

# Manager en situations difficiles

## Approches pour un management situationnel



### Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

**Direction**

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

### Avantages immédiats

#### Vous savez:

- comment réagir et manager avec succès selon la méthode du sandwich management.
- que faire pour manager avec efficacité.
- comment gérer positivement les situations nouvelles.
- que faire en cas de conflits personnels.
- quels instruments de pouvoir utiliser.
- comment déléguer avec succès.

#### Vous pouvez:

- comme cadre dirigeant, intervenir avec plus d'assurance.
- appliquer le style de management approprié.
- accompagner les processus de changement de façon ciblée.
- aborder les conflits avec efficacité.
- utiliser sciemment les facteurs de pouvoir.
- déléguer plus largement.

## Auteur

---

### Matthias K. Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg depuis 1995. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants. Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.

De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.



## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Manager en situations difficiles

Composition: Tonio Schelker  
Traduction: Jean-Michel Saulière

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zurich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

Date de parution: 2013

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles  
ISBN: 978-3-297-02006-7

© WEKA Business Media AG, Zurich  
Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Manager en situations difficiles – Approches pour un management situationnel

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1. Pris(e) dans le sandwich management – que faire pour ne pas tomber dans la gestion sandwich</b> .....	5
1.1 Identifiez le conflit d’objectif et les différentes attentes envers vous .....	5
1.2 Vous résolvez ainsi les contradictions du sandwich management.....	7
<b>2. Donner le cap en dirigeant efficacement les collaborateurs – rocher dans la tempête, vous apportez la confiance indispensable</b> .....	10
2.1 Utilisez vos quatre compétences de cadre dirigeant .....	10
2.2 Comment un management situationnel efficient peut améliorer vos résultats.....	17
<b>3. Convaincre en contexte de changement – comment faire participer vos collaborateurs dans les situations difficiles</b> .....	23
3.1 Vous êtes Change Manager et devez agir positivement sur le comportement des collaborateurs .....	23
3.2 Les conseils les plus importants dans le processus Change.....	24
<b>4. Cadre dirigeant, vous résolvez les conflits personnels – les conflits sont autant de chances pour résoudre votre problème</b> .....	26
4.1 La bonne approche des personnes difficiles .....	26
4.2 Comment animer utilement les discussions critiques.....	29
<b>5. Pouvoir et aptitude à s’imposer – quels instruments de pouvoir pouvez-vous utiliser avec succès</b> .....	31
5.1 Identifiez vos sept instruments de pouvoir managérial.....	31
5.2 Comment utiliser vos instruments de pouvoir plus efficacement.....	33
<b>6. Déléguer avec succès – marche à suivre pour une délégation efficiente</b> .....	34
6.1 Les facteurs assurant le succès d’une délégation.....	34
6.2 Sept étapes importantes pour une délégation efficiente .....	35
<b>7. Motiver les collaborateurs – la meilleure façon pour vous de réussir</b> .....	36
7.1 Comment motiver et comment éviter la démotivation .....	36
7.2 Conseils pratiques pour une motivation ciblée des collaborateurs.....	37
<b>Bibliographie</b> .....	38

# Introduction

---

Lorsque vous réfléchissez à l'évolution de votre activité journalière de cadre dirigeant, vous constatez à l'évidence que bien des changements sont intervenus ces dernières années. Les exigences de performance ont progressé dans tous les domaines. Vous devez, dans un délai plus court et souvent avec un contingent de collaborateurs réduit, atteindre des objectifs plus élevés. La complexité des tâches individuelles et des projets a continuellement augmenté et les interfaces dans la communication ont progressé. Le management et la coopération au sein d'équipes multinationales tout comme la coordination avec un grand nombre de correspondants tant internes qu'externes, exigent de vous un haut degré de discipline dans la gestion du temps.

Vous subissez une pression ayant pour objectif la réalisation de résultats plus rapides, afin que votre service contribue de façon plus évidente au succès de l'entreprise. Vos meilleurs atouts pour faire face à ce challenge sont vos collaborateurs. Mais eux aussi attendent toujours plus de vous dans vos fonctions de manager. Vos collaborateurs remettent en question vos décisions et vos méthodes. Ils souhaitent être informés et intégrés aux processus et ne se contentent plus de réponses simplistes. Vous devez les convaincre, gagner leur confiance en ayant bien à l'esprit qu'ils sont le «capital» essentiel de l'entreprise, le capital humain.

*«La clé de la réussite, ce ne sont pas les informations.  
Ce sont les hommes.»*

**Lee Iacocca**

Ce Business Dossier vous explique comment, en tant que dirigeant(e), vous pourrez maîtriser les sept situations les plus complexes et faire face efficacement aux défis quotidiens. Dans la première partie, vous recevez une liste de conseils et de suggestions de ce que vous devez faire pour ne pas tomber dans le sandwich management. A ceux-ci, est associée l'approche pour un management situationnel qui vous permettra d'accroître nettement votre efficacité managériale. Dans la troisième partie, vous recevez des remarques très utiles concernant vos changements de situations. Dans la quatrième partie, vous trouvez une réponse à la manière de résoudre efficacement les conflits relationnels. Dans la cinquième partie, nous discutons de l'aspect le plus important concernant les différents instruments de pouvoir, au moyen desquels vous pourrez exercer votre influence en tant que dirigeant(e). Vous apprenez ensuite ce à quoi vous devez faire attention pour déléguer efficacement et enfin, dans la septième partie, comment vous réussirez à motiver vos collaborateurs.

# 1. Pris(e) dans le sandwich management – que faire pour ne pas tomber dans la gestion sandwich

---

Cadre dirigeant exerçant des fonctions dans une «position sandwich», vous subissez une pression constante «venant du haut et du bas». La problématique spécifique du sandwich: pression exercée des deux côtés, et vous, dirigeant(e) pris dans l'étau, avec le sentiment d'être «écrasé(e)» par les attentes de part et d'autre. Vous êtes en quelque sorte le «steak haché» entre deux tranches de pain. D'où la dénomination de: dilemme du sandwich dans le sandwich management.

## 1.1 Identifiez le conflit d'objectif et les différentes attentes envers vous

Au fond, le sandwich management est l'illustration même de la difficulté, d'une part de diriger avec efficacité et de motiver les collaborateurs et d'autre part de garder parallèlement le contact et de collaborer avec votre chef de l'échelon hiérarchique supérieur. Les exemples les plus courants de ce genre de situation peuvent être ainsi définis: «Notre échelon de management supérieur fait pression sur moi, afin que je licencie plus de personnel et mes collaborateurs exercent une contre-pression parce qu'ils croulent sous les heures supplémentaires!» ou encore «Je dois motiver mes collaborateurs pour des tâches que je ne peux pas ou ne dois pas leur expliquer.»

C'est évidemment un défi difficile à relever pour les «dirigeant(e)s des échelons intermédiaires». Il est donc important que vous établissiez une relation ouverte et confiante avec votre chef. Intégrez-le suffisamment tôt dans le processus et tenez-le informé. Ces points sont cruciaux, car on ne peut pas diriger son chef, mais on doit le convaincre et le gagner à sa cause. Vous devez faire preuve de loyauté dans la relation avec votre chef, le défendre et le soutenir, tout comme vous soutenez et représentez vos collaborateurs. Quand votre supérieur est critiqué, comportez-vous en professionnel du management. Même si l'on soupçonne que vous ne partagez pas tout à fait les points vus de votre chef, ne le lâchez pas dans les situations de crise. Si vous faisiez cela, votre image serait alors écornée et vous seriez considéré(e) comme une personne déloyale. Ce serait manifestement fort dommageable pour vous, car votre position exige l'exemplarité, une image de manager intègre, fiable et loyal.

Les différents échelons hiérarchiques ont diverses fonctions dans le sandwich management. La fonction du Top-Management englobe les orientations stratégiques de l'entreprise, en particulier les décisions à long terme concernant l'évolution future de l'entreprise. Le «Middle Management» s'occupe plus particulièrement de la mise en œuvre des plans et des directives qu'il doit réaliser avec ses collaborateurs. La capacité à diriger les collaborateurs est donc tout particulièrement requise. L'échelon dit «Non-Management» possède de hautes compétences techniques et exécute les tâches sans avoir à exercer de fonctions managériales.

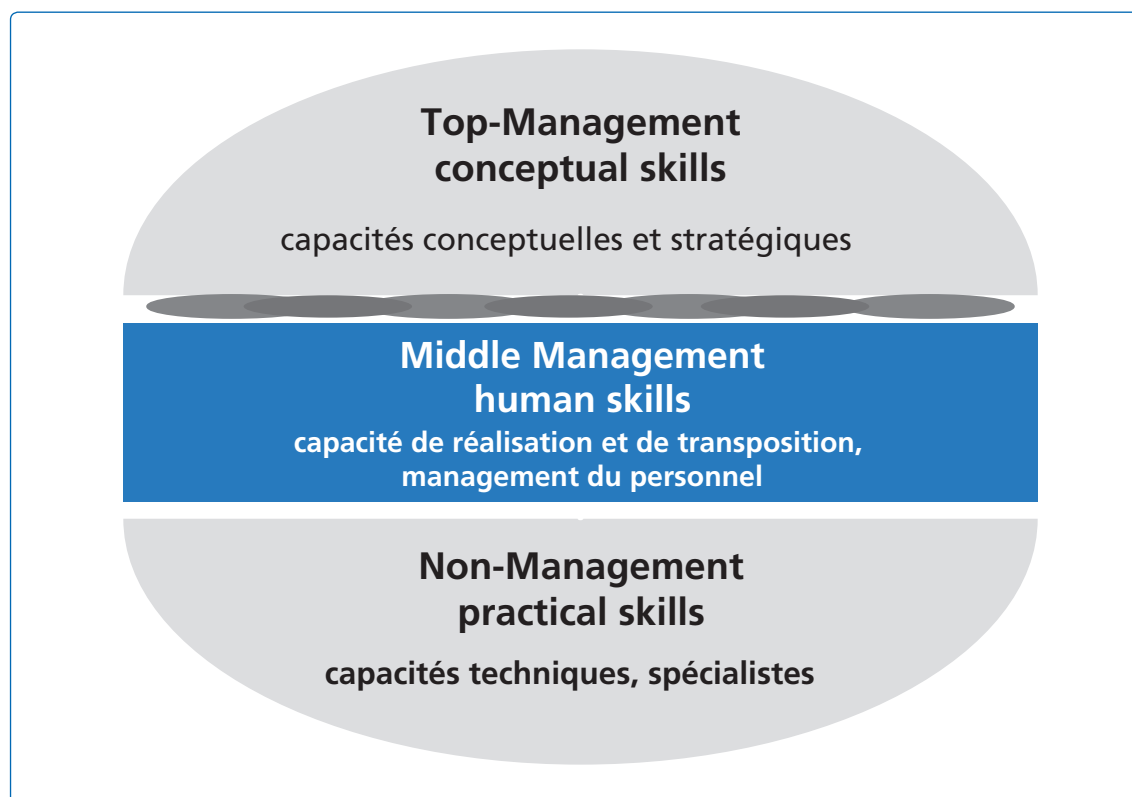


Illustration 1: Sandwich management

Si nous considérons les différents échelons hiérarchiques, nous comprenons l'importance capitale pour l'équipe de direction, c'est-à-dire pour l'ensemble du management, de parler d'une même voix, car vous êtes perçu(e)s par vos employé(e)s comme un collectif de direction. Imaginez que l'un des supérieurs ne tienne pas compte de l'échelon intermédiaire et signale une négligence directement à un(e) employé(e). Le supérieur hiérarchique direct perdrait alors une part d'autorité et, à long terme, ne serait plus pris au sérieux. Ceci se produit malheureusement trop souvent dans la pratique, bien que ce soit souvent inconsciemment. Il en va de même lorsque les supérieurs informent personnellement les collaborateurs de tous les échelons inférieurs quand les nouvelles sont positives, mais envoient toujours les responsables de l'échelon immédiatement inférieur «en éclaireurs» pour les nouvelles négatives.

Cette façon de faire témoigne d'un manque flagrant d'intégrité et la fonction de modèle perd de sa visibilité. Les collaborateurs attendent de leurs supérieurs qu'ils prennent leur défense, qu'ils soient loyaux envers eux, tout comme leurs supérieurs l'exigent d'eux-mêmes. Et c'est juste ainsi. Si vous êtes confronté(e) à un tel comportement, la seule solution possible est la discussion directe avec votre supérieur. Formulez le sujet le plus tôt possible, au bon moment et toujours à la première personne.

Dites: «Monsieur Meier, je me suis senti court-circuité lorsque vous avez contacté directement Monsieur Geyer» ou bien «Monsieur Meier, en tant que supérieur hiérarchique de Monsieur Geyer, je me sens mis à l'écart et aimerais m'entretenir avec vous à ce sujet.» En fonction de la réaction de votre supérieur, vous saurez s'il accepte à l'avenir de «diriger en toute transparence». Dans le cas suivant, le collaborateur a obtenu satisfaction après avoir déposé le dossier personnel sur le bureau de son supérieur et lui avoir dit: «Vous voudrez bien prendre vous-même