CONFLITS

### 2.1. L'environnement et l'affrontement des logiques

Trois grands pôles traditionnels définissent une entreprise :

- Sa structure : son statut, son règlement, son organisation... C'est ce qui fait l'entreprise
- Sa production : ses produits et services. C'est ce que fait l'entreprise
- Son corps social : ses hommes (employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres) sans oublier les fournisseurs et les clients. Ce sont ceux qui font l'entreprise

Les conflits peuvent avoir pour causes des changements structurels de l'entreprise, liés à ce qui fait l'entreprise, des changements de modes de production liés à ce que fait l'entreprise ou des conflits relationnels liés à ceux qui font l'entreprise.

Au sein d'une organisation, différents services sont porteurs d'une logique qui leur est propre. Ainsi, les managers ont une vision différente des hommes de terrain, les commerciaux vendront des quantités que le département production ne pourra peut-être pas produire, les syndicats demanderont des salaires que la direction financière jugera excessifs...

### 2.2. Le malentendu

Une personne se définit selon son caractère, son éducation, sa culture et son expérience. C'est à ce titre que l'on dit, à raison, que chaque individu est unique. Les malentendus proviennent des difficultés de vocabulaire, des tournures d'esprit et des manières de penser de chacun. Dès lors, plutôt que de s'étonner du fait qu'il y ait autant de malentendus nous devrions plutôt nous réjouir de pouvoir communiquer...

### 2.3. Le non-dit

Le non-dit se situe en dehors des zones d'accord ou de désaccord. Le cerveau, à l'image de la nature, n'aime pas le vide. Le silence conduit à l'interprétation et est de ce fait potentiellement générateur de conflits.

Un désaccord ouvert est facilement identifiable est donc moins dangereux qu'un conflit larvé.

## 2.4. Les exigences

La manière de concevoir la bonne marche d'une organisation est source de nombreux désaccords :

- Désaccord sur les faits si les personnes ne possèdent pas les mêmes informations
- Désaccord concernant les objectifs, surtout s'ils semblent imposés
- Désaccord sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un objectif
- Désaccord sur les ressources allouées pour mener à bien une action
- Désaccord sur les comportements ou les méthodes employées
- Désaccord sur ce qui a été convenu
- Désaccord sur les valeurs (individuelles ou collectives) ou l'éthique

## 2.5. Les conflits de personnes

Chaque mode de fonctionnement a ses qualités et ses limites. Quand les personnalités sont trop éloignées, chacun peut mal interpréter les comportements opposés aux siens. Ceci peut provoquer des tensions qui peuvent dégénérer en conflits.

## 6.3. COMPORTEMENT A ADOPTER EN CAS DE CONFLIT

### a. Les comportements qui favorisent le conflit

- Rejeter en bloc ce que dit l'autre
- Critiquer le comportement de l'autre
- Imposer sa solution
- Minimiser ce que dit l'autre
- Exprimer des jugements
- Faire des suppositions et parler à la place de l'autre
- Exiger
- Interrompre
- Faire pression
- Confondre ses opinions avec des faits avérés
- Argumenter sans fin
- Faire perdre la face à son interlocuteur

Nous sommes en partie responsables des réactions de nos interlocuteurs. A ce titre, il est important d'avoir conscience de notre manière de fonctionner pour canaliser, au mieux, les émotions que nous ressentons.

Avoir une mauvaise image de soi ou de l'autre induit un comportement potentiellement conflictuel.

Par ailleurs, une frustration vécue dans le passé, la peur de l'autre et un désir de revanche sont de puissants facteurs de conflit.

### b. Méthode de résolution de conflit

Tout d'abord, le manager qui choisit de traiter directement un conflit doit choisir une stratégie en fonction du résultat à obtenir et de l'intérêt de préserver une bonne relation :

Affirmation de la décision	Quand une action rapide est vitale
Evitement	Quand le gain est dérisoire ou quand la marge de manœuvre est nulle
Collaboration	Quand on a le temps de construire ensemble
Compromis	Quand les parties ont un pouvoir égal et des buts différents
Accommodation	L'enjeu est faible et le résultat est plus important pour l'autre

Ce qui va suivre s'appliquera donc aux hypothèses 3, 4 et 5 et vous donnera une méthode de résolution de conflit en sept points.

Résoudre un conflit suppose d'affronter ensemble la difficulté sans s'affronter l'un et l'autre.

**Etape 1 :** Ouvrir le dialogue positivement

- a. Reconnaître que le différent existe sans toutefois exprimer de reproche
- b. Décrire précisément les faits
- c. S'assurer de la réceptivité de l'autre

↳ « *Nous avons une difficulté qui doit être dépassée. Etes-vous d'accord pour que nous en parlions ?* »

**Etape 2 :** Explorer le point de vue de l'autre

- a. Donner à son interlocuteur l'occasion de s'exprimer
- b. Repérer sa position et son attente
- c. Ecouter et poser des questions pour comprendre
- d. Identifier les besoins
- e. Reformuler les idées exprimées pour vérifier que vous les avez comprises
- f. Refléter les sentiments que vous constatez pour manifester votre écoute

↳ « *Qu'est-ce qui est important pour vous ?* »

↳ « *Je vois bien que vous êtes contrarié* »

**Etape 3 :** Exprimer votre point de vue

- a. Exprimer votre position
- b. Exprimer ce que vous ressentez
- c. Exprimer votre besoin

↳ « *Ce dont j'ai besoin c'est que projet soit accompli en temps et en heure. Dès lors, il ne vous est impossible de partir en congés avant la semaine prochaine* »

**Etape 4 :** Mettre en lumière les points d'accord et les différences

- a. Mesurer le chemin qui reste à parcourir
- b. Ne pas minimiser les points de désaccord

**Etape 5 :** Chercher collectivement des solutions

- a. Demander à la personne les solutions qu'elle propose
- b. Proposer des options avec différentes hypothèses

↳ « *Quelles solutions proposez-vous ? Quelles sont les variantes possibles ?* »

**Etape 6 :** Décider ensemble des solutions

- a. Choisir une solution qui convienne aux deux
- b. Définir conjointement des actions à mener

↳ « *Nous sommes bien d'accord sur ce que nous allons faire* »

**Etape 7 :** Mettre les solutions en application

- a. Convenir d'un échéancier
- b. Faire des points d'avancement

Il ne faut cependant pas s'engager dans l'action sans être certain d'avoir compris et d'avoir été compris.

La méthode DESC est un condensé des sept points définis précédemment :

- Décrire les faits
- Exprimer ses sentiments
- Suggérer une solution
- Citer les conséquences positives de la proposition

#### 6.4. LA NEGOCIATION COMME VOIE DE RESOLUTION DE CONFLITS

La négociation permet de sortir d'un conflit à condition que chacune des parties gagne quelque-chose.

Son déroulement est imprévisible, néanmoins, une négociation se prépare au moyen des questions suivantes :

- Quels sont les enjeux de cette négociation ? *Que dois-je obtenir ? Que dois-je préserver ? Que cherche à obtenir ou à préserver mon interlocuteur ?*
- Quelles sont les options possibles ? *Quelles solutions envisager ? Y-en-a-t-il d'autres (déterminer une MESURE c'est-à-dire une meilleure solution de rechange)*
- Comment apprécier une option proposée ? *Efficacité de la solution, facilité, coût...*
- Que se passera-t-il si nous ne trouvons pas d'accord ? *Vous déterminerez ainsi l'obligation qu'a chacune des parties de conclure un accord et donc les marges de manœuvre de chacun*
- Faut-il mettre l'accord par écrit ?

#### 6.5. LA PREVENTION DES CONFLITS

Résoudre les conflits est une bonne chose mais faire en sorte qu'ils n'apparaissent pas est bien mieux encore.

Voici quelques conseils, sous forme de tableau, pour mettre en place une démarche vertueuse.

N'oubliez pas que les réunions sont des espaces de débat ou d'échanges d'information propices au bon fonctionnement d'une équipe. A ce titre, il ne faut surtout pas considérer que l'information est une source de pouvoir et la garder pour soi. Dès lors, il faudra organiser autant de rencontres et de partage de connaissances qu'il sera nécessaire.

Nous vous invitons à vous reporter au chapitre relatif à la conduite de réunions qui vous permettra d'éviter que celles-ci ne dégènèrent en conflits.

A faire	A éviter
Susciter le débat et accepter la controverse	Laisser dormir les idées qui fâchent
Oser s'affirmer	Fuir, renoncer à intervenir
Exprimer clairement ses attentes	Considérer que les choses vont de soi
Etre bienveillant avec les personnes mais ferme sur les résultats attendus	Etre dur avec les personnes et imprécis dans ses attentes

Un bon manager est celui qui ne croit pas que le conflit est la conséquence obligatoire de toute activité humaine. A ce titre, il doit contribuer à donner un cadre de travail propice au développement et au maintien de relations harmonieuses. Ceci évitera les pertes de temps et d'énergie préjudiciables à la créativité et à l'efficacité individuelle et collective.

## Sources / Pour aller plus loin

Webographie :



<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050376conflits/>

Bibliographie :

*Comment gérer les personnalités difficiles*, François Lelord, Christophe André (Vuibert Editions)  
*Pratique de la médiation*, Jean-Louis Lascoux (ESF Editions)

## Annexe 1 : bonnes et mauvaises pratiques du management

---

Ces quelques principes de bon sens sont issus d'une étude menée sur différents groupes de travail (Devenez un manager performant - Ruppert Eales-White). Ils reprennent certains des préceptes déjà évoqués et en intègrent d'autres relatifs à la gestion des équipes.

### 1. BONNES PRATIQUES

**Penser clairement le rôle de manager :** [...] Les managers efficaces pensent à leur rôle et prévoient leur stratégie de management d'une manière presque similaire à celle utilisée pour tous les autres problèmes à gérer.

**Développer la sensibilisation et la confiance en soi :** Les managers inefficaces font habituellement étalage d'un excès de contrôle [...]. Les managers efficaces ont développé une conscience d'eux-mêmes : ils ont identifié, reconnu et compris leurs points forts et leurs faiblesses, cru en eux, en leurs compétences et en leur capacité.

**Se fixer sur ce qui se passe autour de soi : écouter, soutenir, donner un retour et accompagner :** Les managers inefficaces sont concentrés uniquement sur eux-mêmes. En développant la prise de conscience de soi, les managers efficaces, au contraire, font ce qu'on attend d'eux : ils se concentrent sur leurs collaborateurs, écoutent, offrent leur soutien à la fois au niveau logique et émotionnel, et donnent un retour pour encourager leurs collaborateurs et leur permettre d'évoluer. De plus, les managers efficaces sont de bons entraîneurs : en faisant preuve de compréhension, ils posent les questions difficiles qui permettent à leurs collaborateurs de mieux se gérer plutôt que de s'entendre dire ce qu'ils doivent faire [...].

**Prendre des décisions et faire preuve d'intégrité dans la prise de décisions :** Certains managers inefficaces prennent des décisions incohérentes pour s'adapter aux changements de politiques de la direction. D'autres ne prennent pas de décisions, les délèguent par défaut, pour éviter les heurts.

**Partager les informations :** Jan Carlson de Scandinavian Airlines a fait la remarque suivante : « Un individu qui ne possède aucune information ne peut pas prendre de responsabilités ; un individu qui possède des informations ne peut s'empêcher de prendre des responsabilités. »

**Avoir suffisamment confiance pour admettre ses erreurs, et en tirer des leçons :** Les managers inefficaces ont rejeté ce qu'ils pouvaient apprendre et ont refusé qu'on résolve leurs problèmes pour être perçus comme infaillibles. Le mot « confiance » était le premier mot utilisé ici, résultat de la prise de conscience de soi et de la confiance en soi, liées à l'humilité de reconnaître que « aptitude » ne signifie pas « infaillibilité » et que le changement nécessite un apprentissage constant.

**Soutenir :** A tout moment un cadre moyen, manager ou salarié a besoin d'être dirigé ou guidé, d'autant plus lorsqu'il est confronté à un rôle inhabituel ou lorsqu'il doit prendre en charge une nouvelle tâche, au-delà de ses prérogatives.

**Déléguer l'autorité et la responsabilité :** Voici un problème spécifique [...] qui arrive n'importe où et frappe le cœur du management efficace : savoir quand passer le relais.

## 2. MAUVAISES PRATIQUES

Voici un exemple de liste, élaborée par un groupe de managers, présentant ce que font les confrères inefficaces ou mauvais :

1. Ils n'écoutent pas
2. Ils ne savent pas déléguer ou se décharger
3. Ils ne vous montrent aucun intérêt
4. Ils ne vous respectent pas
5. Ils donnent un retour négatif à une tierce personne
6. Ils ne félicitent pas la personne lorsqu'ils doivent le faire
7. Ils vous critiquent devant les autres
8. Ils se servent de vos idées et s'en donnent le crédit
9. Ils prennent toujours le contrôle
10. Ils vous tyrannisent
11. Ils ne vous donnent pas les outils nécessaires pour faire votre travail
12. Ils ne vous informent pas
13. Ils ne fixent pas d'objectifs clairs
14. Ils font preuve de favoritisme (telle règle pour Untel et telle autre pour les autres)
15. Ils sont intransigeants et n'ont pas l'esprit ouvert

Source : [www.management.fr](http://www.management.fr)



## Annexe 2 : 25 pièges à éviter pour être un bon manager

---

### ❏ **Penser que vos collaborateurs devraient déjà être contents d'avoir un emploi :**

Il est vrai que de nombreuses personnes sont satisfaites de leur emploi, mais partez du principe que les employés talentueux disposent également d'autres options. Les travailleurs performants sont toujours fort prisés sur le marché, indépendamment du climat économique, et vous avez certainement l'intention de conserver vos meilleurs éléments à long terme

### ❏ **Ignorer les rumeurs**

Les rumeurs existent dans toute organisation et les commérages sont inévitables. Si vous ne réagissez pas, elles ne feront que s'amplifier

### ❏ **Penser que vos collaborateurs ne peuvent faire face à la vérité :**

Vous avez sélectionné les membres de votre équipe en raison de leurs compétences pointues et de leur jugement pertinent. Mobilisez dès lors ces talents afin de résoudre les éventuels problèmes. Le fait de les informer des situations difficiles et de solliciter leurs idées et contributions leur donne, en effet, une opportunité d'influer sur le succès de l'entreprise

### ❏ **Attendre que le personnel vous adresse ses questions, griefs et préoccupations :**

Pour chaque personne qui vous aborde il y en a plusieurs qui ne le feront pas. Entretenez des contacts réguliers et personnels avec vos employés. Vous pourrez ainsi solliciter le feed-back de vos éléments discrets en plus de celui de vos effectifs plus loquaces

### ❏ **Surprendre vos collaborateurs durant les entretiens d'évaluation :**

Informez en permanence vos effectifs de vos bons résultats ainsi que des domaines à améliorer. N'attendez pas l'entretien d'évaluation pour mettre toutes vos remarques sur le tapis

### ❏ **Penser que le personnel sait que son travail est apprécié :**

Le personnel doit l'entendre continuellement pour le savoir. Les éloges ne sont jamais excessifs tant qu'ils restent spécifiques, sincères et opportuns

### ❏ **Garder vos éloges pour la fin :**

Remerciez vos effectifs après une tâche bien effectuée, mais faites-le aussi durant le processus de travail. Une telle attitude fera des merveilles pour accroître la motivation et la productivité

### ❏ **Supprimer les incitants :**

Tout le monde doit un jour comprimer les budgets, mais ne supprimez pas les récompenses à la légère. Faites preuve de créativité dans votre façon de reconnaître les performances supérieures. Les billets pour une exposition artistique, un après-midi de congé, quelques éloges lors d'une réunion ou une note de remerciement personnelle pour un excellent travail sont des manières peu coûteuses de témoigner votre appréciation

### ❏ **Penser que l'argent est roi :**

Les aspects financiers sont certes importants pour maintenir la satisfaction de votre personnel, mais pas autant que vous pourriez le croire. Les départs sont tout autant motivés par le manque de possibilités d'avancement ou de reconnaissance. La rémunération ne vient souvent qu'en troisième place

### ❏ **Ne pas soutenir vos employés :**

Les managers qui ne soutiennent pas leurs collaborateurs perdent leur confiance et leur respect. Soutenez les membres de votre équipe, surtout s'ils font l'objet de critiques - fondées ou non. Si vous êtes là pour eux, ils seront là pour vous

#### **Ne pas motiver de façon équitable :**

De nombreux managers commettent l'erreur de consacrer un temps et des ressources excessifs à l'amélioration des performances d'employés moyens tout en ignorant leurs effectifs les plus talentueux. N'oubliez pas de prodiguer vos encouragements à tout le monde, même à vos « vedettes »

#### **Installer une frénésie de réunion :**

Les réunions ne sont pas toujours productives. Réévaluez toutes vos réunions en tenant compte du nombre de participants, de la durée et de leur impact en termes de résultats et de motivation

#### **Rendre tout "Urgent" :**

Si toutes les tâches sont qualifiées d'"urgentes", ce mot aura vite perdu sa signification. Ne faites pas retentir la sonnette d'alarme à tout bout de champ. Personne n'aime être placé en situation de crise sauf s'il y a une bonne raison

#### **Ne pas tirer les leçons des erreurs passées :**

Personne n'est parfait et la plupart des cadres supérieurs confesseront de bon gré qu'ils ont commis leur part d'erreurs. Ne vous contentez pas de demander à vos mentors comment bien faire les choses - tirez également les leçons de leurs erreurs

#### **Sacrifier la qualité :**

Vos effectifs travaillent dur. Plus la pression et le nombre de projets sont élevés, plus le risque d'erreur est grand. Ne laissez pas le niveau de qualité décliner parce que votre personnel est submergé. Lorsqu'une erreur apparaît, prenez le temps d'identifier sa source et d'y porter remède

#### **Négliger la ligne de front :**

Déployez-vous tous les efforts possibles pour que le principal point de contact de votre entreprise avec l'extérieur transmette le message adéquat ? Si ces employés semblent indifférents ou inexpérimentés, vous pourriez perdre des prospects et des clients existants

#### **Ne pas tirer les leçons des entretiens de départ :**

Personne n'aime voir partir de bons employés. L'identification des motifs de départ pourra souvent vous aider à minimiser l'érosion des effectifs. Mettez un point d'honneur à organiser un entretien de départ chaque fois qu'un employé quitte l'entreprise

#### **S'approprier toutes les décisions relatives à l'entreprise :**

Habilitez votre personnel à prendre des décisions et à en assumer les conséquences. Donnez aux gens suffisamment de marge pour qu'ils puissent prendre des risques et utiliser leur bon sens

#### **Rester inaccessible :**

Les projets de grande envergure exigent une concentration maximale, et les gens comprennent votre besoin de vous isoler pour vous focaliser sur vos tâches. Mais si vous avez l'habitude de fermer votre porte, de dévier votre téléphone vers la boîte vocale et de laisser les e-mails sans réponse, vous transmettez le message que vous n'êtes pas du tout accessible

#### **Ne pas déléguer judicieusement :**

La délégation ne doit pas signifier que vous vous débarrassez des tâches les plus banales ou désagréables. En posant un défi plus valorisant à vos employés, vous les aiderez à se forger des compétences pertinentes et vous vous donnerez le temps de vous concentrer sur les projets stratégiques

#### **Causer des retards :**

Les piles sur votre bureau ralentissent-elles le travail des autres? Si vous ne pouvez pas approuver certains projets dans les délais, désignez des délégués au jugement pertinent, qui pourront prendre les décisions à votre place et maintenir la progression des projets

❏ **Ne pas reconnaître ni supprimer les distractions :**

Tout le monde ne peut pas fermer la porte de son bureau ou travailler à la maison lorsque le bureau devient trop bruyant. Soyez conscient des distractions guettant votre personnel et soyez prêt à apporter les ajustements requis

❏ **Utiliser la technologie à tort et à travers :**

L'interaction directe est souvent la méthode la plus efficace pour contacter les personnes. N'organisez pas de conférence téléphonique pour les employés qui travaillent au sein d'un même bâtiment, et n'envoyez pas de mails si vous pensez que votre message pourrait être mal interprété

❏ **Penser « Pas de nouvelles Bonne nouvelles » :**

Vous avez peut-être cette idée mais pour vos collaborateurs, elle ne peut qu'alimenter la spéculation et l'inquiétude

❏ **Adopter une approche du type « Faites ce que je dis, pas ce que je fais » :**

Pratiquez plutôt vous-même ce que vous prêchez

*Source : Site de Robert Half*

## Annexe 3 : Bill Swanson's "25 unwritten rules of management"

---

Bill Swanson, CEO of Raytheon, wrote an unpublished book about management that seems to dovetail in many ways with great trading. Read the Business 2.0 article that broke open the "rules": The CEO's Secret Handbook.

1. Learn to say, "I don't know." If used when appropriate, it will be often
  2. It is easier to get into something than it is to get out of it
  3. If you are not criticized, you may not be doing much
  4. Look for what is missing. Many know how to improve what's there, but few can see what isn't there
  5. Viewgraph rule: When something appears on a viewgraph (an overhead transparency), assume the world knows about it, and deal with it accordingly
  6. Work for a boss with whom you are comfortable telling it like it is. Remember that you can't pick your relatives, but you can pick your boss
  7. Constantly review developments to make sure that the actual benefits are what they are supposed to be. Avoid Newton's Law
  8. However menial and trivial your early assignments may appear, give them your best efforts.
  9. Persistence or tenacity is the disposition to persevere in spite of difficulties, discouragement, or indifference. Don't be known as a good starter but a poor finisher
  10. In completing a project, don't wait for others; go after them, and make sure it gets done
  11. Confirm your instructions and the commitments of others in writing. Don't assume it will get done!
  12. Don't be timid; speak up. Express yourself, and promote your ideas
  13. Practice shows that those who speak the most knowingly and confidently often end up with the assignment to get it done
  14. Strive for brevity and clarity in oral and written reports.
  15. Be extremely careful of the accuracy of your statements
  16. Don't overlook the fact that you are working for a boss
    - Keep him or her informed. Avoid surprises!
    - Whatever the boss wants takes top priority
  17. Promises, schedules, and estimates are important instruments in a well-ordered business
- \* You must make promises. Don't lean on the often-used phrase, "I can't estimate it because it depends upon many uncertain factors"
18. Never direct a complaint to the top. A serious offense is to "cc" a person's boss
  19. When dealing with outsiders, remember that you represent the company. Be careful of your commitments
  20. Cultivate the habit of "boiling matters down" to the simplest terms. An elevator speech is the best way
  21. Don't get excited in engineering emergencies. Keep your feet on the ground
  22. Cultivate the habit of making quick, clean-cut decisions
  23. When making decisions, the pros are much easier to deal with than the cons. Your boss wants to see the cons also
  24. Don't ever lose your sense of humor
  25. Have fun at what you do. It will reflect in your work. No one likes a grump except another grump

Source : <http://noisebetweenstations.com/personal/weblogs/?p=1780>

## Annexe 4 : La gestion de la qualité

---

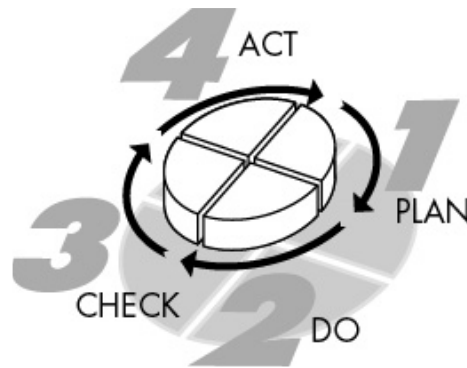
Pour ne pas se laisser surprendre par les ruptures, il faut anticiper. Le Kaizen a été créé à cette fin.

Cette méthode a été prônée par un qualicien japonais du nom Ishikawa. Elle est une exhortation à une amélioration permanente sans rupture de rythme.

Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf » ou de l'innovation, qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie.

En revanche, le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc contrairement à l'innovation, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés.

Comme il y a un progrès continu à assurer, nous sommes dans le système de la roue perpétuelle de Deming (statisticien américain qui a popularisé cette méthode dans les années 50) qui symbolise le perfectionnement ininterrompu.



Cette roue est aussi appelée PDCA : plan, do, check, act (planification, action, contrôle et ajustement). Elle symbolise une organisation apprenante capable de toujours se remettre en question.

## BIBLIOGRAPHIE GENERALE

---

TITRE	AUTEUR	EDITION
100 ans de management	Bruno Jarrosson	Dunod
L'avenir du management	Peter Drucker	Village mondial
L'art de la guerre	Sun Tzu	Flammarion
Les illusions du management	Jean-Pierre Le Goff	La découverte
Le principe de Peter	Jean Peter	Livre de poche
Le Manager Minute	Ken Blanchard	Eyrolles
Le chef de projet efficace	Alain Fernandez	Editions d'Organisation
Un indien dans l'entreprise	Ken Blanchard Sheldon Bowles	Editions d'Organisation
Le management pour les nuls	Bob Nelson Peter Economy	First



Ce support est le vôtre. Vos remarques et suggestions seront donc les bienvenues !

Merci, par avance, de les adresser à l'adresse suivante : [dacher@ece.fr](mailto:dacher@ece.fr)