

SUE RADO LÄUBLI / ROLF P. RADO



# CONDUITE DE COLLABORATEURS I

Rentrer dans le rôle et conduire  
son équipe au succès

---

## Impressum

WEKA SMART BOOK

### CONDUITE DE COLLABORATEURS I

Auteurs: Sue Rado Läubli / Rolf P. Rado  
Traduction: Nadine Cuennet Perbellini  
Composition: Peter Jäggi  
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
Case postale  
8010 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1<sup>ère</sup> édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles  
ISBN: 978-3-297-02201-6

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	5
<b>1. Conduire des collaborateurs</b>	7
1.1 La direction s'apprend-elle?	8
1.2 Le mythe de l'autorité innée	10
1.3 Forces/faiblesses: mon analyse FFOM (SWOT)	16
1.4 Recrutement interne ou externe	17
1.5 Vue d'ensemble – Etat des lieux – Apprendre à connaître	20
1.6 Reprendre la direction	31
1.7 Dans la fosse aux requins de l'étage des chefs	52
1.8 Attentes vis-à-vis du nouveau cadre dirigeant	58
1.9 Tâches du nouveau cadre dirigeant	66
<b>2. Conduire son équipe au succès</b>	71
2.1 L'aptitude à travailler en équipe	71
2.2 Comment fonctionne un groupe/une équipe	75
2.3 Comment créer une ambiance de travail saine et un esprit d'équipe	84
2.4 Comment créer des normes et des règles de jeu pour votre équipe	87
2.5 Comment éviter la formation de clans	91
2.6 Comment trouver la bonne distance	92
2.7 Comment mener un groupe de manière formelle ou informelle	95
2.8 Comment gérer les différents rôles	97
2.9 Comment se comporter durant les différentes phases que traverse l'équipe	101

**3. Pistes de réflexion**..... 107

3.1 Les principaux instruments de direction dans la première phase ...107

3.2 Analyse de l'environnement..... 112

3.3 Les acteurs ..... 118

**Auteurs**..... 123

# Introduction

*Nous devons souvent recommencer, mais rarement depuis le début.*

Ernst Ferstl

Votre supérieur vous informe qu'il aimerait vous attribuer des fonctions dirigeantes au sein du département ou de l'équipe. Vous êtes content de cette nouvelle et fier de la confiance que l'on vous accorde. En plus, vous êtes satisfait de voir que les efforts des derniers mois, des dernières années, portent leurs fruits. Pourtant, votre euphorie pourrait bientôt s'accompagner des premiers doutes: comment devez-vous réaliser le changement? Disposez-vous des conditions nécessaires à cette fonction? Quels points devez-vous observer dans votre nouvelle position? Qu'est-ce qu'on attend de vous? Plus vous réfléchissez à ce genre de questions, plus vos chances de réussite lors de la reprise d'une fonction dirigeante sont élevées.

Plusieurs facteurs de réussite contribuent à un changement de direction sans problèmes:

Pour un changement réussi,

- vous disposez des connaissances concernant l'industrie et les lignes de produit spécifiques à la branche ainsi que du savoir technique et vous vous en servez de manière ciblée;

- vous savez que la reprise de la nouvelle fonction n'est pas terminée après la signature d'un document officiel, mais qu'elle entraîne souvent des changements structurels et personnels pouvant durer une ou deux années. Lors de l'exécution d'activités liées au changement, il est particulièrement important de faire preuve de doigté et d'un bon sens de l'observation;
- vous établissez de bonnes relations de travail avec les personnes clés;
- vous négociez les objectifs, les tâches, la stratégie et le style de direction dans le cadre d'un entretien en tête à tête avec votre supérieur; vous ne vous conformez pas à des attentes indifférenciées;
- vous savez quand vous devez faire appel à votre sentiment intérieur, votre intuition;
- vous disposez d'une capacité de réflexion développée qui vous permet de réagir aux différentes attentes liées à la nouvelle fonction;
- vous vous faites votre propre idée des forces et du potentiel de développement de vos collaborateurs et vous êtes en mesure d'en former une équipe efficace;
- vous pouvez évaluer des développements et donnez ainsi une impression de sûreté et de confiance.

# 1. Conduire des collaborateurs

Le succès de la conduite de collaborateurs 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 plus 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'engagement 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.

D'après une enquête annuelle de l'Institut Gallup en Allemagne, à peine 15% des collaborateurs s'engagent activement dans l'entreprise, alors que 70% ne s'engagent pas et 15% se désolidarisent activement de l'entreprise. Ce triste bilan s'expliquerait par d'insuffisantes aptitudes à diriger et par une mauvaise gestion. Le dommage économique causé par les erreurs de direction est énorme. En Allemagne, il se chiffre chaque année à 2.4 milliards d'Euros.

Le but de cet ouvrage 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 cet ouvrage nous avons porté l'accent sur la pratique. Cet ouvrage doit servir d'ouvrage de référence et couvrir tous les aspects possibles de la direction au quotidien. Nous y avons privilégié les «compétences sociales» mentionnées précédemment et souvent négligées. Nous avons renoncé par contre à traiter des outils de gestion comme la préparation d'entretiens individuels avec les collaborateurs, le rappel à l'ordre, l'introduction d'instruments de gestion tels que la gestion par objectifs (GPO/MBO), la définition des tâches, la gestion du temps, les méthodes de préparation de séance, etc., déjà traités dans la littérature existante.

### 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

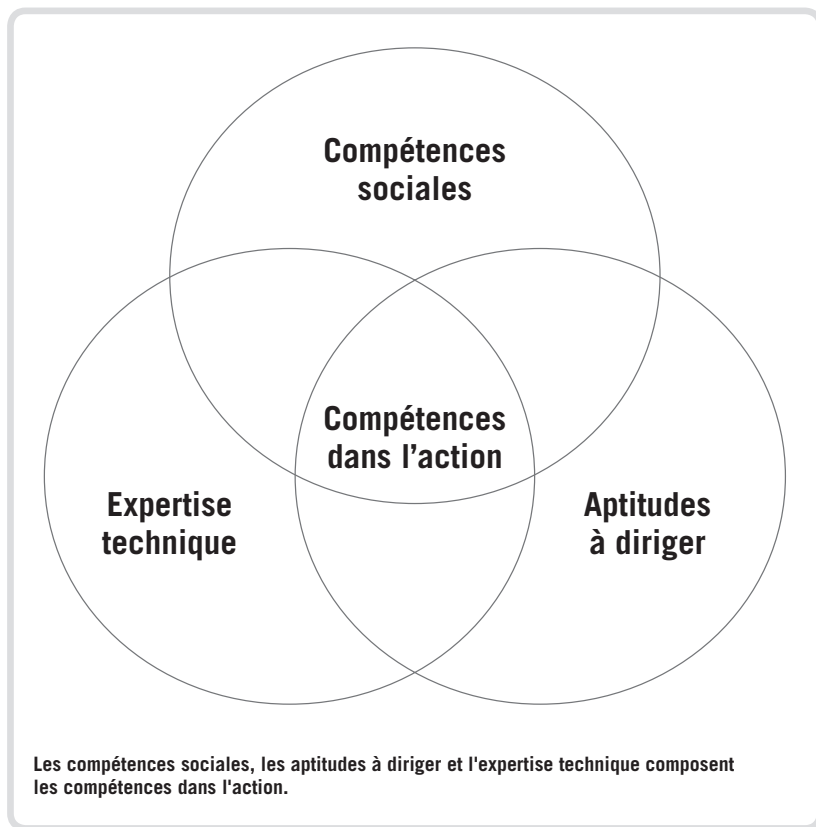
### **Son propre supérieur et la direction de l'entreprise attendent:**

- 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.



**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 irréflechie, 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.