

WEKA Business Media SA



# Check-listes pour cadres dirigeants performants

Gérer son équipe efficacement et avec succès



*Un problème? Pas de problème!*

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

## **Check-listes pour cadres dirigeants performants**

Direction de publication: WEKA Business Media SA

Direction de Projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2012

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zurich • Kissing • Paris • Amsterdam • Vienne

---

ISBN 978-3-297-02059-3

1<sup>re</sup> édition 2012

Impression: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Sarah Rutschmann



*Un problème? Pas de problème!*

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Bases de la direction d'entreprise</b> .....	3
1.1	Responsabilités du cadre.....	4
1.2	Principes de gestion .....	6
1.3	La direction s'apprend-elle? .....	7
1.4	La direction et ses styles.....	11
1.5	Techniques de gestion .....	13
1.6	Les outils du chef .....	16
1.7	Compétences de direction.....	17
<b>2.</b>	<b>Diriger et gérer efficacement le personnel</b> .....	29
2.1	Planification du personnel et recrutement.....	30
2.1.1	Bases, formes et utilité de la planification du personnel .....	30
2.1.2	Profil d'exigences Profil d'exigences .....	37
2.1.3	Recrutement du personnel à l'interne ou à l'externe?.....	41
2.1.4	Publication d'une annonce.....	42
2.1.5	Evaluation et sélection des candidatures .....	47
2.1.6	Entretien de recrutement.....	51
2.1.7	Evaluation après l'entretien de recrutement.....	78
2.1.8	Contrat de travail .....	80
2.1.9	Entrée et introduction .....	84
2.1.10	Période d'essai .....	88
2.2	Développement du personnel.....	92
2.2.1	L'évaluation des employés.....	92
2.2.2	Entretiens difficiles entre quatre yeux .....	105
2.2.3	Perfectionnement professionnel .....	106
2.3	Fin des rapports de travail.....	108
2.3.1	Entretien de départ .....	108
2.3.2	Entretien de licenciement.....	112
2.3.3	Certificat de travail.....	117
2.4	Cas particuliers.....	122
2.4.1	Conflits au travail.....	122
2.4.2	Mobbing.....	128
2.4.3	Harcèlement sexuel.....	130
<b>3.</b>	<b>Maîtriser les techniques de communication</b> .....	133
3.1	Comment s'assurer de parler le même langage .....	134
3.2	Comment communiquer à 4 bouches et 4 oreilles .....	135
3.3	Comment communiquer à la première personne.....	138
3.4	Comment communiquer de manière non violente.....	141
3.5	Comment donner et recevoir des feed-backs .....	143
3.6	Comment pratiquer l'écoute active .....	147
3.7	Comment bien poser des questions.....	149
3.8	Comment bien mener ses entretiens .....	152
3.9	Comment informer de manière ciblée et efficace .....	155
3.10	Comment interpréter le langage du corps.....	157

3.11	Bien mener ses réunions .....	161
3.12	Comment présenter de manière convaincante .....	168
3.13	Mener une négociation – La négociation gagnante .....	173
3.14	Clair et agréable au téléphone .....	178
3.15	La correspondance – Carte de visite de votre entreprise .....	184
3.16	Le small talk – Pour le plaisir de la conversation .....	187
3.17	Réseau professionnel – Comment mieux réseauter .....	188
<b>4.</b>	<b>Gérer son temps et sa fonction .....</b>	<b>189</b>
4.1	La personne du cadre dirigeant: se connaître soi-même .....	192
4.2	De la personne au style de management .....	197
4.3	Gérer les interruptions et gouffres à temps .....	199
4.4	Organiser sa journée idéale .....	204
4.5	Comment déléguer correctement .....	212
4.6	A la recherche de nouvelles idées .....	213
4.7	Les bonnes manières: règles d'or .....	220
4.8	Le surmenage: mieux vaut prévenir que guérir .....	225
4.9	Motivation personnelle – Dix manières de se motiver .....	229
4.10	Confiance en soi: les fondements d'une vie réussie et bien remplie! .....	232

## 1.

# Bases de la direction d'entreprise

1.1	Responsabilités du cadre .....	4
1.2	Principes de gestion .....	6
1.3	La direction s'apprend-elle? .....	7
1.4	La direction et ses styles .....	11
1.5	Techniques de gestion .....	13
1.6	Les outils du chef .....	16
1.7	Compétences de direction .....	17

# 1. Bases de la direction d'entreprise

## EN BREF

Peut-on apprendre à mener une équipe? Cette question provocatrice ne permet pas de réponse par oui ou par non. Il en va du travail de cadre comme de nombreuses autres activités. Le talent et le plaisir de faire ce qu'on fait, ainsi que la volonté d'acquérir les connaissances manquantes et de s'attaquer à ses défaillances sont indispensables et, bien entendu, rien ne va si on n'aime pas les gens. Ce chapitre vous fournit des listes de contrôle et des aide-mémoire concernant les tâches, les principes, les styles, les instruments et les compétences de gestion, qui vous assisteront au quotidien dans votre travail de cadre et vous permettront d'acquérir de nouvelles connaissances.

## 1.1 Responsabilités du cadre

Quelles sont les fonctions d'un cadre? Quelles tâches devez-vous réellement accomplir en tant que supérieur hiérarchique? En voici une liste détaillée.

### Condition: poursuivre des objectifs

Il existe différents types d'objectifs: à long, moyen et court terme, stratégiques, opérationnels, d'entreprise et personnels. En fin de compte, tous les objectifs ont les mêmes fonctions: ils servent à concentrer les forces et évitent de se disperser.

La fixation des objectifs incombe au chef. Si le degré de maturité des collaborateurs est suffisamment élevé, ces objectifs peuvent être élaborés sous forme de convention d'objectifs.

### 1<sup>ère</sup> responsabilité du cadre: Organiser

L'organisation de l'entreprise doit favoriser l'atteinte d'objectifs ambitieux: Organisation follows strategy – l'organisation doit être adaptée à la stratégie, aux objectifs de l'entreprise à atteindre. C'est pourquoi il n'existe pas de forme d'organisation optimale pour tous. Il convient de choisir des formes d'organisation différentes selon les objectifs fixés et celle-ci doit être modifiée au cours du temps, à mesure que les objectifs changent. Des modifications frénétiques des objectifs et de l'organisation, tels qu'ils sont effectués dans de nombreuses grandes entreprises multinationales, peuvent vite mener une entreprise à la ruine.

### 2<sup>e</sup> responsabilité du cadre: Décider

L'essentiel n'est pas de prendre des décisions rapides mais avant tout des décisions réfléchies, basées sur un capital d'expériences diverses et sur une définition claire des tâches à accomplir. Avec l'expérience et la clarté nécessaires, les décisions peuvent aussi être prises rapidement.

### 3<sup>e</sup> responsabilité du cadre: Contrôler

Lorsque le contrôle est basé sur la confiance et est exercé de manière raisonnable, il n'est pas démotivant. Le contrôle est adéquat et nécessaire; c'est de sa mise en œuvre, le «comment», que dépend sa perception positive ou négative.

### 4<sup>e</sup> responsabilité du cadre: Développer le potentiel des collaborateurs et les soutenir

Le «développement des ressources humaines» est l'affaire des cadres, le service du personnel ne fait que mettre à disposition des services auxiliaires. Comment développer le potentiel des collaborateurs?

- en leur confiant une tâche à responsabilités,
- en leur attribuant les compétences nécessaires à cette fin et
- en leur fournissant les informations dont ils ont besoin.

Si des formations sont nécessaires, celles-ci doivent être adaptées à la tâche à exécuter, afin de déployer une réelle utilité. Sachant que la manière la plus efficace d'apprendre est par l'imitation, le rôle de modèle des cadres est un instrument précieux (et souvent négligé) de développement des ressources humaines.

### 5<sup>e</sup> responsabilité du cadre: Prévenir et gérer les conflits

Les conflits surviennent toujours lorsque des systèmes de valeurs, des besoins et des objectifs différents et contradictoires s'entrechoquent. Une organisation de grande taille, au sein de laquelle de nombreux individus pensent et travaillent, ne peut donc guère fonctionner en permanence sans conflit: dans le meilleur des cas, les conflits inévitables sont remodelés de manière créative afin d'aboutir à de nouveaux objectifs, recueillant le soutien de tous.

Souvent, des tensions apparaissent parce que certains collaborateurs poursuivent des objectifs individuels, personnels, difficilement conciliables avec les intérêts de la direction de l'entreprise. Il incombe dans ce cas au supérieur hiérarchique de désamorcer les conflits au moyen de mesures adéquates: d'une part, il doit expliquer aux collaborateurs la nécessité des objectifs de l'entreprise de manière plausible et, d'autre part, exploiter toutes les possibilités matérielles et immatérielles afin de répondre aux besoins des collaborateurs.

#### ASTUCE DE LA PRATIQUE

L'une des règles essentielles en matière de gestion des conflits est: intervenir immédiatement, dès les premiers signes de conflit. Plus un foyer de conflit couve longtemps, plus il devient difficile de contenir l'agressivité et de la canaliser. Le supérieur hiérarchique doit donc identifier les mécanismes d'un conflit suffisamment tôt et pouvoir les expliquer aux collaborateurs concernés.



## 1.2 Principes de gestion

Votre propre expérience vous a montré qu'il n'est pas toujours aisé de motiver ses collaborateurs à fournir des performances de pointe. Comment mener son équipe avec succès? Voici quatre principes de gestion que les cadres doivent respecter.

### Principe de gestion – Orientation sur les résultats

Mener un groupe signifie essentiellement atteindre des objectifs à l'aide d'autres personnes. L'orientation sur les résultats doit par conséquent être le principe suprême d'un management performant, sans toutefois ignorer les préoccupations des autres personnes impliquées. Dans la systématique classique des styles de gestion (la «grille de gestion» ou «grille managériale» de Blake et Mouton), les activités d'un cadre sont observées selon deux critères: l'intérêt porté aux impératifs d'exploitation et l'intérêt porté aux collaborateurs.

#### 1<sup>er</sup> principe de gestion: Exploiter les forces

Contrairement ce qui prévaut dans l'éducation parentale ainsi que dans la formation scolaire et professionnelle, on n'atteint pas des objectifs élevés en se concentrant sur les faiblesses mais au contraire en se focalisant clairement sur les forces. Tout bon entraîneur de football le sait.

Exploiter les atouts plutôt qu'investir dans les lacunes implique aussi de prendre les gens comme ils sont: *«Laissez les gens être tels qu'ils sont. N'essayez pas de faire de vos collaborateurs ce qu'ils ne sont pas ou ne veulent pas être. Efforcez-vous plutôt de les aider à identifier leurs talents principaux et à les investir là où ils peuvent exploiter au mieux leur potentiel. Cela vaut aussi pour vous.»* (d'après Frank McNair: «It's OK To Ask 'Em To Work», 2000)

### Principe de gestion – Créer un climat de confiance

La confiance en ses leaders est indispensable à toute motivation (des collaborateurs). Ce n'est pas par hasard si le dernier ouvrage de l'auteur allemand à succès Reinhard Sprenger est intitulé *«Vertrauen führt»* (La confiance commande). La confiance naît en particulier de la crédibilité, autrement dit lorsque les paroles correspondent aux actes.

Inspirer confiance sera également plus facile pour quelqu'un qui veille en permanence à établir des situations *win-win*.

### Principe de gestion – Penser positivement

Bien que ce thème puisse paraître quelque peu épuisé par les nombreux livres et séminaires «pensée positive», il vaut la peine, en particulier sous nos latitudes, de mettre en évidence la relation entre succès et pensée positive, entre réussir et identifier les opportunités de toute situation. Le simple évitement des dangers mène rarement au succès – hormis pour ceux qui vendent des prestations d'assurance contre tout revers possible de



la vie. Se focaliser sur les chances qui s'offrent à nous est justement la condition suprême d'une évolution positive, qu'elle soit celle de l'entreprise ou de l'individu. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on prend conscience que l'on ne voit que ce qu'on cherche à voir. Il peut s'agir des opportunités ou des risques.

### 1.3 La direction s'apprend-elle?

On ne peut guère répondre à cette question provocatrice par un oui ou par un non. Il en va avec la direction comme il en va dans bien d'autres domaines. Le talent et le plaisir autant que la volonté de se perfectionner et d'apprendre de ses erreurs doivent être là, ainsi que l'amour du prochain, sans lequel rien n'est possible.

La réponse à cette question peut être donnée de manière différenciée:

#### **Les techniques et les instruments de direction s'apprennent, ainsi:**

- certaines capacités propres à la fonction de dirigeant: planifier, fixer des priorités et des objectifs, déléguer, contrôler;
- les méthodes de travail;
- les principes de la direction;
- les techniques de contrôle;
- l'aptitude à communiquer et à présenter.

#### **Les aptitudes suivantes, par exemple, ne s'apprennent qu'en partie:**

- l'écoute active;
- la volonté de communiquer;
- l'ouverture;
- l'autocritique.

#### **Ne s'apprennent pas:**

- la capacité de s'enthousiasmer;
- l'esprit de décision;
- la volonté et le courage d'agir;
- l'authenticité et la crédibilité;
- le sens des réalités;
- le bon sens.

## Processus de développement personnel et de changement durable

Le développement de savoirs comportementaux ne peut s'accomplir en un séminaire de deux jours, il s'agit en effet d'automatismes du comportement qui, en partie, nous ont déjà été inculqués au berceau. Ainsi, la réaction au stress ou à un conflit peut être l'attaque ou la fuite, tous deux des comportements bien éloignés de comportements contrôlés. En général, de tels changements de comportement nécessitent plusieurs ateliers de formation, accompagnés et complétés par un conseil personnalisé. Le processus de changement doit de plus être adapté à l'organisation concernée.

Les ateliers de formation portant sur les compétences sociales sont souvent perçus comme d'importance secondaire; ils ne seraient nécessaires qu'aux «petites natures», ce qui freine l'intérêt pour de telles formations. Les dirigeants doivent avant tout réaliser que sans ces compétences, toute carrière est pratiquement impossible.

### IMPORTANT

Plus on occupe une position élevée dans la hiérarchie, plus les compétences sociales sont importantes.



Combien de cadres incompetents l'ont démontré: à une promotion ultra-rapide a succédé une chute tout aussi rapide. Pourtant – ou plutôt par conséquent – il est vital que les cadres s'inscrivent à des ateliers de formation continue dans la direction d'entreprise. Pour eux aussi, s'arrêter c'est reculer.

## Le mythe de l'autorité innée

Un cadre idéal à chaque échelon et dans chaque situation n'existe pas. Personne n'a tous les talents, tant les attentes et les défis sont nombreux. Pas plus qu'il n'existe de philosophie de direction universelle et satisfaisante: il existe en fait autant de théories de la direction que de directeurs. Tout l'art consiste à identifier celles qui nous paraissent optimales dans une situation donnée.

Il est plus facile d'énumérer les traits de caractère et les défauts empêchant le succès d'un cadre dans sa fonction de dirigeant:

### Conditions préalables défavorables:

- des personnes entièrement dépourvues de bon sens;
- des personnes incapables d'aborder leurs congénères;
- des personnes se considérant comme parfaites;
- des personnalités négatives;
- des personnes incapables de communiquer avec franchise;

- des personnes persuadées d'avoir toujours raison;
- des personnes incapables de décider;
- des personnes aisément manipulables;
- des personnes effrayées par les conflits;
- des personnes voulant contenter tout le monde;
- des personnes répugnant à planifier et organiser;
- des personnes confondant diriger et commander;
- des personnes incapables d'apprendre de leurs erreurs.

### IMPORTANT

Les êtres humains ont tous leurs faiblesses, qu'ils peuvent toutefois atténuer. Un cadre doit donc impérativement chercher à développer sa personnalité.



## Les attentes vis-à-vis des cadres dirigeants

Différents groupes de personnes ont différentes attentes vis-à-vis des cadres dirigeants:

### 1. Les collaborateurs attendent:

- une valeur d'exemple;
- la fiabilité, une orientation reconnaissable, une ligne claire;
- des objectifs clairs avec des délais déterminés et des standards de qualité;
- la bonne foi, l'équité, une collaboration, de la confiance, un esprit d'équipe;
- une information claire et une franche communication sur les sujets les concernant directement;
- une promotion et une formation à de nouvelles tâches – le maintien de l'attractivité sur le marché du travail;
- une évaluation du travail fourni (il est important de respecter les règles de l'évaluation);
- des ressources suffisantes, une bonne infrastructure, des conditions de travail agréables;
- le soutien de l'exécutant par le cadre supérieur;
- une planification et une organisation minimisant les heures creuses et les heures supplémentaires;
- une reconnaissance en tant que personne, et également du travail fourni.

### 2. Le propre supérieur et la direction de l'entreprise attendent:

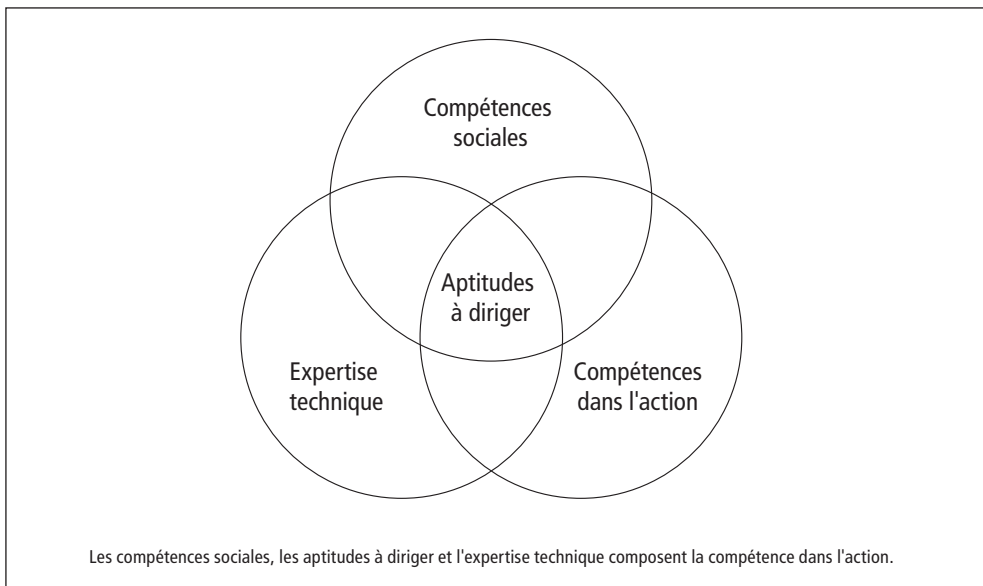
- des solutions et non des problèmes;
- des résultats correspondant aux objectifs et aux standards de qualité;
- des résultats atteints dans le respect des délais et du budget impartis;

- la loyauté envers la firme et envers la direction;
- un engagement actif;
- de promptes informations au sujet de possibles imprévus, problèmes, résultats attendus;
- une orientation vers les besoins et les attentes des clients, aussi bien à l'interne qu'à l'externe;
- une pensée active et créative.

### 3. Les collègues de même niveau attendent:

- la fiabilité;
- une coopération orientée vers la résolution des problèmes;
- des résultats conformes aux objectifs et aux standards de qualité;
- le traitement, dans les délais, des prestations figurant dans le mandat global.

En résumé, un cadre performant apporte un sain mélange de compétences sociales, d'aptitudes à diriger et d'expertise technique. De ce mélange résulte la compétence dans l'action que doit incarner tout dirigeant.



On ne peut insuffler les compétences manquantes, mais on peut les acheter!

### Principes de la direction (selon Magyar/Prange)

- diriger signifie poursuivre des objectifs – veille à formuler des objectifs clairs!
- la direction est un processus – gère le processus!
- diriger signifie être courageux – prouve que tu l'es!

- la direction est une responsabilité – partage-la!
- diriger signifie différencier – ne décide jamais de façon irréfléchie, servile et routinière!
- la direction est une passion – passionne tes collaborateurs!
- diriger signifie renforcer – complète tes compétences!

Dans tous les cas, il est essentiel de connaître ses forces et ses faiblesses avant d'assumer une position de dirigeant – c'est l'objet du chapitre suivant.

## 1.4 La direction et ses styles

Le style de direction décrit le type d'influence consciente et planifiée exercée sur le collaborateur et visant à atteindre certains objectifs de l'entreprise. En général, on distingue les styles de direction suivants:

### Le style de direction autoritaire

Les décisions de type «Le chef commande» tombent sans participation des subordonnés, qui doivent exécuter fidèlement les décisions et sont soumis à un contrôle strict et permanent. La relation entre le supérieur et le subordonné est distante. Ce qui compte ici, c'est l'orientation technique couplée à celle vers les objectifs, la personne est un moyen, un instrument pour parvenir à un but.

#### ASTUCE DE LA PRATIQUE

A court terme des résultats sont certainement obtenus grâce au style de direction autoritaire, dans des situations de crise, ce style de direction peut même se révéler nécessaire (sur un bateau qui coule le capitaine commande, il n'est plus temps de consulter les passagers). Sur le long terme, ce style de direction nuit aux intérêts de l'entreprise, en raison des collaborateurs à haut niveau de formation et pourvus d'un esprit d'initiative qui ne pourront accepter ce style et se chercheront rapidement une nouvelle place de travail.



### Le style de direction patriarcal

Ce style de direction est très semblable au style autoritaire, à la différence que le patriarche se sent responsable de ses «enfants». Il décide ce qui est bon ou mauvais pour eux. En contrepartie, il attend d'eux une loyauté sans faille. Les collaborateurs se soumettant à la volonté du patriarche sont récompensés, ceux qui s'y refusent sont punis. Qu'un tel style ne soit plus adéquat dans les conditions actuelles tombe sous le sens.

### Le style de direction du «laisser-faire»

Ce style de direction se caractérise par une absence quasi-totale de direction. Dans les domaines concernés règnent souvent désorganisation et chaos. Aucun objectif commun n'est défini et le supérieur n'influence en aucune façon la prise de décision. Organisation,

planification, contrôle et exécution sont définis par le groupe même. Dans des divisions où domine le travail créatif, dont le seul objectif est de créer de nouvelles idées, ce style de direction peut convenir, dans des organisations orientées vers des objectifs définis par contre, il conduit rarement au succès.

## Le style de direction démocratique

Dans ce style de direction, la majorité décide par le biais d'un processus démocratique. Il ressemble au style de direction coopératif avec pour différence toutefois que les membres de l'équipe ont le droit de vote lors de la prise de décisions. Ce style de direction est applicable dans les groupes de travail sans supérieur véritable mais avec quelqu'un qui les représente à l'extérieur. C'est le cas par exemple dans des équipes impliquées dans des projets interdisciplinaires ou regroupant plusieurs divisions de l'entreprise, où le chef de projet n'est investi que de l'autorité de représenter les acteurs du projet.

## Le style de direction coopératif

Ce style de direction considère les collaborateurs comme des partenaires qui, en fonction de leur savoir et leur expérience, co-décident, co-agissent, collaborent et coopèrent.

### ASTUCE DE LA PRATIQUE



Dans la plupart des cas, c'est ce style de direction qu'il faudra adopter, car il prend en considération l'individu et entretient la motivation. Dans le style coopératif et contrairement au style démocratique, le chef est investi de la pleine autorité et il peut en cas de nécessité, imposer sa volonté à ses collaborateurs.

## La direction ad hoc

Bien qu'en général, ce soit le style de direction coopératif qu'il faudra adopter, des situations surgiront dans la vie de tous les jours, exigeant un interventionnisme plus poussé. Quelques exemples pour démontrer ce fait:

### EXEMPLES DE LA PRATIQUE

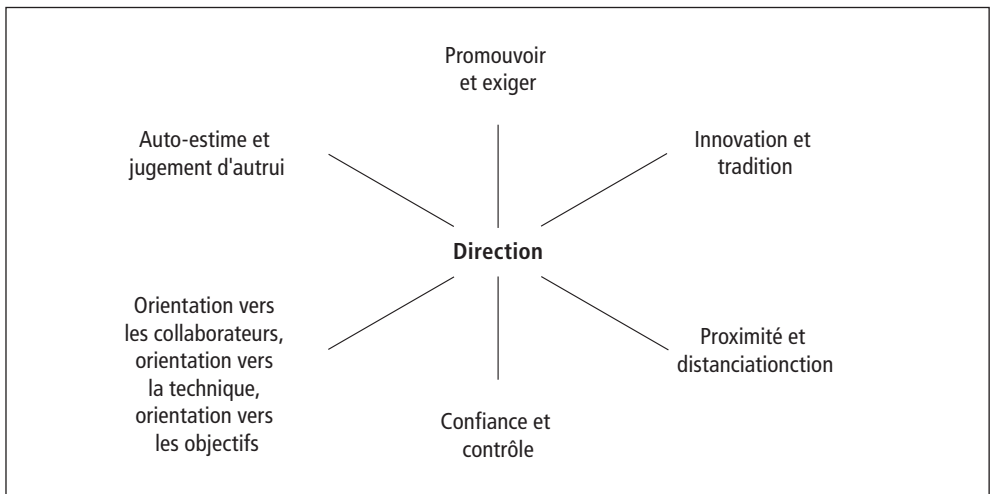


- les collaborateurs ne sont pas d'accord entre eux quant à la répartition des bureaux, sur la réglementation des vacances, concernant la méthodologie de résolution des problèmes, etc. Le chef devra prendre connaissance des différentes propositions et essayer de trouver un compromis (manière coopérative). Quand tout compromis est impossible, il devra imposer sa décision (manière autoritaire).
- Un cadre reprend une division qui a été dirigée de manière autoritaire jusque là. Les collaborateurs ne pourront, du jour au lendemain, s'adapter au nouveau style de direction ni gérer leurs nouvelles libertés – prendre leurs propres décisions, se répartir le travail entre eux, ne pas renvoyer chaque problème au chef etc.
- La situation de crise, requérant une décision et une exécution immédiate, a déjà été mentionnée précédemment.

Il n'existe pas de recette miracle ou de style de direction universel. Chaque cadre doit lui-même choisir le style de direction correct, approprié et adapté à la personne et la situation. Ainsi, les nouveaux collaborateurs ont besoin, au début, de davantage d'instructions et de contrôle que les anciens, habitués déjà à travailler de manière indépendante.

De même que tout dirigeant n'est pas adapté à toute situation (les phases de fondation, développement et croissance exigent des types de personnalité différents que les phases de crise avec compression d'entreprise, réorganisation, suppression d'emploi etc.), toute personnalité n'est pas adaptée à toute branche. Dans une entreprise d'Etat, d'autres qualités s'imposent et la plupart du temps, il y règne un autre style de direction que dans une entreprise informatique dynamique et à forte croissance.

La direction se situe toujours au centre de plusieurs tendances antagonistes:



Antagonismes de la direction

Dans chaque situation concrète, le cadre expérimenté choisira le style de direction qu'il estime adéquat et adapté ou alors l'intervention appropriée.

Le style personnel se cristallisera à partir de l'expérience acquise, l'observation de mentors, différents modèles (gestion par ...) etc. et selon la personnalité du dirigeant.

## 1.5 Techniques de gestion

Un cadre moderne implique ses collaborateurs dans la prise de décisions et la fixation des objectifs. Les techniques de gestion «Management by» confèrent aux collaborateurs un degré élevé de responsabilité individuelle. Les principaux modèles, qui ne doivent en principe jamais être appliqués de manière systématique dans la pratique mais qu'il convient d'adapter aux situations concrètes, sont exposés ci-dessous. Il peut souvent s'avérer judicieux de mêler les différents concepts.

**IMPORTANT**

Tous les modèles sont favorables à un style de gestion essentiellement coopératif et participatif.



Les différentes techniques ont toutes en commun la séquence des activités de gestion, qui comprend cinq étapes:

- Fixer l'objectif (avec la participation des collaborateurs)
- Planifier
- Décider
- Ordonner, mettre en œuvre
- Contrôler et corriger les objectifs

La manière, le degré de participation des collaborateurs et les priorités de l'exécution du processus FiPDOC dépendent de la technique «Management by» choisie.

### Management by Objectives (MbO)

On entend par MbO la «gestion par la fixation d'objectifs et l'autocontrôle». Les collaborateurs et les cadres élaborent ensemble les objectifs d'un exercice commercial. Tant qu'ils respectent cette convention d'objectifs, les collaborateurs peuvent travailler de manière autonome. Le travail des cadres consiste principalement à veiller au comportement adéquat des collaborateurs et à contrôler, éventuellement à corriger, la réalisation des objectifs.

**IMPORTANT**

Les collaborateurs jouissent d'une grande autonomie s'agissant de la manière d'atteindre les objectifs. Une fois ceux-ci fixés, ils peuvent, dans une large mesure, choisir eux-mêmes les moyens et les méthodes. La base de l'évaluation de la performance et du comportement par les supérieurs est le degré de réalisation des objectifs.



### Management by Exception (MbE)

Dans ce modèle, les collaborateurs peuvent prendre des décisions autonomes dans un cadre donné. Le cadre décisionnel est par exemple délimité par les coûts, le budget, l'importance, le degré de difficulté, etc. Les supérieurs ne décident que dans les «cas exceptionnels», c.-à-d. lorsque le cadre imposé doit être dépassé ou lorsqu'un collaborateur expose à un supérieur un problème particulier.



**IMPORTANT**

Le but du MbE est de promouvoir l'autonomie et la responsabilité individuelle des collaborateurs, ainsi que de décharger les supérieurs des travaux de routine harassants.

**Management by Delegation (MbD)**

Dans le MbD, le pouvoir de décision est, dans la mesure du possible, délégué aux collaborateurs. Les supérieurs hiérarchiques doivent pouvoir se consacrer uniquement à leurs tâches de gestion, telles la fixation des objectifs, la motivation, la qualification des collaborateurs et le développement de leur potentiel, l'aménagement des conditions de travail, etc.

**IMPORTANT**

Le MbD ne fonctionne que lorsque l'entreprise dispose de collaborateurs hautement qualifiés et motivés.

**Management by Motivation (MbM)**

À travers l'instauration de conditions de travail adaptées aux besoins des collaborateurs, le MbM cherche à les inciter à fournir des performances de pointe.

**Management by Coaching**

Le coaching, traduit littéralement «accompagnement», est une assistance offerte à des individus ou à des groupes pour la maîtrise de tâches nouvelles ou difficiles. Le but est d'améliorer les compétences professionnelles et sociales de la personne concernée. Il s'agit d'un processus d'apprentissage interactif, qui devient nécessaire à chaque fois qu'il s'agit de s'attaquer à des tâches nouvelles ou à de nouveaux objectifs d'évolution.

**EXEMPLES DE LA PRATIQUE**

Situations dans lesquelles un coaching est de mise: mise au courant de nouveaux collaborateurs, maîtrise de problèmes/défis de nature privée ou professionnelle, évaluation des collaborateurs, formation continue, promotion et début d'exercice de fonctions de gestion.



Les grandes entreprises engagent en tant que coaches des conseillers externes, formés en psychologie. Dans de petites et moyennes entreprises, ce sont généralement des cadres sélectionnés qui assument cette fonction. Le «profil des exigences et des responsabilités» d'un bon coach peut être résumé comme suit:

- connaissances spécialisées et bonne capacité de communication.

- compétence de conseil: Le coach assume une fonction analogue à celle d'une sage-femme, qui ne fait qu'accompagner un processus complexe en apportant son soutien, sans accomplir elle-même le travail.
- la capacité de gérer les erreurs de manière créative et de leur donner une valeur positive.
- grande habileté dans l'harmonisation des intérêts de l'entreprise et des collaborateurs.

Le coaching se déroule en quatre phases:

1. État de la situation: analyse des forces et des faiblesses, gestion des conflits.
2. Fixation des objectifs: formulation des objectifs, des espoirs. Établissement du plan d'action.
3. Mise en œuvre: motivation, instruction, dialogue.
4. Contrôle des résultats: dépouillement, suivi, ajustements.

## 1.6 Les outils du chef

Selon le consultant en management Fredmund Malik, les cadres disposent des outils suivants pour mener le personnel sous leurs ordres:

### Séances

Il ne faut recourir à cet outil qu'après s'être fixé un objectif. Il faut donc que les réunions soient suffisamment préparées et menées avec discipline. Pour un supérieur, elles sont une bonne occasion de gagner en autorité naturelle. La règle maîtresse dans ce domaine est: «Pas de séance sans préparation, sans ordre du jour ou sans résultat».

### Rapport

Avant de demander un rapport, il faut se demander à quoi il doit servir: pour qui est-il rédigé, dans quel but, et quel bénéfice doit en tirer le destinataire?

### Cahiers des charges et missions

Les cahiers des charges des différents postes doivent être faits de manière à ce que les tâches, les compétences et les responsabilités se combinent de manière logique.

Mener son équipe en confiant des missions et des tâches concrètes permet de bien s'adapter à la situation du moment et de maintenir l'entreprise en adéquation avec les exigences du marché.

### Méthode de travail personnelle

Une méthode de travail personnelle ne se limite pas à l'efficacité des techniques retenues. Ce n'est qu'en réfléchissant au modèle de pensée véhiculé par ces méthodes que l'on peut faire le fameux pas de l'efficacité («faire correctement les choses») à l'efficience («faire les

bonnes choses»). L'auteur à succès américain Stephan R. Covey, dans son bestseller *Les Sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* paru en 1989, propose sept moyens d'atteindre l'efficacité, qui vont bien au-delà de techniques de travail et de planification.

## Budget et planification du budget

Lorsque le budget joue, la productivité suit, car les ressources peuvent alors être utilisées de manière optimale. La productivité résulte d'un budget bien établi. Et aussi d'un budget bien tenu. La meilleure planification ne déploie aucun effet si les personnes responsables ne s'y tiennent pas.

Tout budget devrait contenir un poste qui prévoit des «réserves à occasions» afin de pouvoir saisir les occasions qui se présentent.

## Evaluation des performances

L'évaluation des performances doit se faire en particulier en vue de découvrir des points forts chez les collaborateurs, afin de pouvoir ensuite les stimuler individuellement. Elle sert à faire savoir à la personne évaluée où elle en est dans son développement et ce qu'il lui reste à faire. Dans la plupart des entreprises, le processus d'évaluation est standardisé; il est fait en fonction d'objectifs fixés à l'avance.

## Débarras systématique

Se séparer régulièrement de ce qui ne nous est pas nécessaire, d'activités qui ne sont plus indispensables, crée de l'espace pour le nouveau: appliqué de manière systématique, ce débarras périodique ne nous soulage pas que mentalement, il nous mène à de nouvelles solutions.

## 1.7 Compétences de direction

Vous trouverez dans la liste de contrôle ci-dessous les compétences requises pour des cadres performants. Celles-ci ont été concrétisées et rendues observables. Vous pouvez ainsi utiliser cette liste pour mesurer les compétences de direction.

Il existe toute une série de listes des compétences nécessaires pour réussir en tant que cadre. La liste ci-dessous est basée sur la systématique mise au point par Manfred Becker dans *Personalentwicklung*, 2002.

Pour exploiter un profil de compétences, une «opérationnalisation» est nécessaire. Celle-ci met en évidence des comportements concrets qui révèlent une compétence et la rendent donc observable. Nous avons élaboré pour vous des propositions d'opérationnalisation en lien avec les dimensions de compétences selon Becker.