

Sue et Rolf Rado

WEKA

Gestion d'équipe performante: facteurs de succès

Dirigez avec efficacité vos collaborateurs et vos projets



Un problème? Pas de problème!

CIP-enregistrement abrégé du titre de la bibliothèque allemande

Gestion d'équipe performante: facteurs de succès

Directeur de publication: Sue et Rolf Rado

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2017

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

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Amsterdam • Vienne

ISBN 978-3-297-02196-5

1^{re} édition 2017

Impression: CPI buchbuecher.ch, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Peter Jäggi



Un problème? Pas de problème!

Table des matières

1.	La gestion comme facteur de succès	3
1.1	La direction s'apprend-elle?	4
1.2	Le mythe de l'autorité innée.....	6
1.3	Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT).....	9
1.4	Recrutement interne ou externe.....	10
1.5	Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître	11
1.6	Reprendre la direction.....	17
1.7	Mon équipe.....	31
1.8	La santé sur la place de travail – Prophylaxie de l'épuisement professionnel	33
1.9	Dans la fosse aux requins de l'étage du chef	36
1.10	Listes de contrôle	40
2.	Comment rendre votre équipe performante	47
2.1	A la recherche de l'aptitude à travailler en équipe	48
2.2	Comment fonctionne un groupe – comment fonctionne une équipe	50
2.3	Comment créer une ambiance de travail saine et un esprit d'équipe	53
2.4	Comment créer des normes et des règles de jeu pour votre équipe	54
2.5	Comment éviter la formation de clans	57
2.6	Comment trouver la bonne distance	57
2.7	Comment mener un groupe de manière formelle, comment mener un groupe de manière informelle	59
2.8	Comment gérer les différents rôles	60
2.9	Comment se comporter durant les différentes phases que traverse l'équipe	62
2.10	Comment bien communiquer.....	65
2.11	Comment bien donner des feedbacks	67
2.12	Comment bien résoudre les conflits	69
2.13	Comment encadrer un processus de changement.....	73
2.14	Comment encourager l'apprentissage au sein de l'équipe	76
2.15	Comment motiver vos collaborateurs.....	79
2.16	Comment avoir une équipe plus qualifiée, comment engager des collaborateurs.....	82
2.17	Le travail en équipe commence dans votre tête	83
3.	Le Management by Objectives comme facteur de succès	85
3.1	Introduction	86
3.2	«Plan» – Planification des objectifs, des stratégies et des mesures	87
3.3	«Do» – Réalisation des mesures pour l'atteinte des objectifs	96
3.4	«Check» – Contrôle de l'atteinte des objectifs.....	98
3.5	«Act» – Actions visant l'atteinte des objectifs.....	101
3.6	Business Excellence et Management by Objectives.....	104
3.7	Balanced Score Card et Management by Objectives	106
3.8	Beyond Budgeting et Management by Objectives.....	109
3.9	Leadership Intelligence et Management by Objectives	111

4.	Les entretiens avec les collaborateurs comme facteurs de succès	117
4.1	Circonstances et types d'entretiens avec les collaborateurs	118
4.2	Bases de la communication durant l'entretien avec un collaborateur	119
4.2.1	Communiquer = percevoir – transmettre – comprendre	119
4.2.2	Les quatre aspects d'une information	121
4.3	Structure des entretiens avec les collaborateurs	123
4.3.1	Fil rouge pour les entretiens avec les collaborateurs	124
4.4	Types particuliers d'entretiens	126
4.4.1	L'entretien annuel.....	126
4.4.2	L'entretien de critique.....	131
4.4.3	L'entretien de feed-back	135
4.4.4	L'entretien de licenciement.....	136
4.4.5	L'entretien de convention d'objectifs.....	137
4.4.6	L'entretien de délégation.....	138
4.5	Techniques utiles pour les entretiens avec les collaborateurs.....	139
4.6	Test: Les types auditifs.....	141
5.	La gestion de projet comme facteur de succès	145
5.1	Introduction	146
5.2	Lancer un projet	148
5.2.1	Examiner la demande de projet.....	148
5.2.2	Fixer la mission de projet et son périmètre.....	149
5.2.3	Rédiger la lettre de mission.....	156
5.2.4	Déclencher la mission de projet.....	156
5.2.5	Check-list du lancement de projet.....	157
5.3	Planifier un projet.....	157
5.3.1	Tâches et délais.....	158
5.3.2	Coûts.....	162
5.3.3	Ressources	164
5.3.4	Qualité	165
5.3.5	Communication.....	167
5.3.6	Check-list de planification de projet.....	168
5.4	Surveiller et piloter un projet.....	168
5.4.1	Tâches et délais.....	169
5.4.2	Coûts.....	169
5.4.3	Ressources	171
5.4.4	Qualité	172
5.4.5	Communiquer sur l'avancement de projet.....	172
5.4.6	Check-list pour la surveillance et le pilotage de projet.....	174
5.5	Clôturer un projet.....	174
5.5.1	Finaliser le traitement de projet	174
5.5.2	Rapport de clôture de projet	175
5.6	De la frustration à une expérience enrichissante.....	176
5.6.1	Eviter la frustration	176
5.6.2	Promouvoir les expériences.....	178
Auteurs	179

1.

La gestion comme facteur de succès

1.1	La direction s'apprend-elle?	4
1.2	Le mythe de l'autorité innée	6
1.3	Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT)	9
1.4	Recrutement interne ou externe	10
1.5	Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître	11
1.6	Reprendre la direction	17
1.7	Mon équipe	31
1.8	La santé sur la place de travail – Prophylaxie de l'épuisement professionnel	33
1.9	Dans la fosse aux requins de l'étage du chef	36
1.10	Listes de contrôle	40

1. La gestion comme facteur de succès

EN BREF

Le succès du travail de direction n'est pas vraiment mesurable et il n'existe pas de modèle de direction universel. Pourtant, la plupart des gens sont de l'avis que les dirigeants-nés se reconnaissent à des qualités bien particulières.

Les cadres les plus performants semblent être investis d'une sorte de mission. Ils sont eux-mêmes convaincus et peuvent de plus en convaincre d'autres et les gagner à leur vision. Un dirigeant-né est capable d'inspirer aux autres l'espoir et le sentiment d'être utile. D'un autre côté, un manque d'entregent et une aptitude insuffisante à diriger signifient pour beaucoup la fin d'une carrière. S'il est rare que l'expertise technique soit décisive, le déficit en compétences sociales (aptitudes à communiquer, faculté d'empathie, force de persuasion, bon sens etc.) mène très souvent à l'échec.

Notre but est de contribuer à une amélioration durable des aptitudes à diriger; l'énorme potentiel est en effet une raison suffisante pour qu'on se penche sérieusement sur cette problématique. Les universités ne dispensent pas de formation pratique à la direction et une grande partie de la littérature traitant de ce sujet se base sur la théorie. Par conséquent, dans ce chapitre, nous avons porté l'accent sur la pratique et y avons privilégié les «compétences sociales» souvent négligées.

N.B.: Pour des raisons de lisibilité, le genre masculin est utilisé tout au long de ce chapitre. Il est évident toutefois que le contenu s'adresse tout autant aux femmes!

1.1 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. 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.

1.2 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

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

Attentes

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

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

Son 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

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.

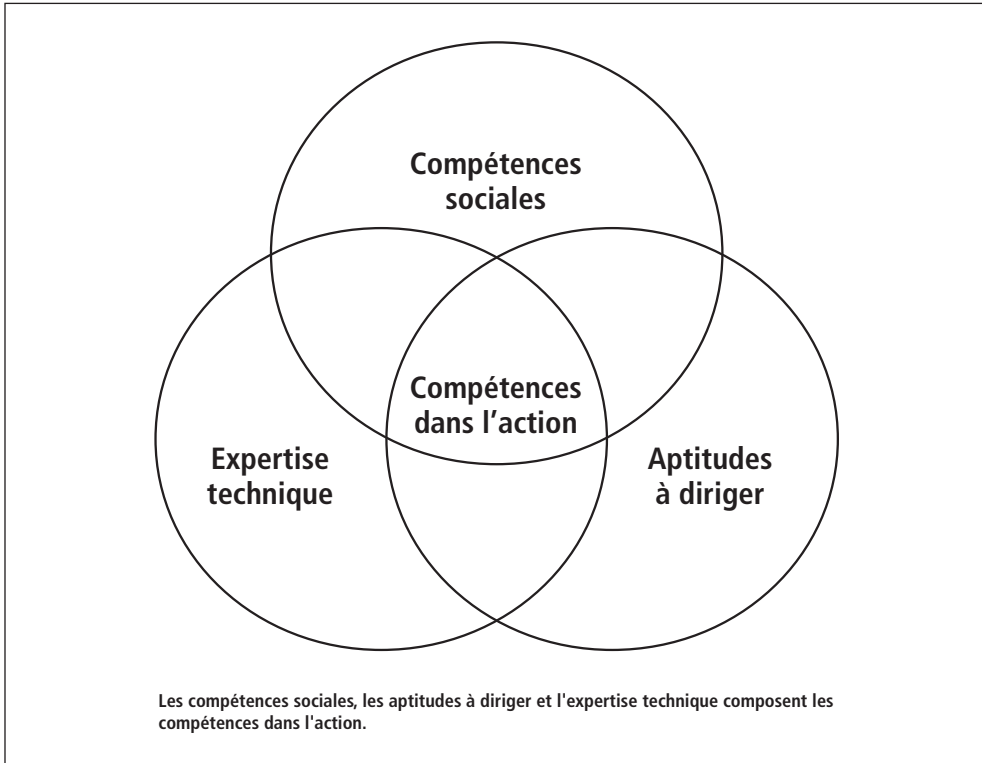


Figure 1: On ne peut insuffler les compétences manquantes, mais on peut les acheter!

*«La direction commence avec l'intégrité et la crédibilité.
Vous devez être crédible, vous devez être quelqu'un
qui tient parole, quelqu'un à qui l'on peut se fier.»*

Dale Carnegie

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.

1.3 Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT)

(SWOT, l'acronyme anglais de «Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats», signifie Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces et est utilisé dans la Gestion stratégique.)

«La connaissance de soi est le chemin vers le dépassement de soi.»

L'amélioration des aptitudes à diriger d'un cadre dépend en grande partie de son entourage. Or, la connaissance d'autrui repose sur la connaissance de soi.

Afin de mieux se connaître soi-même, on doit être capable de se mettre et se remettre constamment en question. Cette attitude requiert d'être disposé à un apprentissage permanent, et également de reconnaître qu'on ne parvient jamais au terme de son développement.

Dans notre quotidien, nous nous heurtons souvent à une grande divergence entre l'image que nous nous faisons de nous-mêmes et celle que les autres se font de nous. Par conséquent, ce que l'on appelle «analyse à 360 degrés» inclut les opinions d'autrui. A cet effet, on recueille la franche opinion de supérieurs, collègues, subordonnés et clients.

Pour cette analyse, on utilisera avec avantage l'instrument de développement ciblé des aptitudes à diriger – appelé aussi Gestion du développement. Dans ce cas, l'enquête est menée de façon anonyme par la division de la formation continue ou par un conseiller externe.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • expertise • motivation à apprendre • compréhension rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • écouter • laisser faire • déléguer
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • être pressenti lors de promotions • mettre en œuvre le savoir spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> • surmenage/épouïsement professionnel • incompatibilité avec la vie de famille

Exemple d'une analyse FFOM personnalisée

Une analyse FFOM personnalisée évolue avec le temps. Elle ne constitue donc pas une occasion unique. Le développement personnel n'est jamais achevé!

1.4 Recrutement interne ou externe

Si beaucoup de collaborateurs espèrent une promotion, bien peu s'avèrent préparés à leur nouvelle tâche et à leur nouveau rôle de dirigeant. Ce constat concerne avant tout les promotions internes, car en général, les cadres recrutés à l'extérieur ont déjà de l'expérience en matière de direction.

C'est en particulier vis-à-vis des anciens collaborateurs que le risque de conflit est le plus élevé. Ces derniers accepteront-ils qu'un des leurs soit élevé au-dessus du lot? Dans certains cas, il est conseillé d'anticiper les comportements suivants:

- distanciation et colère (un traître qui change de camp)
- jalousie et envie (pourquoi lui et pas moi?)
- revendications au nom de la bonne vieille amitié (je profite pour m'arroger des privilèges)
- «refus d'ordre» (qu'est-ce que tu me demandes déjà?)

Dans cette situation, il s'agit avant tout de ne pas faire de promesse. Le cadre promu à l'interne doit se rendre compte que d'employé il est devenu représentant de la direction, car en fin de compte, un chef d'équipe est aussi un auxiliaire de direction. Quiconque ignore ce changement verra sa carrière bloquée au premier échelon.

Il importe, dès le départ, d'identifier les attentes. Si toutefois vous percevez des sentiments de frustration dans votre entourage – on ne vous adresse plus la parole en public –, vous devez passer à l'offensive:

- expliquez à l'équipe rassemblée que vous êtes conscient de la situation particulière et que vous-même vous allez devoir vous en accommoder. Insistez aussi: vous envisagez avec confiance une fructueuse collaboration et espérez la loyauté de tous.
- dans une deuxième étape, vous discutez en privé avec les rouspéteurs et les déçus. Insistez: vous vous réjouissez de votre collaboration. Envisagez de promouvoir certains acteurs-clés à une position de représentation. Mais soyez clair: vous ne tolérerez pas l'opposition ouverte.
- à la troisième étape – le licenciement – vous ne parviendrez guère, car un employé qui ne peut vous accepter en tant que chef ni supporter sa non-promotion, se mettra bientôt de lui-même en quête d'une nouvelle carrière ailleurs.

Restez vous-même, tout changement de «personnalité» est mal accepté par les anciens collègues et vous y perdez en authenticité et en naturel.

Tout aussi difficile est la situation où le nouveau cadre est sensiblement plus jeune que certains des collaborateurs. Dans le cas où vous vous heurteriez à des subordonnés plus âgés ayant du mal à accepter la situation, il conviendra ici aussi d'identifier et traiter

rapidement les sources de conflits. Respectez l'expérience des anciens et gagnez-les à vous en leur expliquant que vous ferez appel à leur «savoir d'expert».

Ne commettez pas ici l'erreur typique du «chef junior» qui vient et proclame qu'il va montrer à tous comment faire et que le travail accompli jusqu'à présent ne l'intéresse nullement. Ce sont en particulier les jeunes universitaires qui, en reprenant une équipe de non-universitaires, tombent le plus souvent dans ce type de comportement.

Vous devez également éviter à tout prix de critiquer vos supérieurs ou les conditions de travail catastrophiques. D'une part, c'est un manque de style et de professionnalisme et, du même coup, vous vous créez des ennemis – et ce même si les conditions de travail sont en effet lamentables...

1.5 Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître

Le jour J ou votre premier jour

Les discours inauguraux suivent souvent le même schéma: votre propre chef se présente et introduit officiellement le «nouvel arrivant» dans une courte allocution, puis c'est à vous de vous faire connaître en quelques mots. Si vous n'êtes pas un maître en discours libres, enthousiasmants, capables d'enflammer un auditoire, vous collecterez ici déjà vos premiers mauvais points.

Même si vous n'avez pas besoin de vous donner en spectacle, laissez libre cours à votre imagination.

- Laissez-vous interroger, invitez par exemple vos collaborateurs à vous poser une dizaine de questions en tout, trois au sujet de votre parcours professionnel, trois sur leurs attentes quant à votre future collaboration, deux sur votre évaluation de vous-même et deux au sujet de votre vie privée.
- Révélez certains détails authentiques de votre vie privée.

Évitez les grands mots et les grandes promesses, les annonces de réformes et de réorganisations, les prophéties, les projets etc., qui vous pourraient vous forcer à réagir, souvent au détriment de vos intérêts. Bien entendu, vous devez anticiper des questions au sujet de changements etc., restez stoïque et ne vous laissez pas aller à des allusions que vous regretterez par la suite. Faites bien comprendre à votre auditoire que vous souhaitez d'abord prendre le temps de connaître vos collaborateurs, les tâches et leur déroulement avant de vous exprimer sur les changements et les objectifs. Vous démontrez ainsi que vous êtes capable d'apprendre et que vous respectez le travail accompli à ce jour par les collaborateurs.

Le premier «acte officiel» d'un nouveau cadre est d'acquiescer une vue d'ensemble. Plutôt que d'adopter une mentalité de type «Place! j'arrive», de refondre tout le système – et ainsi de vous faire détester d'emblée et de manquer totalement l'objectif –, vous devriez apprendre à connaître le déroulement des tâches et les routines, et vous poser la question de leurs origines.

Le chef

Aussi bon que soit votre travail, si vos prestations ne comblent pas les attentes de votre nouveau chef, elles ne vous seront en rien profitables. Clarifiez donc les points suivants:

- qu'attend de vous le chef?
- qu'attend le chef de votre secteur?
- quel était l'objectif de votre nomination à ce poste? Augmenter ou diminuer la valeur X, insuffler de nouvelles idées ou une nouvelle motivation, tout laisser autant que possible en l'état et marcher dans les traces de votre prédécesseur?
- Quels sont les problèmes actuels, quels points doivent encore être traités?
- Où sont attendus de rapides progrès?
- Quelles sont vos compétences? Où pouvez-vous décider par vous-même, où le chef veut-il être impliqué, sur quels points doit-il y avoir concertation avec lui?
- Comment sont disposés les collaborateurs? Méfiants, critiques, hostiles?
- Quelles sont les interfaces critiques, problématiques avec les secteurs d'activité les plus proches?
- Un programme aidant à votre insertion et votre mise au courant a-t-il été établi? Dans la négative, à qui devriez-vous vous adresser?

Votre prédécesseur

Votre prédécesseur est encore présent et vous introduit dans votre nouveau travail, il se retirera ensuite: Il attend de vous tout d'abord une certaine loyauté, et vous pouvez attendre de lui un certain soutien si vous louez son travail, faites abstraction de ses faiblesses et manquements, et gardez provisoirement pour vous vos projets de changement.

Votre prédécesseur est votre nouveau chef: cette situation peut se révéler délicate. Si vous ne répondez pas rapidement à leurs attentes, les collaborateurs seront tentés de vous contourner et chercher conseil auprès de leur précédent chef; il peut aussi parfois s'immiscer dans votre gestion quotidienne. Les comportements suivants sont nécessaires ici:

- Aucune critique de la personnalité ni du travail du chef.
- Faites preuve de retenue dans les changements, en suggérant que vous avez été engagé pour les réaliser, et que le chef avait choisi de ne pas les initier lui-même pour laisser cette tâche à son successeur.

- Maintenez un lien étroit avec lui, et assurez-vous de pouvoir toujours recourir à son savoir-faire spécifique.

Votre prédécesseur a, au moment de votre engagement, déjà quitté l'organisation: Dans cette situation, vous devrez prêter une attention particulière aux démarches décrites ci-après (entrevues etc.).

Quelle que soit la situation qui vous concerne, évitez de commenter le style ou la manière de travailler de votre prédécesseur.

Les collaborateurs

Connaître les collaborateurs est sans doute le point le plus important, et la majorité sera curieuse de savoir qui vous êtes et ce qui vous attend.

Le travail de vos collaborateurs et le déroulement des tâches

Quelles tâches font partie de votre domaine et quel en est le déroulement? Quelle est la fonction de ce domaine dans l'entreprise et quelle est sa contribution à la création de valeur ajoutée? Quels sont nos clients internes et externes? Plus vous vous situez bas dans l'échelle hiérarchique, plus il est important de connaître en détail les tâches et leur déroulement.

Il peut être judicieux de charger un collaborateur, ou de demander à votre équipe d'en choisir un qui définira le calendrier de vos premiers jours de travail, vous introduira dans les tâches et leur exécution ou qui vous proposera à son tour d'autres collaborateurs spécialisés – si possible les coordinateurs du déroulement des tâches respectives – qui vous donnent les explications nécessaires. Accrochez-vous jusqu'à ce que vous ayez compris toutes les tâches et leur déroulement.

Passez du temps avec vos collaborateurs à leur place de travail et posez-leur des questions sur leurs tâches et leur déroulement. Vous y entendrez du même coup des idées et des propositions d'amélioration, les problèmes qu'ils rencontrent et comment ils pourraient être résolus.

Il est aussi intéressant de découvrir combien de vos collaborateurs comprennent véritablement les tâches et leur déroulement dans leur entier, et combien n'ont que la perception de leur secteur d'activité. Il est parfois inquiétant de constater que bien peu de personnes-clés dans une entreprise comprennent les tâches et leur déroulement dans leur ensemble.

Entretiens individuels

«Un traitement humanisé est un traitement individualisé.»

Passons maintenant aux entretiens. Le nombre de collaborateurs que vous allez rencontrer dépend de votre échelon hiérarchique. En tant que chef d'équipe, vous allez rencontrer tous vos collaborateurs. Si vos subordonnés sont eux-mêmes des chefs d'équipe, c'est avec eux que vous aurez des entretiens.

Il s'agit ici de mieux connaître vos collaborateurs; chaque personne a en effet des motivations différentes dans la vie, qui l'animent et la font travailler. Mieux vous connaissez les motivations de vos collaborateurs, mieux vous pouvez les prendre en compte et meilleurs seront les résultats.

Afin de préparer ces entrevues, il convient d'étudier les dossiers personnels.

Il faut prévoir suffisamment de temps pour ces entretiens, au moins une heure. Bien entendu, vous aborderez ces entretiens avec tout le respect dû et l'attention nécessaire. Pas en rencontrant ces personnes à la file, l'une après l'autre, car d'une part votre attention baisse et d'autre part cela vous vous retrouverez pressé par le temps. Il est évident que le téléphone mobile sera éteint et le téléphone fixe dévié... et, d'ailleurs, il est permis de prendre des notes!

«Qui demande, dirige.»

Dressez une liste des questions que vous voulez poser. En voici quelques exemples:

- ancienneté dans la firme
- parcours de vie
- plaisir au travail
- bonne entente au sein de l'équipe et avec les collègues
- motivation à la tâche
- qu'est-ce qui est dérangent, qu'est-ce qui prend trop de temps?
- quels sont les problèmes, et quelles solutions peuvent y être proposées?
- projet de carrière
- aptitudes sous-utilisées dans le présent
- projets de formation de troisième cycle
- attentes vis-à-vis du cadre
- questions ouvertes: posez ici concrètement des questions telles que: «Y a-t-il quelque chose dont vous souhaiteriez discuter et dont nous n'avons pas parlé?»

A éviter:

- les questions rhétoriques (auxquelles on n'attend aucune réponse)
- les questions suggestives (questions de manipulation)
- les questions fermées, auxquelles on ne peut répondre que par un oui ou un non (aucun dialogue n'est ainsi créé)
- les questions dont la réponse est évidente
- les questions pénibles ridiculisant votre interlocuteur
- plusieurs questions à la fois (l'interlocuteur répondra aux questions qui lui conviennent et ne répondra pas aux autres)

«La parole est d'argent, l'écoute est d'or.»

Digression psychologique:

Le psychologue Dr Steven Reiss a pu expliquer toutes nos actions par 16 motivations essentielles. Plusieurs de ces motivations sont à la source de nos mobiles dans la vie.

1. **Pouvoir:** influence, succès, autorité et performance
2. **Indépendance:** liberté, émancipation et autosuffisance
3. **Curiosité:** savoir et vérité
4. **Reconnaissance:** reconnaissance sociale, sentiment d'appartenance
5. **Ordre:** clarté, structure, stabilité, bonne organisation
6. **Épargne et collection:** propriété et accumulation de biens matériels
7. **Honneur:** loyauté, morale et principes
8. **Idéalisme:** justice sociale et équité
9. **Relations:** amitié, sociabilité et humeur
10. **Famille:** vie de famille et éducation de ses propres enfants
11. **Statut social:** prestige, attention publique, titre, richesse
12. **Vengeance et combat:** concurrence, compétition, revanche, agression
13. **Erotisme:** beauté, sexualité, érotique et esthétique
14. **Alimentation:** nourriture, plaisirs de la table ou aux fourneaux
15. **Activité physique:** mouvement, forme physique et expérience de son propre corps
16. **Paix émotionnelle:** décontraction, sécurité émotionnelle et goût du risque.

Si vous découvrez les principales motivations qui animent chacun de vos collaborateurs, vous serez capable de les nourrir et les entretenir. Ainsi, un père ou une mère de famille compensera plutôt ses heures supplémentaires par du temps libre alors qu'une personne

animée par les motivations d'épargne, d'accumulation de richesses et de statut social. Ces dernières effectueront volontiers, contre rémunération, des heures supplémentaires. Ou bien un collaborateur motivé par le pouvoir se mettra en quête d'une nouvelle place si, lors d'une promotion, lui est préféré quelqu'un d'autre.

Les objectifs

Quels sont les objectifs de votre équipe, de votre division? Quels sont les objectifs poursuivis à court, moyen, long terme? Existe-t-il vraiment une liste d'objectifs ou une convention? Les objectifs sont-ils réalistes, existe-t-il des conflits entre des objectifs? Y a-t-il des conflits entre objectifs et attentes?

Les objectifs vous sont principalement communiqués par votre chef. Il est aussi intéressant d'entendre ses collègues de même niveau hiérarchique, mais aussi vos collaborateurs et vos clients, internes et externes, formuler les objectifs. Vous apprendrez ainsi s'il existe des différences dans la perception des objectifs ou si, cas idéal, cette perception est la même chez tous.

Les collègues de même niveau hiérarchique

Il est essentiel de rendre visite à vos «voisins». Les responsables des divisions collaborant directement avec vous, soit les clients et les mandants internes, auront la priorité.

- Montrez-leur que vous vous réjouissez d'une collaboration fructueuse avec eux;
- demandez à vos collègues d'exprimer leurs attentes;
- enquerrez-vous des modes de collaboration en vigueur jusqu'ici entre votre équipe et les leurs;
- prenez note des propositions d'amélioration, mais ne vous engagez pas par des promesses.

Si vous constatez que des divergences considérables existent entre les attentes et les explications de votre chef et de vos collaborateurs, et celles de vos collègues, vous saurez où commencer à orienter vos efforts. Évitez toutefois des commentaires tels que «on m'a présenté cela différemment ailleurs». Il est important d'écouter!

La place et l'acceptation de la division dans l'organisation

La situation diffère grandement suivant que votre division figure en position de force dans l'organisation, qu'elle est reconnue et respectée, ou au contraire on en rit, que l'opinion répandue est qu'on ne rencontre que des problèmes avec ses gens, ou même qu'on se pose la question s'il ne vaudrait pas mieux sous-traiter tout ce domaine d'activités.

Dans le premier cas, veillez à ce que la situation ne change pas! Dans le second cas, enquerrez-vous du pourquoi et améliorez la situation.

Les défauts et l'analyse conclusive

Après tous ces entretiens et ces introductions, vous êtes maintenant prêt à vous faire une image générale de l'état des lieux. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien ou pas du tout dans votre domaine? Pourquoi, quelles en sont les raisons, où résident les problèmes?

Ici une autre analyse FFOM (SWOT) s'impose. Le quadrant des menaces montre tout de suite quelles mesures sont urgentes et celles pour lesquelles on peut attendre. Il va de soi qu'il faudra ensuite coordonner vos conclusions avec les attentes de votre chef.

L'introduction est terminée, vous vous êtes fait une image de l'entreprise, de votre division, des attentes, des tâches et leur déroulement. Il est temps maintenant d'abattre votre jeu et d'assumer la direction.

1.6 Reprendre la direction

De l'orientation technique à l'orientation humaine

Plus vous vous élevez dans la hiérarchie, plus vous avez à assumer des tâches de direction, et plus, par effet de balancier, décroissent les tâches techniques.

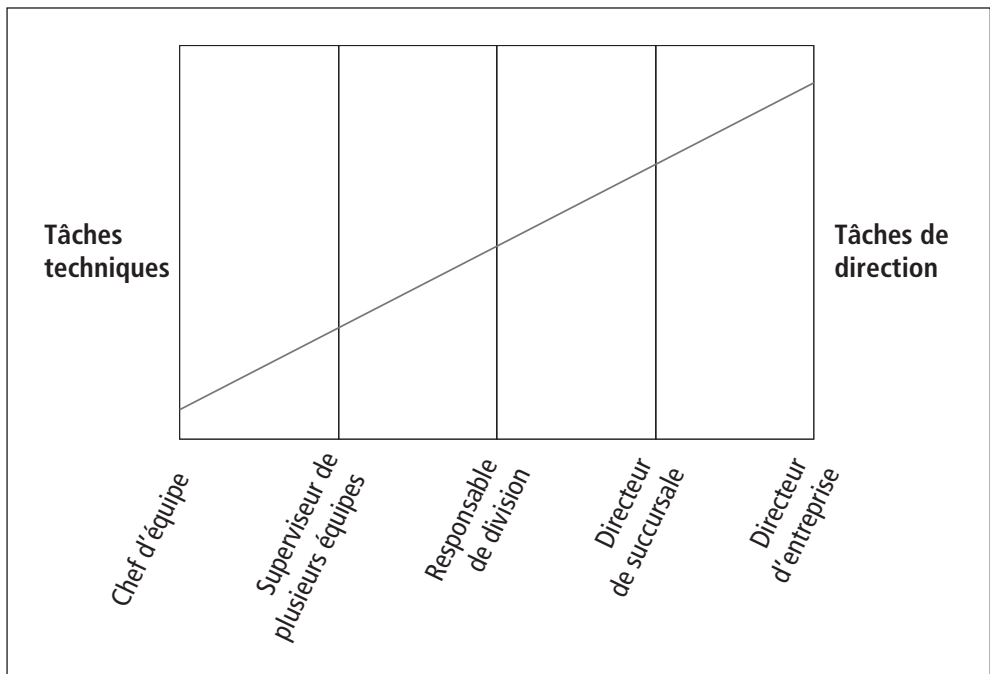


Figure 2: Tâches techniques/Tâches de direction

Cet aspect est souvent négligé. Ceci vient du fait qu'aujourd'hui encore, les meilleurs techniciens se voient nommés à des postes de chefs sans que leurs aptitudes à diriger ne soient prises en considération. Les promotions internes sont les plus délicates, quand le nouveau promu ne veut pas ou même, ne peut pas lâcher ses anciennes tâches techniques.

Des personnes avec un grand sens du détail, incapables de lâcher l'aspect technique car y étant davantage intéressées qu'à la dimension humaine, embrasseront de préférence une carrière technique. Promouvoir de telles personnalités à des postes de dirigeants ne fait ni leur bonheur ni celui de leurs collaborateurs, et avec le temps, cela peut même leur être très néfaste.

Leadership et gestion: quelle différence?

Dans le but d'améliorer la performance d'individus, d'un groupe ou d'une entreprise, un cadre peut avoir recours à deux stratégies principales:

- Utilise l'existant et optimises-en les capacités.
- Change l'existant, pour qu'il fonctionne mieux.

La première stratégie est appelée le «**processus du maître mécanicien**». Les mécaniciens ne reconstruisent pas entièrement une automobile. Ils la nettoient, la réparent et en changent certaines pièces afin qu'elle puisse fournir sa meilleure performance.

La seconde stratégie est le «**processus de l'inventeur**». Les inventeurs se libèrent rapidement du connu, et cherchent de nouvelles voies plus efficaces. Le second processus est clairement plus risqué, mais il en vaut souvent le risque.

La voie «améliore ce que tu as» participe plutôt de la **gestion** («bien faire les choses»), la voie «change ce que tu as» est plus propre au **leadership** («faire les bonnes choses»).

Exprimé d'une autre manière:

- Le leadership met en question l'efficacité, à savoir si la bonne chose est faite.
- La gestion met en question l'efficience, à savoir si la chose est bien faite.

Les deux démarches sont indispensables au succès de la gestion d'entreprise, de sorte qu'une entreprise performante a autant besoin de leaders que de gestionnaires.

Les tableaux suivants montrent comment le comportement d'un leader se différencie de celui d'un gestionnaire (performance = changement de gestion = leadership).

	Performance	Changement
Orientation	Objectifs et résultats	Vision et valeurs
Motivation	Récompense et reconnaissance	Attentes
Direction	Conseil	Valeur d'exemple

Comparaison des stratégies de gestion de la performance et de gestion du changement

Gestion de la performance	Gestion du changement
Définir des objectifs clairs et mesurables	Avoir des attentes élevées
Atteindre des standards de qualité	Exploiter au mieux les potentiels existants
Elaborer des systèmes de contrôle et d'encouragement du travail	Elaborer une grille pour les priorités et les décisions
Gérer concrètement des situations	Chercher des moyens d'améliorer les choses
Faire le travail	S'équiper pour le futur
Utiliser le savoir basé sur l'expérience	Chercher de nouvelles et différentes perspectives
Agir	Reconnaître les besoins futurs

Exemples de tactiques de gestion de la performance et de gestion du changement

Il est bien possible qu'une personne puisse, dans certaines situations, assumer les deux rôles. Un dirigeant peut très bien transmettre ses hautes attentes (gestion du changement) et, dans le même temps, définir des objectifs clairs (gestion de la performance), à condition qu'il soit apte et disposé à apprendre, ainsi qu'à même de comprendre les besoins.

	Orientation	Motivation	Direction
Gestion de la performance	<p>Traduit efficacement la stratégie en projets et/ou tâches.</p> <p>Précise que les employés savent exactement ce qui est attendu d'eux.</p>	<p>Montre aux employés que leur travail est important.</p> <p>Montre aux autres combien l'équipe a bien travaillé.</p>	<p>Est toujours disponible aux employés en quête de conseil.</p> <p>Donne un retour sur les améliorations en se concentrant sur les moyens d'éviter les problèmes dans le futur et non pas en ridiculisant les personnes concernées.</p>
Gestion du changement	<p>Présente aux employés la «grande idée».</p> <p>Présente aux employés de quoi le futur aura l'air et les avantages que l'équipe pourrait en retirer.</p>	<p>Agit comme s'il allait de soi que les autres accomplissent correctement leurs tâches.</p> <p>Lie les efforts des individus à ceux de l'équipe en vue du succès de l'entreprise.</p>	<p>Se comporte en accord avec les valeurs et la manière de travailler de l'équipe.</p> <p>Pose toujours la question «Que pourrions-nous apprendre de cela?» quand les choses ne vont pas comme elles devraient.</p>

Exemples d'activités de leadership (leadership sur deux niveaux)

On pourrait continuer la liste sur plusieurs pages. Les «meilleures» lignes de conduite pour la direction et la collaboration qu'une organisation puisse suivre, seront écrites dans un langage accessible à tous et incluront les modes de comportement prioritaires du point de vue de l'entreprise. En dernier lieu, tout ce qui n'est pas vécu et ne dépasse pas le stade de théorie est inutile!

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, l'orientation technique couplée à celle vers les objectifs, la personne est un moyen, un instrument pour parvenir à un but.