



HAL
open science

Les bonnes pratiques du management

Julien Revire

► **To cite this version:**

Julien Revire. Les bonnes pratiques du management . Sciences pharmaceutiques. 2017. dumas-01542072

HAL Id: dumas-01542072

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01542072>

Submitted on 19 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE

PRESENTEE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT LA
FACULTE DE PHARMACIE DE MARSEILLE

LE 19 JUIN 2017

PAR

Mr REVIRE Julien

Né(e) le 26 Juin 1988 à Fréjus (83)

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Les Bonnes Pratiques du Management

JURY :

Président : Professeur P. PICCERELLE
Membres : Docteur P PRINDERRE
Docteur P.Y MAGNALDI

THESE

PRESENTEE ET PUBLIQUEMENT SOUTENUE DEVANT LA
FACULTE DE PHARMACIE DE MARSEILLE

LE 19 JUIN 2017

PAR

Mr REVIRE Julien

Né(e) le 26 Juin 1988 à Fréjus (83)

EN VUE D'OBTENIR

LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Les Bonnes Pratiques du Management

JURY :

Président : Professeur P. PICCERELLE
Membres : Docteur P PRINDERRE
Docteur P.Y MAGNALDI

27 Boulevard Jean Moulin – CS 30064 - 13385 MARSEILLE Cedex 05
Tel. : 04 91 83 55 00 – Fax : 04 91 80 26 12

ADMINISTRATION :

<i>Doyen :</i>	Mme Françoise DIGNAT-GEORGE
<i>Vice-Doyens :</i>	M. Jean-Paul BORG, M. Philippe CHARPIOT, M. Pascal RATHELOT
<i>Chargés de Mission :</i>	M. David BERGE-LEFRANC, M. François DEVRED, Mme Caroline DUCROS, Mme Pascale BARBIER
<i>Conseiller du Doyen :</i>	M. Patrice VANELLE
<i>Doyens honoraires :</i>	M. Jacques REYNAUD, M. Pierre TIMON-DAVID, M. Patrice VANELLE
<i>Professeurs émérites :</i>	M. José SAMPOL, M. Jean-Pierre REYNIER
<i>Professeurs honoraires :</i>	M. Guy BALANSARD, M. Jacques BARBE, M. Yves BARRA, Mme Claudette BRIAND, M. Jacques CATALIN, Mme Andrée CREMIEUX, M. Aimé CREVAT, M. Bernard CRISTAU, M. Gérard DUMENIL, M. Alain DURAND, Mme Danielle GARÇON, M. Maurice JALFRE, M. Joseph JOACHIM, M. Maurice LANZA, M. José MALDONADO, M. Patrick REGLI, M. Jean-Claude SARI
<i>Chef des Services Administratifs :</i>	Mme Florence GAUREL
<i>Chef de Cabinet :</i>	Mme Sandrine NOURIAN
<i>Responsable de la Scolarité :</i>	Mme Myriam TORRE

DEPARTEMENT BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Philippe PICCERELLE

PROFESSEURS

BIOPHYSIQUE	M. Vincent PEYROT M. Hervé KOVACIC
GENIE GENETIQUE ET BIOINGENIERIE	M. Christophe DUBOIS
PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE, BIOPHARMACIE ET COSMETIQUE	M. Philippe PICCERELLE

MAITRES DE CONFERENCES

BIOPHYSIQUE

M. Robert GILLI
Mme Odile RIMET-GASPARINI
Mme Pascale BARBIER
M. François DEVRED
Mme Manon CARRE
M. Gilles BREUZARD
Mme Alessandra PAGANO

GENIE GENETIQUE ET BIOTECHNOLOGIE

M. Eric SEREE-PACHA
Mme Véronique REY-BOURGAREL

PHARMACIE GALENIQUE, PHARMACOTECHNIE INDUSTRIELLE,
BIOPHARMACIE ET COSMETOLOGIE

M. Pascal PRINDERRE
M. Emmanuel CAUTURE
Mme Véronique ANDRIEU
Mme Marie-Pierre SAVELLI

NUTRITION ET DIETETIQUE

M. Léopold TCHIAKPE

A.H.U.

CULTURE ET THERAPIE CELLULAIRE

M. Jérémy MAGALON

ENSEIGNANTS CONTRACTUELS

ANGLAIS

Mme Caroline MONTET

DEPARTEMENT BIOLOGIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Philippe CHARPIOT

PROFESSEURS

BIOCHIMIE FONDAMENTALE, MOLECULAIRE ET CLINIQUE

M. Philippe CHARPIOT

BIOLOGIE CELLULAIRE

M. Jean-Paul BORG

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE

Mme Françoise DIGNAT-GEORGE
Mme Laurence CAMOIN
Mme Florence SABATIER-MALATERRE

MICROBIOLOGIE

M. Jean-Marc ROLAIN
M. Philippe COLSON

PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET
ZOOLOGIE

Mme Nadine AZAS-KREDER

MAITRES DE CONFERENCES

BIOCHIMIE FONDAMENTALE, MOLECULAIRE ET CLINIQUE

Mme Dominique JOURDHEUIL-RAHMANI
M. Thierry AUGIER
M. Edouard LAMY
Mme Alexandrine BERTAUD
Mme Claire CERINI
Mme Edwige TELLIER
M. Stéphane POITEVIN

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE

Mme Nathalie BARDIN
Mme Dominique ARNOUX
Mme Aurélie LEROYER
M. Romaric LACROIX

MICROBIOLOGIE

Mme Michèle LAGET
M. Michel DE MEO
Mme Anne DAVIN-REGLI
Mme Véronique ROUX
M. Fadi BITTAR
Mme Isabelle PAGNIER
Mme Sophie EDOUARD

PARASITOLOGIE ET MYCOLOGIE MEDICALE, HYGIENE ET ZOOLOGIE

Mme Carole DI GIORGIO
M. Aurélien DUMETRE
Mme Magali CASANOVA
Mme Anita COHEN

BIOLOGIE CELLULAIRE

Mme Anne-Catherine LOUHMEAU

A.H.U.

HEMATOLOGIE ET IMMUNOLOGIE

Mme Sylvie COINTE

DEPARTEMENT CHIMIE PHARMACEUTIQUE

Responsable : Professeur Patrice VANELLE

PROFESSEURS

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION

M. Henri PORTUGAL
Mme Catherine BADENS

CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET NUISANCES TECHNOLOGIQUES

M. Philippe GALLICE

CHIMIE MINERALE ET STRUCTURALE –
CHIMIE THERAPEUTIQUE

M. Pascal RATHELOT
M. Maxime CROZET

CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE

M. Patrice VANELLE
M. Thierry TERME

PHARMACOGNOSIE, ETHNOPHARMACOLOGIE, HOMEOPATHIE

Mme Evelyne OLLIVIER

PROFESSEURS ASSOCIES A TEMPS PARTIEL (P.A.S.T.)GESTION PHARMACEUTIQUE, PHARMACOECONOMIE
ET ETHIQUE PHARMACEUTIQUE OFFICINALE

M. Jean-Pierre CALISSI

MAITRES DE CONFERENCES

BOTANIQUE ET CRYPTOLOGAMIE, BIOLOGIE CELLULAIRE

Mme Anne FAVEL
Mme Joëlle MOULIN-TRAFFORT

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION

Mme Elisabeth SCHREIBER-DETURMENY
Mme Catherine DEFOORT
M. Alain NICOLAY
Mme Estelle WOLFF
Mme Elise LOMBARDCHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET
NUISANCES TECHNOLOGIQUESM. David BERGE-LEFRANC
M. Pierre REBOUILLON

CHIMIE THERAPEUTIQUE

Mme Catherine DIANA
Mme Sandrine FRANCO-ALIBERT
Mme Caroline DUCROS
M. Marc MONTANACHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE
HYDROLOGIEM. Armand GELLIS
M. Christophe CURTI
Mme Julie BROGGI
M. Nicolas PRIMAS
M. Cédric SPITZ
M. Sébastien REDON

PHARMACOGNOSIE, ETHNOPHARMACOLOGIE, HOMEOPATHIE

M. Riad ELIAS
Mme Valérie MAHIOU-LEDDER
Mme Sok Siya BUN
Mme Béatrice BAGHDIKIAN**MAITRES DE CONFERENCE ASSOCIES A TEMPS PARTIEL (M.A.S.T.)**

CHIMIE ANALYTIQUE, QUALITOLOGIE ET NUTRITION

Mme Anne-Marie PENET-LOREC

CHIMIE PHYSIQUE – PREVENTION DES RISQUES ET
NUISANCES TECHNOLOGIQUES

M. Thierry ATHUYT

DROIT ET ECONOMIE DE LA PHARMACIE

M. Marc LAMBERT

DROIT ET COMMUNICATION PHARMACEUTIQUES A L'OFFICINE
ET GESTION DE LA PHARMAFAC

M. Philippe BESSON

AHU

CHIMIE ORGANIQUE PHARMACEUTIQUE

Mme Manon ROCHE

ATER

CHIMIE ANALYTIQUE

Mme Camille DESGROUAS

DEPARTEMENT MEDICAMENT ET SECURITE SANITAIRE

Responsable : Professeur Benjamin GUILLET

PROFESSEURS

PHARMACIE CLINIQUE	Mme Diane BRAGUER
PHARMACODYNAMIE	M. Benjamin GUILLET
TOXICOCINETIQUE ET PHARMACOCINETIQUE	M. Athanassios ILIADIS
TOXICOLOGIE GENERALE	M. Bruno LACARELLE
TOXICOLOGIE DE L'ENVIRONNEMENT	Mme Frédérique GRIMALDI

MAITRES DE CONFERENCES

PHARMACODYNAMIE	Mme Suzanne MOUTERDE-MONJANEL
PHYSIOLOGIE	Mme Sylviane LORTET Mme Emmanuelle MANOS-SAMPOL
TOXICOCINETIQUE ET PHARMACOCINETIQUE	M. Hot BUN M. Joseph CICCOLINI Mme Raphaëlle FANCIULLINO
TOXICOLOGIE GENERALE ET PHARMACIE CLINIQUE	M. Pierre-Henri VILLARD M. Stéphane HONORÉ Mme Caroline SOLAS-CHESNEAU Mme Marie-Anne ESTEVE

A.H.U.

PHARMACODYNAMIE	M. Philippe GARRIGUE
-----------------	----------------------

ATER

PHARMACODYNAMIE	M. Guillaume HACHE Mme Ahlel BOUHLEL
-----------------	---

CHARGES D'ENSEIGNEMENT A LA FACULTE

Mme Nathalie AUSIAS, Pharmacien-Praticien hospitalier
M. Pierre BERTAULT-PERES, Pharmacien-Praticien hospitalier
Mme Martine BUES-CHARBIT, Pharmacien-Praticien hospitalier
M. Gérard CARLES, Pharmacien-Praticien hospitalier
Mme Nicole FRANCOIS, Pharmacien-Praticien hospitalier
Mme Sophie GENSOLLEN, Pharmacien-Praticien hospitalier
Mme Christine PENOT-RAGON, Pharmacien-Praticien hospitalier
M. Stéphane PICHON, Pharmacien titulaire
M. Alain RAGON, Pharmacien-Praticien hospitalier
M. Badr Eddine TEHHANI, Pharmacien – Praticien hospitalier

Mise à jour le 1^{er} décembre 2015

« L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1 -	4
I. Personnaliser son style de management	4
1. Qu'est-ce qu'un manager ?	4
2. Les styles de manager	5
3. Manager c'est s'adapter	11
4. Prendre conscience des comportements qui mènent à l'impasse.....	21
II. Gagner du temps pour être disponible	24
1. Gérer ses priorités	24
2. Planifier.....	30
3. Faire du rangement	32
4. Etre plus efficace.....	40
5. Mieux gérer ses réunions	46
CHAPITRE 2 – MANAGER UNE EQUIPE GAGNANTE.....	49
III. Recruter	49
1. Faites preuve d'excellence lorsque vous recrutez.....	49
2. La conduite de l'entretien de recrutement.....	57
IV. Développer la motivation	67
1. Les modèles théoriques de motivation.....	67
2. Eléments de motivation.....	71
3. Le projet Great Place to Work®	80
V. Apprendre à déléguer.....	90
1. Comprendre ce qu'est la délégation : les objectifs, les freins	90
2. Les temps forts d'une délégation réussie.....	95
3. Les risques de la délégation	102
4. L'entretien de délégation	103
VI. Gérer les conflits.....	104
1. Les différents types de conflits	104
2. Les sources du conflit	107
3. Le dépassement des conflits	108
4. Empêcher les conflits d'arriver	116
CONCLUSION	119
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE	120
REFERENCES TABLEAUX ET FIGURES.....	122

INTRODUCTION

A la fin de nos études de pharmacie, la plupart d'entre nous sommes confrontés à devenir de jeunes managers sans aucune expérience ou bases obtenues grâce à notre cursus.

Je me suis retrouvé dans cette situation et c'est pourquoi il m'a paru intéressant de me documenter sur le sujet du management, en particulier au sein de l'industrie pharmaceutique. En effet, manager une équipe ne s'improvise pas, cela requière de réelles compétences, avec des techniques managériales spécifiques.

Nous allons voir ensemble qu'il existe plusieurs types de managers et quels sont les qualités et les défauts de chaque type de management. Il existe aussi différents types de personnalités que le manager devra connaître pour pouvoir s'adapter le plus possible à ses collaborateurs. De plus, être manager c'est réaliser ses objectifs mais aussi donner la direction à son équipe et pour cela il est nécessaire de se libérer du temps, nous verrons alors comment travailler en priorisant les activités.

Dans une deuxième partie, nous verrons sur quels leviers jouer pour rendre son équipe performante et efficiente. Cela commencera par un bon recrutement, mais aussi différentes formes de motivation.

Enfin, nous verrons qu'être manager c'est gérer l'être humain, il est donc inévitable d'être confronté à des conflits. Nous verrons comment éviter leur apparition et comment y faire face.

CHAPITRE 1 -

I. Personnaliser son style de management

1. Qu'est-ce qu'un manager ? ⁽¹⁾

1) Donner du sens à l'équipe

C'est lui qui donne le sens, la direction, la marche à suivre à son équipe.

C'est dire où l'on va et comment on y va.

Il incombe au manager :

- d'entendre et de comprendre les orientations données à l'entreprise - c'est la stratégie de l'entreprise
- d'adapter cette stratégie dans son périmètre de responsabilité - c'est le projet d'équipe
- De porter cette stratégie vers les équipes

2) Animer son équipe

En donnant de la cohérence à l'équipe : les objectifs qu'ils soient individuels et collectifs doivent permettre de faire comprendre qui, dans l'équipe, contribue à quoi. Le manager doit donc informer et motiver son équipe autour du projet.

3) Fixer les objectifs

A l'aide d'un tableau de bord pour piloter au quotidien, il permet de s'assurer que l'on va bien dans la direction prévue. Ainsi que de mesurer la performance de l'équipe pour adapter les actions, objectivement et régulièrement sur ce qui a été prévu et la réalité.

4) Préparer et accompagner le changement de son équipe

Chaque manager est porteur du changement. Il doit être capable de le conduire et de l'accompagner auprès de son équipe. Pour préparer le changement il faut développer sa propre capacité de remise en cause, de ne pas accepter d'une situation qu'elle perdure car elle est relativement satisfaisante. Pour cela, le manager doit se demander en permanence comment il est possible de faire mieux.

2. Les styles de manager ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾

1) Identifier les styles de management efficaces

a) Le management autoritaire

Il est souvent à la tête d'une petite équipe et estime que la bonne marche de l'équipe consiste à appliquer sans discuter ses décisions. Ce manager ne compte pas ses heures, il fait le maximum et délègue le strict minimum. Il a besoin de s'affirmer en permanence et le fait de tout contrôler le rassure. Unique responsable, il se considère indispensable et estime que ses collaborateurs n'atteindront jamais leur propre niveau de compétence.

Le facteur humain ne l'intéresse pas et le mot « management » le fait sourire. Il ne communique pas avec son équipe, partage leurs idées mais les impose sans consulter...

Pour lui, salaire et avantage matériel suffisent à motiver une équipe. Il adopte souvent une autorité de sanctions et son pouvoir n'est fondé que sur la crainte de représailles. Il n'utilise pas les compétences de ses collaborateurs et se contente de donner des ordres.

Résultat de ce type de management: des collaborateurs qui obéissent jusqu'à une certaine limite. Sans aucune responsabilité ni initiative, ils se désintéressent rapidement de l'entreprise. Ils font le strict minimum, et s'amuse à laisser le manager régler lui-même les moindres difficultés. Deux cas de figure se présentent, le laisser aller ou les conflits permanents.

b) Le management paternaliste

Ici, le manager est un chef de famille : il considère ses employés comme ses enfants et l'équipe comme une grande famille. Il donne de l'importance à l'ambiance, le bien-être et la confiance. L'affection que lui portent ses collaborateurs est symbole de réussite. Il pense qu'il a tout à apprendre à son équipe et joue le rôle de l'éducateur bienveillant. Les conflits se font rares et quand ils surviennent le manager n'arbitre jamais. La gestion des ressources humaines se fait dans la consensualité et les difficultés s'aplanissent par affection pour le manager...

Cependant sous cette apparence de douceur se cache l'autorité d'un vrai père de famille quand il s'agit de prendre une décision ou de contrôler les tâches de ses collaborateurs. Il demande souvent l'avis de son équipe mais prend ses décisions sans vraiment en tenir compte.

Les points positifs : la confiance, valeur incontournable. Se dire les choses évite de dégrader les relations. Dans ce cas, la bonne entente générale génère une ambiance agréable. Jouer sur

les relations affectives pour garder ses collaborateurs dans une petite structure est une force à condition de ne pas supprimer les liens hiérarchiques.

Les points négatifs : l'absence de responsabilisation et de délégation. Le manager fait tout, et ne sait pas déléguer. L'affection est très souvent la seule motivation et cet aspect de fausse liberté peut conduire petit à petit vers une lassitude générale. Ce type de relation « père-enfants » peut-donner lieu à des déceptions ou des abus de confiance, malsaines sur le long terme.

c) Le management désengagé

Par timidité, discrétion ou indifférence, le manager est un adepte du laisser-aller. Il a une confiance aveugle en son équipe et pense responsabiliser ses collaborateurs en les laissant totalement autonomes. En effet, rien n'est vraiment défini et chacun peut prendre les initiatives qu'il désire. C'est bien souvent l'effet contraire qui est produit car si le manager ne s'implique pas, une équipe même motivée au départ finit par se lasser. Il est d'ailleurs souvent surpris de constater que son personnel n'apprécie pas forcément cet excès de liberté.

A long terme, cette absence de communication se fait ressentir. Fautes de directives, de sanctions, d'encouragements et de reconnaissance le personnel fini par déconsidérer le manager. Les collaborateurs se sentent mal encadrés et peu soutenus. Ils souffrent de l'absence de directives et du manque de considération face aux efforts accomplis. Le manager est alors perçu comme un homme peu fiable et l'équipe se démotive en un temps record.

d) Le management consultatif

Le mot d'ordre est la consultation. Le manager est persuadé que demander l'avis de ses collaborateurs est nécessaire pour prendre des décisions. Généralement recrutés avec soins, les employés sont reconnus pour leurs qualités et leurs compétences.

Ce type de management peut indiquer une certaine anxiété de la part du manager qui a besoin de l'aval de son équipe pour décider. Il éprouve un besoin constant d'être rassuré. Ce comportement est aussi celui du manager démagogue qui prétexte la consultation pour légitimer ses choix. En donnant l'illusion de consulter il reste le seul décisionnaire et fait approuver ses choix.

Dans l'application de ses décisions le manager consultatif accorde une grande importance aux procédures de contrôle du travail à accomplir.

Au final, ce comportement est favorable à l'efficacité de l'équipe. L'illusion ou la certitude d'être écoutés entretiennent la motivation. Il règne une ambiance de respect mutuel et de considération bénéfique à l'entreprise.

A long terme les collaborateurs ont tendance à penser que la consultation n'est qu'un consensus rarement suivi d'effets. Ils estiment manquer d'autonomie dans la concrétisation des décisions et le choix des moyens.

Ce mode de management est moins vexant qu'un style autoritaire et plus pragmatique qu'un style purement affectif. Il peut se résumer à consulter pour se rassurer ou faire adhérer habilement à un projet.

e) Le management participatif

Bien manager c'est faire participer. Recommandée par de nombreux professionnels de la communication, cette technique a l'avantage de responsabiliser et d'impliquer toute l'équipe. C'est une valeur montante et de nombreux managers essaient d'y adhérer.

Le manager adopte le rôle d'un animateur. La source de motivation étant la responsabilisation encadrée. Le recrutement se fait par poste ou chaque mission nécessite des compétences propres. Le manager doit ensuite accompagner chaque collaborateur, de l'élaboration de sa mission au contrôle des objectifs. Il sait féliciter et montrer sa reconnaissance tout comme son mécontentement. Promouvant l'initiative, le manager participatif se veut catalyseur des idées créatrices et innovantes de chacun. Il donne libre parole à son équipe et accepte la remise en cause de ses idées. La communication tient une place importante au sein de l'entreprise.

Ce mode de management est le plus valorisant pour l'équipe. Chacun se sent investi d'une mission, c'est plus gratifiant, plus motivant et surtout moins monotone. Les collaborateurs s'impliquent davantage dans l'amélioration quotidienne, et n'hésitent pas à prendre des initiatives. La communication permet à chacun de s'exprimer, les conflits sont mieux gérés et la confiance peut s'installer.

Attention, la responsabilisation n'est pas une simple décharge. Elle doit s'accompagner d'une formation indispensable, pour permettre à chacun d'être performant dans la tâche qu'il doit accomplir. La délégation n'est pas toujours facile à mettre en place car le métier de manager

est plutôt individualiste. Bien gérer son temps, permet de se consacrer développer la vision stratégique de son équipe.

f) Le management leader

Il sait utiliser au mieux le potentiel de son équipe. Le mot d'ordre est la rentabilité.

Des audits internes sont régulièrement organisés. Ils permettent à la fois de faire un état des lieux du niveau de l'équipe et de la motiver.

Le challenge s'accompagne bien souvent d'un compte rendu des points relevés (positifs et négatifs) et des actions qu'il en découlera. Le manager peut ensuite se constituer un tableau de bord pour suivre l'évolution des différentes actions Avec une bonne répartition des tâches, le travail est organisé en fonction des compétences.

L'équipe est valorisée et se sent impliquée au sein de l'équipe. Chacun participe activement à l'amélioration de l'équipe.

En revanche les exigences du manager vis-à-vis de son équipe sont fortes et des règles simples sont à respecter : être proactif, ne pas garder les problèmes pour soi et apporter des solutions et non des problèmes. Avec ce type de management l'équipe est impliquée.

Il laisse également à chacun la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise. Il repose sur une communication efficace : mise en place des objectifs annuels, formations/briefing hebdomadaires ou mensuels etc...

g) Le jeune manager

La valeur n'attend pas le nombre des années, mais il est souvent difficile pour un jeune manager de s'imposer face à un salarié plus âgé. Certains deviennent manager à peine sortis de la faculté. Mais attention, il est important d'éviter certains comportements face à une équipe expérimentée, car la jeunesse peut générer des tensions ...

Il faut tout d'abord rester humble. En sortant de la faculté, le jeune manager est plein de bonnes idées, il a une vision très moderne de l'industrie et veut tout chambouler. Mais jouer au petit chef et bouleverser une équipe ancienne et soudée risque de produire l'effet contraire. Peu expérimenté, ce type de manager manque souvent de confiance en lui. Il ne faut pas tomber dans le piège et pallier un manque d'assurance par un excès d'autorité. Une bonne

communication au début de la prise de poste est essentielle pour éviter les aprioris. Vient le moment de faire ses preuves. Les collaborateurs se demanderont toujours si « le nouveau » sera à la hauteur...Savoir se mettre dès le début sur le terrain pour afficher ses compétences et les faire respecter est une attitude appréciée de l'équipe. Les directives passeront toujours mieux si le manager montre l'exemple et s'implique dans le quotidien de l'équipe.

Changer les habitudes demande du temps. Il ne faut pas être pressé d'appliquer ses nouvelles méthodes. Quelques mois d'observation du fonctionnement de l'équipe et des qualités de chaque collaborateur sont nécessaires. Il faut chercher à comprendre son équipe pour ensuite l'optimiser. En prenant son temps, le jeune manager va conserver un climat de confiance positif et propice au changement.

Etre à l'écoute est important pour connaître chaque membre de l'équipe.

Mettre en place des entretiens individuels pour amener le collaborateur à s'exprimer sur ce qu'il ressent, échanger des points de vue etc. Une personne plus âgée appréciera toujours que l'on prenne en compte son avis.

Adopter une attitude positive pour faire passer ses messages. Il faut valoriser ses collaborateurs en leurs montrant de l'intérêt. Ils se retrouvent par la suite dans un état d'esprit propice au changement. Si le message est ressenti comme un ordre il peut être refusé simplement par esprit de contradiction.

Se tenir prêt à gérer les conflits. Il est fréquent que de jeunes managers rencontrent des difficultés avec certains collaborateurs. Jalousies, mauvaise volonté, personnes négatives ... Il ne faut surtout pas ignorer le problème, car un conflit peut vite gangrener les relations de l'équipe.

2) Détecter son propre style de management

a) Faire son autodiagnostic :

La littérature ne manque pas d'interprétation sur tel ou tel style de management, les différents profils de managers... il importe surtout de se poser la question sur son propre style de management et ce qu'il faudrait faire ou compenser pour trouver sa place dans ses rôles et responsabilités de manager.

Voici un tableau qui aidera à analyser son propre style de management :

Analyse	
Comment j'interagis avec mon équipe ?	
Comment je communique avec mon équipe ?	
Comment je réagis face aux situations difficiles ?	
Comment j'organise le fonctionnement de l'équipe ?	
Comment je transmet l'information à mon équipe	
Appétence	
Dan qu'elle situation ne me suis-je pas senti à l'aise ? pourquoi ?	
Qu'est-ce que j'aime bien faire ? Pourquoi ?	
Retour sur soi	
Quelle image mes collaborateurs me renvoient-ils ?	
Qu'elle image mon propre manager me renvoie-t-il ?	

Tableau 1 – Tableau de questionnement sur son propre style de management.

Après s'être posé la question de son mode de fonctionnement et de sa façon d'interagir avec les équipes, le manager peut se pencher sur son environnement : le modèle de management de sa propre entreprise.

b) Entreprendre les actions d'amélioration pour s'adapter :

Suite à son autodiagnostic et à celui de l'entreprise il peut se demander sur quoi :

- Il lui faut évoluer
- Il veut évoluer
- Il peut évoluer
- Il ne peut pas évoluer

Pour cela il peut solliciter de l'aide extérieur comme les RH, son propre manager ou son entourage personnel.

3. Manager c'est s'adapter ⁽¹⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾

1) Le modèle Comcolors®

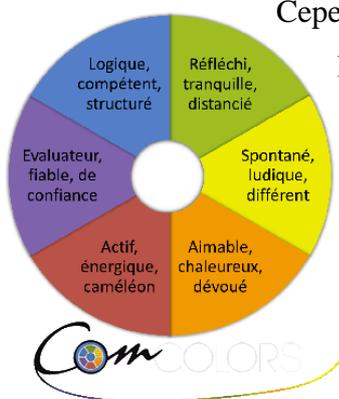
La personnalité est avant tout complexe car elle est le résultat d'un étroit maillage entre la logique et l'interaction de l'individu avec son environnement (son histoire personnelle).

Ce maillage va en grande partie déterminer notre manière d'entrer en contact avec les autres, la manière de percevoir le monde qui nous entoure, notre façon de gérer les conflits, et va constituer notre personnalité.

Le diagramme ComColors® permet d'illustrer et d'expliquer très simplement les différentes facettes de la personnalité. Il permet notamment d'identifier :

- Le filtre de perception et de communication
- L'environnement qui sera le plus favorable pour l'épanouissement
- Ce qui motive et ressource
- Le comportement sous stress
- Le fonctionnement que l'on adopte dans le travail en équipe
- Le choix dans son orientation personnelle ou professionnelle

La personnalité de chaque individu est le résultat de l'équilibre des 6 couleurs qui la constituent.



Cependant pendant les premières années une couleur va prendre le pas sur les autres et devenir la couleur dominante donnant un filtre de perception spécifique. Ce qui explique le fait que pour un même événement des personnes réagissent de manière totalement différentes.

Mais le plus gênant dans la communication avec les autres, ce n'est pas tant la différence de perception mais l'ignorance de ces différences.

Une couleur secondaire est aussi présente mais celle-ci change au cours de l'existence selon les événements qui marquent la vie : Aller à l'école, premier travail, mariage, premier enfant, retraite, mort d'un proche, ... sont d'autant d'étapes qui peuvent faire changer une couleur secondaire. Elle est la motivation principale de la personne.



Le comportement sous stress est la réponse inconsciente lorsque on ne s'accepte pas tel que l'on est, ou que l'on est pas satisfait de la communication avec ses interlocuteurs ou que la motivation n'est pas satisfaite.

Le comportement sous stress peut être conditionnels ou conflictuels.

Le comportement conditionnel fait partie intégrante de la personnalité et s'exprime en permanence sans que cela indique de stress particulier. Le comportement conditionnel de la couleur secondaire s'exprime lorsqu'un début de stress apparaît. Les comportements conflictuels constituent une seconde étape de stress, quand il s'avère que la motivation de la personne n'est plus satisfaite.

a) Les 6 couleurs du système Comcolors®

i. La couleur orange :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** aimable, sympathique, serviable, sensible, dévoué, bienveillant, compréhensif.
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** elle établit sa communication avec les autres à partir de son ressenti.
- ❖ **L'environnement favorable :** privilégie les activités de groupe et risque de se sentir mal s'il doit travailler seul dans un bureau.
- ❖ **La motivation :** il a besoin de se sentir en lien avec les autres, de sentir qu'il compte et qu'il est apprécié par les autres non pas par ce qu'il fait mais par ce qu'il est.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** il a du mal à dire non, par crainte d'être rejeté. Pour cette raison il fait passer les désirs des autres avant les siens.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** s'il ne se sent pas apprécié par son entourage, plutôt que de se mettre en colère pour éviter de ne plus être aimé du tout, il va commettre des erreurs stupides et inhabituelles. Il va retourner inconsciemment la colère contre lui-même en commettant des erreurs ou en culpabilisant. Ce qui va attirer sur lui l'attention négativement obtenant des reproches plutôt que de la reconnaissance dont il a besoin.
- ❖ **Le rôle en équipe :** il soutient les autres, écoute les difficultés et créer un climat agréable et amical. Il déteste les conflits, pour cette raison, il intervient auprès des uns et des autres pour adoucir les positions trop dures et faire en sorte que tous les membres de l'équipe travaillent dans de bonnes conditions.

ii. La couleur rouge :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** actif, énergique, dynamique, caméléon, persuasif, influent, important, flambeur, risque-tout, chasseur
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** Il rentre en contact avec le monde extérieur par l'action. Il comprend un problème en agissant. Son mode de fonctionnement est en 3 étapes successives : premièrement il agit, puis il évalue le résultat de son action et enfin il apporte les corrections nécessaires pour atteindre le résultat attendu.
- ❖ **L'environnement favorable :** multiple, il adapte son comportement et son action en fonction de son interlocuteur ou de la situation, comme le caméléon qui change de couleur en fonction de son environnement.
- ❖ **La motivation :** il se sent important et très stimulé s'il a un défi à relever. Il aime sentir la pression du résultat. Il ne raisonne pas en terme de problèmes à résoudre mais plutôt de solutions à trouver.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** Sans solution face à un problème, il a l'impression de ne pas être important à ses yeux et à ceux des autres. Il se met une forte pression pour trouver des solutions. Pour diminuer cette pression il le fait dans l'urgence ce qui fait que ce ne sont pas forcément les meilleures.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** S'il ne trouve pas assez de défis à relever, il « explose », en faisant beaucoup de bruit pour qu'on le remarque. A défaut de trouver suffisamment d'excitation dans l'action et dans les challenges, il va la chercher dans une « explosion » verbale ou physique.
- ❖ **Le rôle en équipe :** il insuffle une forte énergie et pousse les membres de l'équipe à avancer. Il oblige l'équipe à réduire le temps consacré aux réunions, aux vérification ou à l'indécision.

iii. La couleur violette :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** fiable, de confiance, expert, exigeant, conventionnel, consciencieux, méfiant, perfectionniste, travailleur
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** il établit sa communication avec les autres à partir de son opinion. Il partage avec son entourage ce qu'il pense, donne son avis et porte des jugements sur bon nombre de situations et de personnes. Dès qu'il se passe quelque chose, la première chose qui lui vient à l'esprit est un jugement. Cependant il n'exprime pas forcément ce dernier à haute voix cela dépendra s'il juge utile de le partager.
- ❖ **L'environnement favorable :** il privilégie la relation à deux qui permet de choisir la personne avec laquelle il pourra échanger et avoir un niveau de discussion plus profond. Il préfère travailler seul ou avec une personne en qui il a entièrement confiance.
- ❖ **La motivation :** Il aime sentir que son point de vue est pris en compte. C'est pour cela qu'il a besoin de faire des choses qui ont du sens, de s'engager dans des projets auxquels il croit, de se voir confier des missions qui lui permettent de vivre ses convictions.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** Il se met la pression pour asseoir sa légitimité en s'imposant un haut niveau d'exigence pour que ses actions soient en accord avec ses valeurs. Il est impossible de comparer l'exigence de 2 types violets, chacun ayant son propre système de valeur.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** S'il se trouve dans un environnement où on ne reconnaît pas son point de vue, il voudra le faire entendre en revenant à la charge très souvent, en n'écoutant pas les arguments des autres, en pensant que tout le monde s'est ligué contre lui.
- ❖ **Le rôle en équipe :** il évalue les risques potentiels d'une nouvelle idée et veille à ce que l'équipe soit à l'abri des erreurs de jugement. Il l'empêche de partir dans des voies sans issue ou de tester des solutions vouées à l'échec.

iv. La couleur bleue :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** Perfectionniste, organisateur, précis, logique, rationnel, concret, pratique, réaliste, structuré, pragmatique, économe, travailleur, compétent.
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** Il communique avec les autres à partir de sa pensée. Il cherche à recueillir des faits qu'il analyse ensuite pour trouver la logique des choses. Son esprit est très rationnel et il s'en tient aux faits lorsqu'il doit prendre une décision. Pour résoudre un problème, il rassemble les informations dont il dispose, et cherche une explication logique.
- ❖ **L'environnement favorable :** Il a besoin de se sentir efficace et compétent. Pour y arriver il a besoin d'un environnement calme et studieux, il préfère travailler seul. Il évite les réunions où il y a trop de monde et où la discussion s'éloigne trop souvent du sujet.
- ❖ **La motivation :** il est motivé par le travail et la structuration. Il aime qu'on le félicite pour le travail qu'il accomplit et pour ses compétences. Il structure tout ce qu'il fait dans un souci d'être le plus efficace possible. Il organise son temps, planifie ses journées, structure ses projets étapes par étapes.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** il est perfectionniste, lorsqu'il fait quelque chose il le fait bien, voire trop bien. Si la tâche demandée demande beaucoup de précision, il sera à son aise. Mais si on lui demande de réaliser rapidement, sans exigence particulière, il aura du mal à ne pas être perfectionniste malgré tout. C'est un finisseur.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** Il dirige sa colère envers les autres lorsque son stress augmente. Si malgré tout son travail, ses compétences ne sont pas reconnues, il sera frustré et il voudra prouver qu'il travaille mieux que les autres. Il va reprocher aux autres leur manque d'organisation, de méthode, de précision et va faire le travail à leur place. Il est convaincu que les autres ne feront pas aussi bien que lui, il ne délègue plus et augmente sa charge de travail en conséquence. Plus il est sous stress moins il délègue.
- ❖ **Le rôle en équipe :** Il met en œuvre ce qui a été décidé par l'équipe. Il planifie, organise, il fait en sorte que les idées se transforment en objectifs et en actions concrètes étapes par étapes.

v. La couleur verte :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** Réflexion, introspection, recul, innovation, association d'idées, distant, réservé, méditatif, chercheur, indépendant.
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** il communique peu avec les autres. Il passe plus de temps à réfléchir, à observer, à comprendre qu'à échanger avec les autres. Il réfléchit beaucoup et sa perception du monde se fait à travers sa réflexion. Il a beaucoup moins besoin d'agir que les autres personnalités.
- ❖ **L'environnement favorable :** Il a besoin d'être dans un environnement calme, serein avec peu de personnes. S'il y a trop de monde il se contentera de répondre aux question qu'on lui posera sans s'étendre sur le sujet. Il a besoin d'un espace à lui, où il peut être seul pour se concentrer sans être déranger. Il est plus orienté tâche qu'action.
- ❖ **La motivation :** Il a besoin d'espace pour se sentir tranquille, seul, et pour se ressourcer. Il a besoin de temps pour réfléchir et, ensuite, agir. Il sera beaucoup plus efficace pour travailler et pour faire avancer des projets.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** S'il est privé de ce qu'il le motive, il n'exprime plus ses sentiments et parle plus de ses difficultés. Il se coupe de la relation aux autres. Vu de l'extérieur, il donne l'impression d'être absent, distant, dans ses pensées.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** il est rarement impliqué dans un conflit car il se passe aisément de la relation avec les autres. Et cela l'éloignerait de ce qu'il recherche : le calme et la tranquillité. Quand il ne satisfait pas son besoin d'espace et de temps, il entre dans un retrait passif vis-à-vis des autres et de ses propres envies. Il ne décide plus. Il se mure dans les silences et se referme comme une huitre. Plus rien ne semble l'atteindre.
- ❖ **Le rôle en équipe :** Il apporte sa réflexion et sa capacité à sortir du cadre. Il permet à l'équipe de voir les problèmes sous des angles différents et de sortir des impasses. Il est notamment utile lorsque l'équipe tourne en rond et ne réussit pas à trouver de nouvelles idées.

vi. La couleur jaune :

- ❖ **Les mots qui la caractérise :** spontané, différent, joueur, curieux, décalé, malicieux coquin, ludique, changeant, pétillant.
- ❖ **Le filtre de perception et de communication :** Il peut s'enthousiasmer pour un sujet ou lui être complètement indifférent en fonction de son énergie interne. On peut l'entendre dire « c'est nul » ou bien « c'est génial ». Il a des réactions spontanées qu'il ne faut pas confondre avec des jugements.
- ❖ **L'environnement favorable :** Il aime la nouveauté et satisfait sa curiosité en ayant des activités variées et au sein de groupes différents. Il aime passer d'une activité à une autre avec des groupes de personnes qui ne se connaissent pas entre elles.
- ❖ **La motivation :** Il est motivé par la nouveauté, la découverte de nouvelles choses et le fait de s'amuser en agissant. Il a beaucoup d'énergie dans ce cas. Il aime les surprises, l'imprévu, les changements de dernière minute qui donnent du goût à sa vie. Pour satisfaire sa motivation il est curieux. Il aime découvrir de nouvelles personnes, de nouveaux lieux, de nouvelles activités.
- ❖ **Le comportement conditionnel :** Il a horreur de s'ennuyer. Si cela arrive, il souffle, il râle, il rouspète. Tout ce qu'il fait lui demande un effort démesuré.
- ❖ **Le comportement conflictuel :** Il peut être de mauvaise foi. S'il y a un problème c'est de la faute des autres, pas la sienne. Sa mauvaise foi est parfois tellement énorme que l'on a envie de rire. C'est d'ailleurs la chose à faire si l'on ne veut pas rentrer en conflit avec lui.
- ❖ **Le rôle en équipe :** Il peut avoir 2 rôles selon son mode de pensée (concret ou créatif)
 - **Concret :** il est curieux et s'intègre dans différents réseaux professionnels. Il fait l'interface entre l'équipe et le monde extérieur. Il fait du benchmarking. Il est celui qui va communiquer sur l'avancement du travail d'équipe, il en fait la promotion.
 - **Créatif :** Il a un don naturel pour identifier les personnes qui seront efficaces aux postes à pourvoir dans son équipe. Il sait recruter pour créer l'alchimie entre les membres de l'équipe. Sa qualité naturelle pour déléguer le travail aux bonnes personnes en fait un excellent coordinateur. Il fonctionne très bien avec des personnes très autonomes qui n'ont pas besoin d'être encadrées de très près.

2) Être flexible

a) S'adapter au niveau de technicité

En agissant selon le cas :

- Le manager est meilleur technicien que ses collaborateurs :
Il est promu parce qu'il est le plus compétent dans ce domaine. La meilleure adaptation est de développer ses talents de manager engagé. Il s'implique en allant sur le terrain, en intervenant de façon directive lorsque ses collaborateurs ont des difficultés, en leurs expliquant ce qu'il faut faire pour s'en sortir.
- Le manager connaît des techniques complémentaires dont les techniciens ont besoin :
Lorsque le besoin se manifeste (à la demande du collaborateur uniquement), le manager se met à disposition pour rendre service et donner l'exemple de l'entraide solidaire dans le service : c'est le talent de manager participatif. Le danger étant qu'à vouloir trop aider ses collaborateurs il peut tomber dans le paternalisme. Il doit s'adapter aux besoins précis après une bonne écoute.
- Le manager est parachuté avec des compétences différentes :
Il connaît moins bien le métier que son équipe. Il devra développer ses talents de leader. S'assure de la coordination entre les activités pour que tout le monde participe bien à la réalisation de l'objectif commun et se sente concerné par le résultat global. Il veille à ce que les membres de l'équipe aient les moyens de réussir et de se réaliser. Il doit éviter de vouloir se montrer aussi compétent que ses collaborateurs, ce serait une mauvaise utilisation des talents du manager.

b) Savoir reconnaître ses erreurs et maladresses à l'aide de la méthode « CID »

Dans un univers en perpétuelle évolution, il est impossible de tout maîtriser. Mieux vaut le reconnaître que de se crisper. La reconnaissance de ses propres erreurs encouragera d'ailleurs ses collaborateurs à l'en informer des leurs, ce qui est très utile pour progresser et mieux travailler. L'optique n'est pas de chercher des coupables mais de voir ensemble ce qu'il est possible de faire pour ne pas renouveler ces erreurs en cherchant des solutions efficaces.

La manière de reconnaître ses erreurs est essentielle : il faut parler en termes précis et concrets, en décrivant en détails les erreurs commises. C'est le seul moyen de trouver les points à améliorer, de distinguer les points positifs et les points négatifs. Il faut éviter les excuses comme les accusations et proposer d'autres façons de faire.

La recette pour reconnaître efficacement une erreur de management est la méthode « CID »

- « **C** » comme décrire le **C**omportement estimé inadapté ou maladroit par rapport à une situation précise, délimité,.... Cette première étape a pour but de solliciter des opinions et des précisions.
- « **I** » comme **I**nconvénients que ce comportement a produit et évaluation des conséquences sur l'efficacité du travail... Cette seconde étape doit également recueillir opinions ou précisions.
- « **D** » comme **D**écrire de façon concrète les nouveaux comportements de management qui remplaceront les anciens. L'adhésion doit être vérifiée, en utilisant par exemple : « Pensez-vous qu'ils seront efficaces ? »

c) Être inventif

i. Essayer de nouvelles techniques

❖ Être curieux de tout ce qui se fait :

Sans esprit critique dans un premier temps : revue de management, colloques, séminaires peuvent être de bonnes sources d'enrichissement, avec aussi internet où de nombreux sites présentent des méthodes innovantes.

❖ Sortir du contexte spécifique :

Prendre des contacts et provoquer des rencontres avec d'autres managers éloignés de ses préoccupations : chat, blog, sport, voyage, ... toutes ces expériences peuvent être l'occasion d'un choc salutaire.

❖ Respecter des règles de risque calculé :

Par exemple, coût raisonnable (en temps, effort, etc.), durée de vie suffisante, conséquences sur l'organisation et les personnes, degré d'acceptation et de facilité de compréhension et les personnes, degré d'acceptation et de facilité de compréhension par les intéressés, temps de mise en œuvre, ...

ii. Invitez les collaborateurs à dire lorsque ça ne va pas

Voici comment s'y prendre pour que cet échange soit réellement constructif.

- Eviter de demander au cours d'une réunion à tous les collaborateurs présents de dire ce qui ne va pas dans la méthode de management actuellement appliqué. Ils seront gênés et embarrassés et sauf exemption le fameux « parlez-moi franchement » sera vécu comme une tentative de manipulation.
- Profiter d'une situation concrète de malentendu ou de difficulté, qui est plus propice pour le collaborateur pour émettre naturellement une critique.
- Si besoin la critique peut être encouragé par de l'autocritique. En utilisant le « J'ai peut-être eu tort de... » cela montre que le manager est ouvert à recevoir des commentaires sur la manière de manager. S'il reçoit en retour un « Non, ça va... », il doit rebondir comme si cela est naturel et banal : « On n'est jamais parfait, si vous aviez une critique à formuler, vous diriez... ».
- En cas de critique agressive, la recevoir tranquillement sans se raidir. Le manager ne doit pas dramatiser et se sentir menacé. Ce sont des opinions utiles pour perfectionner ses talents. Il doit profiter de l'occasion pour demander des explications concrètes qui permettront de trouver des solutions pratiques.
- Reformuler pour bien montrer que l'on a compris et accepté la critique. « Si j'ai bien compris, vous trouvez que j'ai tort de... », la reformulation doit être recommencé jusqu'à obtenir l'accord de l'interlocuteur. Cela évitera des malentendus.

4. Prendre conscience des comportements qui mènent à l'impasse ⁽¹⁾⁽³⁾⁽¹⁰⁾

1) Déjouer les excès

Un excès est une conduite stéréotypée dans laquelle l'interlocuteur se réfugie en réaction au stress qui accompagne un conflit. Dans une situation devenue mouvante et dangereuse, l'attitude stéréotypée apparaît comme un repère stable et légitime car elle a fait ses preuves par le passé. Mais elle n'est pas forcément adaptée au conflit et peut même engendrer un conflit, le collaborateur devient incapable de réfléchir à une action véritablement adaptée à la situation. C'est au manager d'aider le collaborateur à trouver une solution, tout d'abord en respectant sa réaction, puis en élaborant une solution négociée, répondant véritablement au problème posé.

Type d'excès	Description	Volonté inconsciente	Rôle du manager face à l'excès
Excès de précipitation	Veut trouver une issue trop vite. Agitation nervosité	Met un terme au désagréments du conflit à n'importe quel prix	<p>Etre clair, bref et concret :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reformuler le problème - Résumer les propos échangés au cours de l'explication - Recadrez les propositions de l'interlocuteur si elles sont dictées par l'impulsivité
Excès de contrôle de soi	Se transforme en « mur », devient trop loquace, affiche une joie forcée	Masque son véritable ressenti (peur) pour se protéger	<ul style="list-style-type: none"> - Si l'interlocuteur est trop loquace ou blagueur : recentrer le débat sur les actions concrètes à mener - S'il refuse la discussion : proposer un autre rendez-vous pour lui permettre de digérer son stress
Excès de perfectionnisme	Espère trouver des solutions sans faille, se noie dans les détails. Fait preuve de méticulosité inefficace	Montre qu'il fait face et qu'il agit pour ne pas encourir de reproches	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter la critique et les conseils : - Respecter le besoin de l'interlocuteur de peser le pour et le contre et l'aider à simplifier les données du problème - Lui montrer que les solutions proposées sont légitimes, honnêtes et durables
Excès de gentillesse	Est trop arrangeant, quitte à nier ses propres intérêts	Evite le conflit à tout prix pour se sentir apprécié	<p>Prend le désaccord plus au sérieux qu'il n'y paraît :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se méfier de la gentillesse de l'interlocuteur : il ne fait que masquer les difficultés - L'aider à exprimer ce qu'il veut réellement et ce qu'il n'est pas prêt à accepter
Excès de zèle	S'accroche désespérément à une solution. Agressivité mauvaise foi	Montre qu'il se donne du mal pour ne pas encourir de reproches	<ul style="list-style-type: none"> - Laisser l'interlocuteur dramatiser jusqu'au bout et noter ce qu'il dit - Revenir sur les propos et y mettre de l'ordre pour aboutir à une solution satisfaisante - Etre direct, simple et informel

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des types d'excès et comment les déjouer (1)

2) Désactivez les blocages

En cas de conflit, certains collaborateurs ont tendance à s'enfermer dans des attitudes bloquantes résultant de la culpabilité ou de la peur. Ces personnes vivent tellement mal le conflit qu'elles ont tendance à somatiser. Dans ces situations la priorité du manager est de réduire le blocage constaté sans forcément chercher dans l'immédiat les solutions au conflit initial.

Type de blocage	Description	Volonté inconsciente	Rôle du manager face au blocage
Procrastination	Annonce des actions qui sont remises sans cesse à plus tard en se justifiant sans arrêt	Tout faire pour ne pas y arriver	<ul style="list-style-type: none"> - Demander à l'interlocuteur ce qui lui fait peur afin de déterminer les obstacles à surmonter - Définir avec lui différentes options possibles pour sortir du conflit
Soumission à des modèles	Manque de spontanéité et de confiance en soi	Plaire à tout prix quitte à nier son ressenti et ses intérêts	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager l'interlocuteur à critiquer les propositions du manager - L'inciter à trouver lui-même des solutions - Appliquer les solutions émanent des deux partis
Agitation, hyperactivité	Se jette à corps perdu dans l'action, absence de réflexion préalable	Compenser son sentiment de culpabilité	<p>Aide son interlocuteur à définir des objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lui faire part de ses idées et solliciter les siennes - Définir un plan d'action commun - Valider avec lui chaque étape avant de passer à la suivante.
Agressivité contre soi et les autres	Violence verbale ou physique, dépression	Dominer l'autre ou se soustraire à une situation mal vécue	<ul style="list-style-type: none"> - En cas de violence, battre en retraite et attendre un moment plus propice pour solliciter une explication - Laisser l'interlocuteur exprimer ses griefs - Pratiquer l'écoute active, tenter d'amorcer la désescalade - Ramener peu à peu son interlocuteur vers le sujet principal et élaborer des solutions tenant comptes et des intérêts de chacun.

Tableau 3 – Tableau récapitulatif des types de blocage et comment y faire face (1)

3) Dissiper les illusions

Les illusions sont des habitudes relationnelles qui s'instaurent entre des personnes qui travaillent ensemble. Ainsi lors d'un conflit chacun rentre dans le rôle qu'il s'est attribué : position de supériorité, d'infériorité, croyance en malchance. Le manager doit apprendre à dissiper les illusions par l'approche négociée, ce permet de poser les données du problème de façon réaliste et de le résoudre plus facilement.

Type d'illusion	Description	Volonté inconsciente	Rôle du manager face à cette illusion
Complexe de supériorité	Attitude arrogante, méprisante, paternaliste. Prouver que l'autre à tort et non résoudre le conflit	Soumettre son entourage à tous ses désirs, le dominer	<ul style="list-style-type: none"> - Noter ses points forts et faibles dans le conflit et demander à son interlocuteur de faire de même - S'accorder sur une répartition de ses mérites respectifs pour élaborer une plage réaliste d'accords possible respectant les intérêts de chacun
Complexe d'infériorité	Incapacité à s'affirmer, auto dévalorisation	Sortir du conflit avec le moins de dommages possibles	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le bilan points/ points faibles de chacun pour revenir à une vision plus réaliste du conflit - Inciter l'interlocuteur à exprimer son point de vue et à affirmer ses propres intérêts (affirmation de soi)
Croyance en la malchance	Démision désabusée + peur ; destruction rageuse + désespoir	Echapper aux mises en cause exprimés à l'occasion du conflit	<ul style="list-style-type: none"> - Faire ressortir les points forts de son interlocuteur, sans oublier les siens - Définir sur cette base des plages d'actions concrètes

Tableau 4 – Tableau récapitulatif des types d'illusion et comment les dissiper (1)

II. Gagner du temps pour être disponible

1. Gérer ses priorités ⁽¹⁰⁾⁽¹²⁾⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾

Pour une meilleure utilisation, le temps doit d'abord être consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés.

Il est donc important de connaître l'emploi de son temps afin de savoir :

- Ce que l'on fait.
- Ce que l'on a à faire.
- Comment on le fait.

Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé.

En matière d'efficacité personnelle, savoir prioriser est une compétence indispensable à cultiver.

En effet, très souvent, on dispose d'un temps limité pour exécuter un très grand nombre de tâches.

Lorsque les tâches s'accumulent, l'impression de couler sous le travail est automatique. L'erreur serait de remplir ses objectifs un par un, en suivant l'ordre dans lequel ils vous sont fixés. **Pour gagner en efficacité, une identification des tâches urgentes est nécessaire pour savoir lesquels traiter en priorité.** Les autres devront attendre.

Concrètement, alors que tout peut sembler urgent, faire preuve de recul au moment de structurer sa journée et remonter sur sa "to-do list" les tâches qui nécessitent effectivement un traitement rapide, voire immédiat. Cependant, il faut aussi déterminer celles qui sont réellement importantes, même moins urgentes, et leur consacrer le temps qu'elles méritent, quitte à retarder des objectifs plus anciens.

Comment procéder pour faire des choix en se concentrant sur ce qui mérite d'être traité ? Ce qui revient à dire comment "faire les bonnes choses dans le bon ordre" ? La posture culte de tout cadre efficace qui maîtrise sa charge de travail et son temps !

La question se pose alors : Comment hiérarchiser les actions ?

a) Les méthodes de hiérarchisation

i. La Méthode A-B-C-D-E

Elle consiste à établir une liste de tâches, de tout ce qui doit être fait sans se limiter, en écrivant tout ce qui passe par la tête puis il faut classer chaque élément de la liste à l'aide de la classification suivante :

A / Les tâches incontournables à mener. Pour certaines, la question ne se pose pas, tellement les enjeux sont importants. Elles doivent être traitées immédiatement.

B / Celles qui sont importantes, mais un cran en-dessous des premières. Les enjeux sont plus modérés en terme de délai et/ou d'impact.

C / Classez ici celles qui sont intéressantes à faire, mais qui n'ont pas d'impact. C'est du plus.

D / Celles que l'on peut Déléguer, afin de pouvoir faire le maximum de tâches de types A.

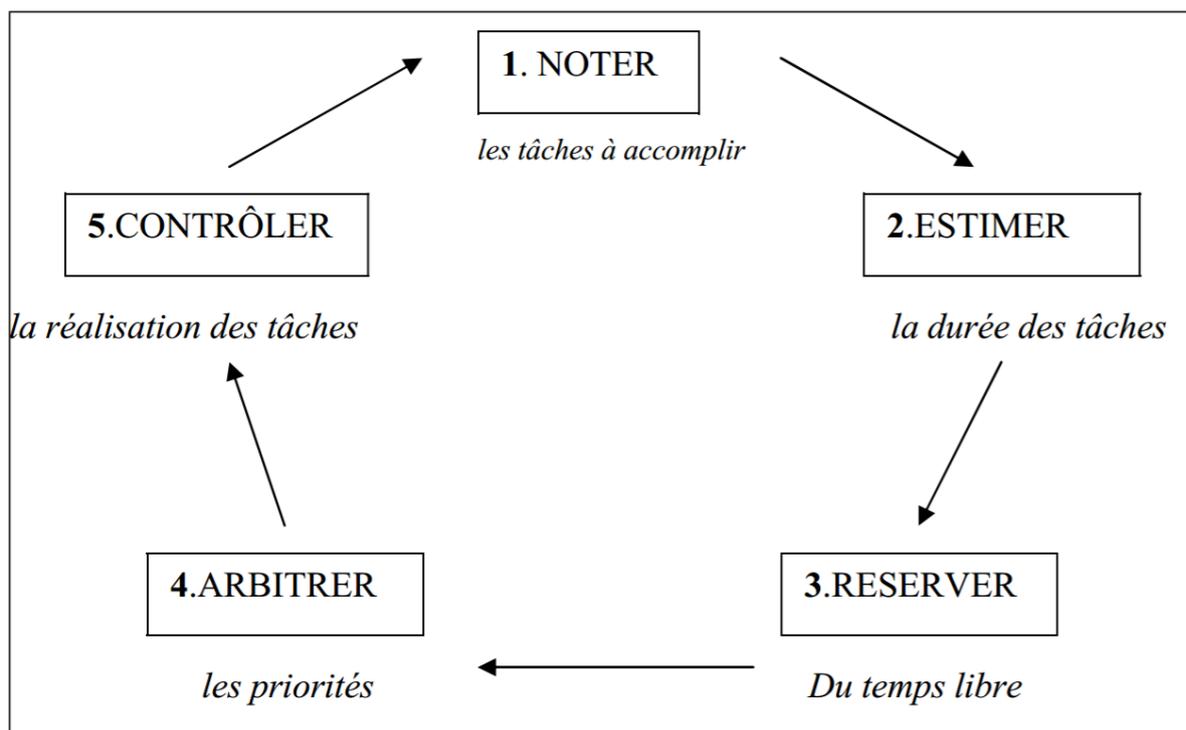
E / Celles à Eliminer : ce sont celles qui n'apportent aucune valeur ajoutée. C'est le cas de quelques tâches administratives.

Chaque catégorie doit être passée en revue, et à l'intérieur de chacune, un autre classement est réalisé : A1 - A2 - A3 - B1...de la plus importante, prioritaire, à la moins urgente.

Astuce : en cas d'hésitation pour une tâche, la comparer avec d'autres déjà classées : "Laquelle des 2 est la plus importante ?". Cela facilitera son positionnement.

ii. La méthode NERAC

Cette méthode comporte 5 tâches qui se réalisent selon un cercle d'efficacité :



• Méthode

Noter	Noter les tâches à accomplir dans la colonne « activités » sans s'occuper de l'ordre chronologique ni de leur durée
Estimer	Dans la colonne « durée prévue », noter la durée approximative de chacune
Reserver	De la marge : soit 40 % du temps total pour des activités imprévues
Arbitrer	En décidant du degré d'importance des tâches en fonction de leurs conséquences et de leur urgence Pour chaque tâche de la liste, on complète d'abord les colonnes "Important" et/ou "Urgent" puis on arbitre en complétant les colonnes "Décision" et "Quand ?"
Contrôler	les tâches réalisées, l'atteinte des objectifs, analyse des écarts par rapport aux prévisions

Figure 1 – Fiche outil de la méthode NERAC (16)

iii. Fiche hebdomadaire de priorité

FICHE DE PRIORITE SEMAINE DU

Activités	Durée	Important	Urgent	Décision	Quand	Contrôle

On y répertorie les tâches à accomplir, la réalisation des tâches, la durée des tâches, les priorités, et il ne faut pas oublier d'y inclure du temps libre pour un bon équilibre de vie.

iv. Une histoire de cailloux

Un peu de sagesse... sur les vraies questions de la vie. Voici une fable :

Un jour, un vieux professeur de l'École nationale d'administration publique (ENAP) fut engagé pour donner une formation sur la planification efficace de son temps à un groupe d'une quinzaine de dirigeants de grosses compagnies nord-américaines. Ce cours constituait l'un des cinq ateliers de leur journée de formation. Le vieux prof. n'avait donc qu'une heure pour "passer sa matière". Debout, devant ce groupe d'élite (qui était prêt à noter tout ce que l'expert allait enseigner), le vieux prof les regarda un par un, lentement, puis leur dit :

« Nous allons réaliser une expérience ».

De dessous la table qui le séparait de ses élèves, le vieux prof sortit un immense pot Mason d'un gallon (pot de verre de plus de 4 litres) qu'il posa délicatement en face de lui. Ensuite, il sortit environ une douzaine de cailloux à peu près gros comme des balles de tennis et les plaça délicatement, un par un, dans le grand pot. Lorsque le pot fut rempli jusqu'au bord et qu'il fut impossible d'y ajouter un caillou de plus, il leva lentement les yeux vers ses élèves et leur demanda :

« Est-ce que ce pot est plein ? ».

Tous répondirent : « Oui ».

Il attendit quelques secondes et ajouta : « Vraiment ? ».

Alors, il se pencha de nouveau et sortit de sous la table un récipient rempli de gravier. Avec minutie, il versa ce gravier sur les gros cailloux puis brassa légèrement le pot. Les morceaux de gravier s'infiltrèrent entre les cailloux... jusqu'au fond du pot.

Le vieux prof leva à nouveau les yeux vers son auditoire et redemanda « Est-ce que ce pot est plein ? »

Cette fois, ses brillants élèves commençaient à comprendre son manège. L'un d'eux répondit :

« Probablement pas ! ».

« Bien ! » répondit le vieux prof

Il se pencha de nouveau et cette fois, sortit de sous la table une casserole de sable. Avec attention, il versa le sable dans le pot. Le sable alla remplir les espaces entre les gros cailloux et le gravier. Encore une fois, il demanda : « Est-ce que ce pot est plein ? ». Cette fois, sans hésiter et en chœur, les brillants élèves répondirent « Non ! ».

« Bien ! » répondit le vieux prof

Et comme s'y attendaient ses prestigieux élèves, il prit le pichet d'eau qui était sur la table et remplit le pot jusqu'à ras bord. Le vieux prof leva alors les yeux vers son groupe et demanda : « Quelle grande vérité nous démontre cette expérience ? »

Pas fou, le plus audacieux des élèves, songeant au sujet de ce cours, répondit :

« Cela démontre que même lorsque l'on croit que notre agenda est complètement rempli, si on le veut vraiment, on peut y ajouter plus de rendez-vous, plus de choses à faire ».

« Non » répondit le vieux prof « Ce n'est pas cela. La grande vérité que nous démontre cette expérience est la suivante : si on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais les faire entrer tous, ensuite ».

Il y eut un profond silence, chacun prenant conscience, de l'évidence de ces propos.

Le vieux prof leur dit alors :

« Quels sont les gros cailloux dans votre vie ? Votre santé ? Votre famille ? Vos ami(e)s ? Réaliser vos rêves ? Faire ce que vous aimez ? Apprendre ? Défendre une cause ? Relaxer ? Prendre le temps ... ? Ou... toute autre chose ? Ce qu'il faut retenir, c'est l'importance de mettre ses GROS CAILLOUX en premier dans sa vie, sinon on risque de ne pas réussir... sa vie. Si on donne priorité aux peccadilles (le gravier, le sable), on remplira sa vie de peccadilles et on n'aura plus suffisamment de temps précieux à consacrer aux éléments importants de sa vie. Alors, n'oubliez pas de vous poser à vous-même la question :

"Quels sont les GROS CAILLOUX dans ma vie ?"

« Ensuite, mettez-les en premier dans votre pot (votre vie). »

D'un geste amical de la main, le vieux professeur salua son auditoire et lentement quitta la salle.

v. Principe d'Eisenhower

La **matrice d'Eisenhower** est un outil d'analyse qui permet de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence ainsi que de leur importance.

Importance de la tâche/Urgence de la tâche	Tâche non urgente	Tâche urgente
Tâche importante	Tâche importante non urgente A planifier	Tâche importante et urgente A exécuter en priorité
Tâche peu importante	Tâche peu importante et non urgente A laisser de côté	Tâche peu importante mais urgente A déléguer si possible

Tableau 5 – Matrice d'Eisenhower (14)

- ❖ Urgentes et importantes : Activités de managers de crises qui mettent le leader continuellement sous pression. Elles font partie de la vie de tous les jours et ne doivent pas être négligées pour ne pas mettre l'entreprise en péril.
- ❖ Non urgentes et importantes : Activités ou pensées stratégiques. Souvent, parce qu'elles ne sont pas urgentes, elles sont remises indéfiniment au lendemain. Il ne faut pas oublier que la réflexion puis la décision de ces tâches aura des conséquences à long terme sur le travail.
- ❖ Urgentes mais non importantes : Cette urgence où les managers passent beaucoup de temps est souvent basée sur les priorités et demandes des autres. L'urgence est-elle réelle ?

b) Gérer les urgences

Il est essentiel de savoir hiérarchiser mais cela est inutile si l'on ne sait pas résister à l'urgence ; de nos jours le système valorise l'urgence, synonyme d'efficacité, l'urgence est contagieuse et de se poser la question de l'importance c'est ce que l'on appelle le culte de l'urgence.

Pour résister à l'urgence il faut faire préciser pour quand, négocier un délai et savoir dire non et avant tout évaluer l'importance.

2. Planifier ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾⁽¹⁹⁾⁽²⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾

Une fois la priorisation faite il est primordiale de planifier les actions sans quoi il est impossible de connaître sa charge de travail et pouvoir décider si oui ou non il est possible d'accepter de nouvelles tâches. Il est beaucoup plus simple de refuser une demande lorsque l'on sait que cela ne rentrera pas dans le planning ou que l'on peut facilement évaluer l'impact sur les autres tâches.

1) Prendre le temps pour gagner du temps

La planification permet d'avoir une idée précise de ce qu'il y a à faire dans la journée.

Elle prend du temps, en effet, elle ne doit pas être bâclée car une tâche mal évaluée mettra en péril le reste du planning. Il est important lors de la planification de rajouter une sécurité pour les imprévus (Loi de Murphy : rien n'est aussi simple qu'on l'imagine au départ).

La règle d'or bien connue des milieux financiers est que pour gagner de l'argent, il faut investir de l'argent. Avec le temps c'est la même chose. Pour gagner du temps, il faut commencer par investir du temps.

Toutes les personnes efficaces le disent : le temps de préparation n'est pas du temps perdu, il est investi ! Et les bons investissements peuvent rapporter gros !

2) Prévoir les imprévus

Coup de fil impromptu, réunion de dernière minute, machine qui tombe en panne, technicien qui tombe malade. Même si on est bien organisé il est impossible de tout prévoir, mieux vaut planifier les choses qui peuvent l'être en gardant une petite marge qui permettra justement de mieux réagir face à l'imprévu. Pour ce faire, rajouter 20 à 30% du temps imparti à chaque tâche permet de prendre une marge de sécurité. Au mieux il y aura du temps supplémentaire pour finaliser un autre projet ou pouvoir partir plus tôt du boulot.

Lorsqu'un imprévu arrive ou une perte de temps, une fois les actions correctives planifiées il faut aussi planifier la réflexion pour établir un plan d'action permettant d'éviter que cela n'arrive de nouveau ou pour mieux s'y préparer.

3) Ne pas foncer tête baissée lors d'une nouvelle demande :

Quel que soit la demande et son niveau « d'urgence », la ou les tâches qui en découlent ne doivent pas être démarrées sans avoir répondu aux 3 éléments suivants :

- Une demande claire : être sûr d'avoir bien compris ce qui est attendu et le niveau de qualité. Il faut fuir l'implicite et ne pas chercher la perfection, si ce n'est pas requis.
- Connaître le délai. Il faut refuser les « dès que possible » et « lorsque tu auras un moment ». La demande doit obligatoirement être accompagnée d'un jour et une heure pour rendre la tâche.
- L'exécution de la tâche est planifiée. Cela requiert une estimation du temps nécessaire pour faire la tâche, les interruptions et les éventuels problèmes. Une fois l'estimation faite il faut rajouter 30% au temps estimé comme marge de manœuvre. Lorsque le temps est établi il faut regarder s'il rentre dans l'agenda. Si ce n'est pas le cas, il faut faire de la place dans l'agenda ou renégocier un délai.

4) Utilisation du rétro planning

Ce système de rétro planning permet, en posant la date, de définir les priorités, de ne pas être débordé et surtout de ne pas tout faire à la dernière minute.

Pour le réaliser, il faut découper l'ensemble des tâches qui seront nécessaires à la réalisation du projet pour ensuite les insérer dans un programme aussi précis que possible. Pour que le travail soit utile il faut veiller à surveiller l'avancement des étapes à venir.

3. Faire du rangement ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁴⁾⁽¹⁸⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽²³⁾⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾⁽²⁸⁾⁽²⁹⁾

1) Organiser son bureau

Certaines personnes ont besoin d'un espace bien rangé afin de pouvoir se concentrer sur leurs tâches, d'autres ne peuvent avancer sur leurs dossiers que dans une ambiance « surchargée », avec des documents jonchant leur espace de travail.



Il n'existe pas une organisation type. L'important est que chacun se sente bien dans son environnement et puisse mobiliser toutes ses ressources pour travailler avec efficacité.

Malgré tout, un bureau mal organisé, est la porte à de nombreux soucis inutiles. Rendu des tâches en retard, encombrement avec des papiers et emails inutiles... ce qui rend difficile la distinction entre ce qui requiert une action, de ce qu'il suffit d'archiver.

Pire encore, le bureau mal organisé ouvre la voie à l'oubli d'actions à réaliser !

Pour transformer son bureau en espace de travail efficace voici des règles à suivre :

Sur le principe des 5s il faut dans un premier temps faire le vide en se posant la question de l'utilité de l'objet, définir l'emplacement de chaque objet et document, standardiser afin de ranger rapidement et efficacement, et enfin maintenir l'état du bureau en s'obligeant à ranger quotidiennement.

a) Débarrasser

Le but de cette étape est de retirer tout ce dont on ne se sert pas.

Tout objet et document doit être analysé pour décider de son sort selon le logigramme suivant :

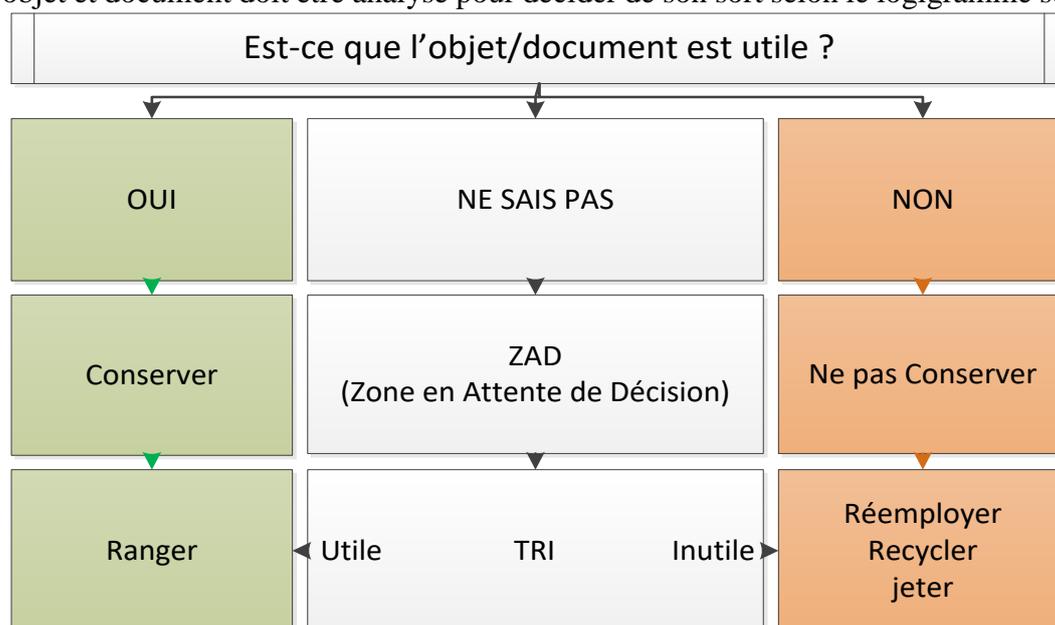


Figure 2 – Logigramme tri des objets et documents

Par exemple : « De quels stylos du pot à crayons je me suis servi cette semaine ?

S'ils ne m'ont pas servi cette semaine, il est peu probable qu'ils me servent la semaine prochaine. Donc je les enlève. »

Il faut procéder de même avec tout ce qui se trouve sur le bureau et dans les tiroirs.

En cas de documents avec plusieurs versions, il faut garder seulement la version la plus récente et se débarrasser des autres.

b) Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place

Une fois le vide réalisé, il faut déterminer l'emplacement des objets (documents) : Au bureau (à portée de vue), à proximité (sous la main), Stocké (aux archives).

L'emplacement sera alors défini selon la fréquence d'utilisation :

Un tableau de recueil peut être utilisé : il faut prendre une feuille avec 5 colonnes intitulé comme suit : Identification, Semaine1, Semaine2, Semaine3 et Semaine4.

Dès qu'un nouvel objet/document est utilisé l'identifier puis mettre un bâton à chaque nouvelle utilisation.

Cela permet alors de déterminer l'emplacement selon la matrice suivante :

		EMPLACEMENT DES OBJETS (DOCUMENTS)		
		Au bureau (à portée de vue)	A proximité (sous la main)	Stocké (aux archives)
Fréquence d'utilisation	Quotidienne	OUI	OUI si besoin de mises à jour récurrentes	NON
	Hebdomadaire	Eventuellement (si utilisation très rapide)	OUI	NON
	Mensuelle, trimestrielle,...	NON	NON	OUI

Tableau 6 - Emplacement des objets/documents en fonction de leur fréquence d'utilisation (24)

Une fois la proximité déterminée, il faut ranger les objets et les documents.

Pour les objets il est préférable de les regrouper par types d'objets alors que pour les documents une classification par projet sera plus pertinente.

Pour les documents qui doivent être à portée de vue la version papier est primordiale. Pour les autres si une version informatique existe elle sera à privilégier.

Pour les documents papier restant, il faut :

- Ranger dans un support rigide
- Utiliser des couleurs pour faciliter le repérage
- Les classeurs doivent être visibles, leur contenu identifié et l'ordre de rangement indiqué par une marque de continuité.



Figure 3- Ordonner visuellement des classeurs (25)

c) Ranger Quotidiennement

Lorsque le plus gros du travail a été fait il faut maintenir le bureau ordonné en appliquant un rangement quotidien.

Pour les nouveaux documents qui arrivent au cours de la journée, l'utilisation de bannettes à thèmes permet de ne pas perdre de temps à réfléchir où les ranger.

Pour les bannettes, à minima il doit y avoir 2 catégories (« A réaliser » et « A Archiver ») en plus de la poubelle.

Mettre à la poubelle doit être une habitude quasiment mécanique pour pouvoir organiser son bureau. Cela consiste à mettre immédiatement à la poubelle tout courrier et tout papier n'étant pas pertinent/intéressant. Ou plus généralement dont on sait au fond de nous-même que l'on en fera rien.

Personnellement j'ai fait le choix d'utiliser 4 catégories :

- 1- A planifier (comprend les documents ou actions que je dois mettre sur le tableau Kanban personnel)
- 2- En cours (correspond aux documents que j'utilise pour les actions en cours)
- 3- A lire (Ce sont les documents d'information, les prospectus ou de veille technologique)
- 4- A Ranger / Archiver (Documents à ranger une fois planifiés ou plus utilisés).

Ces bannettes permettent de ne pas se disperser à chaque réception de document, de faire place nette sur le bureau et de s'en occuper par lot plutôt qu'au fil de lot.

Pour cela il est possible de se planifier un rendez-vous de 10 minutes tous les jours ou de s'obliger à ne pas partir du boulot sans avoir rangé son bureau.

Partir avec un bureau rangé est matérialisé par des bannettes 1 (A planifier) et 4 (A ranger/Archiver) vide.

2) Rangement informatique

Le rangement ne se limite pas au papier. Sur le disque dur aussi, il est possible de faire preuve d'organisation. En limitant au maximum le nombre de fichiers présents sur le bureau virtuel, c'est le même travail qu'en rangeant le bureau réel. Un fond d'écran lisible est préférable et les icônes inutiles sont à supprimer.

Sur le même principe que les documents papiers. Les fichiers qui sont utilisés régulièrement doivent être accessible directement depuis le bureau à l'aide de raccourcis.

De même, le classement des fichiers textes, des tableurs, des présentations et autres documents dans des dossiers adaptés doit se faire selon le mode de travail (par tâche, par mission, par projet...).

L'utilisation d'icônes spécifique est utile pour identifier les dossiers à thème.

Comme pour le bureau réel, le bureau virtuel doit rester « vide ». Tout nouveau document ne doit pas être enregistré sur le bureau mais dans un dossier qui nécessitera une action spécifique.

Ces dossiers sont par exemple :

-  « A imprimer »
-  « A ranger »
-  « A lire plus tard »
-  « A planifier »

Le même rituel doit être appliqué pour le bureau virtuel (ne pas quitter le boulot sans avoir vidé les dossiers  et .

Le fait de privilégier un stockage sur le réseau plutôt que sur le disque dur du PC permet :

- un gain en efficacité de par son aspect collaboratif
- en sécurité
- Un accès à distance

Le plus gros avantage du stockage informatique est la possibilité de faire une recherche par mot clé ou par type de dossier.

a) Ranger ses emails

Les emails bien que très pratiques peuvent représenter une perte de temps considérable si on ne contrôle pas l'utilisation que l'on en fait. Il existe des règles simples à suivre permettant de garder le contrôle sur cet outil fantastique.

i. Eviter la consultation frénétique



Si possible le mieux est d'éviter de travailler boîte email ouverte. En consultant ses emails à heures fixes (par exemple : en arrivant, vers 11h, 14h et 16h) ou à chaque fois que l'on termine une tâche avant d'en commencer une autre. Ceci afin de ne pas se déconcentrer en permanence.

Cela permet de traiter les emails par lot et d'éviter de penser que tout ce qui arrive par email est urgent et prioritaire.

Il est possible de paramétrer la boîte email pour recevoir les emails seulement toutes les 15min par exemple (cela n'empêche pas de forcer la synchronisation si besoin « F9 »).

ii. Paramétrer la boîte pour relever le courrier toutes les 15min :

Affichez le ruban *Fichier*, puis cliquez sur *Options*. Dans la fenêtre qui apparaît, affichez la section *Options avancées* puis dans *Envoi et réception* cliquez sur le bouton *Envoyer/Recevoir...*



Le but est d'éviter de vous laisser distraire lorsque vous êtes sur une autre tâche. Si votre activité le permet, l'idéal est de réserver une ou plusieurs périodes dans la journée pour traiter vos emails.

iii. Réduire le temps d'apparition de la notification de nouveaux emails.

Affichez le ruban *Fichier*, puis cliquez sur *Options*. Dans la fenêtre qui apparaît, affichez la section *Courrier* puis dans *Réception des messages* cliquez sur le bouton *Paramètres d'alerte sur le bureau...*



Le but étant d'avoir une « pollution » visuelle le plus limité possible.

iv. Maitrise de son téléphone

Sur le téléphone il est possible aussi de réduire les fréquences de notification voire même de réaliser la synchronisation uniquement lorsque l'on ouvre l'application.

Pour cela il suffit d'aller les paramètres de l'application.

Le but est encore une fois de rester maitre de son attention.

b) Utilisation de la méthode GTD

La méthode GTD (Getting Thing Done), permet à l'aide d'un arbre décisionnel de traiter tout ce qui se trouve dans la boîte de réception et ainsi ne rien oublier et gagner en réactivité (répondre lorsque cela met peu de temps ou programmer un temps pour le faire).

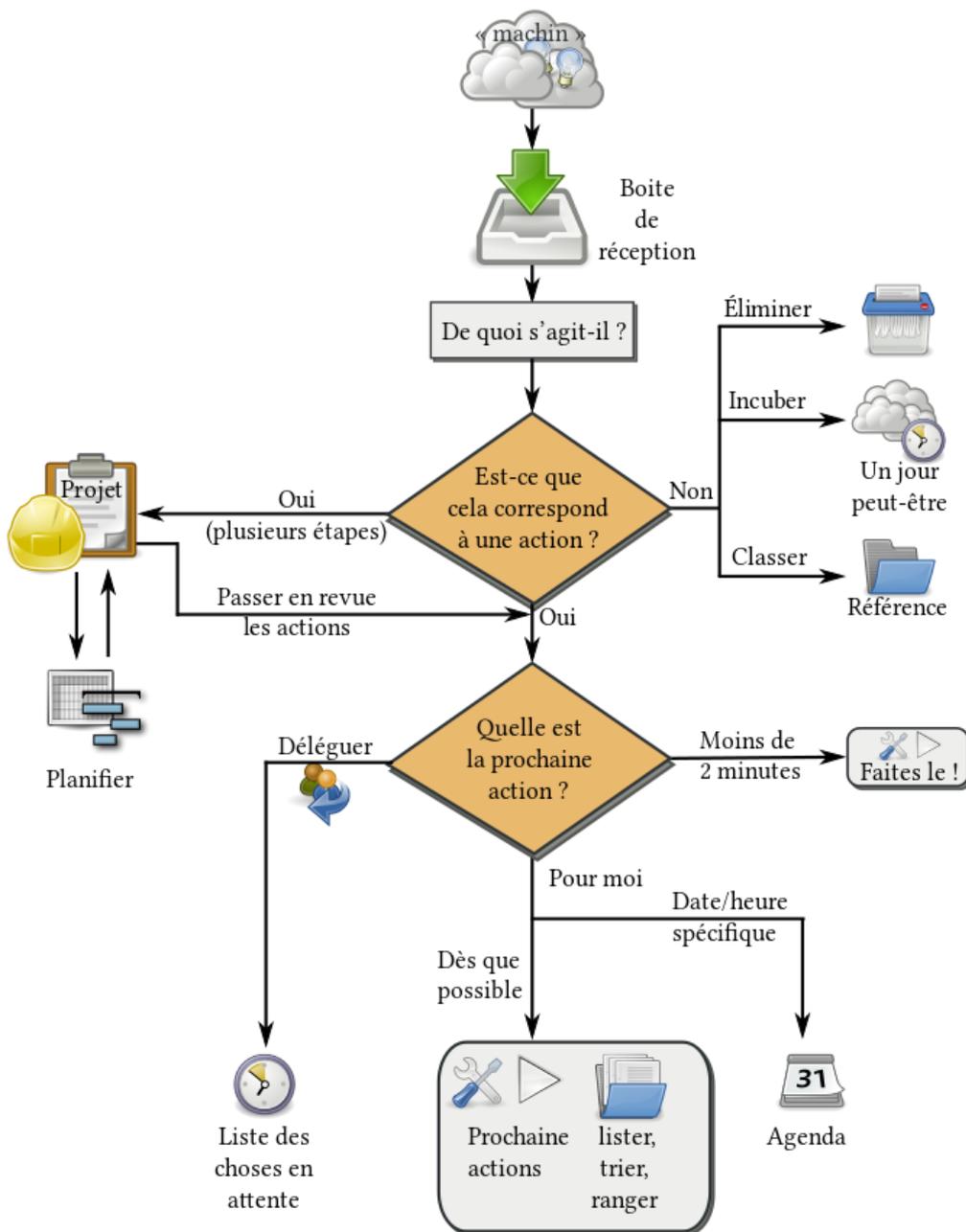


Figure 4 – Diagramme GTD (28)

Lors de la consultation de la boîte de réception, les nouveaux emails sont gérés selon 4 types d'action :

- supprimer les messages inutiles (accusé de réception, pub...),
- traiter immédiatement si l'action prend moins de 2min,
- transférer les messages qui doivent être gérés par une autre personne,
- classer dans le répertoire approprié si l'action ne peut pas être faite immédiatement ou bien lorsqu'elle est déjà en cours (voir l'organisation des dossiers ci-après).

L'objectif est d'avoir une boîte de réception vide de tout email.

Utilisez les répertoires pour classer vos emails

Voici des exemples de dossiers : A Planifier – A Relancer – A Répondre – Archives – Un jour peut-être. Concernant le traitement des emails A planifier, une alternative consiste à les conserver dans la boîte de réception. Attention de tout de même à ce qu'ils ne se trouvent pas noyés avec les nouveaux.

L'utilisation de répertoire implique une discipline hors pair. Par exemple le dossier "A planifier" doit être passé en revue chaque jour. "A Relancer" et "A Répondre", une fois par semaine (au minimum et plus en cas de trous dans l'emploi du temps). Une fois par mois, consacrez du temps pour faire une revue complète des dossiers, et prendre des positions.

c) Envoyer moins d'emails

Pour recevoir moins d'emails, l'astuce est d'en envoyer moins... de même ne pas abuser du "répondre à tous.

Il ne faut pas oublier qu'un appel téléphonique permet souvent de gagner du temps pour éviter de multiples échanges de mails. La messagerie instantanée (ou chat)

est une alternative également intéressante lorsque de nombreux petits échanges sont nécessaire pour traiter un sujet.



Donc lorsque l'email dépasse les 4-5 échanges il est préférable d'organiser une réunion pour faciliter l'échange. L'email doit rester un moyen rapide d'informer, de demander une information précise ou une approbation en gardant une trace, il peut aussi être utilisé comme aide-mémoire pour la réalisation de tâches à l'aide de la méthode GTD. Il ne doit pas être un moyen de réflexion sur un sujet, la réunion sera alors bien plus adaptée.

d) Mettre un objet clair

Dans un email, l'objet est parfois tout aussi important que le contenu.

Un email sans un objet clair, voir sans objet du tout, risque de mettre plus de temps à obtenir une réponse ou de ne jamais obtenir de réponse. Prendre l'habitude d'avoir une titraille explicite. Ce qui permet de connaître avant même de l'ouvrir le contenu du mail et son caractère d'urgence.

Cela est une aide pour les interlocuteurs qui passeront moins de temps à trier leurs email et auront plus de temps pour y répondre et lors de la réponse le titre sera aussi explicite pour nous. De quoi éviter de passer trop de temps à consulter des mails qui n'ont que peu d'intérêt.

L'objet est donc à soigner. Il doit être explicite, clair et bref, en lien avec le but du courriel (informer, aviser, inviter, inciter le destinataire à agir). Il doit permettre au destinataire de tout de suite comprendre de quoi il s'agit.

Idéalement, l'objet du mail est :

- Une phrase nominale (c'est-à-dire sans verbe conjugué).
- Une phrase sans article (un/une, le/la, les).
- Une phrase sans mots de liaison.
- Une phrase de 5 à 7 mots (un ou deux mots sont insuffisants).

exemples :

« demande d'informations »
« compte rendu du COMOP »
« candidature pour un stage »
« annulation de la formation sécurité du 23 mars »
« invitation aux Portes Ouvertes du 6 juin 2016 »
« demain : coupure informatique de 8h à 10h00 »

e) Un unique sujet dans une même discussion

Le fait de ne pas mélanger les sujets de discussion dans un même email permet de s'assurer de ne pas avoir une réponse partielle à l'email et de plus facilite la recherche d'informations postérieur.

4. Etre plus efficace ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽³⁰⁾⁽³¹⁾

1) Le Kanban personnel

a) Principe du Kanban

Kanban est un mot japonais, il désigne une carte, un ticket ou un signe.

Kan = Visuel

Ban = carte

C'est un outil Lean, inventé par Toyota, qui permet à chaque étape du processus de production industrielle d'indiquer en amont le besoin de réapprovisionner un poste de travail sur la chaîne de montage.

Il n'a que deux règles:

- Règle n° 1. Visualiser son travail.
- Règle n° 2. Limiter le travail en cours.

Comme dit l'adage : terminez de commencer et commencer à terminer !

Nous sommes tous l'objet de multiples sollicitations, entre les tâches à exécuter, les personnes avec qui interagir, les responsabilités que nous pouvons avoir et même nos loisirs. Il faut aussi savoir faire preuve de flexibilité et s'adapter rapidement à des circonstances toujours changeantes. Le cerveau trouve toutefois bien difficile de jongler avec des priorités multiples. Le Personal Kanban se révèle précieux à cet égard. Il permet de visualiser la quantité de travail à faire et la façon dont on l'exécute. C'est une façon très simple de dresser une carte de son travail. Celle-ci a vocation à s'adapter parfaitement aux circonstances personnelles de chacun. Le Personal Kanban peut-être mis en œuvre tant individuellement qu'au sein d'une équipe de travail.

Ce qui fait la puissance du kanban personnel, c'est sa simplicité : le fait de pouvoir suivre chaque tâche, de visualiser sa trajectoire, depuis la case « A faire » à la case « Terminé » en passant par « En cours ». Se voir progresser dans son travail est très important. Mais plus important encore peut-être : limiter la quantité de travail en cours. Commencer moins de choses permet d'en terminer davantage.

b) Exemple de kanban personnel

Un exemple de Kanban personnel en date du 03/01/2017 ci-dessous : pas mal de choses à faire, deux ou trois choses en cours sur la journée et des choses terminées. Il est important de ne pas archiver tout de suite les choses terminées : cela fait du bien de « voir » qu'on a réalisé pas mal de choses sur la semaine.

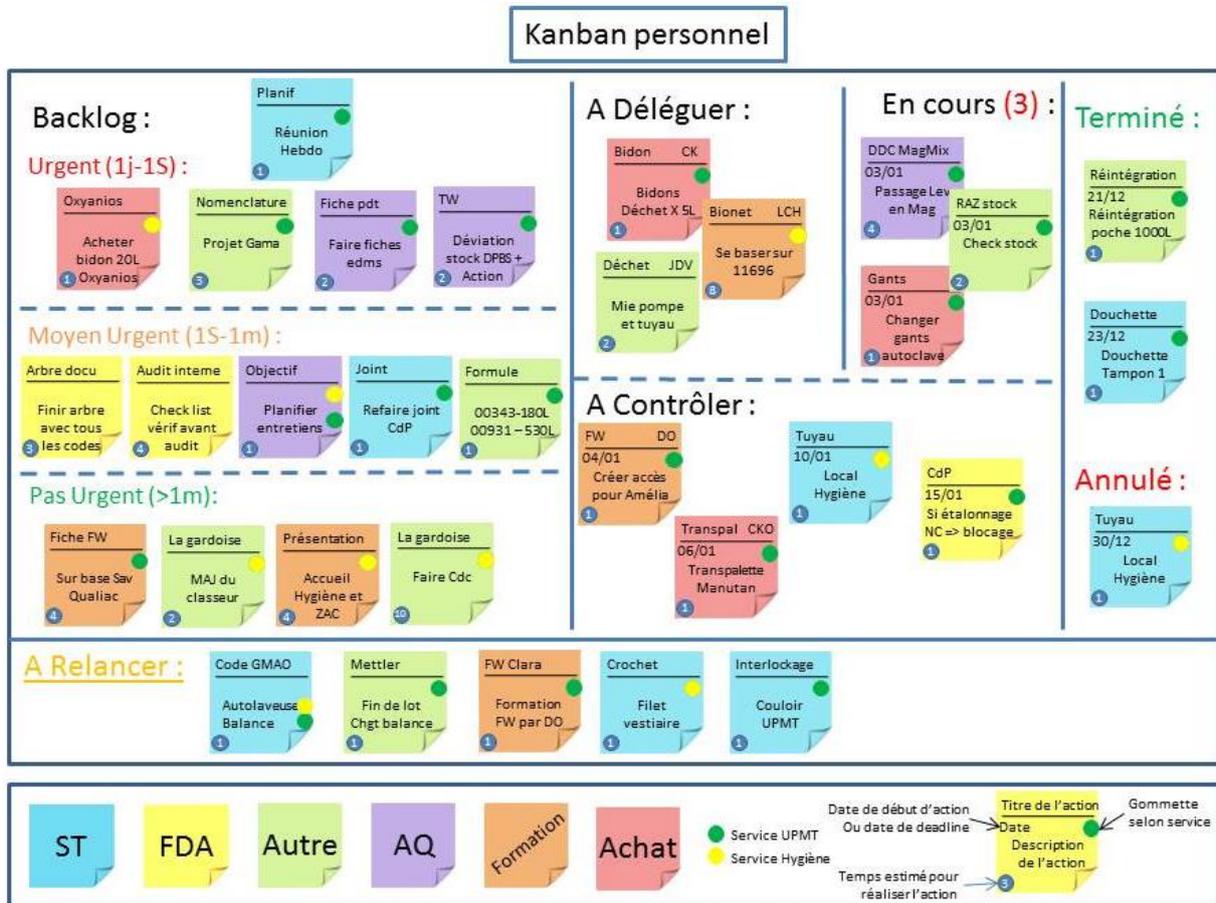


Figure 5 – Exemple de Kanban personnel

c) Organisation du tableau Kanban personnel :

i. 1^{ère} étape : établir le Backlog.

Le backlog représente tout le travail qui n'est pas encore fait et qu'il reste à exécuter. Il est alimenté au cours de la journée par le contenu des dossiers « A planifier » présents sur le bureau physique, virtuel et la boîte email, ainsi qu'avec les différentes sollicitations des collaborateurs.

Ce Backlog permet de s'assurer que l'on a rien oublié.

J'ai décidé d'organiser le backlog en 3 sous parties pour prioriser les tâches et ainsi faciliter le choix de la tâche à passer à l'étape « En cours ». En considérant qu'une tâche est urgente si elle est à réaliser dans la semaine et moyennement urgente si elle est à réaliser dans le mois.

Cela permet aussi de convenir d'un délai avec l'interlocuteur qui vous sollicite en lui montrant la charge déjà en attente de réalisation.

Chaque post-it doit contenir à minima : un titre, une description et une estimation de temps de réalisation de la tâche.

ii. 2nd étape : alimenter la colonne En cours.

Cette colonne doit contenir un nombre de tâche limité à réaliser simultanément (ici 3).

Elle peut être alimentée uniquement si elle contient moins de 3 post-it ou si une action vient d'être terminée. Cela permet de répondre à la règle numéro 2.

Lorsqu'un post-it passe dans cette colonne, la date doit y être ajoutée. Cette colonne peut être alimentée uniquement par 2 sections : « Backlog » et « A contrôler ».

Cette section doit être vide ou contenir au maximum 1 post-it en fin de journée. Sinon cela signifie que l'on a été trop ambitieux ou que l'on a réalisé d'autres actions non présente dans la section « En cours »

Aucun retour en arrière est possible. Le post-it doit toujours aller vers la droite.

iii. 3^{ème} étape : déléguer.

Comme vu précédemment toute action pouvant être délégué doit l'être. Pour rappel seul l'action est délégué et non la responsabilité, donc dès que la délégation est engagée le post-it devra passer dans la section « A contrôler ».

Lors du passage dans la section à Contrôler la date prévue de fin de délégation doit être renseignée. Le post-it doit contenir le visa de la personne à laquelle l'action est déléguée.

iv. 4^{ème} étape : Contrôler.

Cette section contient les actions déléguées, les demandes de relances faites, les actions de vérification (relecture de procédures), les questions que l'on se pose et les actions d'audit.

Chaque post-it présent dans cette section doit contenir une date de deadline.

Cette section est revue chaque jour, si la date de deadline est celle du jour, le post-it doit obligatoirement passer dans la catégorie « En cours » pour être exécuté en priorité. Si cela n'est pas possible (pour des raisons de priorisation) ou que l'action n'a pas été réalisée dans les temps, une nouvelle date doit être établie sur un nouveau post-it et le post-it non réalisé doit aller dans la catégorie « Annulé ».

v. 5^{ème} étape : Relancer.

La section « A relancer », est revue à minima 1 fois par semaine.

Chaque relance faite doit contenir une deadline de contrôle pour en informer la personne et le post-it passe dans la section « A contrôler ».

Le fait d'avoir de manière visible le reste de ce qu'il reste à faire permet de faire prendre conscience aux personnes qui vous sollicite la charge de travail déjà présente ce qui facilite pour dire non ou négocier un délai.

2) Se former et former ses collaborateurs

Le temps de formation ne doit pas être négligé. Qu'il soit personnel ou pour la formation des collaborateurs il est facteur de diminution de perte de temps. Il permet de diminuer les erreurs, les déviations et d'améliorer la qualité du travail.

La maîtrise des outils informatiques, prendre le temps de bien les configurer, apprendre les raccourcis clavier permet de gagner un temps considérable.

Devenir expert dans l'utilisation de tous les outils qui font le quotidien professionnel permet d'identifier et utilisez l'outil adéquat pour la tâche et ainsi de ne pas bricoler des solutions approximatives. Ce qui fera gagner un temps phénoménal.

Le fait de former ses collaborateurs aux outils informatique permet d'augmenter le champ de délégation et ainsi les faire progresser, les valoriser et se libérer du temps.

La formation est continue, on ne cesse jamais d'apprendre et pour cela il faut être curieux et poser des questions.

3) Apprendre à lire vite

La lecture rapide est une technique qui permet de gagner grandement en productivité.

Pour accélérer sa vitesse de lecture le mieux est de s'exercer, dans un premier temps il faut rythmer la lecture puis on passe à la lecture saute-mouton.

Pour rythmer sa lecture il faut utiliser un crayon qui guidera la lecture et donnera le rythme.

Commencez à lire votre texte pendant quelques minutes, en suivant chaque ligne
avec le crayon, d'un mouvement continu, et à une vitesse qui ne vous demande pas d'effort particulier. Après cette mise en route, augmentez la vitesse de balayage de votre crayon, de façon à entraîner le mouvement de vos yeux. Ensuite, raccourcissez la matérialisation du parcours, de façon à assouplir votre mouvement. Accélérez jusqu'à atteindre la limite de votre compréhension.

Les yeux doivent suivre le crayon et non l'inverse.

Il faut forcer les yeux à se déplacer de plus en plus vite selon un parcours prédéterminé et plus précis.

Accélérer de plus en plus la vitesse de balayage et réduire la matérialisation du parcours pour progressivement arriver à seulement 2 fixations sur une ligne de livre de poche et 3 sur un texte format A4, chacune d'elle englobant 25 caractères environ 5 mots)

La progression se fera en escalier : il faut environ 12h d'entraînement pour parvenir à de nouveaux automatismes. Il faut donc persévérer même en cas d'inconfort. Il faut travailler en premier la vitesse puis la compréhension. Il faut s'obliger à repousser ses limites continuellement jusqu'à atteindre la vitesse plafond de 800mots/minute.

L'entraînement doit se faire par séquence de 10 à 30 min avec une relaxation des yeux grâce à la technique de la chambre noire à la fin de chaque séance. Ensuite il faut vérifier la compréhension de la lecture en écrivant sur une feuille les éléments retenus et comparer avec le texte si cela est suffisant il est possible de passer à la vitesse supérieure sinon il faut rester à la même vitesse.

Pour estimer les progrès et la vitesse de compréhension il faut faire le calcul suivant :

$$\frac{\text{nombre de mots lu} * 60}{\text{temps mis en secondes}} = \text{vitesse de lecture mots/min}$$

Lecteur	Vitesse de lecture mots/min
Lent	150 – 200
Moyen	200 – 300
Rapide	300 – 400
Performant	400 – 800

4) Travailler à chaud.

Traiter une tâche lorsque votre esprit est alerte sur la question : rédiger un compte rendu d'entretien ou de réunion immédiatement après la rencontre. Exploitez les idées d'un dossier immédiatement après lecture. Cela permet d'économiser le temps nécessaire pour se remettre dans le contexte et de plus diminue la perte d'information.

5) Se montrer proactif et non pas réactif.

Un manager malin doit se réserver 30min / semaine pour planifier le futur. 30 min au cours desquelles il se pose des questions simples : « comment puis-je améliorer les conditions de sécurité de mes techniciens ? », « Que puis-je accomplir plus rapidement ? », « Quelles tâches je pourrais déléguer ? », « Quelles améliorations au processus je pourrais apporter ? », « Comment pourrais-je simplifier la compréhension de tel procédure ? ».

Selon un vieux dicton, « Si vous faites toujours ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours ce que vous avez toujours obtenu ». Sans être proactif on stagne. Même si ces 30 min sont difficiles à trouver il est possible de les combiner à autre chose. Par exemple manger 1x/semaine seul afin de pouvoir faire une séance de planification mentale sans être interrompu.

6) Eviter les distractions

Chaque interruption, distraction fait perdre en moyenne 5 minutes.

Donc, si sur une heure vous êtes interrompus 4 fois, votre travail effectif ne sera que de 40 minutes, soit 33% de perdu pour cet objectif.

5. Mieux gérer ses réunions ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾⁽²²⁾⁽³²⁾⁽³³⁾

1) Eviter la « réunionite »

La réunion est un excellent outil de management à la seule est unique condition qu'il en sorte quelque chose d'utile, de concret.

❖ Une réunion est inutile si :

- Elle n'est pas préparée : vous serez incapable de l'animer correctement.
- Elle n'a pas d'objectif assigné : il sera impossible d'en sortir un résultat tangible et exploitable.
- Elle est organisée par ce que c'est l'habitude et qu'elle ne dispose pas d'ordre du jour précis.
- Si la décision à laquelle son contenu va être consacré est déjà prise.
- Si les résultats prévisibles sont d'ores et déjà inexploitable.
- S'il est possible d'utiliser un autre moyen de communication.

❖ Les atouts d'une réunion :

- Une communication simultanée auprès de plusieurs participants.
- Une rencontre conviviale, génératrice de chaleur humaine et de cohésion d'équipe.
- La multiplication des pistes de réflexion
- Une rencontre en directe favorisant des décisions et des échanges rapides.
- Des échanges favorisés entre des intervenants qui n'ont pas toujours la possibilité de confronter leurs avis.

❖ Les critères d'une réunion utile :

- Si besoin de transmettre une information à plusieurs personnes et qu'aucun autre moyen s'y prête.
- Si besoin de recueillir les avis de tous et les faire connaître de tous simultanément (lorsqu'un échange d'email entre plusieurs personnes est supérieur à 3 allers-retours).
- Pour résoudre un problème ou chercher des idées, des solutions.
- Pour obtenir l'adhésion de ses collaborateurs sur une décision politique spécifique
- Pour créer une dynamique dans un groupe.

2) La méthode TOP

Lors de l'organisation d'une réunion il faut bien choisir ses participants en ne choisissant que les interlocuteurs qui doivent ou peuvent apporter un élément de solution au problème posé.

Lors de l'envoi de l'invitation utiliser la méthode TOP :

- **THEME** : de quoi allons-nous parler
- **OBJECTIF** : devons-nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats,...
- **PLAN** : l'ordre du jour, les points à aborder pour atteindre l'objectif et le timing.

Il est bien aussi de préciser les modalités de son déroulement : les participants, l'animateur, la date, le lieu, la durée prévue de la rencontre et de ses étapes et s'il faut éventuellement apporter des documents.

3) Conduite de la réunion

a) Etablir les règles

En début de réunion les règles de déroulement doivent être énoncées.

En réunion, pensons à nous déconnecter !



- 1- On commence et on termine à l'heure.
- 2- Si de nouveaux points importants doivent être soulevés, ils feront l'objet d'une réunion à part, ou ils seront abordés en fin de réunion s'il reste du temps.
- 3- Seuls les critiques constructives sont acceptés
- 4- Fixez clairement les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre
- 5- Une implication totale est demandée : Les téléphones portables et ordinateurs sont coupés.
- 6- Personne ne monopolise le temps de parole.

b) Début de la réunion

Afficher le thème, l'objectif, le plan et la durée durant toute la réunion. Chacun pourra ainsi se repérer pendant la réunion.

Définir le scribe, le maître du temps et l'animateur. Cela peut être une même personne ou plusieurs personnes. Tout dépend du mode de réunion.

c) Etre maître du temps

En réunion, conservez un œil sur la montre.

S'il est relativement aisé de maîtriser le temps que l'on passe seul devant son ordinateur pour rédiger un document ou envoyer des mails, une réunion peut rapidement déraiser en termes de timing.

Si vous êtes l'animateur, gardez toujours un œil sur la montre et n'hésitez pas à rappeler aux participants que l'heure tourne. Si vous êtes participant, il vous est toujours possible de marteler que vous avez des impératifs à la sortie de la réunion et que vous ne pouvez pas vous éterniser. Tout le monde le comprendra et cela vous évitera de devoir rattraper le temps perdu. Ces comportements sont aussi applicables pour les tête-à-tête avec des partenaires peu pressés.

d) Jamais sans compte rendu

Le compte rendu doit être réalisé au plus près de la réunion. Le mieux étant lors de la réunion. D'où l'importance d'une bonne préparation. Des outils informatiques comme OneNote proposent des modèles de compte rendu de réunion. Il est aussi possible de les personnaliser pour avoir toujours le même modèle. Cela facilite la recherche d'information (on sait où chercher) et évite de devoir perdre du temps à faire une nouvelle mise en page systématiquement.

CHAPITRE 2 – MANAGER UNE EQUIPE GAGNANTE

III. Recruter

1. Faites preuve d'excellence lorsque vous recrutez (recrutez que des diamants bruts) ⁽¹⁾⁽³⁾⁽¹⁰⁾⁽²²⁾⁽³⁴⁾⁽³⁵⁾

La gestion du personnel est l'un des principaux rôles du manager. Il devra s'entourer de différents collaborateurs et constituer l'équipe répondant au mieux aux besoins de l'entreprise.

Lors du recrutement vous devez exceller à trouver les bonnes personnes pour les bons postes puis à les laisser travailler.

1) Préparer l'entretien de recrutement

Que ce soit pour faire face à une activité croissante, répondre à de nouveaux besoins, ou remplacer un départ, l'entreprise est amenée à recruter. Cela signifie qu'un ensemble de travaux sont à pourvoir dans l'entreprise. Ce besoin doit être clairement défini. Tout recrutement nécessite un travail préalable qui consiste à analyser et définir le plus clairement possible le contenu du poste à pourvoir et définir le profil de la personne recherchée.

a) Définir le poste

La définition du poste à pourvoir permet de calibrer sa recherche au plus juste. Elle est pour le manager un moyen de mettre en perspective ses besoins avec un profil spécifique (expérience, étude, compétences, ...). Ce travail peut aboutir à l'élaboration d'une fiche de poste ou d'une fiche de mission.

Attention, la description du poste doit être fidèle, car le candidat retenu risque d'être déçu une fois en poste et donc partir et il faudra recommencer le recrutement. Pour cela, le manager peut croiser sa perception en interne avec d'autres personnes, afin de mesurer le côté réaliste de la description de poste.

La réflexion doit se faire autour de ces points élémentaires :

La raison d'être du poste, c'est-à-dire son rôle dans l'organisation de l'entreprise.

- La mission de ce poste au sein de l'entreprise, ses fonctions, ses finalités, ses objectifs.
- les diplômes et l'expérience requise (recherche de compétences, profil de candidat)
- la rémunération escomptée.

i. Pourquoi recruter ?

La question peut paraître bête, on recrute car on a besoin de personnel. Mais la bonne question est : pourquoi on a besoin de personnel ?

- Un surcroît d'activité (quelle activité, combien de temps, pourquoi, cela se reproduira-t-il...)
- Le remplacement d'un collaborateur absent pour une courte durée (combien de temps, peut-on différer l'activité, une autre personne peut-elle le remplacer...)
- Le remplacement d'un collaborateur absent pour une longue durée (combien de temps, peut-on différer l'activité, une autre personne peut-elle le remplacer...)
- Une création de poste (les tâches sont-elles nouvelles, sinon qui les assurait avant, niveau de responsabilité du poste...)
- Le remplacement d'un collaborateur licencié (Pourquoi le licenciement, à cause du poste ou du collaborateur...)
- Le remplacement d'un collaborateur qui est parti (Quelles sont les raisons du départ, l'évolution est-elle possible dans le poste, le climat social est-il bon...)
- Suite à un échec de recrutement sur ce poste (Cela tenait à l'homme, à ses compétences ou à l'entreprise...)
- Remplacement d'un collaborateur promu (Peut-il former son successeur, où est ce collaborateur maintenant, sera-t-il le responsable du nouvel arrivé...)

La situation du recrutement changera en fonction de la réponse : CDD, CDI, mais également le profil du poste lui-même et ses évolutions futures.

ii. Quelle est l'importance du poste ?

Par importance, il est question d'importance stratégique. Si le poste n'est pas occupé, quelles seront les conséquences pour l'entreprise ?

- Les tâches liées au poste sont assurées par d'autres collaborateurs
- Les tâches ne sont pas assurées mais peuvent être retardées dans leur exécution
- L'entreprise fonctionne mais son développement (pression commerciale par exemple) s'arrête
- Une partie des tâches ne sont pas assurées et l'activité de l'entreprise en souffre dans sa globalité
- L'activité s'arrête complètement et met en péril l'existence même de l'entreprise

Il est évident que la rapidité et la précision du recrutement devront être en rapport avec l'importance du poste. Plus la survie et le développement de l'entreprise en dépendent, plus le profil devra être précis et plus le recrutement devra se faire rapidement mais sans précipitation.

Bien sûr, certaines questions RH devront se poser si toutes les tâches vitales de l'entreprise ne dépendent que d'un seul collaborateur ! Peut-être faudra-t-il prévoir des binômes ?

iii. Quelles sont les tâches à effectuer ?

En fonction de la réponse à la question pourquoi recruter, le manager sera si un collaborateur peut l'aider dans la définition des tâches. Si c'est une absence de courte ou longue durée que l'on peut anticiper, le manager peut préparer le recrutement avec le titulaire du poste lui-même. Si plusieurs personnes effectuent les mêmes tâches, le manager doit redéfinir précisément avec elles les tâches à effectuer.

Les tâches :

Pour établir une première vue du poste, il faut lister les tâches comme elles viennent sur une grille. Une fois cette opération faite, puis déterminer la fréquence de ces dernières : journalières, hebdomadaires, mensuelles, annuelles...

Dans le même temps, il faut les hiérarchiser par ordre d'importance en temps passé et en opérationnalité pour l'entreprise.

Une fois cela fait, il reste à disposer en face de chacune des tâches les savoir-faire techniques nécessaires (logiciels, techniques, connaissances académiques...

Les rapports au sein de l'entreprise :

* le poste nécessite-t-il d'autres compétences liées au "savoir être" :

- Le poste est-il hiérarchique ? (par rapport à qui et de qui dépend-t-il ?)
- Sa place dans l'organigramme
- Les responsabilités qu'engendre le poste en interne et en externe. Qui prend les décisions, qui organise l'activité, comment sont passées les consignes
- Le degré d'autonomie dans la prise de décision et dans l'initiative
- La nécessité de travailler en équipe
- Stress lié au poste (périodes de suractivité, éléments extérieurs incontrôlables...)

Les contraintes du poste :

Le poste est-il soumis à des contraintes :

- Horaires (2x8, 3x8, 4x8, annualisation du temps de travail...)
- De dangers ou de vaccins
- D'astreinte au niveau des congés
- L'environnement du poste (odeurs, poussière, hauteur, équipement, isolement, bruit, salissure, chaleur)
- De déplacements

iv. Quelle est la rémunération pour ce poste ?

Certains métiers sont régis par des conventions collectives et des grilles salariales précises. Mais pour d'autres, il y a plus de libertés comme les postes de cadres par exemple. Quoi qu'il en soit, il faut faire attention à la grille salariale et au niveau relatif des salaires en fonction des niveaux hiérarchiques. Dans le cas contraire, il sera nécessaire de réaligner les salaires, ce qui est rarement possible !

Une fois ce préambule effectué, il y a d'autres éléments à prendre en compte pour déterminer une rémunération :

- Le fixe mensuel multiplié par le nombre de mois (cela peut être sous forme de commission)
- Prime annuelle ou de résultats
- Participation / Intéressement
- Frais de déplacement, panier repas, frais d'hébergement
- Ticket repas
- Mutuelle
- Vacances comité d'entreprise

Pour gagner les faveurs d'un candidat particulièrement intéressant sans casser la grille salariale, il est possible de lui proposer des prestations annexes, comme la recherche d'un logement ou d'un emploi pour sa compagne par exemple...

v. Quelle évolution possible pour le poste ?

Il est important de déterminer le profil de carrière de la personne qui postulera pour l'emploi. Cela peut avoir une importance certaine, surtout si les précédents collaborateurs ont quitté le poste après une période. Cela peut vouloir dire qu'une stagnation professionnelle est ressentie au bout d'un certain temps, poussant ainsi le salarié à quitter l'emploi pour un autre plus rémunérateur ou plus valorisant.

D'où l'importance de toujours prévoir et de présenter les opportunités de carrière. Même si elles ne sont pas présentes dans l'offre, les candidats pourront poser la question.

Une fois toutes ces informations couchées sur le papier, tous les éléments nécessaires à une description complète du poste sont réunis, il ne reste plus qu'à déterminer le candidat idéal.

b) Définir le candidat idéal.

Comme précédemment il faut se poser une question qui est : de qui on a besoin ? De quelqu'un qui travaille en équipe ? de quelqu'un qui soit capable de prendre des décisions ? de quelqu'un qui anticipe ? de quelqu'un d'organiser ? de quelqu'un qui est à l'aise avec les outils informatiques ? de quelqu'un de rigoureux ? de quelqu'un de ponctuel ?

Les compétences d'un candidat peuvent se décomposer en 5 pôles :

- **Savoir** : connaissances théoriques, souvent scolaires, universitaires ou de culture générale. Elles évoluent très vite, il est plus important que le candidat sache ou trouver l'information que de détenir un savoir encyclopédique.
- **Savoir-faire** : pratiques observables, il s'agit ici de compétences opérationnelles comme analyser et réaliser des synthèses, animer une réunion, utiliser les nouvelles technologies, manager une équipe, conduire un projet, etc. Il est important de lister ces compétences au préalable.
- **Savoir-être** : ce lien de compétence est en lien avec la personnalité du candidat et sa motivation. Adaptabilité, autonomie, esprit d'équipe, résolution de problèmes, créativité, réactivité, esprit de décision, etc.
- **Savoir devenir** : aptitude à se projeter dans le futur et à mettre tout en œuvre pour y arriver
- **Faire savoir** : aptitude à communiquer sur ce qu'il fait et à entretenir des relations intelligentes avec son environnement.

c) Rédiger à l'avance les questions à adresser au cours de l'entretien

i. Adaptez vos questions en fonction des objectifs recherchés

Pour connaître les véritables attentes et motivations des candidats il faut adapter les questions :

- Pour introduire l'entretien :
 - « Présentez-vous en X minutes. »
Cette question permet d'introduire l'entretien et dès le début évaluer sa capacité à être synthétique. Si l'esprit de synthèse n'est pas une qualité recherchée pour le poste, la question suivante adaptée à un plus grand nombre de personnalités.
 - « Parlez-moi de vous, de votre vie, de ce que vous avez fait jusqu'à présent. »
Cela permet de mettre à l'aise le candidat en le laissant parler de chose qu'il maîtrise. Et d'identifier le type de motivation dominante dans sa vie.
 - « Quel est votre parcours professionnel ? »

- « Quels sont les éléments significatifs de votre parcours que vous souhaitez que nous abordions ? »
- Pour comprendre les motivations, les valeurs et le SONCAS :
 - « Qu'est-ce qui vous a plu dans vos études ? »
 - « Quel est l'événement ou le fait le plus important dans votre vie professionnelle ? »

Cette question permet d'identifier le type de motivation du candidat et les valeurs qui l'animent. La question n'évoque ni succès, ni échec, c'est donc le candidat qui décide. Si le candidat évoque un succès il faut mesurer l'importance donnée au plaisir pris dans l'action par rapport à celui pris dans l'obtention du résultat. Si le candidat parle d'échec il faut évaluer s'il explique qu'il n'en est pas responsable cela montre une incapacité à se remettre en question.

 - « Au cours de votre vie quel est le manager qui vous a le plus marqué et en quoi ? »

Cela permet d'identifier les valeurs professionnelles du candidat et leur compatibilité avec celles de l'entreprise et du futur manager.

La question qui vient après sera la suivante :

 - « Quel manager et celui qui vous a le plus marqué négativement/positivement ? »
 - « Quelle qualité reconnaissez-vous au manager qui vous a le plus marqué négativement ? »
 - « Quel défaut trouvez-vous à celui qui vous a le plus marqué positivement ? »
 - « Comment envisagez-vous concrètement la mission proposée ? »

Le but étant de mesurer l'écart entre ce qu'imagine le candidat et la réalité du poste.

 - « Quelles sont vos activités extraprofessionnelles ? »

Cela permet de valider le type de motivation du candidat et s'il a des sources d'énergie autres que le travail.

 - « A votre avis quelles sont les qualités requises pour faire ce métier ou assumer ou réussir ce poste ? »

Cela permet de valider sa vision du poste et d'enchaîner sur la question suivante.

 - « Parmi les qualités que vous venez d'énoncer, lesquelles pensez-vous avoir ? »

Il est important que chaque qualité soit accompagnée d'un exemple concret.

- « Qu'est-ce qui vous permettrait de réussir dans ce poste ou métier ? »
Cela permet d'amener le candidat à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même.
- « Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne réussissiez pas dans ce poste ? »
Là le candidat est amené à s'exprimer sur l'image qu'il a de lui-même et sur les limites qu'il se donne.
- « Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne restiez pas dans l'entreprise ? »
Amener le candidat à donner ses limites et affiner la perception de ses valeurs essentielles.
- « Faites-vous confiance à votre intuition ? »
Si le candidat sera amené à prendre des décisions, cela permet d'évaluer si elles seront prises avec un esprit cartésien ou s'il fera appel à son intelligence émotionnelle.
- « Quelles sont les décisions que vous n'aimez pas prendre ? »
Permet de vérifier que le candidat sait identifier des décisions difficiles à prendre en admettant qu'elles sont nécessaires.
- Pour vérifier la cohérence du CV :
 - « Qu'avez-vous fait en telle année ? »
 - « Quels diplômes avez-vous obtenus et à quelle date ? »
- Pour tester son esprit de synthèse et sa mémoire :
 - « Résumez-moi ce que vous avez retenu du poste et, concernant le poste, ce qui vous semble essentiel »
- Pour connaître l'état de recherche de poste du candidat :
 - « Quand attendez-vous les prochaines réponses de vos précédents entretiens ? »
 - « Quels est le préavis qui vous est imposé ? »
 - « Etes-vous disponible pour des déplacements et à quel rythme ? »
 - « Quelle est votre rémunération actuelle ? »

ii. Le cadre légal

Les questions du manager ne doivent pas aborder certains sujets, qui présentent un caractère jugé discriminatoire et passible de sanctions pénales. Il s'agit par exemple de questions relatives à son état de santé, ses convictions religieuses, ses opinions politiques, son appartenance syndicale, la profession des parents ou du conjoint. Elles constituent une investigation illégale portant atteinte à la vie privée du candidat. Ce dernier, estimant avoir subi un préjudice (et pouvant faire preuve de ses allégations) pourra réclamer en justice des dommages et intérêts.

Selon l'article L. 121 6 du Code du travail, « les Informations demandées au candidat ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles ». L'employeur peut donc légitimement questionner le candidat sur ses diplômes, sa formation continue, ses précédentes expériences professionnelles, son aptitude à travailler en équipe, ses points forts, ses points faibles, etc.

Le candidat doit répondre de bonne foi aux questions posées, sous réserve qu'elles aient un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé. En cas de faux renseignements, le candidat commet une faute. Si les renseignements erronés ou leur omission volontaire ont été déterminants dans la décision de recrutement, la faute constitue un dol. Il s'agit d'une manœuvre frauduleuse ayant pour objet de tromper l'une des parties à un acte juridique en vue d'obtenir son consentement. Selon l'article 1116 du Code civil, le dol est une cause de nullité de la convention. Mais, en pratique, les juges acceptent rarement d'annuler un contrat de travail au motif de renseignements erronés ou d'un CV enjolivé. Il a ainsi été jugé que le fait d'exagérer une expérience ne constitue pas une manœuvre frauduleuse de la part du salarié. Le manager a donc intérêt à être curieux et perspicace au cours de l'entretien afin de détecter d'éventuelles mentions douteuses dans le CV. En revanche, si les questions posées au cours de l'entretien d'embauche sont sans lien direct avec l'emploi proposé, le candidat peut refuser d'y répondre. Il peut même donner une information inexacte, sans qu'on puisse par la suite lui reprocher d'avoir menti. Ainsi, une candidate enceinte a le droit de ne pas révéler son état. Il en est de même pour toutes questions se rapportant à son état de santé, c'est pour ça qu'il est conseillé d'effectuer la visite médicale d'embauche avant la prise de fonction de notre nouvelle recrue...

2. La conduite de l'entretien de recrutement ⁽¹⁾⁽³⁾⁽¹⁰⁾⁽¹⁸⁾⁽²²⁾⁽³⁴⁾⁽³⁵⁾⁽³⁶⁾⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾⁽³⁹⁾⁽⁴⁰⁾

Le but de l'entretien d'embauche reste avant tout de cerner la personnalité du candidat, ses compétences et plus encore ses motivations et sa capacité d'adaptation au poste. Pour être efficace, l'entretien ne doit surtout pas faire intervenir un mode de relations dominant dominé il convient de casser l'image austère du recruteur assis derrière un bureau, incidemment la hiérarchie s'impose fortement. Il faut tenter de casser cette image pour instaurer un climat de confiance dans lequel le candidat pourra se dévoiler le plus spontanément possible.

1) La phase de démarrage

a) L'accueil

Il ne faut pas laisser le candidat dans le stress. Et le meilleur moyen d'y parvenir, c'est de savoir l'accueillir. Pendant cette phase d'"inclusion", le mieux est de se montrer authentique et humain : en allant le chercher en salle d'accueil, en lui proposant un verre d'eau, en lui demandant s'il a pu se garer facilement, s'il a fait bonne route? Au besoin, il est possible d'utiliser l'humour. Et enfin l'inviter à s'asseoir.

b) Etre à l'écoute

Pendant l'entretien, le manager est essentiellement en posture d'écoute. Il doit profiter de ce cadre d'échange pour récolter un maximum d'informations. Le candidat doit être la personne la plus importante du monde. Il ne faut pas être interrompu : en ne prenant aucune communication, en utilisant une salle de réunion et le bureau du manager et en coupant le téléphone. Et si le manager ne peut pas faire autrement, le mieux est de prévenir le candidat à l'avance. L'attention doit être totale, car tout est important, le verbal comme le non-verbal.

c) Se Présenter !

Avant de poser les questions, le manager doit se présenter : qui il est, son rôle dans la société et dans le recrutement. Le candidat pourra ainsi orienter son discours et ses questions. S'il s'adresse directement à son futur manager il pourra parler plus technique et s'il parle avec le RH il parle de manière plus générale.

d) Expliquer le déroulement de l'entretien :

Tout comme le candidat a besoin de s'avoir à qui il s'adresse, il est bien de lui rappeler pour quel poste il est présent, et lui indiquer le temps de l'entretien avec le plan envisagé et les étapes suivantes du recrutement.

2) Le cœur de l'entretien

a) Utiliser le type de question adéquat

Pendant le cœur de l'entretien, le but est de recueillir des informations, alors, le candidat doit parler un maximum, pour cela l'utilisation de questions ouvertes est essentiel ! Plus le candidat sera bavard, plus le manager en saura sur lui. Puis, le manager validera par des questions fermées pour s'assurer d'avoir bien compris. Il faut aussi toujours avoir ce souci de mettre le candidat dans le concret pour tester ses capacités et son charisme.

Certaines questions permettent d'ouvrir le dialogue et d'enrichir l'échange :

- **Les questions ouvertes**, auxquelles le candidat ne peut répondre qu'en développant un argumentaire ou une idée. Elles commencent toujours par « Combien », « Quoi », « Quand », « décrivez », « dites-moi », « Comment », « Où », « Que pensez-vous de », sont à privilégier au cours d'un entretien.
- **Les questions fermées**, elles n'appellent que des réponses par « oui » ou par « non ». Elles sont quasiment à proscrire notamment avec un introverti. Elles permettent uniquement à valider la compréhension des propos du candidat.
- **Les questions orientées fermées**, elles sont également à écarter car à travers elle le recruteur se projette et induit très fortement la réponse du candidat, lui retirant toute sincérité.

Par exemple « Vous aimez le travail d'équipe ? » -> « Oui » -> « Comment cela se manifeste-t-il ? ». Par cette seconde question le candidat a compris qu'il doit plus développer sa réponse, il risque moins de décevoir.

- **Les questions dites « reflets de sentiments »**, elles sont utiles lors de l'identification d'un élément paraverbal pour vérifier ce qu'il signifie.

Par exemple « J'ai l'impression que vous hésitez, pourquoi ? »

b) Utiliser la méthode STAR

La méthode STAR : **S**ituation, **T**ravail, **A**ction, **R**ésultat

Cette méthode consiste pour le recruteur, à analyser la réponse pour chaque question posée au candidat en 4 termes :

- D'écrit-il la situation de départ ?
- D'écrit-il le travail qu'il a eu à effectuer ?
- D'écrit-il les actions qu'il a menées ?
- D'écrit-il les résultats obtenus ?

Cela permet de vérifier si les réponses du candidat sont précises, complètes, structurées et si son raisonnement paraît sans faille, donc si le candidat rentre dans la méthode (consciemment ou non).

Prenons un exemple : « Maîtrisez-vous tel type de machine ? »

Sa réponse peut être la suivante : « Dans l'usine x, le patron avait acheté ce type de machine. Je devais faire telle pièce dessus. J'ai donc suivi la formation et pratiqué pendant x temps en équipe et seul par la suite. Je faisais tant de pièces/heure. »

La méthode STAR peut s'appliquer dans 70% des questions.

- Maîtrise de telle ou telle chose
- Responsabilité exercée
- Connaissance d'un secteur ou d'un domaine
- Qualité démontrée dans une situation donnée.

c) L'analyse du parcours professionnel

La phase d'analyse du parcours professionnel du candidat comporte un socle classique : l'explication détaillée du parcours et de la logique de celui-ci. Pour chaque étape le manager cherche à savoir si ce parcours est subi ou s'il est choisi, il cherche aussi à évaluer le recul du candidat par rapport à son parcours.

L'analyse du parcours professionnel est ensuite complétée par des échanges sur les temps forts de la carrière du candidat. Il ne s'agit pas de remettre en cause tel ou tel expérience mais d'en mesurer le poids dans la perception qu'en a le candidat. Au cours de cet échange le manager veille à l'objectif de son entretien et donne le rythme de l'échange en alternant les questions ouvertes et les questions fermées de reformulation. Il rebondit ainsi sur les points abordés et démontre qu'il a de l'intérêt pour la personne et son histoire.

d) Etude du candidat en situation

Il n'est pas facile de faire participer le candidat à un jeu de rôle au cours d'un entretien de recrutement. A défaut le manager peut amener le candidat à analyser une situation qu'il aura connue dans son expérience antérieure, ou bien l'amener à se projeter dans une situation qu'il sera amené à rencontrer dans son poste.

Si le poste nécessite des connaissances et des éléments techniques :

La démarche et cette fois plus facile, le manager peut concocter des tests simples à organiser durant les sessions de recrutement.

- Pour l'informatique :

Il est possible de faire faire une réalisation simple telle qu'un tableau, un mailing, un plan, un dessin technique... aux candidats pour se rendre tout de suite compte de leur degré de maîtrise.

Avant de lancer ce test, le manager devra le faire passer à un ou plusieurs membres de l'entreprise de façon à l'étalonner et prévoir ainsi un temps limites pour la réalisation. Il est conseillé d'augmenter le temps de 20 à 30% pour les candidats. La durée de chaque exercice ne doit pas dépasser 20 minutes.

- Pour une dextérité manuelle :

De la même façon que pour l'informatique, le manager peut faire fabriquer de petites pièces ou de petites réalisations à l'aide d'un matériel simple. Comme pour les premiers tests il devra prévoir un étalonnage avec des membres de la société.

Pour réaliser un essai plus long avec un début d'intégration, pôle-Emploi peut proposer l'EMT (Essai en Milieu de Travail), c'est une période de 1 à 10 jours ouvrables qui permet de voir si un candidat a les compétences professionnelles pour occuper un emploi.

Sinon il reste la période d'essai, mais il faut dans ce cas que le processus d'embauche soit lancé.

Pour un savoir-faire indispensable, le manager doit signaler qu'il sera testé lors de la remise du dossier de candidature, ainsi si des candidats savent qu'ils vont échouer, ils ne se présenteront pas et cela lui permettra de gagner du temps.

e) Mesurer la motivation

Pour mesurer rapidement la motivation du candidat, le manager devra faire attention aux aspects suivants :

- Le CV et Lettre de motivation : la présence d'éléments trop génériques pour la lettre de motivation ou un CV non personnalisé (expérience sans aucun rapport avec le poste ou avec des données non mises à jour). Montre que le candidat a envoyé des CV sans sélectionner et sans savoir ce qu'il veut.
- La ponctualité : un candidat motivé est en général en avance à son rendez-vous et si il arrive en retard (un problème sur la route peut arriver, il fera des pieds et des mains pour réussir à prévenir de son retard).
- Apparence physique : tenue, coiffure, maquillage
- La posture : le candidat se tient droit et n'est pas avachie sur la chaise, il n'a pas de chewing-gum ou les mains dans les poches.
- L'attitude : le candidat doit regarder le manager dans les yeux (il en est de même pour le manager).
- La connaissance du candidat sur l'entreprise : de nos jours avec les moyens mis à disposition sur internet le candidat doit pouvoir trouver des informations (sinon l'entreprise doit se poser des questions sur sa communication et sa visibilité)
- La connaissance sur le poste : est-ce que le candidat a une idée des missions qui lui seront demandé et comment il les surmontera

f) Séduire le candidat

Lors de l'entretien, le manager ne doit pas oublier qu'il est là pour choisir un futur collaborateur. L'entretien ne doit pas être à sens unique, même si le candidat convient au manager, il se peut que le candidat n'ait pas envie de venir travailler dans l'entreprise si l'entretien était uniquement axé sur lui et non sur ce que le manager peut lui aussi lui apporter.

Mais le manager ne doit pas trop embellir le poste car le candidat risque de donner sa démission rapidement s'il s'est rendu compte qu'il a été trompé.

g) Visite guidé

Une fois les questions du salaire, des horaires et de la date d'entrée dans l'entreprise réglées, une visite guidée du site de production peut se révéler riche en renseignements par l'observation de faits et gestes du candidat, beaucoup plus naturel à ce moment-là : est-il intéressé, curieux, dynamique ? Pose-t-il des questions ? Le moment est également propice pour évaluer ses connaissances techniques.

h) Le remercier

A la fin le manager alors le candidat de son désir de reprendre contact avec lui dans quelques jours pour lui donner une réponse définitive, tout en le raccompagnant. C'est alors que commence un second entretien : le candidat pense que la partie est finie, que le manager a son idée sur lui. Dès lors il baisse sa garde, le naturel chasse le personnage créé pour l'entretien, le candidat redevient lui-même. C'est le moment pour le manager de le solliciter au sujet des raisons pour lesquelles il a choisi cette entreprise, du temps qu'il a mis pour venir, de ce qu'il pense du quartier, etc...

3) Eviter les erreurs de casting

D'après une étude de la Dares 36,1 % des CDI conclus en 2011 ont été rompus avant leur premier anniversaire dont 16% pour motif de démission et 13% lors de la fin de la période d'essai. Un recrutement raté c'est du temps perdu, une équipe démotivée et un coût !

	Oui	Non
Je me vois partir deux jours en déplacement avec ce candidat		
Il n'a aucun défaut rédhibitoire comme l'agressivité ou le manque de rigueur		
Il a cité 3 principales difficultés du poste		
Son précédent employeur m'a assuré qu'il est capable de s'adapter aux changements		
Il m'a envoyé un e-mail de débriefing pertinent après notre entretien		

4) Mettre en place une grille d'évaluation

Cette grille d'évaluation est définie d'après les critères de compétences établis lors de la préparation de l'entretien. Chaque compétence est mesurée à l'aide de 5 niveaux. Il faut définir ce qui est attendu pour chaque niveau, cela dépendra bien entendu du poste et du profil recherché. La définition des niveaux sera bien entendu différente s'il s'agit d'un stagiaire ou d'un cadre supérieur.

Voici un exemple de définition de niveau :

- Niveau 1 : le candidat ne sait pas
- Niveau 2 : le candidat semble appliqué (bonne volonté)
- Niveau 3 : le candidat est expérimenté
- Niveau 4 : le candidat est expérimenté mais aussi créatif
- Niveau 5 : le candidat est un virtuose ou expert reconnu dans son domaine

Après avoir noté chacun des critères indispensables pour le poste à pouvoir sur un barème de 1 à 5, il faut les pondérer selon leur importance. En effet chaque critère n'a pas la même importance tout dépendra de ce que requiert le poste. Par souci de lisibilité, le manager fera en sorte que la somme des notes pondérées donne un total de 100.

Voici un exemple de tableau :

Critères de compétence	Pondération de 1 à 5	Note de 1 à 5	Note pondérée maximum	Notation du candidat /5	Note pondérée du candidat
Critère 1	5	5	25		
Critère 2	5	5	25		
Critère 3	4	5	20		
Critère 4	4	5	20		
Critère 5	2	5	10		
Total	20		100		

Tableau 7 – Tableau aide sélection candidat selon critères

Un entretien d'embauche doit être abordé par le manager en gardant à l'esprit un certain nombre d'écueils à éviter :

- Eviter de faire un recrutement comparatif par rapport au collaborateur à remplacer et voulant des compétences identiques et moins de défaut. Il vaut mieux redéfinir le poste, voire le faire évoluer et recruter en toute neutralité ;
- Ne pas attendre le collaborateur idéal mais hiérarchiser les priorités ;
- Attention à l'objectivité des réponses : poser des questions qui se recoupent en croisant les informations, vérifier les diplômes, interroger les candidats sur leurs échecs et sur les zones d'ombre des cv qui cache souvent les aspects négatifs d'une carrière. Il est également possible d'appeler les anciens employeurs en faisant preuve de discernement dans ce qu'ils livrent du candidat ;
- Ne pas choisir un collaborateur qui vous ressemble, une entreprise s'enrichit des complémentarités de chacun ;
- Ne pas céder aux recommandations de tierce personne pour tel ou tel candidat

a) Intégrer un nouveau venu

i. Préparer son arrivée

Le premier accueil est important pour la suite puisqu'il détermine la première impression du nouveau collaborateur.

ii. Informé tout le monde

Le manager peut le faire par email ou lors d'une réunion. En indiquant son état civil, ses anciennes et nouvelles fonctions, son expérience professionnelle, sa formation,

iii. Préparation du poste de travail

Il est important que le candidat dispose dès son arrivé du matériel nécessaire à ses nouvelles fonctions : bureau, téléphone, ordinateur, logiciels.... Il peut être bien aussi d'organiser ses premiers jours (planning, formations, rencontre avec les collaborateurs,...)

iv. Lettre de mission

Elle définit le contenu des missions du recruté, ses objectifs, les moyens dont il dispose pour les accomplir et les résultats qui sont attendus de lui. Elle doit lui être transmises dès son arrivé.

b) L'accompagner

i. Lui désigner un tuteur hors encadrement

Le tuteur permettra au collaborateur de devenir autonome plus rapidement et cela permet à la personne désignée comme tuteur de valoriser son travail et ses compétences. Le but étant un transfert des compétences et de propager un esprit positif d'aide et de soutien.

ii. Lui donner une vision concrète du fonctionnement de l'entreprise

Le collaborateur doit être immergé le plus rapidement possible en l'immergeant sur le terrain avec un objectif pour chaque visite.

iii. Le mettre le plus rapidement possible sur un projet transverse

L'objectif doit être à la fois ambitieux et accessible, afin de favoriser une meilleure connaissance de l'organisation et de ses acteurs clés, et de le mettre dans une position de réussite rapidement.

c) La période d'essai

Comme vu plus haut le mieux est d'éviter les erreurs de casting, mais même en ayant pris un maximum de précautions il est difficile d'être sûr à 100% de son choix alors que l'on a rencontré le candidat, au mieux, seulement quelques heures.

i. Pilotage de la période d'essai

Lors de la période d'essai il est important de prévoir des entretiens individuels :

- Le premier entretien : le manager lui rappelle la mission pour laquelle il est engagé, les critères déterminant un engagement définitif, les objectifs de la période d'essai et l'écrit sur une fiche, un email ou une feuille afin de pouvoir le ressortir lors du bilan de fin de période d'essai. Il lui explique l'organisation des prochaines semaines et valide avec le nouveau collaborateur ce mode de fonctionnement. Il faut réserver les créneaux pour les 2 prochaines semaines ainsi que celui de bilan de fin de période.
- 1^{ère} semaine : un entretien quotidien le matin pour définir l'objectif de la journée et faire le bilan de la journée précédente. Il est possible d'en faire un sur deux avec le parrain ou la marraine.
- 2^{ème} et 3^{ème} semaine : un entretien tous les 2 jours pour redéfinir les objectifs à atteindre et faire le point sur les progrès en termes de compétences.

Ensuite passage à un entretien par semaine. Le planning est à ajuster selon le degré d'autonomie du collaborateur et de la mission donnée mais il est important les 2 premières semaines d'avoir un suivi vraiment régulier.

Lors de ces entretiens, toute dérive par rapport aux règles de comportement définies doit être immédiatement reprise. Une dérive, même minime, tolérée rend caduque la règle transgressée et en conséquence la valeur concernée et envoie un signe de favoritisme aux yeux des autres collaborateurs.

ii. Bilan de la période d'essai

Entretien individuel ou avec le parrain ou marraine : il doit faire l'objet d'un entretien préalable avec le parrain ou la marraine afin de garantir la cohérence des propos tenus.

Trois situations sont alors possibles :

- Le nouveau collaborateur est définitivement embauché :

Le manager lui rappelle ce qui a été dit le premier jour, mesure les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, du comportement et des résultats. Cet entretien est un « mini » entretien d'évaluation.

Il importe de le présenter non comme un service rendu mais comme le point de départ d'un nouvel engagement avec une plus grande exigence. Si cela n'est pas fait le nouveau collaborateur peut se démobiliser en pensant qu'il n'a plus rien à prouver. Or l'entreprise est plus exigeante avec un collaborateur en CDI.

- Le nouveau collaborateur n'est pas embauché :

Le manager lui annonce dès le début la décision d'arrêt de la collaboration. Puis il lui rappelle ce qui a été dit le premier jour, mesure les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, du comportement et des résultats. Il lui explique ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis. Attention aucun jugement de valeur n'est apporté sur l'individu.

- La période d'essai est renouvelée :

Le manager lui annonce dès le début la décision d'arrêt de la collaboration. Puis il lui rappelle ce qui a été dit le premier jour, mesure les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est passé sur le plan des compétences, du comportement et des résultats. Il explique ce qui motive la décision en soulignant les points décisifs d'après les critères définis. Il doit redéfinir ou préciser les critères qui détermineront l'embauche définitive.

IV. Développer la motivation ⁽⁴¹⁾⁽⁴²⁾

Avec la révolution industrielle, le travail change de nature. Il se mécanise et prend donc un rythme plus soutenu. Entre le XIX^{ème} et le XX^{ème} siècle, l'administration et la direction vont se constituer pour rationaliser le travail. Ce mouvement, initié par Taylor, va progressivement dessaisir le travailleur de toute initiative, en termes de conception et de rythme de ses activités professionnelles. Le collaborateur devient petit à petit, un exécutant passif des emplois du temps et des tâches conçus par d'autres.

1. Les modèles théoriques de motivation ⁽¹⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽⁴³⁾⁽⁴⁴⁾⁽⁴⁵⁾⁽⁴⁶⁾

1) Abraham Maslow et la pyramide des besoins

A.Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins. Ses travaux permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en 5 niveaux.

Le principe : chaque besoin est motivant jusqu'à sa satisfaction et cède alors son tour au besoin supérieur. Ainsi, les compétences et la performance d'un collaborateur (niveau 5) ne seront pas optimisées s'il ne se sent pas d'abord intégré dans l'équipe de travail (niveau 3) ou s'il est mal rémunéré (niveau 1). De quoi remettre les priorités à leur place. Nous recherchons d'abord, selon Maslow, à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la Pyramide. Par exemple, nous recherchons à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité : c'est pour cela que dans une situation où notre survie serait en jeu, nous sommes prêts à prendre des risques.

Cette pyramide peut également être très utile au sein de l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (niveau 5) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (niveau 3) ou tout simplement s'il n'a pas bien dormi (niveau 1).

Une caractéristique intéressante est aussi de noter ceci : l'augmentation de situation dans les niveaux élevés est plus valorisante et mieux mémorisé que dans les niveaux bas : Nous nous souvenons plus longtemps d'un éloge sur nos résultats ou notre travail (niveau 4) que d'une augmentation de salaire ou d'un changement de siège (Niveau 1)

Les besoins sont décrits selon la pyramide suivante :

La pyramide de Maslow...

...selon l'idéologie du travail

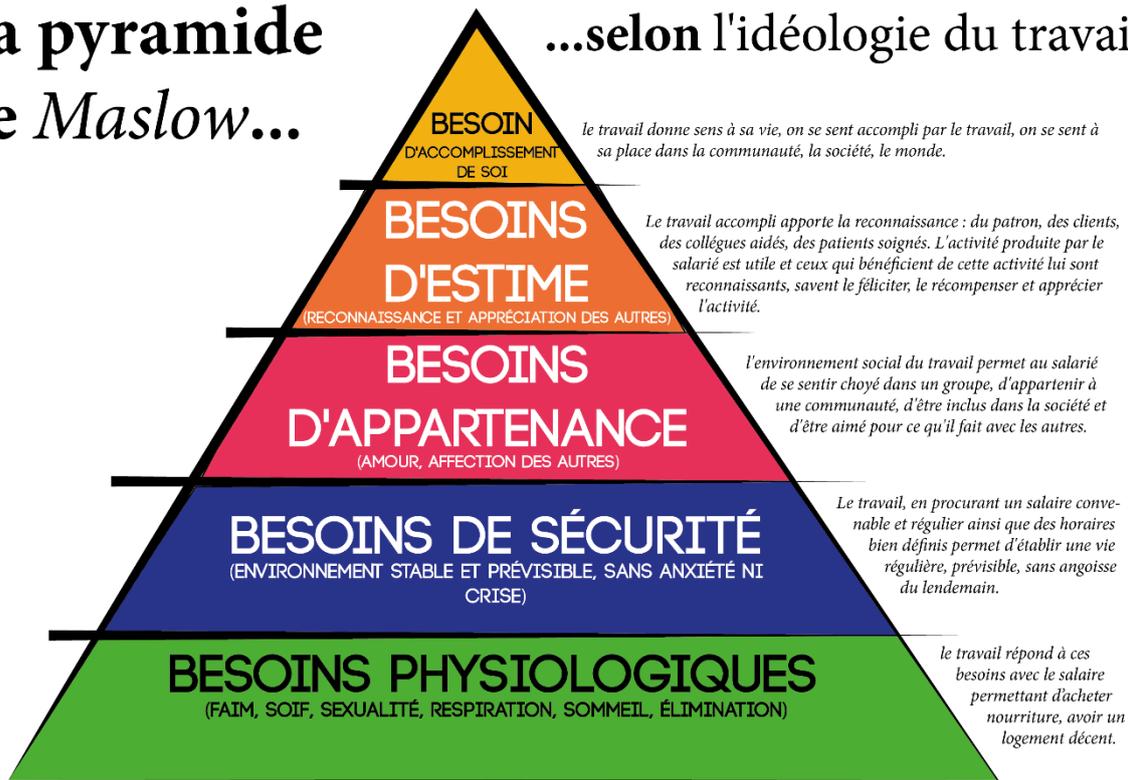


Figure 6 – La pyramide de Maslow (44)

L'idée est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

Un modèle à relativiser : La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées, notamment en management. Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, satisfaire un besoin inférieur avant le besoin supérieur n'est pas systématique en termes de management. Un employé peut vouloir avoir un grand besoin d'accomplissement avant le besoin d'appartenance au sein de l'entreprise. Cette hiérarchisation peut varier d'un individu à un autre, en fonction de son mode de vie, sa culture et de ses motivations.

2) Les outils D'HERZBERG : Les facteurs Extrinsèques et Intrinsèques comme outil de la motivation globale

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs :

a) Les facteurs d'hygiène liés directement à l'environnement du travail :

En termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...). Parfois c'est l'ambiance, le groupe qui vont créer l'envie de faire, alors même que l'individu n'est pas particulièrement motivé. C'est le phénomène d'entraînement lié à l'environnement.

S'ils fonctionnent bien, ils empêchent seulement le mécontentement, l'insatisfaction de s'installer, mais qui une fois satisfaits et ramenés à zéro se renouvellent inlassablement. Autrement dit, ce n'est pas de la satisfaction proprement dite qu'ils suscitent mais de l'absence d'insatisfaction (l'individu n'est seulement plus Insatisfait, et n'est pas satisfait pour autant).

Au contraire, lorsque, pour une raison ou pour une autre, ces facteurs ne marchent pas bien, les individus sont insatisfaits et le mécontentement pourra compromettre la motivation personnelle des individus et les polariser sur des revendications (individuelles ou collectives), au détriment d'une polarisation sur la performance.

b) Les facteurs de motivation interne de l'individu

Relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Ils se traduisent par le déploiement d'énergie tel que l'enthousiasme, la détermination, l'implication, l'assiduité, la persévérance. Cette énergie sera déployée ou non pour des raisons personnelles, liées à l'histoire de la personne, sa personnalité. La motivation varie d'une personne à l'autre, mais aussi d'une période à l'autre. Cette motivation interne est même parfois inconsciente ou inavoué.

c) Recommandations

Ce ne sont là que des dominantes et ces théories ont eu l'immense mérite de montrer les limites de toute politique de motivation fondée sur la seule amélioration des conditions de travail.

Ces facteurs d'ambiances (d'hygiènes) sont des insatisfactions puissantes s'ils ne sont pas satisfaits, mais que par contre en aucun cas ils ne peuvent devenir des facteurs de satisfactions.

Exemple :

Si on vous tape sur la tête, vous avez mal. Si l'on arrête de taper, vous sentez vous bien ? Non, simplement vous n'avez plus mal (le contraire de l'insatisfaction, ce n'est pas la satisfaction mais l'absence d'insatisfaction).

De ses études, Herzberg a extrait et énoncé des préconisations au nombre de sept (Aubert N. Management, aspect humain et organisationnel).

- Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire les possibilités de vérification, voire permettre des autocontrôles par l'exécutant lui-même.
- Augmenter l'initiative de chacun dans son travail en lui confiant en amont une part de prévision et de planification, et en lui permettant de déterminer lui-même le rythme de déroulement de son travail.
- Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, c'est donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail.
- Accorder plus de pouvoir aux employés, ainsi que plus de liberté dans la manière d'accomplir leur travail.
- Faire des rapports périodiques au travailleur lui-même.
- Introduire des tâches nouvelles et des tâches plus difficiles.
- Proposer de tâches qui permettent aux employés de devenir des experts, cette responsabilisation pouvant-intervenir à tous les niveaux.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation interne peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. Par son modèle, il démontre que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le collaborateur.

2. Éléments de motivation ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽⁴⁶⁾⁽⁴⁷⁾

1) Mesure du moral et des attentes de l'équipe

Le manager doit en permanence analyser et mesurer la motivation et le moral de son équipe afin de distinguer les problèmes éventuels au travail ou les soucis individuels et collectifs qui freinent l'enthousiasme et la participation. Il est Important de cerner les aspirations de ses collaborateurs, d'identifier les obstacles afin d'y remédier et d'instaurer des conditions de travail motivantes pour chacun des collaborateurs. Le manager se doit d'être observateur et attentif, la motivation pouvant souvent s'évaluer dans les comportements et dans des gestes du quotidien : attitudes envers la hiérarchie et les collègues, prise d'initiative, gestes positifs (sourire, attitude détendue...).

Le manager peut mesurer le moral de son collaborateur en le questionnant lors d'entretien individuel : une fiche d'entretien individuel permet entre autre d'évaluer les points positifs et négatifs tout en ménageant la susceptibilité du collaborateur. Il permet éventuellement de détecter les signes de démotivation, d'en discuter et d'y remédier. Un sondage ou un questionnaire peuvent également être effectués de manière anonyme à condition que le manager soit prêt à en tenir compte et à prendre des mesures en conséquence, sous peine de ne faire qu'accroître la démotivation. En effet, un employé démotivé questionné sur son degré de motivation ne répondra pas toujours sincèrement.

2) Développer la motivation

Comme nous l'avons vu précédemment dans les théories de Maslow, le travail permet d'assouvir des besoins purement matériels et économiques, mais également répondre à des exigences psychologiques et morales telles que la possibilités qui lui sont offertes de communiquer, s'informer, s'exprimer, de pouvoir prendre certaines décisions et de participer à d'autres, le sentiment de dignité et la valorisation qui lui sont accordés et en règles générales, à trouver dans son travail une certaine satisfaction.

a) Recherche de la satisfaction

Le terme de « satisfaction » est quasiment Indissociable des études sur la motivation. Le dictionnaire la définit comme un sentiment de bien-être, le plaisir accompagnant la réalisation de ce que l'on attend de ce que l'on désire ou que l'on souhaite. La satisfaction au travail est donc liée à la motivation puisqu'elle résulte de l'évaluation par l'individu de l'intérêt de son emploi et du sentiment que les résultats obtenus dans son travail sont conformes à ses attentes.

En clair, si le collaborateur se heurte trop souvent à des contraintes imposées, sans aucun lien avec son métier, sa satisfaction pour ce poste va diminuer et, en même temps, sa motivation. A l'inverse, la satisfaction s'accroît quand le travail correspond à des aspirations qui se réalisent comme, par exemple pouvoir choisir un métier que l'on aime au quotidien, dans lequel on s'épanouit et pour lequel on est tous les jours motivés.

b) Améliorer la communication

Le manager doit chercher en permanence à améliorer la qualité de la communication au sein de son équipe. En effet, en encourageant les échanges d'informations et d'opinions, il permet à tous de travailler de façon constructive, dans une ambiance d'ouverture aux autres. Les problèmes ou inquiétudes peuvent être évoqués librement, les avis circulent, les décisions sont prises aisément et rapidement.

En plus d'une meilleure efficacité de rendement dans les opérations du quotidien, un collaborateur qui voit son opinion écoutée et analysée se sent pris en considération, ce qui renforce son implication au projet global de l'entreprise et voit ainsi sa motivation croître dans le but de le réaliser.

A l'opposer, le manque de communication est propice aux quiproquos, aux rumeurs, à la formation de clans entre les membres du personnel... qui vont à l'encontre d'un projet commun et nuisent sérieusement à l'entreprise. Le manager se doit d'intervenir vite, de régler les différends et de recentrer l'équipe sur ses objectifs.

c) Encourager l'esprit d'initiative.

La prise d'initiative de la part des collaborateurs dénote un esprit de motivation. La capacité à prendre des initiatives dépend fortement de multiples facteurs tels que la communication au sein de l'équipe, de la confiance accordée aux collaborateurs aux responsabilités qui leurs incombent.

Lorsque le manager est convaincu par une suggestion et qu'il souhaite l'appliquer, il faut donner l'occasion à son instigateur d'œuvrer lui-même à sa mise en place. L'intérêt est double : premièrement cela lui accorde la valorisation recherchée et deuxièmement, il a toutes les chances d'être le plus enthousiaste pour l'appliquer et le plus motivé pour assurer sa réussite. Le manager doit lui en donner les moyens et le collaborateur assumera la responsabilité finale de son idée.

d) Le travail d'équipe et délégation

La délégation est l'occasion de mettre en œuvre un management fondé sur la confiance en ses collaborateurs.

Elle s'effectue en exploitant les compétences de chacun. En effet, elle doit être soigneusement étudiée afin de confier les tâches aux personnes les plus à même de les réaliser en fonction de leurs capacités, de leur expérience et de leur personnalité. La délégation responsabilise le collaborateur et est susceptible de créer les conditions favorables à l'émergence de la motivation, à l'éveil de la curiosité et à l'envie de relever des défis.

e) Personnaliser la motivation

Pour obtenir d'un collaborateur les meilleurs résultats, il faut savoir ce qui le motive. Les différentes motivations peuvent être influencées par l'âge, le sexe, la position sociale et la personnalité.

S'attacher à ses collaborateurs, c'est aussi savoir accompagner leurs projets de vie personnelle et leur épanouissement au travail. Ainsi une femme, pourrait par exemple être motivée par les horaires aménagés qui lui permettent de passer plus de temps avec ses enfants,...

f) La motivation différenciée selon l'âge

Certains préconisent de motiver de façon différente selon l'âge des collaborateurs, car les besoins en la matière varient d'une génération à l'autre :

- Les jeunes sont sensibles à la reconnaissance et aux félicitations quand leur travail a été bien fait. Il est important de les récompenser par un cadeau autre que financier (instauration de challenge). Ils sont également avides de connaissance, il faut donc leur proposer de façon systématique les formations. Les jeunes diplômés aiment se lancer des challenges personnels et faire leurs preuves. Il ne faut pas hésiter à donner de nouvelles responsabilités.
- A trente ans, la motivation se trouve dans un besoin de formation, susceptible d'ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution et d'orientation. De nouvelles délégations, selon les compétences développées, peuvent être envisagées afin de relancer une nouvelle émulation.

- A partir de 35 ans, les signes de reconnaissance et d'encouragement de la part du manager semblent être très appréciés. Ces personnes ont acquis des compétences et des responsabilités qu'elles mettent en application au quotidien et qui doivent être reconnues et prises en considération. Elles apprécient que leur statut soit reconnu. Il faut cependant entretenir le feu sacré et leur bonne volonté s'il y a, en continuant à les inciter à se dépasser. Elles sont notamment sensibles aux récompenses sous forme de primes.
- Pour les 40 ans et plus, la qualité de vie au travail est tout aussi importante que le niveau de rémunération. La fidélisation passe par l'épanouissement et la satisfaction personnelle. Le manager doit comprendre ce besoin de temps libre et d'une certaine liberté.

g) Reconnaître et Remotiver un collaborateur démobilisé

Les signes de la démotivation : si un de collaborateur accumule les retards et traîne les pieds pour prendre son poste ou réaliser les actions, il souffre probablement d'un sévère déficit de motivation. Pour éviter que ceci contamine le reste de l'équipe, le manager doit agir vite.

Il suffit parfois de presque rien pour démobiliser un collaborateur. Exemple typique : un technicien, en poste depuis plusieurs années, se sent menacé depuis l'embauche d'un jeune diplômé, laquelle a entraîné une redistribution des tâches. Le technicien se sent dépossédé de son travail mais n'ose pas en parler.

Résultat : il se démobilise et n'a plus le même entrain au travail.

Le manager doit détecter rapidement ce genre de situation pour éviter les non-dits et les baisses de régime. Car un collaborateur démotivé perd en efficacité dans son travail et risque de mettre en péril la cohésion de toute l'équipe. Voici quatre clés pour désamorcer les tensions et rebooster un collaborateur démotivé :

- Rester à l'écoute de ses collaborateurs : L'idéal est de détecter la baisse de motivation du collaborateur le plus tôt possible. Cela passe inévitablement par une écoute attentive de tous les collaborateurs afin qu'ils puissent verbaliser leurs insatisfactions.

Mais il n'est pas question d'engager une conversation aussi cruciale avec un collaborateur à la va-vite entre deux réunions. Ni de le convoquer sèchement dans son bureau. D'où la nécessité de faire le point régulièrement, pour anticiper en faisant par exemple un entretien individuel régulièrement. Là encore la communication et l'anticipation priment.

- Cerner les raisons de la démotivation : A l'issue de la phase d'écoute, le manager doit être capable de cerner les causes de la démotivation. Pour cela, il est conseillé de formuler ainsi sa question : « Qu'est-ce qu'il vous faudrait pour vous sentir mieux ? » Pour s'assurer que le collaborateur répond avec franchise, le manager peut même reformuler sa réponse : « Si je vous accorde cette formation, est-ce que vous retrouverez l'élan qui aujourd'hui vous fait défaut ? » Une hésitation du collaborateur révélerait alors d'autres frustrations cachées. Peu à peu, le manager fermera le champ de ses questions, jusqu'à obtenir un « oui » franc.

Cette empathie du manager ne signifie pas pour autant qu'il approuve le discours de son collaborateur. Si le manager est d'accord, il peut répondre favorablement à ses attentes. Sinon, il est essentiel qu'il exprime clairement son point de vue et un éventuel désaccord. Il ne s'agit pas de paraître « sympa ».

- Soigner l'ambiance de l'équipe : Une rémunération insuffisante ou une prime non versée peuvent être des prétextes qui cachent des raisons plus profondes, mais moins tangibles, comme des problèmes relationnels, un manque de reconnaissance ou encore une mauvaise ambiance. Le collaborateur cristallise alors ses insatisfactions sur son salaire, dans ce contexte, une augmentation de salaire ne serait d'ailleurs que palliative puisqu'elle ne réglerait pas le vrai problème.
- Confier un nouveau projet : Impliquer un collaborateur démotivé est un bon moyen pour lui insuffler une nouvelle énergie. D'autant que, dans l'action, un collaborateur mettra plus facilement de côté ses contrariétés. Il ne faut donc pas hésiter à confier à un collaborateur démotivé un nouveau projet. A condition de lui fixer des objectifs réalistes, de l'accompagner et, le cas échéant, de gratifier ses performances.

h) Les entretiens individuels

Tout ce que le collaborateur vit de désagréable, tout ce qu'il rencontre de difficile ou susceptible de le contrarier est de nature à dégrader sa motivation.

Le manager n'a pas pour mission de résoudre le problème à la place du collaborateur mais de lui apporter le soutien et la présence qui lui permettront d'y faire face tout en prenant garde à ne pas s'intéresser plus au collaborateur lorsqu'il va mal que lorsqu'il va bien.

La dégradation peut être brusque et donc facilement détectable ou progressive et dans ce cas le seul moyen de s'en apercevoir et de bien connaître son collaborateur et de réaliser des entretiens individuels réguliers.

Cet entretien permet de s'intéresser au collaborateur même s'il ne rencontre pas de problème, ainsi éviter que le collaborateur ne crée des problèmes pour avoir de l'attention.

L'efficacité de l'entretien de motivation repose sur la capacité du manager à réussir à reformuler les propos du collaborateur. Aucun problème personnel ne peut autoriser une diminution de l'exigence professionnelle et/ ou le non-respect des règles communes.

Lors de l'entretien faire un tour d'horizon sur la façon dont le collaborateur vit son poste dans l'équipe, dans l'entreprise. Ce premier message doit laisser la possibilité au collaborateur d'évoquer les sujets qui peuvent perturber son activité.

Le collaborateur a besoin de se sentir écouté, si c'est le cas il se sentira en confiance et il se livrera plus facilement.

Lors de l'entretien on peut se retrouver dans 4 cas :

- Le collaborateur parle uniquement de ce qui va bien.
Il ne montre pas de signe de démotivation. Il faut alors retracer ce qu'il a bien fait depuis le dernier entretien en appuyant sur les succès et conclure sur les axes de progrès pour les semaines à venir ou les projets à moyen terme.

- Le collaborateur parle de ses difficultés.
 - Ce qu'il dit repose sur des faits constatés : il faut reformuler pour valider sa compréhension et reconnaître comme réelle ses difficultés même si parfois elles peuvent paraître anodines. En cas de problèmes relationnelles le manager doit manifester un intérêt réel sans donner le sentiment de juger pour inciter le collaborateur à se confier. Le manager proposera de modifier ce qui cause la démotivation et de le rencontrer pour faire le point juste après les premières applications. Si le collaborateur exprime des interrogations sur sa valeur ou la valeur de ce qu'il fait alors qu'il n'est pas mis en cause. Il faut mettre en évidence ses dernière bonnes réalisation et lui montrer les perspectives possibles. Ces états d'âmes proviennent souvent d'un manque de retour du manager.
 - Ce que dit le collaborateur repose sur une interprétation inappropriée de faits constatés. Il faut garder à l'esprit que ce que ressent le collaborateur n'est pas discutable même si ces propos semblent exagérés ou éloignés de la réalité. En écoutant et reformulant on accepte sa perception sans la valider. Ensuite affirmer la réalité de ses attentions et éventuellement expliquer les raisons de la situation. Une solution doit être élaborer ensemble et le collaborateur doit observer une amélioration après l'entretien.
- Le collaborateur va mal mais il ne parle pas de ses difficultés. Il faut lui proposer de s'exprimer en lui montrant que le fait d'avoir des difficultés, des soucis n'est en rien dévalorisant ou déshonorant. Si le collaborateur ne veut toujours pas s'exprimer il faut respecter son silence mais exiger que les comportement montrant son malaise disparaissent en exprimant les limites à ne pas dépasser (l'équipe, le planning,...) n'ont pas à subir les conséquences du mutisme du collaborateur. Si cela ne délie pas les langues il faut alors mettre fin à l'entretien en mettant en place une démarche de recadrage si les comportements persistent.
- Le collaborateur parle de ses problèmes personnels. Ecouter et proposer son aide en donnant le temps nécessaire pour régler le problème personnel à l'extérieur en donnant des solutions qui facilitent son organisation. Il est possible de proposer un entretien avec une personne du service RH, financier ou autre qui peut apporter son aide. La fréquence des rencontres peut augmenter dans ce cas. Dans aucun cas les exigences doivent envers le travail doivent baisser car cela renvoie une image négative de lui-même qui amplifie ses difficultés.

3) Les incitations à la performance

Les outils mis à la disposition du manager pour stimuler les bonnes volontés, l'enthousiasme et la motivation sont classés distinctement en deux catégories selon s'ils font intervenir un intéressement financé ou non :

- Les incitations non financières : sont accessibles à l'ensemble des managers. Facile à mettre en place, elles font appels au bon sens d'un manager concerné (félicitations verbales, cadeaux...)
- Les incitations financières : sont pour la plupart plus complexes à calculer, à évaluer et à mettre en place. Elles demandent des bases de management averti et une organisation Pérenne pour être efficaces, et nécessite une attention permanente de la part du manager.

a) Récompenses non financières

Si les salaires et bonus sont indéniablement un facteur motivant pour les collaborateurs, d'autres récompenses non financières, comme les promotions ou la garantie d'un équilibre respecté entre travail et vie privée, sont également source de motivation.

i. Les Félicitations

La crainte de féliciter se cristallise à plusieurs niveaux. Elle peut être motivée par la peur de perdre l'ascendant sur ses collaborateurs, par le sentiment ancré que le fait de bien travailler est une situation normale qui ne mérite pas de reconnaissance particulière. Egalement, cette crainte s'explique par un manque de pratique et de savoir-faire (quand, comment féliciter?) ainsi qu'une carence culturelle dans une société très individualiste.

Or, bon nombre de spécialistes du management estiment que des éloges bien placés constituent le meilleur moyen de stimuler la motivation. On considère souvent la reconnaissance publique de son succès comme une récompense en soi car elle contribue à développer le respect de soi.

Féliciter fait pourtant partie intégrante du rôle du manager qui est de reconnaître le travail accompli, de valoriser les initiatives, d'encourager les bonnes volontés, de récompenser, en bref : de motiver.

Le manager doit penser à faire savoir à ses collaborateurs dans quels domaines ils excellent, en indiquant également les points à travailler. Ceci ne doit cependant pas être démagogue, le simple but de vouloir créer une bonne ambiance se verrait rapidement, et le manager perdrait de sa crédibilité.

ii. Proposer des formations

La Politique de formation fait également partie des éléments qui reflètent l'image sociale de l'entreprise: En formant ses collaborateurs, l'employeur montre qu'il investit sur eux et sur leur potentiel de progression. Les formations entraînent un cercle vertueux : une valorisation des collaborateurs, une émulation au sein de compétences pour une satisfaction des clients accrue.

iii. Les avantages en nature

Selon l'entreprise il peut y avoir des :

- **Produits gratuits** : Comme à Pierre-Fabre où chaque année chaque employé reçoit un panier rempli de produits des filiales de Pierre-Fabre (A-derma, Ducray, Avène, Elancyl, Galénic, Klorane et René Furterer)
- **Les cadeaux et les bons d'achat** : ils sont exonérés de cotisations et contributions de la Sécurité sociale à condition que leur valeur ne dépasse pas, pour chaque collaborateur, 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale.
- **Les tickets-restaurant** : ils font l'objet d'un cofinancement entre l'employeur et le collaborateur. Ils présentent l'avantage d'être exonérés de cotisations sociales, à condition que la part de l'employeur soit comprise entre 50 % et 60 % de la valeur du titre, sans excéder 5,19 euros par titre. Pour le collaborateur, c'est un complément de rémunération qui n'est pas soumis à l'impôt sur le revenu.

b) Récompenses financières

La plupart des secteurs ont éprouvé cette méthode de management depuis plusieurs années et les directeurs des ressources humaines le reconnaissent, l'intéressement financier constitue un des moyens les plus efficaces pour motiver son équipe.

L'intéressement doit intervenir en dernier point dans un management et une organisation voulue par l'entreprise. C'est un outil non négligeable si et seulement si les autres instruments du management ont déjà été mis en place: organisation en réseau, délégation, communication poussée, relationnel, formation continue ...L'intéressement doit avant tout couronner et amplifier une démarche managériale réussie.

3. Le projet Great Place to Work[®] (48)(49)

Une entreprise où il fait bon travailler se caractérise par la qualité des relations entre les différents acteurs internes. Ainsi les collaborateurs : ont confiance en leur management, sont fier de leur travail et apprécient les personnes avec lesquelles elles travaillent.

Cette définition a été formalisée au travers du modèle Great Place to Work[®] dans lequel la confiance est la notion centrale. Et l'enjeu pour toute entreprise aspirant à être une organisation où il fait bon travailler est de développer la confiance au sein de ses équipes. Pour ce faire, les managers peuvent s'appuyer sur les 9 leviers d'action suivants :

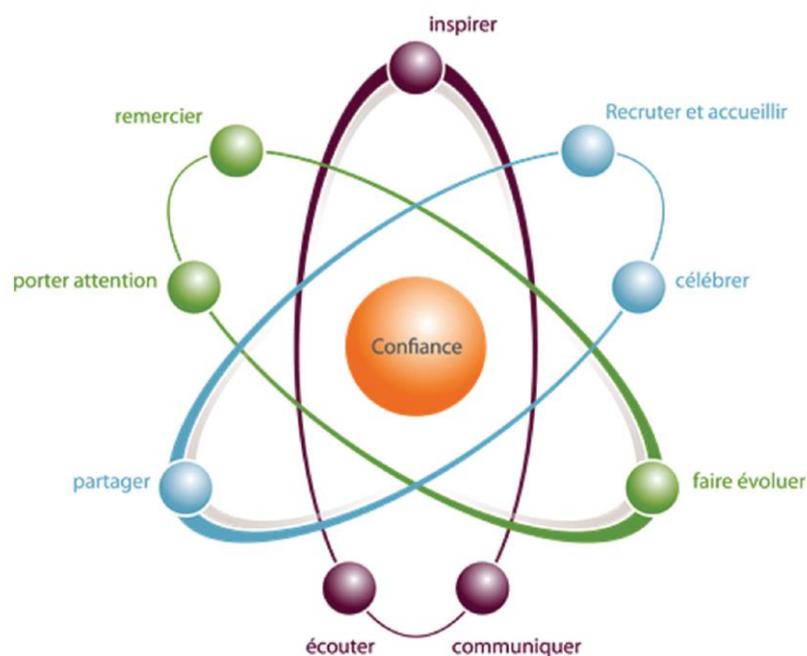


Figure 7 – Les 9 leviers d'action du projet great place to work (48)

Pour chacun des 9 leviers, une brève description de son importance au sein de l'entreprise sera faite, avec pour exemple le cas de deux entreprises qui appliquent ce levier.

1) Recruter et Intégrer



Qu'est-ce qui distingue une entreprise où il fait bon travailler en termes de **RECRUTEMENT ET D'INTÉGRATION** ?

Tout recrutement est une action clé de la vie de l'entreprise parce qu'il engage durablement l'organisation et qu'il comporte des enjeux financiers importants.

Pour une entreprise où il fait bon travailler, cette étape fait l'objet d'un soin tout particulier afin de s'assurer que le candidat s'épanouira tout en contribuant positivement au succès de l'entreprise. L'adéquation entre le candidat et la culture de l'entreprise est un aspect essentiel validé avant que les deux parties ne s'engagent mutuellement.

Recruter n'est pas tout. Veiller à la bonne intégration du collaborateur dans son nouvel environnement de travail est tout aussi crucial. À cet effet, l'entreprise conçoit et organise des processus de nature à créer les conditions d'une intégration réussie, tant en termes de prise de fonction que de bonne adaptation au sein de l'équipe.



« L'esprit Accuracy » palpable dès le début

Après le dernier entretien d'embauche, Accuracy organise une rencontre avec 2 Accuraciens d'âge et d'expérience proches du candidat afin que ce dernier puisse librement poser les questions qu'il souhaite, bénéficier des témoignages de collaborateurs et appréhender au mieux « l'esprit Accuracy ».



Rencontre avec les cadres

Lorsque l'on arrive à Pierre-Fabre, lors des 2 premières semaines. Un rendez-vous de 15 minutes avec chaque cadre de la société est organisé afin de permettre au nouvel arrivant de se présenter, d'expliquer sa mission et son parcours. Le cadre explique son poste, comment il préfère être contacté en cas de besoin et sur quels sujets ils travailleront ensemble.

2) Inspirer



Donner du sens à l'action, expliquer aux collaborateurs en quoi chacun contribue à l'atteinte des objectifs globaux, encourager chacun à donner le meilleur de lui-même, accompagner face aux difficultés.

Ces éléments constituent un enjeu essentiel pour une entreprise où il fait bon travailler et reposent sur la conviction que chaque contribution individuelle n'a de sens que par rapport à un tout et conditionne le succès de l'ensemble.

Le relais incontournable de ce message est le manager : véritable chef d'orchestre, il accompagne, encourage et fait grandir ses équipes. Le rôle du manager est affirmé, reconnu et valorisé comme une compétence essentielle de nature à susciter l'adhésion des équipes et à faire que chacun contribue positivement.



Un programme de capitalisation

Ce programme a été créé pour encourager les collaborateurs à se consacrer à leurs sujets de prédilection et à monter en compétences. Pour ce faire, les Soatiens sont invités à constituer des communautés techniques, à écrire des articles de blog, à animer des conférences ou formations, à rédiger des livres blancs, etc. Pour récompenser les Soatiens qui capitalisent, une monnaie a été créée les « HowSo » donnant droit à des primes et à des jours de congés payés.



Vision 2025 : la vision de l'entreprise partagée avec 22k collaborateurs !

Leroy Merlin a demandé à ses 22 000 collaborateurs de construire ensemble le futur à 10 ans de l'entreprise. Plus de 3 000 personnes appartenant à l'écosystème de l'entreprise (clients, fournisseurs, artisans...) ont également été conviés à partager leurs avis et idées. Entre conférences et interventions de collaborateurs, ce sont près de 900 volontaires, tous niveaux hiérarchiques confondus, qui ont pris en charge l'animation collective. 129 sessions regroupant de 150 à 200 personnes ont été organisées sur 7 sites en France pour écrire la Vision 2025. Ce sont plus de 45 000 idées qui ont émergé !

3) Communiquer



La communication... Sujet, s'il en est, d'une complexité infinie tant les professionnels de l'entreprise souffrent à la fois d'un manque d'information utile et d'une saturation face à l'information qui les inonde quotidiennement.

Face à ce constat, les entreprises où il fait bon travailler conçoivent et mettent en oeuvre des dispositifs en permanence revus et optimisés de nature à rendre l'information transparente, explicite et accessible.

Détenir l'information ne doit plus être un enjeu de pouvoir mais un moyen d'associer positivement les collaborateurs aux projets et actions de l'entreprise.



Le « LFB News », le mensuel du LFB

Le groupe LFB réalise chaque mois quatre pages reprenant les principales informations concernant la société comme le dépôt d'une AMM, l'ouverture d'un site, les publications de presses parlant de la société, les principaux chiffres, et la liste des personnes recrutés avec leur poste. Il est envoyé par format numérique et imprimé en plaquette pour que tout le monde puisse y accéder.



Un Think Tank : un groupe de réflexion pour mieux communiquer

Il est composé de 7 membres nommés par le Comité de Direction et choisis parmi des collaborateurs seniors de tous les départements. Les membres sont renouvelés tous les 2 ans. Si un de ses axes de travail est de maintenir une haute qualité managériale au sein des équipes, le groupe de réflexion a d'abord pour vocation de faire des recommandations au comité de direction sur la mise en place de nouveaux projets ou la révision de process existants. En travaillant par exemple sur la simplification, la priorisation : en communication, les règles à suivre pour rendre les réunions plus efficaces et les règles à respecter concernant l'envoi des emails. Et pour l'occasion, 2 films ont été réalisés pour sensibiliser les équipes et les aider à prendre de bonnes habitudes.

4) Ecouter



L'écoute, c'est à la fois prêter attention à ce que quelqu'un dit pour l'entendre et le comprendre, accepter d'entendre ce qu'il a à dire, mais aussi tenir compte de ce qu'il dit.

Écouter est d'une incroyable complexité. Nombreuses sont les organisations qui forment leurs managers à l'écoute active.

Écouter, c'est aussi être convaincu que tout collaborateur peut avoir des idées qui contribuent à faire évoluer positivement l'entreprise. Quand une entreprise regroupe autant de collaborateurs, pourquoi seul le chef aurait-il le monopole des bonnes idées ?

Solliciter les équipes pour recueillir leurs suggestions et en tenir compte dans les prises de décision qui impactent leur environnement de travail sont des modes opératoires qui ont fait leurs preuves et que l'Institut promeut et encourage.



DAVIDSON

Le feedback croisé : « Something You Should Know »

Outil simple et ludique, accessible chaque fin de mois par les managers, Something You Should Know permet de donner des feedbacks positifs (en remplissant un champ libre de texte) et/ou des feedbacks négatifs. Les feedbacks négatifs sont à choisir parmi des phrases prédéfinies dans une sélection volontairement figée et écrite sur le ton de l'humour... tout en faisant passer des messages très clairs : « tu es rarement disponible, dommage, j'aurais besoin de te voir », « Davidson est un sport collectif », « on n'a pas toujours le courage d'aborder des points négatifs qui seraient pour le bien d'un collègue ou d'un manager »,... Pour accéder aux feedbacks sur soi, il faut avoir soi-même déposé au moins 3 feedbacks. L'application enregistre près de 400 messages par mois. L'outil est disponible en Opensource.



Feedback sur les résultats Great Place to Work®

Les résultats obtenus suite à l'enquête menée par Great Place to Work® donnent lieu à des sessions de feedback organisées dans chaque service et destinées à comprendre les principales insatisfactions, et à agir en conséquence. Ces sessions permettent aux employés de s'exprimer librement sur leurs ressentis les plus négatifs et leurs raisons d'être, avec l'assurance que leurs critiques restent anonymes. Ces feedbacks sont étudiés en réunion de management et permettent de mettre en place des actions d'amélioration. La mise en place de plans d'action est la condition nécessaire pour renforcer la relation de confiance avec les collaborateurs.

5) Remercier



Pas de reconnaissance, pas valorisé, jamais de merci. Voilà des manques récurrents exprimés par les collaborateurs.

Les entreprises où il fait bon travailler s'efforcent de reconnaître leurs collaborateurs car c'est un élément clé de la motivation.

Il s'agit de remercier, de féliciter aussi les petites victoires de chacun, quotidiennement, et de ne pas réserver cette reconnaissance aux seuls résultats exceptionnels ou aux fonctions les plus « en vue » de l'entreprise.

C'est aussi créer les conditions pour que le collaborateur ait envie de donner plus que ce qui est attendu de lui. La contribution positive de chacun mène au succès de tous. Le manager est une nouvelle fois le pivot du dispositif.

MARS Récompenser une carrière

Depuis le 31 janvier 1989, tout Associé (collaborateur) qui part en retraite et qui compte 40 ans ou plus d'ancienneté, reçoit un «Ambassadorial Award». Cet «Award» comprend un voyage de 10 jours aux Etats-Unis ou en Europe. La société prend à sa charge les frais d'avion, d'hôtel, de transport et de repas pour l'Associé et son conjoint (ou une autre personne de son choix). Le voyage «Ambassadorial Award» inclut la visite a minima de 2 sites du groupe MARS dans au moins un des pays visités.

6) Faire évoluer



C'est un acte de reconnaissance fort, motivant qui permet au collaborateur de s'engager sur le long terme en donnant le meilleur de lui-même.

Dans ces entreprises, tout est fait pour donner un maximum de visibilité au collaborateur pour qu'il puisse orienter et être acteur de sa carrière (info métiers, formation, développement personnel, entretien avec les RH, tuteurs, parcours de carrière, etc.).

Le rôle du manager reste fondamental puisqu'au quotidien, ce sont ses pratiques managériales (feedback, transmission de savoir, accompagnement dans l'atteinte des objectifs, moments d'échanges sur les souhaits et les envies...) qui permettront au collaborateur de monter en compétence et d'évoluer.



Une plateforme collaborative en ligne

Chacun peut noter les formations, écrire des commentaires et suivre le parcours de formation de collègues qu'il souhaite prendre pour modèle. Les notations aident les RH à améliorer l'offre de formations proposée. Une partie des formations prend la forme de vidéos (format TEDx), les utilisateurs peuvent également poster des vidéos/formations.



Une unité de Formation Interne « UFI »

Dès l'arrivée d'un collaborateur, il est pris en charge par l'UFI pour une formation de 2 jours sur les règles de sécurité, les BPF et la philosophie de l'entreprise. Puis selon son poste un parcours de formation est défini. Des formations théoriques sont faites par l'UFI et les formations au poste de travail sont réalisées à l'aide d'un tuteur. Le tuteur ne peut devenir tuteur que s'il est formé à « tutorer » (une formation sans pédagogie est inutile), s'il le demande et si le responsable hiérarchique accepte.

7) Porter attention



PORTER ATTENTION caractérise toute la bienveillance d'une entreprise à l'égard de ses collaborateurs au travers de pratiques visant à faciliter leur vie au travail, les soutenir lorsqu'ils sont en difficulté, veiller à la conciliation des temps de vie, etc.

L'entreprise met en avant sa dimension humaine portée par les valeurs et les convictions de la direction.

Ces pratiques sont facteurs de bien-être, d'évolution dans un environnement sain et humain, propice au développement de la performance du collaborateur et de l'entreprise.



Travailler chez GOOGLE

Dans cette firme, les conditions de travail y sont décrites comme exemplaires, une volonté de la compagnie, pour laquelle des collaborateurs heureux travaillent mieux et plus.

En effet, tout est fait pour que les collaborateurs soient dans un environnement de travail agréable, le personnel est installé dans des open-space dont la décoration est là pour rappeler que Google se préoccupe tout particulièrement du confort de ses collaborateurs, chaque étage étant décoré suivant une thématique : plage, jungle, football... Dans tout le centre du bâtiment, des « bulles » servent à s'isoler, seul ou à deux. Elles adoptent la forme de cabines de téléphérique ou de soucoupes volantes suivant les étages. De plus, à chaque étage, une mini cafétéria propose fruits frais, gâteaux et boissons, gratuitement et à volonté. Les employés sont encouragés à s'y rendre dès qu'ils en ressentent le besoin. Les employés utilisent des produits googles et des produits pas encore commercialisés, cela leur donne l'impression de vivre dans le futur et de participer à l'élaboration de produits en faisant des remarques. Il est possible d'emmener un animal de compagnie, cela permet de sortir de temps en temps, favorise le contact. La règle 80/20 permet aux employés de laisser parler leur créativité, cette règle consiste à consacrer 80% de son temps au travail et 20% de son temps restant à des projets divertissants, qui selon google, pourraient être utiles à l'entreprise.

Tout est fait pour encourager les employés à rester dans l'entreprise mais le but principal est bien entendu, de gagner de l'argent en ayant des collaborateurs toujours plus motivés donc toujours plus performants. Cependant, même si certains collaborateurs de Google admettent qu'il y a beaucoup de travail et de pression, ces conditions de travail atypiques rendraient difficile pour eux d'envisager d'aller travailler ailleurs.

8) Célébrer



CÉLÉBRER est un moyen de créer de la convivialité dans l'entreprise et de développer les relations humaines de manière informelle.

Apprendre à se connaître au-delà du contexte professionnel permet aussi de renforcer les liens professionnels, l'esprit d'équipe, en faisant appel à d'autres leviers d'ordre plus personnel.

Toujours dans un esprit d'ouverture et de communication, découvrez les pratiques des lauréats qui peuvent être simples, tout en étant chaleureuses, humaines et proches du collaborateur.



LE BRISTOL
PARIS

Journées portes ouvertes 2 fois par an pour les familles

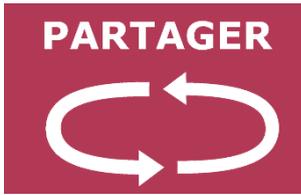
Les familles peuvent visiter l'hôtel dans son ensemble : chambres, restaurant, conciergerie, spa, réception, back office. La visite est réalisée par les RH et tout le monde est invité ensuite à partager un repas avec amuse-bouche et desserts préparés par les équipes des chefs Eric Fréchon et Laurent Jeannin.



L'escape Game

CD&B a fait appel à un spécialiste des jeux d'évasion pour organiser un team building. Pendant 1h30, 3 groupes sont entrés dans la peau du personnage de Sherlock Holmes pour résoudre l'enquête et les énigmes.

9) Partager



La dimension « PARTAGER » est assimilée, en premier lieu, au partage des bénéfices. Cette dimension se caractérise par la recherche d'équité et la reconnaissance de la contribution de chaque individu (quel que soit son niveau hiérarchique) dans les entreprises où il fait bon travailler.

Vous trouverez ci-après des exemples de dispositifs de rémunération mis en place, motivants et transparents.

Au-delà de l'aspect financier, cette dimension aborde également la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise vis à-vis de son écosystème.

cādence[®] **Soutenir l'engagement sociétal des collaborateurs**

L'entreprise accorde jusqu'à 5 jours de congés payés par an à ses employés pour leur permettre de s'engager dans des projets caritatifs.



Covoiturage

L'entreprise encourage le covoiturage grâce à la création d'un groupe sur le site du CE pour encourager les personnes à pratiquer le covoiturage en donnant des liens vers les application Karos ou blablacar.

V. Apprendre à déléguer ⁽⁵⁰⁾⁽⁵¹⁾⁽⁵²⁾

Le management d'une équipe passe par la délégation de fonctions ou d'activités, mais force est de constater que cette délégation de pouvoir est peu ou pas faite. Ou encore mal formalisée. Comment concevoir qu'un manager, appelé à dispenser son savoir sur le terrain, puisse à la fois encadrer son personnel, gérer le quotidien, assister à des réunions, s'occuper des tâches administratives, suivre l'évolution des indicateurs, formation continue... La majorité des managers essaie de contrôler la vie de l'équipe dans les moindres détails: Ils prennent en charge un maximum de tâches, et se sentent personnellement responsables et persuadés que personne ne peut faire aussi bien.

Résultat, l'équipe est sous employée, n'assume plus aucune responsabilité et perd de sa motivation. Le manager de son côté est submergé et il n'y a jamais assez d'heures dans une journée pour terminer des tâches qu'il aurait pu confier à ses collaborateurs.

De nombreux à priori persistent en matière de délégation. Comme toutes les autres fonctions au sein d'une organisation participative elle comporte des avantages et des risques.

Que déléguer? A qui? Comment? Là est le vrai travail du manager. Des difficultés sont à surmonter tant du côté du manager que de son équipe. Mais au final, responsabilisation, motivation et optimisations du temps et des compétences seront les principaux intérêts que l'ensemble de l'équipe pourra trouver en adoptant cette démarche.

1. Comprendre ce qu'est la délégation : les objectifs, les freins ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽⁵⁰⁾⁽⁵¹⁾⁽⁵⁴⁾

1) Les objectifs

Le principe de la délégation est de se dégager du temps pour se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée selon son niveau de compétence.

Elle permet aussi de développer ses collaborateurs (les faire grandir) et les responsabiliser. Les collaborateurs sont en général demandeurs d'initiatives et de responsabilités afin de ne pas être de simples exécutants passifs. La délégation est alors un levier d'implication, de créativité et de développement.

Elle permet aussi de rapprocher la prise de décision du terrain, autrement dit de l'échelon qui possède l'information et l'expérience nécessaire pour déterminer l'action à engager.

Déléguer ne signifie en aucun cas de se décharger de toute responsabilité. Au contraire il résulte de la délégation d'une double responsabilité comme expliqué sur le schéma suivant :

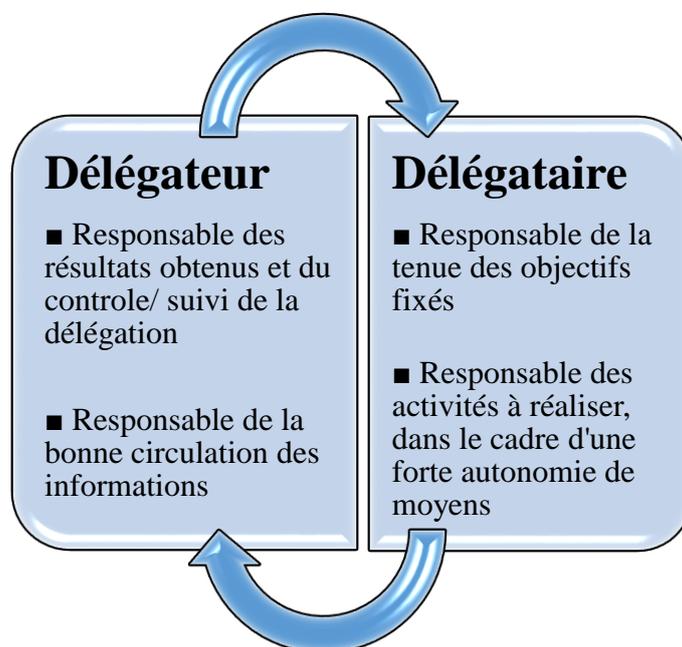


Figure 8 – Double responsabilité Délégateur / Délégataire (10)

2) Les freins majeurs à la délégation

Pour certains managers, déléguer serait essentiellement prendre des risques et partager des responsabilités qu'en dernier recours; du côté des collaborateurs, c'est bien souvent se voir « confier » des tâches ingrates, sans intérêt, ou encore récupérer les problèmes mal traités et peu qualifiants.

La délégation supporte encore un lourd passif d'idées reçues et d'incompréhension mutuelle.

a) Les "a priori" du manager délégateur

i. Le manque de temps

Si au départ la préparation et la mise en place prennent beaucoup de temps, la finalité reste d'en gagner bien davantage. L'investissement personnel au départ est important mais il ne faut pas oublier les effets à long terme. Il est donc préférable d'anticiper ce phénomène et ne pas attendre d'être débordé pour entreprendre des délégations.

ii. On n'est jamais mieux servi que par soi même

Pour certains, il est bien difficile de laisser faire par d'autres des tâches qu'ils aiment faire eux-mêmes. Avec dans l'esprit la certitude que le travail ne sera jamais aussi bien fait, et surtout pas de la même manière. Mais chaque équipe recèle des ressources inexploitées qui ne demandent

qu'à être révélées. La délégation doit être traitée de façon dynamique, après l'étude minutieuse des compétences du potentiel et des envies des collaborateurs.

iii. La perte du contrôle de son équipe

Les managers aiment et se rassurent en ayant le contrôle de leur équipe. Déléguer des tâches peut donner l'impression de perdre ce contrôle voire de craindre qu'un collaborateur puisse devenir un rival « si mes collaborateurs peuvent faire ce que je dois faire, alors ma valeur ajoutée s'en trouve amoindrie ». A cette idée de pouvoir est souvent associée celle du manager débordé, dont le poste se justifie par la quantité de travail à accomplir. Il importe alors au manager d'analyser l'ensemble des activités pour identifier clairement celles sur lesquelles il a la plus forte valeur ajoutée. Il légitimera son poste par la valeur qu'il apporte et non par la quantité de travail réalisé. Il est important de bien définir chaque mission dans les objectifs et les moyens d'y parvenir. Les objectifs doivent être mesurables afin de suivre et accompagner le collaborateur dans sa mission.

iv. La méfiance

Il se peut aussi que le manager ait une perception négative des membres de l'équipe : « Mes collaborateurs ne sont ni assez compétents ni vraiment dignes de confiance pour assumer certaines activités. » Pour contourner ce frein, le manager doit accompagner et former ses collaborateurs, il faut donner à son équipe les moyens d'assumer de nouvelles tâches. On ne peut pas confier une mission du jour au lendemain sans évaluer la formation initiale ou les capacités de son collaborateur. C'est de la responsabilité du manager de permettre à ses collaborateurs de se mettre en situation d'apprentissage... La formation est une base indispensable à la délégation. Il faut également laisser à chacun le temps d'acquérir de bons réflexes donner un délai de mise en place pour chaque nouvelle fonction. Le temps pris par le manager sera un investissement qui s'avérera rentable. De plus en prenant en considération que le recrutement, qui est à la charge du manager, a été judicieux, il est légitime de penser que l'équipe dispose d'éléments compétant. Reste plus qu'au manager à accorder sa confiance à ses collaborateurs, et de par la même à son recrutement.

v. Le refus des responsabilités

Ce refus se rencontre uniquement quand les collaborateurs sont imprégnés d'idées reçues négatives, ce qui crée un climat de méfiance vis-à-vis des propositions du titulaire. La mise en place de la délégation est alors délicate. Le titulaire doit se montrer convaincant et rassurant afin que ces nouvelles responsabilités soient abordées de façon positive dans un esprit d'intérêt commun. L'équipe doit se sentir valorisée et les missions attribuées peuvent être variées afin de développer les capacités et les expériences de chacun. Ceci doit amener à un état d'esprit plus constructif ou l'intérêt collectif passe avant le sien. Cet état d'esprit dénote cependant soit d'un manque d'intérêt pour le projet d'entreprise, soit d'un collaborateur assez peu motivé qui se satisfait de sa situation.

vi. Une surcharge de travail

La délégation ne doit pas détourner l'équipe de sa mission principale et l'amener à se disperser. Il faut en premier se demander si les collaborateurs travaillent à pleine capacité, comment déléguer des responsabilités sans les surcharger ? est ce qu'ils sont en nombre suffisant? Une embauche pourrait décharger l'équipe et permettre de déléguer efficacement. Une étude des emplois du temps est nécessaire afin de cibler des moments de creux d'activité ou l'équipe peut s'investir dans de nouveaux projets.

vii. Une augmentation des salaires va s'imposer

La délégation présente des avantages indéniables pour les collaborateurs sans nier qu'il s'agit d'une contribution supplémentaire pouvant porter à gratification. Les titulaires oublient que bien souvent la motivation dans le travail est recherchée en premier lieu. La routine lasse et fatigue, et obtenir de nouvelles fonctions avec de nouvelles responsabilités, est perçue comme une promotion sans arrière-pensée financière. Mais il est vrai que compter sur la seule bonne volonté de son équipe est utopique à moyen terme. Les compensations, qu'elles soient financières ou non sont un moyen d'engager efficacement ses salariés dans de nouvelles fonctions.

b) Les « a priori » du collaborateur délégataire

i. Le moyen bien commode de se débarrasser des tâches ingrates

La délégation ne doit en aucun cas être le moyen pour le manager de se déresponsabiliser en évitant de faire ce qui lui est pénible. La nature de ce qui est délégué joue un rôle primordial, la délégation devant être un partage des responsabilités selon les compétences ou les affinités personnelles avec la fonction. C'est aussi l'occasion de faire d'autres choses, de sortir des attributions habituelles, cela peut être instructif, intéressant, et créatif.

ii. Le moyen de faire passer ses ordres

Un manager autoritaire va se servir de la délégation pour faire passer habilement ses ordres. Mais l'équipe n'est pas dupe et va rapidement rejeter cette délégation. Le titulaire doit montrer sa bonne volonté et les intérêts d'acquiescer de nouvelles responsabilités. La délégation ne se borne pas à des tâches mais à des objectifs, une valorisation des capacités, une nouvelle expérience, des gratifications ... Là encore le manager doit œuvrer à une communication efficace pour que ses intentions soient comprises par le collaborateur.

iii. Plus de travail pour le même salaire

La délégation nécessite un investissement personnel, mais cela ne doit pas être perçu comme un supplément de travail exigé par un manager en quête de rentabilité salariale. Cela doit être le résultat d'une confiance placée dans son personnel afin de responsabiliser chacun dans des fonctions plus valorisantes, moins monotones et plus motivantes dans le souci d'améliorer le quotidien de l'officine. Chacun doit raisonner au final dans une relation gagnant-gagnant.

iv. Le manque d'expérience

Se baser sur un manque de formation est une manière de résister au changement, bien compréhensible ici. La délégation demande en effet des compétences qui peuvent faire peur à des salariés bien routiniers.

La délégation doit être vécue comme une activité riche en enseignements, l'occasion de développer ses compétences. Plus le collaborateur va s'investir, plus il va prendre confiance en lui et accroître ainsi ses capacités. Le manager doit trouver les bons mots pour susciter enthousiasme et motivation.

2. Les temps forts d'une délégation réussie ⁽¹⁾⁽⁷⁾⁽¹⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽⁵⁰⁾⁽⁵¹⁾⁽⁵⁴⁾

Déléguer c'est confier à un collaborateur la réalisation d'objectifs négociés en lui laissant une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes à mettre en œuvre à l'intérieur d'un cadre défini. Avec une mise au point à faire sur les résultats dans le cadre de processus de contrôle dont les modalités et la fréquence sont définies à l'avance.

Dans de grandes équipes de production, il est pertinent de disposer d'un binôme de spécialistes par équipement afin de résoudre les problèmes d'horaires ou d'absences.

1) Que déléguer?

a) Identifier les tâches à déléguer.

Tout ne se délègue pas. Pour savoir ce qui peut être délégué ou non, le manager doit se demander si la tâche ou l'activité doit être réalisée par lui ou non.

Pour faire cette distinction il est possible de s'appuyer sur une analyse sur les compétences. A chaque grande activité il faut se poser la question des compétences requises nécessaires à la réalisation de cette activité et identifier celle qui relèvent de la responsabilité du manager.

Voici un exemple de tableau à construire pour s'aider à lister les tâches et savoir s'il elle peut être délégué :

Liste des tâches/activités	Compétences requises	Profil devant réaliser la tâche/l'activité	A déléguer	
			Oui	Non

2) A qui déléguer ?

Le choix du délégataire parmi les collaborateurs se fait en deux temps : la sélection du candidat, puis l'annonce de cette sélection au reste de l'équipe. Les compétences ne doivent pas être le seul critère de choix et une mauvaise explication peut avoir de mauvaises répercussions sur toute l'équipe.

Le choix du délégataire est une des clés de la réussite de la délégation. Il dépend:

- Des compétences requises pour mener à bien la mission;
- Des compétences du collaborateur ou de ses capacités à les acquérir;
- De ses motivations;
- De sa disponibilité;
- De sa volonté d'élargir le champ de ses compétences;
- De son degré d'autonomie;
- De sa relation de confiance avec le manager.

Déléguer suppose donc une bonne connaissance de ses collaborateurs.

Si les compétences, la motivation et la disponibilité peuvent être rapidement cernées et validées, le niveau d'autonomie demande de bien connaître son collaborateur. Fait-il preuve d'indépendance? Peut-il agir ou réagir seul pour atteindre ses objectifs ou surmonter des difficultés? La relation de confiance a aussi son importance et demande du temps. Quand elle est optimale, le manager sait à qui déléguer telle fonction, parce qu'il sait qu'on lui fera part, le cas échéant, des problèmes sans retard et sans crainte. C'est un contrat moral qui exprime le respect mutuel et qu'il faut fortifier par une communication régulière et efficace.

Au final, choisir la personne qui convient est loin d'être évident. Chaque fonction nécessite des compétences particulières et différentes, des traits de caractère adéquats, et le candidat idéal n'existe pas toujours. Il est donc primordial de tenir compte des affinités de chacun avec les tâches ou les fonctions. Des compétences issues de formations spécifiques s'imposent d'elles même dans l'attribution des fonctions. Et les choix restant seront alors le résultat d'un compromis.

Une fois identifié les tâches à déléguer, il faut les répartir entre les collaborateurs.

Présélection des candidats :

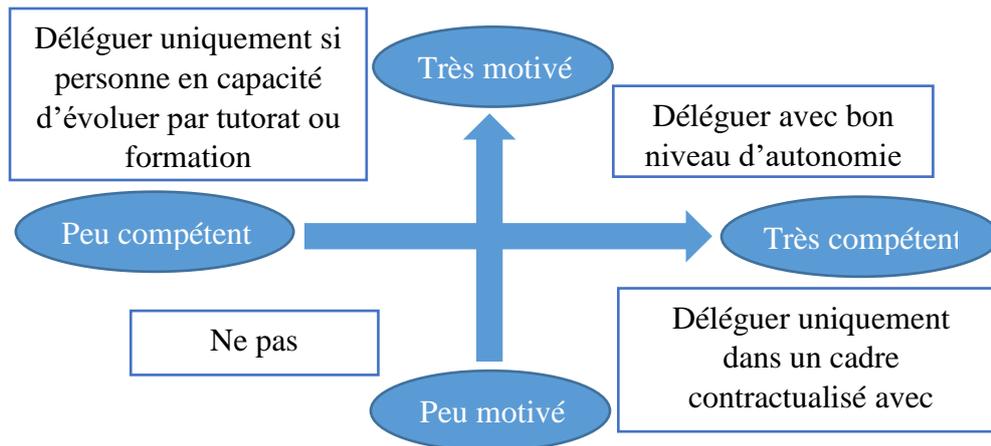
Pour cela il suffit d'utiliser un tableau suivant :

Tâches à déléguer	Compétences requises	Personnes détenant les compétences dans l'équipe	Personnes en capacité d'acquérir les compétences

Puis il faut organiser un entretien individuel avec chaque candidat pressenti.

Cet entretien permet au délégataire d'en savoir plus sur le projet de découvrir les tâches, les objectifs et les résultats attendus. Le délégateur peut juger des qualités et aptitudes de son futur partenaire.

Il faut être attentif aux compétences du candidat d'une part, c'est-à-dire à ses capacités avérées et vérifiables et à sa motivation d'autre part, les motifs qui ont poussé le candidat à accepter l'entretien.



Valoriser l'objectivité de la décision : Une fois le choix du délégataire fait il faut soigner l'annonce de la prise de décision. Il est indispensable que ce soit le manager l'auteur de l'email, du coup de téléphone ou de la réunion d'annonce. Faire annoncer le choix par une tierce personne pourrait être perçu comme un choix non assumé ou une décision sans importance.

Une fois l'annonce faite, le délégataire sera guidé et accompagné tout au long du projet.

Suivre le délégataire sans l'étouffer :

Le délégateur devra :

- Définir précisément les objectifs de la mission
- décrire rigoureusement les résultats attendus
- accorder une certaine autonomie au délégataire sans se décharger complètement de ses responsabilités.
- fournir les moyens nécessaires
- surveiller le déroulement des opérations sans intrusion, en affichant les méthodes de contrôle
- faire circuler les informations
- rester disponible

Il faut maintenir une distance raisonnable en faisant confiance au délégataire en ne vérifiant pas comment le délégataire s'organise au quotidien ni comment il applique les méthodes de travail.

Par contre il faut suivre la progression générale des activités et valider l'atteinte des objectifs fixés lors du brief initial. Le manager ne doit pas garder le même niveau de suivi selon l'évolution négative ou positive et en aucun cas le manager devra refaire tout ou partie du travail du délégué, cela dévaloriserait les efforts fournis et ferait perdre du temps.

Si les premiers résultats ne sont pas satisfaisants il faut faire le point sur la raison des lacunes, réajuster les objectifs, les moyens et les délais. Relancer la mission en poursuivant sur le même rythme de suivi que précédemment en attendant les résultats suivants.

La fin de la délégation doit se faire par un entretien bilan dont la date sera formalisée par écrit, cet entretien permet de réaliser un bilan pour le délégué comme pour le délégué.

Il est aussi important de tirer des leçons de l'expérience afin de mieux évaluer le temps de formation ou éviter les embûches rencontrés lors de la collaboration.

Deux critères peuvent être retenus : la **compétence** et la **motivation**.

Si le collaborateur est motivé mais pas encore tout à fait compétent il peut se voir confié une tâche pas trop importante dans un premier temps, cela lui permet d'apprendre sur des tâches dont l'enjeu reste maîtrisable pour le manager afin de limiter le risque. Et éviter que le collaborateur ne se retrouve démotivé. Cette délégation doit être accompagnée d'un contrôle afin de mesurer l'aisance prise par le collaborateur.

- Un collaborateur peu compétent et relativement peu motivé a besoin de sens (de comprendre à quoi il sert dans l'organisation) et que l'on soit directif avec lui : cela implique une surveillance et un contrôle du manager, qui doit lui faire des retours réguliers.
- Un collaborateur peu compétent mais volontaire devra être encadré mais aussi sollicité pour ses suggestions. Il faut régulièrement le féliciter tout en continuant à diriger la réalisation de la tâche. La supervision est nécessaire car le collaborateur n'a pas acquis assez de compétences pour être autonome. C'est souvent le cas de nouveaux embauchés, d'où l'intérêt de construire un plan d'intégration lors de son arrivée comme vu dans le chapitre précédent.
- Un collaborateur compétent mais peu motivé a besoin d'appui de son manager pour lui donner confiance dans la valeur de son travail. S'il a les compétences nécessaires, il n'est alors pas indispensable de trop encadrer ses tâches.
- Un collaborateur compétent et confiant est la cible idéale pour la délégation : capable d'autonomie, il pourra mener à bien ses missions s'il dispose des moyens adéquats.

3) Comment déléguer ?

La délégation se passe en 3 temps :

- Avant : le manager rencontre le collaborateur pour le prévenir et lui demander son avis car la délégation ne s'impose pas, elle peut être acceptée ou refusée. C'est aussi l'occasion de fixer les règles avec lui les règles du contrat de délégation : objectifs visés, moyens mis à disposition, champs et limites de la délégation, modalités de contrôle prévues à l'avance, rôle de chacun...
- Pendant : chacun doit tenir son rôle :
 - Le délégataire s'autocontrôle, il est capable de donner l'alerte en cas de dérapage
 - Le délégant laisse agir seul son collaborateur en respectant son droit à l'erreur, il informe les tiers de la délégation opérée.
- Après : il faut prendre en compte le résultat par un contrôle final : analyser les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, et tirer des conclusions de l'expérience pour la suite.

i. Délimiter les champs de la délégation

Il faut commencer par préciser les limites de la délégation ainsi que les règles du jeu à mettre en œuvre.

Ensemble, manager et collaborateur vont convenir des responsabilités confiées et de leur limites (en d'autres termes, jusqu'où la délégation peut-elle aller) ainsi que des droits et devoirs de chacun tout au long de la délégation.

Deux principes fondamentaux sont à respecter :

- La coresponsabilité : déléguer ce n'est en aucun cas abandonner ses responsabilités. le titulaire conserve la responsabilité quoi qu'il arrive et le collaborateur est responsable devant son titulaire.
- L'irréversibilité : une délégation ne se reprend pas en cours de route. Sauf en cas de faute grave, une mission ne se retire pas avant sa fin.

Le manager s'engage à informer son collaborateur des informations utiles au bon déroulement de sa mission. Il doit se rendre disponible pour l'aider en cas de difficultés et savoir appliquer dans les faits le « droit à l'erreur ». En s'exprimant très clairement sans qu'aucune sanction matérielle ou affective ne soit prise, ce « droit à l'erreur » permet au collaborateur d'adopter un comportement beaucoup plus efficace. Il saura prendre des décisions et des initiatives en toute confiance. Car à l'inverse, des réprimandes conduiraient à un comportement frileux et une

recherche constante de protection en sollicitant l'accord du manager avant toute décision et toute action.

Le collaborateur s'engage quant à lui à mener à bien sa mission dans le temps imparti.

Il se doit d'accepter les formes du suivi négociées dans l'étape suivante, et faire remonter en temps voulu les difficultés importantes rencontrées au cours de sa mission.

Cette clarification du rôle respectif de chacune des parties prenantes est sans conteste le gage majeur dans la réussite d'une délégation. Le manager peut se consacrer, l'esprit libre à d'autres projets.

L'équipe se sent en protection et vit le suivi comme une opportunité motivante d'aide et d'échanges d'expériences plutôt que comme un contrôle rigoureux et tatillon.

ii. Définir l'objectif

Attention, il ne faut pas confondre délégation et répartition des tâches.

Déléguer c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif ainsi que les responsabilités qu'il sous-entend. Cela ne peut en aucun cas se confondre avec le fait de donner une tâche à quelqu'un. La notion de tâche transforme le collaborateur en simple exécutant qui se « soumettrait à un ordre ». Autonomie et motivation disparaissent du même coup.

La notion d'objectifs renvoie au contraire à une logique de responsabilités et d'initiatives. Motivation et autonomie sont alors des éléments moteurs de la délégation.

L'objectif doit se montrer ambitieux tout en restant réaliste. Les critères d'appréciation seront définis en recherchant les éléments qui permettent de confirmer la réussite de la mission. Ces critères doivent tenir compte de l'objectif, du niveau de qualité souhaité ainsi que de la plus ou moins grande expérience du délégataire dans le domaine au début de la mission. Le collaborateur sait alors dès le début de sa mission les critères à partir desquels sa performance sera évaluée.

iii. Négocier les moyens

Quand le collaborateur accepte ces nouvelles responsabilités, il convient alors de négocier ensemble les moyens nécessaires pour mener à bien la mission. Ils peuvent se montrer de natures différentes : financiers, humains, matériels et équipement, formation ...

iv. Contrôler

Déléguer c'est rester responsable. Le manager doit donc négocier les formes du suivi.

Le manager doit réfléchir aux informations nécessaires au bon déroulement de la mission sans pour autant intervenir sur le processus. Ces informations, combinées au degré d'autonomie du collaborateur ainsi que l'importance des risques liés à la mission vont pouvoir définir la nature et la fréquence du suivi.

Un suivi régulier permet d'être informé de l'avancement de la mission, de faire le point par rapport à l'objectif et mesurer le cas échéant les écarts par rapport à celui-ci. Cela donne également l'occasion de remettre le collaborateur sur la bonne trajectoire en proposant des actions correctrices.

Ainsi, le contrôle n'est plus perçu comme coercitif, mais bien plus comme une aide apportée à la demande de son équipe.

Déléguer c'est donc avant tout développer l'autonomie de ses collaborateurs, en résistant à sa propre volonté d'interventionnisme. Il faut éviter les « à votre place, je ... ». Le manager doit accepter de se mettre en retrait et de laisser son collaborateur faire sa propre expérience, le laisser découvrir puis affronter les difficultés de sa mission. Cependant, cela ne signifie pas pour autant l'abandonner à son propre sort.

Le manager doit apporter une aide efficace, savoir être disponible et de bon conseil quand son équipe en fait la demande. Il est important de rester vigilant à ne pas se substituer à son collaborateur en effectuant le travail à sa place ou en décidant pour lui.

A l'issue de la mission, manager et collaborateur établissent un bilan de l'expérience de cette délégation. Ce bilan est facilité par la définition préalable d'objectifs et des critères d'appréciation. Chacun sait déjà ce qu'il en est. L'objectif est d'aboutir à un accord sur les points suivants:

- Quelles sanctions positives sont possibles ?
- Quelle suite donner à cette expérience positive ?
- Faut-il passer d'une délégation temporaire à une délégation permanente ?

v. Les pièges à éviter

- Confondre délégation et répartition des tâches;
- Ne pas définir d'objectifs;
- Ne déléguer que des missions peu enrichissantes;
- Imposer une délégation;
- Eviter de parler de l'appréciation de la mission;
- Ne pas laisser de marge de manœuvre à son collaborateur ;
- Proposer une mission trop difficile;
- Déléguer sans contrôler;
- Etre interventionniste sur la façon de faire et la réalisation de la tâche;
- Ne pas donner un véritable droit à l'erreur ;
- S'attribuer la paternité de la réussite de la délégation.

3. Les risques de la délégation ⁽¹⁾⁽⁵⁰⁾

1) Le manager omniprésent

Un écueil récurrent tient au fait de contrôler à l'excès : cette attitude, perçue comme une forme soit de paternalisme, soit de syndrome de petit chef, a pour principal effet de déresponsabiliser ses collaborateurs.

2) Le manager absent

Le manager a pour responsabilité d'animer et de faire grandir ses collaborateurs. La délégation apparaît en ce sens comme un facteur de motivation non négligeable pour permettre à ses collaborateurs d'agrandir leur périmètre de responsabilité. Déléguer des tâches que le collaborateur maîtrise risque donc de le cantonner à des missions peu intéressantes. C'est ce qui peut arriver lorsqu'un manager répartit les missions sans accompagner ses collaborateurs : considérer qu'il n'y a pas de retour ni de contrôle à faire peut donner l'impression que le travail effectué n'a pas d'importance.

Un levier pour éviter ce risque consiste à identifier en amont la capacité ou la compétence que l'on cherche à développer chez un collaborateur en lui confiant telle ou telle mission.

4. L'entretien de délégation ⁽¹⁾

Phase	Moyens
Accueil du collaborateur	Comme il se doit avec un partenaire
Rappel et énonciation des grandes lignes de la mission que le manager veut déléguer	<ul style="list-style-type: none"> - Clarté et concision - Préciser au collaborateur la raison pour laquelle c'est lui qui est choisi (compétence, motivation,...) - S'assurer qu'il a envie et se sent capable d'assumer sa mission
Négociation des objectifs opérationnels de la mission	<ul style="list-style-type: none"> - Ce qui importe : l'adhésion aux objectifs - Des objectifs SMART - Fixer les limites du pouvoir de décision opérationnelle du délégué : ce qu'il peut décider seul, en informant, sans informer, ce qu'il ne peut pas décider seul. - Préciser les critères sur lesquels son action sera évaluée et se tenir à ces critères - Rédiger les objectifs.
Aborder la question des moyens et de leur planification, fixer les limites à ne pas dépasser	<p>Les moyens sont du ressort de délégué, mais il peut avoir besoin d'aide.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convient des limites à ne pas dépasser - Répond aux questions du collaborateur (argent formation...) - Rédige ce qui est convenu
Etablir le plan de suivi de délégation	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer les rendez-vous de suivi et de réactualisation - Rappeler que le manager n'interviendra pas en dehors de ces rendez-vous. - Rappeler au collaborateur qu'il peut, si nécessaire, solliciter le manager en dehors de ces rendez-vous.
Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Cosigner le contrat de délégation - Rappeler la confiance du manager en son collaborateur - L'encourager

Tableau 8 – Tableau étapes de l'entretien de délégation

VI. Gérer les conflits

Le conflit ; dans son acception littérale, la notion de conflit recouvre une situation de heurt – du latin *confligere* – due à un décalage dans l'évolution des deux parties.

Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes résultant de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation. Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

1. Les différents types de conflits ⁽¹⁾⁽⁵⁵⁾⁽⁵⁶⁾

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé)...

1) Les conflits constructifs ou destructifs :

a) Constructifs :

Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe

b) Destructifs :

Lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance.

On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

2) Les conflits d'intérêt et d'identité

a) Le conflit d'intérêt

L'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

b) Le conflit d'identité

Il ne s'agit pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

c) Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

d) Les conflits de concurrence ou de rivalité

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

e) Les conflits de génération

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

f) Le conflit mimétique

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

g) Le conflit d'opinion ou idéologique

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

h) Le conflit déclaré / le conflit latent ou larvé / le conflit refoulé

Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

Le conflit latent ou larvé est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité...)

Le conflit refoulé est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

i) Le malentendu

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

2. Les sources du conflit ⁽¹⁾⁽⁵⁵⁾⁽⁵⁶⁾

1) Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

- a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision
 - Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
 - Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés.
 - Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.
- b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation
 - Mauvaise définition des tâches,
 - Mauvaise répartition des tâches,
 - Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
 - Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.
- c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination
 - Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
 - Absence d'information concertée,
 - Absence de participation aux décisions,
 - Absence de relation efficace avec la hiérarchie.
- d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle
 - Absence de suivi des résultats de l'unité,
 - Absence de suivi des performances individuelles.
- e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources
 - Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières
- f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs
 - Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourrait trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).
- g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication
 - Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

2) Les sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

3. Le dépassement des conflits ⁽¹⁾⁽⁵⁵⁾⁽⁵⁶⁾⁽⁵⁷⁾

1) Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

2) Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3) L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

4) La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

5) La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

a) Les différents types de négociation :

- **La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)**

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

- **La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).**

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

b) Les différentes techniques de négociation :

- **La technique des pivots :**

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

- **Les techniques de maniement du temps :**

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

- **La technique "point par point" :**

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

- **La technique des jalons :**

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

- **La technique des bilans :**

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

- **La technique des quatre marches :**

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme.

La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre.

La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

6) Le dialogue : la méthode « sans perdant »

Cette méthode vise à transformer un conflit en coopération en mettant en œuvre un processus de dialogue. Elle est plus favorable lorsque le manager sait l'appliquer. Elle permet d'engager les deux parties dans la résolution du conflit, de prendre des décisions plus rapidement et d'instaurer des relations plus chaleureuses.

a) Cerner le problème de façon objective

Il est indispensable au préalable de toute décision, d'identifier et de définir le problème, en exprimant les risques à la situation pour prendre la mesure de l'ampleur. Pour travailler sur le fond du problème, il faut revenir aux faits objectifs, que l'on peut décrire de manière précise. Ces faits doivent être connus et partagés par les parties prenantes du conflit afin que l'on puisse construire une réponse sur eux.

b) Mesurer l'impact réel des faits que l'on a décrits

Un conflit peu se gérer sereinement uniquement si le mode de résolution est proportionnel au poids du problème réel et de ses implications.

c) Faire la liste de solutions possibles

Il faut prendre du recul pour faire le point sur toutes les solutions possibles. Partant de ces solutions, une évaluation de la pertinence de chacune d'elles permettra de faire un choix : les moyens à mettre en œuvre au regard des bénéfices attendus sont deux critères qui peuvent être retenus pour faire cette comparaison.

d) La mise en œuvre

Une fois la solution choisie, le rôle du manager est de la communiquer et de la faire appliquer. La meilleure solution est, bien entendu, d'impliquer le plus en amont possible les parties prenantes pour que chacune démontre son engagement à trouver une issue au conflit.

e) L'évaluation

Il importe au manager de revenir sur l'impact d'une décision en évaluant les résultats afin de s'assurer que le conflit a bien été traité.

7) La méthode « DESC »

Le risque dans la gestion d'un conflit, est de se laisser submerger par ses propres sentiments, en laissant éclater ses émotions : colère, énervement, frustration en sont quelques exemples. Pour éviter de tomber dans ce piège qui risque d'envenimer le conflit, de faire perdre la face ou de créer des ressentiments durables ou pour exprimer une critique constructive, la méthode « DESC » est un outil très efficace, il est présenté par Sharon A. et Gordon H. Bower dans leur livre *Asserting yourself* (1976).

La méthode « DESC », par son nom lui-même, nous donne les étapes à suivre :

D = Décrire les faits

E = Exprimer ses Emotions

S = Spécifier des Solutions

C = Conséquences et Conclusion

a) Etape 1 : Décrire « les faits »

La description doit être à base de faits concrets et observables ou le comportement de son interlocuteur en termes précis et incontestables. La description doit rester simple, sans exagération. Et surtout elle doit être objective.

Il faut faire la différence entre un jugement (subjectif) et un fait (objectif).

Souvent on a tendance à porter un jugement lorsque l'on décrit un fait. Il existe une technique très simple pour retrouver le fait concret qui a conduits à ce jugement : il suffit de se demander « Qu'est-ce qui me fait dire cela ? ».

b) Etape 2 : Exprimer « ses émotions »

L'émotion ou le ressenti seront tournés vers le comportement de la personne, et non vers la personne elle-même.

Exemple : « tu me fatigues » sera remplacé par « Je suis fatiguée de t'entendre parler si fort au téléphone »

Enfin, il est possible de parler de l'émotion primaire, soit de l'émotion originelle.

L'émotion primaire, c'est l'émotion ressentie par rapport à des faits : « Je suis en colère quand tu ne prends pas ton téléphone »

L'émotion originelle, c'est l'émotion qui se cache derrière l'émotion primaire. C'est l'émotion liée à notre vérité intérieure : « J'ai peur de ne pas pouvoir te joindre en cas de problème »

Utiliser le « Je » et non plus le « tu » ou le « on »

En utilisant le « Je », on assume la responsabilité de ses propos et de ses émotions : « Je suis agacé quand tu ne réponds pas au téléphone. »

Au contraire le « Tu » est accusateur. Votre interlocuteur se sentira agressé : « Tu m'agaces quand tu ne réponds pas au téléphone. »

c) Etape 3 : Soumettre « des solutions »

Il s'agit donc de répondre à une question comme par exemple : « Comment améliorer la situation ? », « Comment s'y prendre pour... ? », « Concrètement que pourrions-nous faire pour... ? »

Les solutions doivent être claires, réalistes et réalisables.

Il est préférable que les idées viennent de l'interlocuteur, il y a plus de chances qu'il les applique par la suite. S'il n'a pas d'idée il faut en soumettre une.

d) Etape 4 : Conséquences et Conclusion

Donner les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste. Mais c'est aussi de donner les conséquences positives

L'idée, est de donner les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste mais aussi de conclure positivement en indiquant quelles seraient pour les parties prenantes, les conséquences bénéfiques si chacun respecte les engagements pris dans la partie « solutions ». Dans tous les cas, le manager doit prendre de la distance par rapport au conflit et se protéger à titre personnel.

Pour que le DESC soit efficace, il faut :

- Agir rapidement : les choses ne s'arrangent pas d'elles-mêmes !
- Traiter un seul problème à la fois : regrouper les faits en un problème commun à chaque fois que cela est possible.
- Trouver le bon moment d'agir : l'interlocuteur doit être disponible et prêt à l'écoute.
- Aborder le problème en privé : L'échange se fera seulement entre les personnes concernées, en évitant de mettre votre interlocuteur en défaut devant d'autres personnes.

La méthode D.E.S.C apporte beaucoup. Elle fournit un plan qui guide dans l'affirmation de soi, et plus généralement dans la gestion des conflits. Il est possible d'en améliorer l'efficacité en anticipant les entrevues, préparant ce qui va être dit, comment le dire, et quels résultats sont attendus.

8) Le recadrage

Le recadrage est parfois nécessaire pour éviter qu'une relation ne se détériore, mais celle-ci doit être réalisé selon un enchaînement précis. En se basant sur le principe de la méthode DESC voici les étapes à suivre :

a) Accueil poli calme sans animosité

« Nous nous voyons ce matin pour faire le point sur ... »

b) Chercher l'approbation de l'interlocuteur

L'approbation doit être obtenu sur un principe important pour l'entreprise ou en lien avec la suite en rappelant le cadre « je te rappelle les règles RH qui ont été communiquées, tu es bien d'accord ?...»

c) Exposer les faits

Les faits exposés doivent être « dégraissés » de toute subjectivité, concrets et béton : « j'ai constaté que ... »

d) Donner son sentiment

Il faut montrer quel est son sentiment au regard des conséquences négatives pour l'entreprise « désorganisation du travail, impact sur les collègues en terme de charge et de ressenti, sur l'avancement des charges de travail ... »

e) Exprimer son besoin

Pour exprimer son besoin, il faut donner un cadre qui doit être non négociable.

« Tu peux prendre des jours mais avec mon accord et en cas d'absence pour maladie tu dois me prévenir dès le premier jour etc..... »

f) Demander au collaborateur ses propositions de changement

Le but étant de s'assurer que le collaborateur a compris en quoi il n'a pas respecté le cadre et qu'il s'implique pour corriger les faits : « que comptes-tu faire pour ... »

g) Conclure sur des solutions concrètes

Lors de la conclusion il faut faire en sorte que le collaborateur reconnaisse son engagement « donc on est bien d'accord que tu t'engages à ...»

Pour que le recadrage se passe bien :

- Pas d'attaque personnelle (t tu es nul...)
- Toujours en tete a tete
- Pas d'animosité mais bien etre dans le cadre et avoir engagement du collaborateur

9) Tableau de debriefing d'un conflit

Parvenir à formaliser et analyser son expérience suite à une situation délicate demande un peu de structure pour prendre en compte toutes les données. Le tableau ci-dessous est un exemple qui pourra être adapté selon les besoins de chacun et la culture de son entreprise.

	Commentaires
Eléments de contexte	
Résumé de la situation	
Acteurs concernés	
Analyse des enjeux et des risques	
Pour l'entreprise	
Pour le manager et son activité	
Pour l'équipe et sa cohésion	
Les solutions possibles et l'impact de chacune	
Ce qui a été mis en place	
Par l'entreprise	
Par le manager	
Par l'équipe	
Les résultats	
A retenir	
L'apprentissage personnel	
Les compétences acquises	
A éviter de refaire	

Tableau 9 – Tableau de Debriefing d'un conflit (1)

4. Empêcher les conflits d'arriver ⁽¹⁾⁽¹⁰⁾⁽⁵⁸⁾

1) Apprendre à gérer sa position sur l'échelle du stress

Il est possible de faire le yoyo sur l'échelle des émotions positives et négatives. Tout va bien tant qu'un retour dans la zone des émotions agréables se fait rapidement et facilement. En revanche, en cas de blocage dans celle des sentiments désagréables voire pénibles, il faut y remédier.

Pour se maintenir dans cette zone de stress positif, il convient de s'impliquer dans des activités : source de grand plaisir (passion, rencontre avec des amis, fêtes), permettant de se dépasser, de se lâcher (sport, théâtre, art martial) ou contribuant à créer un meilleur avenir (projet, études).

2) Améliorer sa communication interpersonnelle

Améliorer sa communication revient à renforcer l'aptitude que nous maîtrisons le moins. Les affirmatifs (directs, dynamiques, rapides, centrés sur la parole) doivent apprendre à se taire, poser des questions, écouter les réponses. Les empathiques (plutôt calmes, posés, centrés sur l'écoute) doivent apprendre à proposer, argumenter et oser davantage.

3) S'attaquer aux problèmes le plus tôt possible

Le coût psychologique et financier de tout problème est proportionnel à sa durée.

Deux règles sont à établir de façon ferme et non négociable avec ses collaborateurs pour qui veut gérer les conflits.

Règle numéro 1 : « Si tu n'arrives pas à régler un problème dans un délai raisonnable, tu n'as plus le droit, passé ce délai, de le garder pour toi. Tu dois en parler à ton manager. Tire la sonnette d'alarme ! »

Règle numéro 2 : « Si tu as un problème avec ou à cause de moi, la priorité numéro 1 est : viens m'en parler le plus vite possible. »

4) Impliquer son équipe dans des projets

Un projet par définition concerne l'avenir. Aussi, rien de plus motivant que de participer à un projet d'équipe. Si vous connaissez assez bien vos collaborateurs pour faire en sorte que le projet les valorise, vous créerez de la motivation, ce qui réduit d'autant les chances de conflit.

5) Valoriser les succès

Voici un puissant antidote aux conflits. De manière générale, nous réagissons au négatif et pas assez au positif. C'est pourtant le réflexe inverse qu'il faut développer. Valoriser et récompenser les réussites, les succès, les mettre en exergue. « Dis-moi, Maxime, explique-moi comment tu as réussi cette étape, ce projet, etc. », puis le laisser s'exprimer. Après quelques moments d'hésitation, la personne se mettra à expliquer sa démarche, sa méthode... et son plaisir de l'avoir fait.

6) Soutenir : oui, assister : non !

Les managers ont tendance à régler les problèmes à la place de leurs collaborateurs, plutôt que de leur apprendre à les régler par eux-mêmes. Leurs progrès sont alors ralentis et ils sont maintenus dans un état de dépendance : c'est ça l'assistanat !

Cet état génère un terrain propice à l'effet bore-out (perte de sens, ennui au travail, sentiment d'impuissance, principal déclencheur des spirales conduisant aux conflits...)

En conséquence, la formation en gestion de conflit en entreprise des managers devient une priorité très rentable en termes de paix sociale et de productivité.

7) Vider son sac régulièrement

Lorsqu'on travaille en équipe, il y a forcément des petites contrariétés qui s'accumulent, comme des maladresses, des malentendus. C'est parfaitement normal, mais si on ne "purge" pas régulièrement, elles risquent de s'accumuler jusqu'à poser un véritable problème. Cela revient exactement au même que de recouvrir une plaie infectée d'un pansement en disant que "ça passera" : c'est en ignorant la situation qu'elle s'envenime. Dans le cas de la plaie, on se retrouve avec une septicémie ; dans le cas du travail, avec des tensions ouvertes qui gangrènent la productivité et la motivation.

Pour éviter cela, il faut programmer régulièrement des réunions pour que chacun s'exprime : cela aidera à déstresser tous les employés et à détoxifier l'atmosphère en crevant l'abcès, s'il y en a un. Ces réunions doivent être un moment d'échange et de dialogue, durant lesquelles les membres d'une équipe peuvent aussi bien exprimer leurs griefs que s'encourager ou se féliciter. Si une salle de conférences peut être un cadre trop formel pour cela, il ne faut pas hésiter à donner rendez-vous à l'extérieur du bureau : c'est encore mieux pour créer un lien fort entre les employés.

8) Rester flexible

Il est bon d'avoir des règles au travail, mais elles doivent être là pour aiguiller et pas pour écraser. Un cadre de travail trop strict participe à la création de stress et de tensions qui risquent d'exploser en créant des conflits énergivores.

Il faut veiller à rester flexible avec ses collègues, à ne pas leur imposer un schéma de travail trop rigide qui nuirait à leur créativité et à leur productivité : peu importe s'ils ne travaillent pas comme vous, du moment qu'ils font ce qu'ils ont à faire et qu'ils le font bien ! C'est en restant souple et en témoignant de la confiance à ses associés que l'on empêche une atmosphère de travail de tourner au vinaigre.

9) Joue cartes sur table

Au travail, les conflits sont alimentés par les bruits de couloir, les non-dits et les ragots en tout genre. Cracher sur ses coéquipiers devant la machine à café pour faire passer sa mauvaise humeur revient à se gratter quand on a la varicelle : ça fait du bien sur le coup, mais ça empire la situation générale.

Si on ne souhaite pas déclencher une troisième guerre mondiale dans son open-space, il faut essayer de rester le plus transparent possible. Ne pas cacher son mécontentement, bien au contraire : il faut l'exprimer calmement à la personne concernée pour ne pas laisser des rancœurs nuire à l'atmosphère de travail. De la même manière, en partageant ses joies, son admiration ou ses craintes. Plus on est ouvert, plus on est perçu comme quelqu'un de fiable et de solide, avec qui on peut gérer sereinement même les discussions les plus difficiles. C'est tout bête, mais en réalité, pour éviter les conflits, il faut les désamorcer.

CONCLUSION

Ce travail n'a aucunement la prétention de couvrir et de développer l'ensemble d'un sujet aussi vaste qu'est le management. Ce que le jeune manager doit comprendre à la fin de cette lecture, c'est qu'il n'existe pas dans ce domaine de vérité générale. La solution gagnante est une recette qui combine un savant mélange des outils énoncés précédemment. Ces éléments dépendront évidemment du caractère du manager, de l'entreprise dans laquelle il travaille et de l'équipe qu'il aura à manager.

Le management est un ensemble de procédés, mis en place dans un but précis. La logique est de constituer son équipe des meilleurs éléments, qui se placent aux postes fonctionnels de l'entreprise. De ces postes découle des responsabilités, des domaines de compétence qui se complètent dans le but d'accomplir les tâches quotidiennes. Afin d'optimiser la rentabilité, il convient d'organiser ces postes dans une structure où l'information circule au mieux, où la délégation rend l'attribution et la réalisation des tâches dans les meilleurs délais et où la recherche de qualité optimale est permanente.

Les différents axes du management sont le recrutement, la formation, la motivation individuelle et collective et la reconnaissance.

Cela débute en réalisant un recrutement adapté au besoin et en préparant l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Une fois le recrutement fait, l'équipe sera efficace si elle est motivée. Pour cela il est nécessaire de stimuler les membres de son équipe sur des projets prenants et faire naître en eux le sentiment de se sentir « utile », de maintenir une bonne ambiance de travail en gérant les conflits au plus vite et éviter que des quiproquos ne s'installent, enfin de faire évoluer les collaborateurs et pour cela rien mieux que la délégation, mais celle-ci doit suivre un processus particulier pour être efficace et ne pas être mal interprétée.

A l'avenir, même s'il est difficile d'enseigner le management, il serait intéressant de voir aux cours de notre cursus universitaire des outils pour améliorer notre organisation dans le travail, pour développer la motivation de ses équipes ou encore gérer les conflits.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

- (1) Delaunay, Raphaëlle, Moret, and Valentine Gilbert. *Manager une équipe*. Paris: Nathan LesEchos.fr, 2011. Print.
- (2) *L'équipe passion* – Le moniteur des pharmacies n°02501
- (3) Ribierre, Denis. *Comment manager son équipe*. Paris: Masson "Le Quotidien du pharmacien, 2002. Print.
- (4) Saurel, Virginie. *Le management*. Rueil-Malmaison (France: Groupe Liaisons SA, 2000. Print.
- (5) *L'équipe Solidaire* – Le moniteur des pharmacies n°02501
- (6) *Quel Manager êtes-vous ?* – Le moniteur des pharmacies n°02341
- (7) *Bien Manager, c'est faire participer* – Le moniteur des pharmacies n°02308
- (8) <http://www.wk-pharma.fr/> (Mars 2016)
- (9) *Le comanagement comme un atout* – Le moniteur des pharmacies n°02370
- (10) Barrais, Delphine, and Patrick Chenot. *La bible du manager*. Issy-les-Moulineaux: ESF éd, 2013. Print.
- (11) Jullien, Franck. *Découvrir sa personnalité... et celles des autres*. Paris: Eyrolles, 2012. Print.
- (12) Couchaere. *Manager son temps et son énergie : l'organisation du temps en équipe*. Paris: ESF Editeur, 1997. Print.
- (13) <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/mieux-s-organiser/> (octobre 2016)
- (14) <http://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/gestion-du-temps.htm> (octobre 2016)
- (15) <http://jmebouge.com/la-methode-abcde-faites-en-plus-faites-plus-vite-faites-mieux/> (octobre 2016)
- (16) <http://www.deltabut.com/documents/07co8008fo04.pdf> (octobre 2016)
- (17) <http://www.buddhaline.net/Une-histoire-de-cailloux> (novembre 2016)
- (18) <http://www.environnementbienetre.com/wp-content/uploads/2013/03/120-astuces-pour-gagner-du-temps-vp-J-Louis-1.pdf> (décembre 2016)
- (19) <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/gagnez-1-heure-par-jour-en-20-actions-simples/principe-n-20-prevenir-les-imprevus.shtml> (octobre 2016)
- (20) <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/mieux-s-organiser/retroplanning.shtml> (novembre 2016)
- (21) Juët, Rémi. *La boîte à outils du manager 60 fiches pratiques pour piloter son équipe*. Paris: Dunod, 2014. Print.
- (22) Templar, Richard, Valérie Gaillar, and Tina Calogirou. *Les 100 règles d'or du management un autre point de vue sur l'art de diriger*. s.l: Marabout, 2012. Print.
- (23) <http://www.gautier-girard.com/dossiers-entrepreneurs-et-managers/gestion-du-temps/comment-mieux-organiser-son-bureau-3-conseils-pour-debuter/> (décembre 2016)
- (24) <http://chohmann.free.fr/5S/trier.htm> (novembre 2016)
- (25) <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/portail-5s/5s-methodes-techniques-et-outils/359-ordonner-visuellement-des-classeurs> (novembre 2016)
- (26) <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/mieux-s-organiser/> (décembre 2016)
- (27) <https://www.keljob.com/editorial/gerer-sa-carriere/detail/article/les-mauvaises-habitudes-a-perdre-pour-mieux-gerer-ses-mails.html> (novembre 2016)
- (28) https://fr.wikipedia.org/wiki/Getting_Things_Done#/media/File:Orga_GTD.svg (novembre 2016)
- (29) <http://bien-ecrire.fr/rediger-mail-professionnel/> (novembre 2016)
- (30) <http://www.personalkanban.com/pk/blog/> (décembre 2016)
- (31) <https://format30.com/2014/08/26/etudiants-organisez-votre-travail-avec-le-kanban-personnel-trello/> (décembre 2016)
- (32) <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/mieux-s-organiser/reunion.shtml> (décembre 2016)
- (33) Gany, Dominique. *La conduite de réunions*. Liège: Edipro, 2009. Print.
- (34) Ozanne, Flore, and Valentine Gilbert. *Être recruté et recruter*. Paris: Nathan Les Échos, 2010. Print.
- (35) Fourny, Philippe. *Recruter les meilleurs et les garder*. Paris: L'Entreprise, 2007. Print.
- (36) <http://www.aide-emploi.net/starrh.htm> (mars 2016)
- (37) <http://www.aide-emploi.net/ptestrh.htm> (Mars 2016)
- (38) <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses/dares-indicateurs/dares-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an> (Mars 2016)
- (39) <https://www.keljob.com/editorial/chercher-un-emploi/entretien-dembauche/detail/article/5-questions-auxquelles-on-ne-s-attend-pas-en-entretien-d-embauche.html> (Mars 2016)
- (40) http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/cinq-trucs-pour-bien-mener-un-entretien-de-recrutement_1526192.html (Mars 2016)

- (41) <http://efficience-ergonomie.com> (Février 2017)
- (42) *Le moniteur des pharmacies* n°02727
- (43) https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins (Février 2017)
- (44) <http://cyberlabe.tumblr.com/post/128932563708/la-pyramide-de-maslow-selon-lid%C3%A9ologie-du> (Janvier 2017)
- (45) <http://www.lemoniteurdespharmacies.fr/revues/pharmacien-manager/article/n-16/neuf-idees-pour-motiver-vos-collaborateurs.html> (Février 2017)
- (46) Leboyer, Claude. *La Motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*. Paris: Ed. d'organisation, 1998. Print.
- (47) *Salaires : appâtez vos collaborateurs* – *Le moniteur des pharmacies* n°02633
- (48) <http://www.greatplacetowork.fr/component/content/article/847/847> (Février 2017)
- (49) Laura Mucha. *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*. Gestion et management. 2010. <dumas-00542732>
- (50) McBride, John, and Nick Clark. *Le management en pratique*. Belgique: Chanteclerc, 1998. Print.
- (51) Heller, Robert. *Savoir déléguer*. Paris: Mango-Pratique, 1999. Print. *Une volonté d'engagement* – Pharmacien Manager, 1^{er} décembre 2005
- (52) *Déléguer efficacement* – Pharmacien Manager, 1^{er} décembre 2002
- (53) Lunacek, Christophe. *La Délégation efficace : pour un nouveau management plus responsabilisant*. Paris: ESF éditeur, 1994. Print.
- (54) http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf (Mai 2016)
- (55) <http://www.terrafemina.com/emploi-a-carrieres/bien-etre-au-travail/articles/26150-gestion-des-conflits-en-entreprise-7-conseils-aux-managers.html> (décembre 2016)
- (56) <https://artwebbook.wordpress.com/livre-gestion-des-conflits-desc/> (Mai 2016)
- (57) <http://www.dynamique-mag.com/article/formuler-une-critique-constructive-la-methode-desc.3645> (Mai 2016)

REFERENCES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux :

Tableau 1 – Tableau de questionnement sur son propre style de management.	10
Tableau 2 – Tableau récapitulatif des types d’excès et comment les déjouer	21
Tableau 3 – Tableau récapitulatif des types de blocage et comment y faire face	22
Tableau 4 – Tableau récapitulatif des types d’illusion et comment les dissiper	23
Tableau 5 – Matrice d’Eisenhower	29
Tableau 6 - Emplacement des objets/documents en fonction de leur fréquence d’utilisation	33
Tableau 7 – Tableau aide sélection candidat selon critères.....	63
Tableau 8 – Tableau étapes de l’entretien de délégation	103
Tableau 9 – Tableau de Debriefing d’un conflit	115

Figures :

Figure 1 – Fiche outil de la méthode NERAC	26
Figure 2 – Logigramme tri des objets et documents	32
Figure 3- Ordonner visuellement des classeurs	34
Figure 4 – Diagramme GTD	37
Figure 5 – Exemple de Kanban personnel	41
Figure 6 – La pyramide de Maslow	68
Figure 7 – Les 9 leviers d’action du projet great place to work	80
Figure 8 – Double responsabilité Délégateur / Délégataire	91

SERMENT DE GALIEN

Je jure, en présence de mes maîtres de la Faculté, des conseillers de l'Ordre des pharmaciens et de mes condisciples :

- ❖ D'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.*
- ❖ D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.*
- ❖ De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine, de respecter le secret professionnel.*
- ❖ En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser des actes criminels.*

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre, méprisé de mes confrères, si j'y manque.