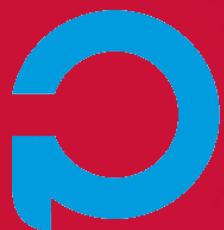


# Fondamentaux du Management



**POLYTECH**  
LILLE



## SOMMAIRE

Cours 1 : Introduction & Principes de bases

Cours 2 : Principes de bases & Négociation

Cours 3 : Management Motivationnel

Cours 4 : Management Motivationnel

Cours 5 : Évaluation et nouvelles tendances





# ICE BREAKER

## PRÉSENTATION

### MON PARCOURS



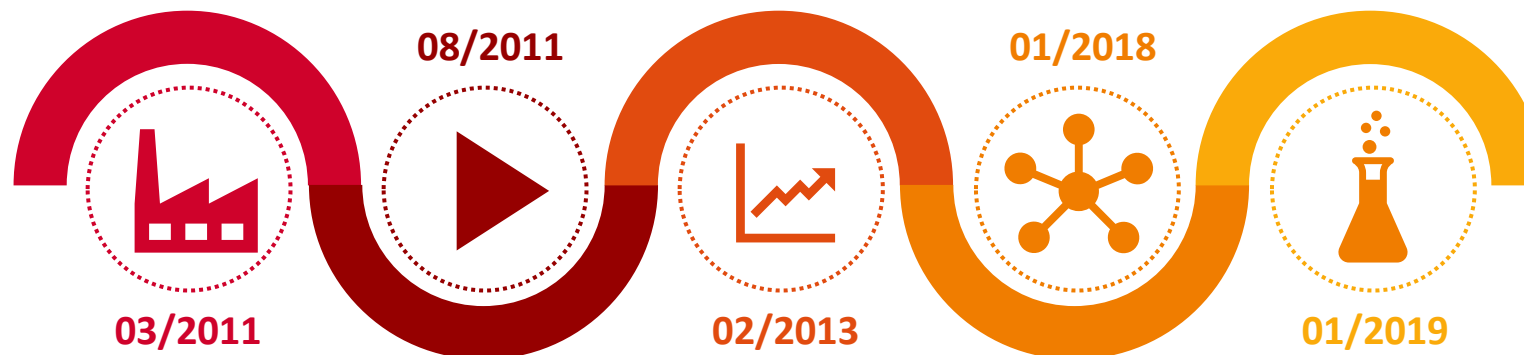
Alexandre  
BURLET

28/03/11 à 31/07/11 :  
Stage de fin d'études à  
Sopra Group :  
Développement JEE

01/02/13 – 01/08/14 :  
Project Manager – CSM Xnet  
- Sopra

01/08/14 – 16/09/15 :  
Project Manager – Offshore  
– Industry – Sopra

01/01/2019 à 31/12/2019 :  
Directeur d'Agence –  
Assurances et Protection  
Sociale



01/08/11 à 01/02/13 :  
Ingénieur étude et  
développement Xnet –  
CC Xnet – Sopra Group

16/09/15 – 06/02/17 :  
Directeur Adjoint – CC Xnet  
Nord – Sopra Steria

06/02/17 – 31/12/2017 :  
Directeur d'Agence : Centre  
de Compétences Xnet – Nord  
à Sopra Steria

01/01/2018 à 31/12/2018 :  
Directeur d'Agence : Centre  
de Compétences DIGITAL.  
Sales Manager Banque & APS

A aujourd'hui  
Direction  
Transformation  
Digitale  
& Direction des  
opérations  
Normandie Nord Est

### ASSETS

Management

Gestion  
d'Entité

Gestion  
financière

Relation  
client

Montée en  
valeur

# ICE BREAKER

## *PRÉSENTATION & PERSPECTIVES*

Entreprise

Expériences  
&  
Souhait d'évolution

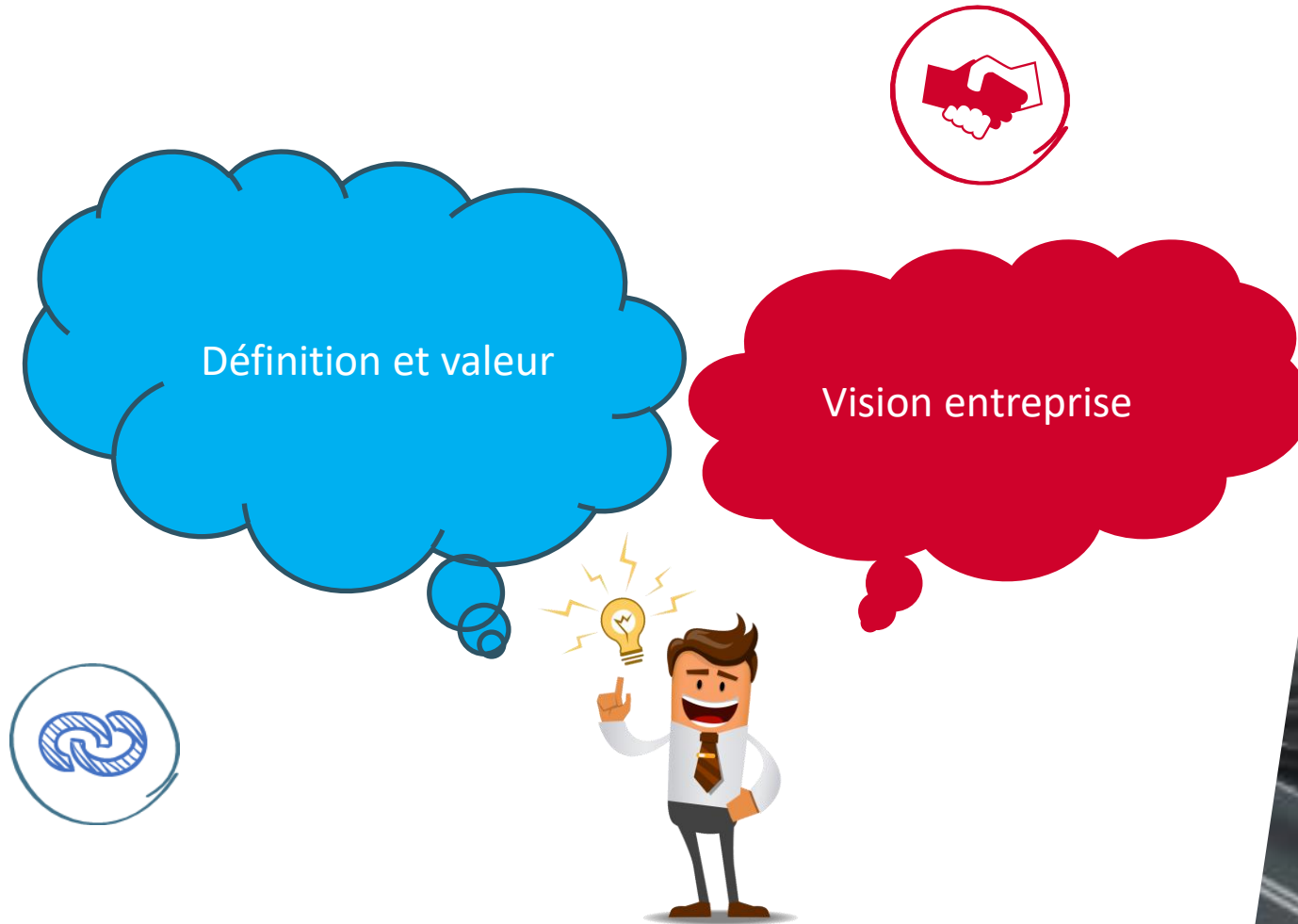
Management

Polytech LILLE

Présentation  
&  
Centres d'intérêts

Votre vision du  
Management  
&  
Vision entreprise





## INTRODUCTION & PRINCIPES DE BASES



- Ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour **conduire, piloter l'action des individus**.
- Recherche de **l'efficacité et l'efficience** dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction
- Le management doit **s'adapter aux caractéristiques des entreprises** pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les Hommes vers les objectifs assignés.
- Notion de variable
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise...
- Le management ne s'apprend pas, il repose notamment sur deux piliers :
  - Soi : le management est tripal
  - Vision d'un mentor

Conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble, afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise tout en favorisant, dans la mesure du possible, leur développement personnel.





# PRINCIPES DE BASES

## POSTURES



**BOSS**

**Je prends ma place** - Décider, Déléguer, Informer



**LEADER**

**Je montre la route** - Orchestrer, Motiver, Communiquer



**COACH**

**J'accompagne mon équipe** - Arbitrer, Relayer, Transmettre



**Un manager adapte sa posture à la situation**

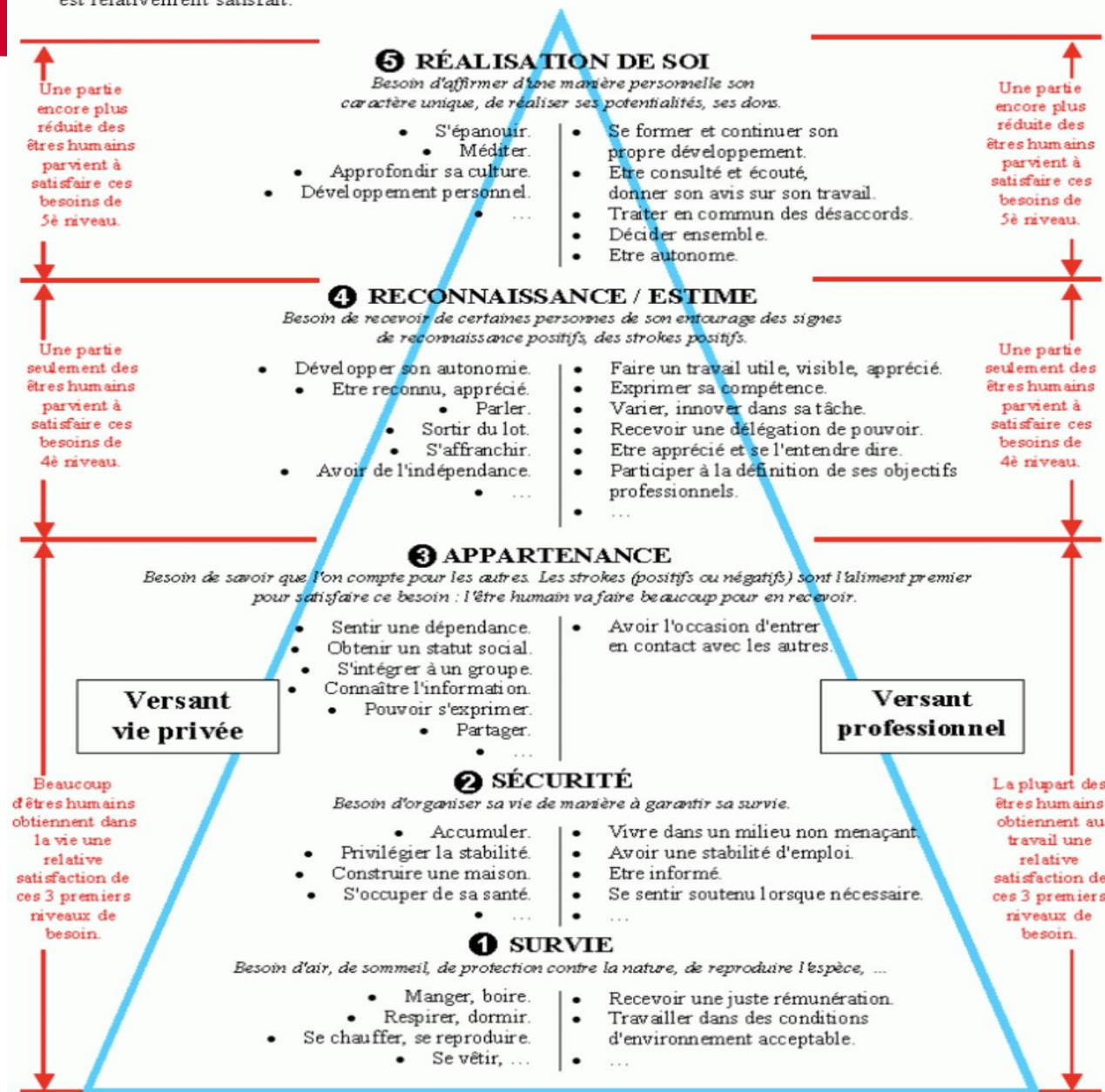
- **S** = Simple : *La spécification de l'action doit être clairement établie*
- **M** = Mesurable : *Il doit être mesurable, incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur*
- **A** = Ambitieux ... *Il est réalisable et ne repose que sur la motivation du collaborateur, sans pour autant être déjà acquis*
- **R** = ... mais Réaliste : *Il doit être directement lié à l'activité du collaborateur*
- **T** = Temporel : *Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin*

# PRINCIPES DE BASES

## PYRAMIDE DE MASLOW

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



### Acceptation

Ne pas juger  
les autres, chercher  
à les mettre  
à l'aise

### Ouverture

Faire circuler  
l'information,  
bonne ou mauvaise,  
aller au devant  
des autres

### Fiabilité

Tenir  
ses promesses, faire  
ce qu'on a promis

### Authenticité

Dire ce qu'on fait, faire  
ce qu'on dit

Méfiance

Confiance



“

Des erreurs de management, un  
classique...

”



- Des exemples de conséquences :
  - mal-être des collaborateurs, tensions, conflits,
  - image de l'entreprise dégradée auprès de ses clients, fournisseurs, etc.
  - turnover élevé,
  - arrêts maladie,
  - effondrement des marges,
  - compétitivité mise à mal, perte de marchés, etc.

- Les erreurs les plus fréquentes :
  - Traiter ses collaborateurs comme des machines
  - Être trop autoritaire
  - Manquer de disponibilité pour son équipe
  - Manquer d'écoute
  - Ne pas (re)connaitre ses failles
  - Fixer des objectifs ambigus
  - Négliger le Feedback
  - Vouloir tout contrôler et/ou tout faire tout seul
  - Négliger la communication avec son équipe
  - Fuir les conflits
  - Ne pas accompagner le changement
  - Être négatif
  - Etc.

- Traiter ses collaborateurs comme des machines :
  - Déshumaniser son personnel... et se montrer soi-même indifférent quant à ses collaborateurs sous prétexte que vie privée et vie professionnelle ne doivent pas s'entrecroiser est un non-sens.
  - Les collaborateurs ont besoin d'être reconnus pour leurs talents, leurs compétences, leurs efforts, leurs réussites, etc. Il serait ridicule de vouloir les traiter comme des robots en leur astreignant objectifs et missions au-delà du raisonnable.
- Ainsi, pour manager efficacement son équipe, le manager veillera, entre autres, à :
  - **s'intéresser véritablement à ses collaborateurs** , à leur travail, mais également à leur personnalité,
  - **trouver le bon équilibre** en termes de charge de travail, de pression exercée sur l'équipe...
  - se montrer particulièrement **vigilant quant aux signes de stress** , démotivation, fatigue, etc. pouvant n'être que la partie visible d'un iceberg dévastateur.



- Être trop autoritaire :
  - Manager par la peur, ne pas expliquer ni donner de sens est un écueil dans lequel tombent généralement les cadres qui manquent de confiance en eux - ou d'expérience/compétence.
  - Démotivation, perte de confiance en soi, sentiment d'échec permanent, frustration, rancœur... Autant de conséquences négatives qui attendent un manager trop autoritaire.
  - Pour une gestion efficace des hommes, la bonne posture managériale consiste à **adapter son style de management au contexte, à la situation, aux individus managés.**

- Manquer de disponibilité pour son équipe :
  - Un manager trop occupé pour ses collaborateurs n'est pas un manager
  - Timidité, manque de confiance en soi, introversion, parfois trop haute estime de soi ou tout simplement manque d'organisation et/ou stress... les raisons d'un manque de disponibilité sont nombreuses.
  - Conséquences :
    - malentendus, tensions au sein de l'équipe, désorganisation, non atteinte des objectifs fixés, erreurs, retards, rejet de la hiérarchie, échec des projets, etc.
- Le manager, s'il doit à tout prix éviter de tout contrôler et/ou d'être en permanence sur le dos de ses collaborateurs, doit toutefois être suffisamment organisé dans son travail et bien dans sa posture pour être disponible pour son équipe lorsque nécessaire :
  - communiquer efficacement avec ses collaborateurs : fixer des objectifs SMART , décoder le langage non -verbal , maîtriser l'art de la prise de parole, etc.
  - programmer des temps de disponibilité , des plages horaires pendant lesquelles ses collaborateurs peuvent le déranger sans pour autant entraver son travail,
  - organiser des réunions régulières avec son équipe afin de faire le point et répondre aux questions/attentes.

- Manquer d'écoute :
  - Savoir écouter est un art. Il ne suffit pas d'entendre, mais bien de prêter toute son attention à ce qu'exprime (verbalement ou non) son interlocuteur.
  - Ne pas écouter ses collaborateurs reviendrait ainsi à agir seul, ce qui n'est certainement pas la meilleure stratégie.
  - Le manager doit ainsi être à même de :
    - pleinement écouter ses collaborateurs ,
    - déléguer , partager la prise de décisions,
    - instaurer un climat de confiance où chacun a la possibilité de s'exprimer librement,
    - savoir accueillir les critiques , sources d'amélioration continue.



« Écoute et empathie »

- Ne pas (re)connaître ses failles :
  - Être manager d'une équipe ne signifie pas pour autant maîtriser tous les sujets et/ou ne jamais commettre d'erreurs.
  - Ne pas reconnaître ses propres bévues n'est nullement un signe de faiblesse, mais à l'inverse une preuve d'intelligence, d'authenticité et d'humanité
  - En admettant ses limites, en assumant ses erreurs, le manager donne l'exemple
    - reconnaître et assumer leurs torts ,
    - faire preuve d'humanité, d'intelligence et de sagesse en reconnaissant ne pas tout savoir,
    - demander de l'aide , des avis éclairés lorsque nécessaire,
    - **consulter, impliquer leurs collaborateurs** régulièrement



- Fixer des objectifs ambigus :
  - Rester flou, vague dans la formulation des objectifs et missions ne peut qu'être source d'erreurs, de malentendus et de non-satisfaction, chez le manager comme chez le collaborateur.
  - A faire :
    - fixer des objectifs selon la méthode SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis.
    - s'assurer que les collaborateurs ont bien entendu, compris et intégré les missions et objectifs fixés,
    - partager une vision élargie des différents projets pour permettre à chacun de savoir précisément où l'équipe/l'entreprise va, etc.
    - donner du sens aux objectifs et missions.



**L'importance de donner du sens, de la vision**

- Négliger le Feedback :
  - Sans retour sur le travail et les efforts fournis, les collaborateurs ne peuvent savoir s'ils sont sur la bonne voie et rectifier le tir le cas échéant. Dans une démarche d'amélioration continue et dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés, le manager doit ainsi :
    - planifier des points **réguliers** sur l'avancée des projets avec ses différents collaborateurs,
    - organiser des rencontres plus ou moins formelles pour donner son feedback sur le travail et les efforts individuels, **féliciter, encourager**, etc.
    - **accepter le retour** de ses collaborateurs quant à sa posture de manager et aux difficultés diverses rencontrées au cours des projets.

- Vouloir tout contrôler et/ou tout faire tout seul :
  - Être en permanence sur le dos de ses collaborateurs ou ne rien déléguer, ce qui, à terme, revient au même.
  - Le micro management est une attitude qui n'engendrera rien de bon à terme
  - Pour le manager :
    - stress permanent , surmenage ,
    - baisse de confiance envers ses collaborateurs ,
    - baisse d'efficacité et de productivité,
    - erreurs ,
    - turnover élevé ...
  - Pour le collaborateur :
    - désengagement ,
    - baisse de motivation ,
    - ambiance délétère ,
    - perte de confiance en eux-mêmes et envers leur manager,
    - rancœurs , conflits...



**« Mon travail est bien fait dès  
lors que je ne sers plus à  
rien »**

- Négliger la communication avec son équipe :
  - Communiquer est la base de toute relation saine. Un manque de communication a fréquemment des conséquences néfastes à différents niveaux :
    - malentendus, incompréhensions engendrant erreurs, tensions, conflits, etc.
    - non atteinte des objectifs,
    - mauvaise ambiance dans l'équipe,
    - manque de confiance, manque de cohésion, intelligence collective en berne.
  - ➔ communiquer efficacement : maîtriser le langage verbal et non verbal,
  - ➔ connaître les différentes techniques de communication et les appliquer efficacement,
  - ➔ convaincre , influencer positivement.



- Fuir les conflits :
  - Une des missions du manager est de s'assurer de la bonne ambiance et des relations sereines entre collègues, gage de succès et de motivation pour l'entreprise et l'équipe.
  - Les conflits, lorsqu'ils sont gérés adéquatement, sont constructifs. Ils permettent à chacun et à tous d'avancer. Le manager doit ainsi être capable de :
    - **dire non** : il s'agit ici de fixer des limites pour mieux se faire respecter... et se respecter soi-même. En refusant de manière pertinente, le manager s'assure d'une certaine crédibilité, compétence et authenticité auprès de ses collaborateurs.
    - gérer les conflits adéquatement : repérer les prémices d'un conflit plus important qu'il n'en a l'air, permet d'ouvrir le dialogue et désamorcer la crise avant que les choses ne s'enveniment et dérapent.



**Le courage managérial...**

- Ne pas accompagner le changement :
  - Le manager doit savoir anticiper et accompagner les transformations, quelles qu'elles soient.
  - Un changement non accompagné peut avoir des répercussions négatives :
    - refus de la nouvelle situation , résistances au changement , tensions, conflits, révolte...
    - blocage dans l'une des phases du processus de changement et retard dans la transformation...
  - La posture à adopter :
    - connaître le processus de changement ,
    - mesurer les impacts d'une transformation quelconque ,
    - savoir vaincre les résistances ,
    - être capable d' accompagner ses collaborateurs dans les différentes étapes du changement.



**Porter le discours de son  
management.**

- Être négatif :
  - Ne voir que le verre à moitié vide ou se focaliser uniquement sur les points négatifs, les problèmes est gage de démotivation et de frustration.
  - Les collaborateurs, pour avancer dans une dynamique positive, doivent également entendre du positif.
  - En adoptant **une posture positive** et en étant à l'écoute de ses collaborateurs, le manager évitera ainsi nombre d'erreurs.



“

Manager des collaborateurs difficiles  
et/ou expérimentés

”



- La gestion de collaborateurs au comportement difficile est un exercice de haute voltige qui requiert un minimum de recul, une bonne dose de patience et beaucoup de diplomatie de la part du manager
- Qui dit collaborateur à comportement difficile ne sous-entend pas nécessairement que ce dernier est exécrable. Il s'agit plutôt d'avoir conscience que son mode de fonctionnement nécessite une attention particulière, voire un recadrage dans certains cas - pour le bon déroulement des projets et missions confiées ainsi qu'une ambiance propice au travail et à la réussite.

- Tout réside donc dans l'art de gérer les conflits . Il existe des méthodes à suivre et surtout un comportement à adopter face à ces personnalités.
- Votre posture dans la gestion de ces caractères peut dépendre du profil que vous avez en face : s'agit-il d'un colérique ? D'un anxieux ? D'un négatif...
- Les approches seront différentes selon les types de comportements , parmi lesquels on trouve, notamment :
  - Le **colérique** : tolère peu la frustration et les remarques, constamment sur la défensive, s'emporte à la première contrariété, peut avoir des réactions violentes (en paroles comme en actes) ;
  - L'**anxieux** : fragile, perd facilement ses moyens, doute de ses compétences, se sous-estime en se comparant souvent aux autres, souvent perfectionniste, il craint de ne jamais être à la hauteur et auto-sabote parfois son travail ;
  - Le **négatif** ou **râleur** : critique tout et ne voit que le verre à moitié vide, a une peur viscérale du changement, trouve des freins à tout nouveau projet/nouvelle proposition, jamais content ;



- Le **blasé** : passif, oisif, sa motivation est au plus bas et plus rien ne semble l'intéresser, il suit le mouvement sans grande conviction et peut faire preuve d'une nonchalance déconcertante jusqu'à bâcler ses missions sans le moindre complexe, s'implique le moins possible dans les projets/l'équipe/l'entreprise ;
- **L'introverti** : profil plus délicat à manager, car il ne laisse rien paraître. Véritable bombe à retardement, ce type d'individu a tendance à interioriser ses frustrations et autres rancœurs, accepte tâches et missions au-delà de ce qu'il devrait ;
- **L'arrogant** : très sûr de lui, propension à parler haut et fort et écraser ses collègues, donne son avis sur tout, ne conçoit pas avoir tort, souvent jaloux des réussites des autres qu'il tente de minimiser ;
- Le **manipulateur** : propage des rumeurs, retourne sa veste, adapte son fonctionnement et ses propos selon qui est en face de lui, s'arrange pour toujours bien se sortir des situations complexes ou tendues, sème la zizanie dans le groupe, ne se dévoile que très peu, reste toujours très évasif et flou, affectionne particulièrement les phrases à double sens qu'il emploie continuellement ;
- Le **martyr** : rien n'est jamais de sa faute, s'arrange pour se faire plaindre (par exemple : accepte une tonne de dossiers pour finalement se lamenter sur la charge de travail qui lui incombe).

- Pour espérer résoudre rapidement un conflit et retrouver rapidement l'équilibre nécessaire au bien être au travail et l'efficacité professionnelle, vous vous devez, en tant que manager responsable de votre équipe, d'agir dès que possible.
- Cerner le mode de fonctionnement du collaborateur posant problème
- Dialoguer : Le dialogue est la base d'une bonne communication. Échanger, savoir écouter , reformuler...
- Réagir : Il est crucial d'agir en faisant preuve de diplomatie et de vous adapter à la personnalité en face de vous. On ne gère pas un colérique comme on gère une personne totalement introvertie. En outre, veillez à toujours sanctionner le comportement et non la personne en tant que telle.

- De par ses réactions très extériorisées, exagérées, souvent incontrôlées, car dictées par des émotions non maîtrisées, parfois d'une violence imprévisible, le comportement colérique est aisé à identifier. Il est crucial de cadrer ces débordements et agir dès les premiers symptômes afin de ne pas laisser s'installer une ambiance délétère dans votre équipe et/ou votre entreprise
- Quelle posture à adopter :
  - Évitez d'entrer dans le jeu de la colère. Parlez calmement et à distance d'un conflit, suffisamment pour que les émotions de chacun soient retombées. Essayez de comprendre les causes de ces dérapages et cantonnez-vous à ce qui concerne le travail (pour le reste, vous pouvez suggérer une aide extérieure, mais en aucun cas vous immiscer dans la vie privée de votre collaborateur).
  - Rappelez les règles de bonne conduite dans votre entreprise et les limites à ne pas dépasser, ainsi que les sanctions applicables, le cas échéant.
  - Encouragez le dialogue, pratiquez une écoute active, reformulez, faites prendre conscience à votre collaborateur des conséquences de ses dérapages pour l'équipe et l'entreprise et décidez conjointement des pistes d'amélioration, fixez des objectifs dans ce sens et suivez l'évolution.

- Les sources d'anxiété sont nombreuses et plus ou moins justifiées. Il vous faut ainsi tout d'abord faire le tri entre ce que votre collaborateur craint à juste titre, et ce qui n'est qu'une question de point de vue très subjectif de sa part. Vous pourrez ainsi adapter votre réponse à son comportement et mieux le guider vers son équilibre (manque de confiance, compétences etc.)
- Quelle posture à adopter :
  - Rassurez votre collaborateur quant à ses capacités et ses compétences en reconnaissant régulièrement ses succès et en lui faisant prendre conscience de ses succès et de son évolution.
  - Ecoutez ses doutes et hésitations et soyez disponible , dans la mesure du possible et du raisonnable, pour l'accompagner, notamment dans les premières phases d'un projet.
  - Cadrez vos demandes et instaurez un climat de confiance ainsi que des repères immuables.
  - Proposez des formations ou un coaching en cas de besoin.

- Ce collaborateur a la fâcheuse tendance à tout critiquer et voir le verre à moitié vide. Incorrigible pessimiste plus ou moins conscient, il passe le plus clair de son temps à démonter les propositions et suggestions de chacun ou bien rechigne à effectuer les missions qui lui sont confiées, maugréant à la moindre difficulté. Bien souvent, la cause d'un tel comportement est un manque de confiance ou un besoin d'exister aux yeux des autres
- Quelle posture à adopter :
  - Ecoutez votre collaborateur, montrez-lui que son avis compte dans l'équipe. Évitez de le stigmatiser et incluez-le dans les décisions collectives.
  - Évitez de le contredire d'emblée. Ça ne ferait que renforcer sa position. Trouvez d'autres biais de le convaincre du bien-fondé de votre décision ou du chemin adopté pour tel projet.
  - Aidez-le à verbaliser ses émotions et sentiments en le questionnant, notamment, sur les éléments qui lui permettent d'affirmer ce qu'il énonce.
  - Restez positif et constructif. Incitez-le à proposer des solutions lorsqu'il critique celles de ses collègues - ou les vôtres !

- Vous êtes ici en présence du comportement le plus ardu à parer et/ou corriger. En effet, un collaborateur qui en arrive à ce stade a presque déjà un pied hors de votre entreprise. Il est ainsi à la fois difficile, parfois délicat de le motiver et le convaincre de rester - voire de partir !
- Aussi, vous devez définir la source de cette démotivation : est-ce un problème d'ennui dans les tâches effectuées ou un problème plus profond ? Un manque de reconnaissance ? Un sentiment de mal-être dans l'équipe ? Les prémices d'un burn-out ? Depuis quand ressent-il cette lassitude ? Y a-t-il eu un élément déclencheur ?
- Quelle posture à adopter :
  - S'il est question d'une routine qui ronge la motivation de votre collaborateur, proposez-lui des missions plus "intéressantes" .
  - S'il s'agit d'un manque de reconnaissance , prévoyez une éventuelle augmentation, un changement de poste/de service et valorisez ses efforts et réussites.
  - Si la situation patine et s'enlise, que votre collaborateur reste impassible, fermé à toute discussion ou proposition, n'hésitez pas à vous montrer un brin provocateur en lui demandant, par exemple, pourquoi il ne change pas de métier ou d'entreprise si sa situation actuelle l'ennuie à ce point.



- Ce collaborateur, s'il est secret, replié sur lui-même, n'est pas nécessairement un élément perturbateur à première vue. Toutefois, c'est une véritable bombe à retardement qu'il est capital de repérer. En effet, les personnes renfermées ont tendance à tout interioriser, notamment les déceptions et autres rancœurs, jusqu'au jour où une goutte d'eau fera déborder leur vase.
- Quelle posture à adopter :
  - Ne le brusquez pas, mais aidez-le petit à petit à prendre confiance en lui.
  - Invitez-le à participer (ne serait-ce que subtilement) lors de réunions d'équipe ou de projet en lui demandant son avis sur une question qu'il maîtrise, par exemple.
  - Incitez-le à verbaliser ce qu'il ressent et oser dire quand ça ne lui convient pas. Cela lui permettra de libérer un peu de la pression qu'il aura accumulée intérieurement, le cas échéant.
  - Proposez-lui un coaching pour l'aider à mieux extérioriser ce qu'il ressent.

- Ce collaborateur ne manque pas une occasion d'étaler son savoir et ses compétences. Il parle souvent fort et coupe régulièrement la parole à ses collègues. Il n'hésite pas à se mettre en avant, au détriment parfois de ses collègues qu'il peut n'avoir aucun scrupule à écraser, quitte à passer pour un idiot lorsqu'il pense maîtriser un sujet alors que ce n'est pas le cas.
- "Je sais tout mieux que tout le monde" présente des comportements qui dénotent un besoin démesuré de reconnaissance et d'exister. Il vous faut agir avec tact, car ces collaborateurs s'avèrent d'une efficacité redoutable lorsque bien managés.
- Quelle posture à adopter :
  - N'hésitez pas à lui donner suffisamment de missions dans des domaines qu'il maîtrise totalement pour le maintenir occupé. Cela évitera qu'il parte donner son avis sur les tâches des autres.
  - Reconnaissez son travail et ses compétences à leur juste valeur.
  - Usez d'humour lorsque votre collaborateur se targue trop ou s'égare dans des chemins inconnus de lui afin qu'il prenne doucement conscience de ce comportement inapproprié.
  - Cadrez ses débordements. Là encore, l'humour est un excellent outil, car il permet de dédramatiser les choses et poser le cadre en douceur.
  - Lorsqu'il s'égare, soyez factuel pour lui montrer ses erreurs qu'il ne reconnaîtra pas autrement.

- Si, en soi, la manipulation - lorsqu'elle n'est utilisée qu'à bon escient et ponctuellement - n'est nullement répréhensible, elle devient un véritable problème pour l'entreprise lorsqu'elle émane d'un individu dont c'est le mode de fonctionnement principal.
- Quelle posture à adopter :
  - Cadrez votre management le plus possible. Soyez ferme. Plus les règles sont floues et l'organisation peu structurée, plus le manipulateur est comme un poisson dans l'eau.
  - Lorsqu'il avance quelque chose, faites-lui préciser ses affirmations et mettez-le devant ses contradictions , le cas échéant. Montrez-lui que vous restez maître de la situation.
  - Gardez vos distances dans vos relations avec lui : aucune familiarité, aucune confiance, quelle qu'elle soit. Vous devez lui montrer que vous êtes fort et bien dans vos baskets, car il se nourrit des faiblesses d'autrui pour mieux les manipuler.
  - Ne laissez paraître aucune émotion négative. Ne montrez aucun signe de faiblesse ou de colère. Ne culpabilisez pas face à ses remontrances. Restez à distance de ses attaques.

- Rien n'est jamais de la faute de ce collaborateur. Il s'arrange plus ou moins consciemment pour être une victime . Attention toutefois, il se peut qu'il soit réellement le bouc émissaire de collègues. Constamment en train de se plaindre,
- Quelle posture à adopter :
  - Invitez-le à clarifier ses dires (notamment les mots tels "jamais", "toujours", etc.), incitez-le à réaliser qu'il peut nuancer ses propos et que tout n'est pas aussi noir que ce qu'il prétend.
  - Soyez clair et transparent dans votre management afin de ne lui laisser aucun doute ou ne générer aucun malentendu quant à une décision particulière ou la répartition des missions, par exemple.
  - Analysez avec lui le cheminement qui l'amène à se considérer comme une victime (il l'est peut-être à juste titre, victime d'un collègue malveillant, par exemple).
  - Proposez-lui une formation ou un coaching pour apprendre à mieux s'organiser, dire non, s'affirmer, etc.



**La bienveillance dans chacune  
des circonstances...**

- Les talents hautement qualifiés sont à la fois redoutés et pourtant très convoités. Craints parce que difficiles à gérer ; recherchés parce qu'indispensables, entre autres, à l'innovation.
- Il est donc essentiel d'adapter votre mode de management afin d'exploiter leur potentiel sans le gaspiller et surtout leur donner envie de rester et de mettre toute leur expertise au service de votre entreprise. Car compter ces experts parmi son personnel est pour une entreprise un atout compétitif certain et un gage de réussite et de pérennité dans un monde en continuelle mutation où la gestion des compétences est un enjeu majeur.
- Les modèles de management classiques atteignent rapidement leurs limites avec ce type de collaborateurs ne fonctionnant pas comme la majorité des individus.
- L'un de vos rôles en tant que manager sera alors celui d'un facilitateur entre votre expert et les autres membres de votre équipe et/ou la direction de votre entreprise.
- Vous endosserez alors la casquette de coach afin de guider votre expert dans le développement de ses compétences tant relationnelles qu'évolutives en matière de carrière (transmission des connaissances, travail du leadership et de la communication interpersonnelle, défis professionnels source de motivation et d'épanouissement, etc.).

- Entre management de délégation, participatif et coaching, voici quelques pistes pour gérer vos experts et valoriser leur potentiel au sein de votre équipe et de votre entreprise :
  - ayez confiance en votre expert, mais également en vous : vous devez avoir l'assurance et la conviction que votre expert maîtrise son domaine, sans pour autant vous sentir mal à l'aise ou peu sûr de vos décisions parce que vous ne comprenez pas grand-chose à ce qu'il dit et/ou que vous ne pouvez vérifier ses affirmations. Il est expert, certes, mais vous devez être capable de discernement.
  - clarifiez les rôles dans votre relation : vous avez chacun des compétences et connaissances propres dans des domaines différents, il n'y a pas de concurrence, mais bien une collaboration étroite.
  - associez-le à vos prises de décision sans pour autant vous délester de votre responsabilité : l'expertise de votre collaborateur éclaire vos décisions, mais vous restez décisionnaire final.
  - préparez son arrivée et soignez sa présentation aux autres collaborateurs : un moyen efficace de faire taire les rumeurs, tabous et autres malentendus quant à votre expert qui fait désormais partie de votre équipe. Cela posera clairement les choses et facilitera dès le départ les échanges au sein de votre service.
  - boostez le leadership de votre expert et l'intelligence collective au sein de votre équipe : s'il est important que chaque collaborateur reconnaisse les compétences de votre expert, tous ont leur rôle à jouer et doivent se sentir libres d'intervenir et d'apporter leur pierre à l'édifice. Ce qui donne du sens à la mission collective de l'équipe dans la stratégie de l'entreprise.



- communiquez régulièrement pour réajuster votre posture, le cas échéant et éviter les conflits.
- donnez un feedback régulier : installez un climat de confiance, facilitez la communication d'informations et reconnaissez la valeur de votre expert.
- intéressez-vous à son expertise en vous formant petit à petit afin de mieux communiquer et mieux vous comprendre, vous valorisez le potentiel de votre collaborateur.
- motivez votre expert : proposez-lui des challenges en rapport avec son expertise, offrez-lui la possibilité d'élargir son champ d'expertise, de se former davantage, de valider ses connaissances, compétences, acquis... Un expert démotivé est un avantage stratégique qui s'envole !
- valorisez le transfert de ses connaissances en humanisant l'expertise : mentorat, tutorat, conseil, etc. Là encore, c'est un moyen efficace d'améliorer les relations et l'intelligence collective au sein de votre équipe.

- Certes, le mieux aurait été d'éviter ces tensions en restant vigilant aux besoins et frustrations de chacun... En effet, un conflit non maîtrisé peut avoir des conséquences non négligeables en entreprise : rentabilité en baisse, mauvaise image auprès des fournisseurs et clients, démotivation voire burn-out. Aussi est-il essentiel de ne pas laisser les tensions perdurer et d'agir rapidement !
- Ce qui est sûr, c'est que ne rien dire et adopter un comportement neutre en attendant que tout se calme n'est en aucun cas une solution ! Étouffer l'affaire ne serait que reculer pour mieux sauter... Lorsque les rancœurs et autres malentendus s'accumulent, il est bien rare que le calme revienne de lui-même !
- Votre rôle, en tant que responsable, est de vous assurer de la bonne ambiance et des relations sereines entre collègues , gage de succès et de motivation pour votre entreprise et vos collaborateurs. En présence de tensions au sein de votre équipe, vous ne devez pas faire l'autruche : vous devez d'agir, et ce, au plus vite !

- Dans l'idéal - encore que... nous le verrons plus loin - en matière de conflits, il faudrait prévenir plus que guérir.
- Repérer malentendus, regards en coin, évitements, tensions plus ou moins palpables... tous ces petits détails que vous savez pouvoir être les prémices d'un conflit plus important qu'il n'en a l'air, vous permettra de désamorcer la crise avant que les choses ne s'enveniment. Pour cela, vous devez avoir un comportement proactif. Vos antennes de cadre doivent être branchées en permanence pour pouvoir agir dès le moindre doute.
- Pour ce faire, quelques techniques :
  - un feedback régulier auprès de vos équipes peut être un excellent baromètre afin de sonder l'atmosphère et repérer les tensions
  - écouter activement vos collaborateurs est également un atout primordial dans votre mission de cadre. Cela vous permettra, en reformulant les dires de vos collaborateurs, d'entendre et d'intégrer les messages qu'ils souhaitent transmettre - et repérer les éventuels malaises dans votre équipe.

- Il arrive toutefois qu'un conflit éclate sans que vous n'ayez pu l'anticiper ou malgré toutes vos tentatives de désamorçage. Comment faire alors, quand l'orage gronde et que la situation devient explosive ?
- Il n'existe pas une seule et unique réponse, ni de recette miracle. De nombreux paramètres sont à prendre en compte, parmi lesquels :
  - quelle est la source du conflit et sa nature (intrinsèquement liées)
  - quelles sont les personnalités impliquées
  - quels sont les enjeux (urgence à régler le problème, etc.)
- Pour autant, attendre que les choses se tassent - la peur des conflits est un réflexe relativement commun - ne serait que pure folie. La situation empirerait inéluctablement jusqu'à ce que tout vous explose au nez sans que vous ne puissiez plus rien maîtriser, avec toutes les conséquences désastreuses que cela peut entraîner.
- Agissez ! Le plus tôt est toujours le mieux.

- Vous devez intervenir de manière responsable et posée. Avant toute chose, petit rappel de quelques comportements à bannir absolument :
  - fuir : en tant que manager, cela reviendrait à jeter de l'huile sur le feu et devenir partie intégrante du conflit (vos collaborateurs vous en voudront immanquablement de ne pas être à même de gérer la situation). Un capitaine ne quitte jamais le navire, que cela soit dit. Vous devez être capable d'assurer le bon fonctionnement de votre entreprise et le respect des règles et de chacun. Il en va de votre responsabilité. Et de votre crédibilité en tant que dirigeant !
  - prendre parti : vous devez vous positionner en arbitre, facilitateur, médiateur et savoir prendre du recul afin de rester le plus neutre et factuel possible. Cela signifie que vous devrez éventuellement prendre les mesures qui s'imposent s'il s'avère que l'un de vos collaborateurs a enfreint les règles ou commis une faute.
  - riposter sans négocier : il s'agit de ne pas faire une affaire personnelle de ce conflit. Vous ne devez pas entrer personnellement dans le conflit en répondant du tac au tac à vos collaborateurs. Vous allez devoir écouter, prendre de la hauteur et négocier. Si la négociation n'est pas possible, vous devrez rappeler les règles et si besoin appliquer les sanctions.

- Voici les grandes étapes dans la gestion concrète d'un conflit entre deux (ou plus) de vos collaborateurs
  - **Rencontrer les protagonistes individuellement** : cela permettra à chacun de livrer sa version des faits. Laissez votre collaborateur s'exprimer et relatez les faits. Prenez soin de bien reformuler ce qui a été dit et veillez à ce que votre interlocuteur valide votre synthèse. A l'issue de ces entretiens, vous aurez une meilleure vision quant à ces tensions et serez à même de planifier la suite. Vous informerez vos collaborateurs d'une prochaine "confrontation" lors de laquelle chacune des parties devra exposer ses besoins et ses attentes.
  - **Organiser une rencontre en présence de toutes les parties prenantes** : ce sera le moment de faire posément le point sur les divergences, convergences et ressentis de chacune des parties. Vous prendrez soin d'énoncer clairement le déroulé de cette entrevue ainsi que les règles à respecter pour le bon déroulement des choses. Vous vous positionnez en tant que facilitateur au dialogue, médiateur. C'est vous qui conduisez cet entretien en veillant à ce que chacun valide ce qui en sort. Vous guidez vos collaborateurs vers une issue constructive du conflit. Si les tensions persistent et que chacun campe sur ses positions, une deuxième, voire une troisième rencontre peuvent être envisager. Cela permettra à chacun d'avancer sur son ressenti, ayant entendu posément les arguments des autres parties. Lorsqu'un consensus sera trouvé, vous le noterez et le ferez signer à chacune des parties. Comme un véritable engagement de leur part.
  - **Suivre les engagements pris** : une fois les protagonistes en accord avec ce qui a été dit et décidé, il est primordial de vous assurer que cette trêve persiste et se pérennise, laissant place à un climat de confiance mutuelle. Vous pouvez organiser quelques rencontres entre les différentes parties afin de mettre en évidence les efforts et les points positifs. Cela renforcera le processus d'apaisement sur la durée.

- Le dialogue, comme dans toute relation, est un élément essentiel. Échanger permet d'éviter les malentendus, désamorcer des tensions latentes. Mettre des mots sur des ressentis, des émotions aide à poser les choses et à laisser percevoir l'esquisse d'une solution.
- Lorsqu'un conflit a éclaté et qu'il a été désamorcé et résolu intelligemment, chacun se remettra en question et évoluera de manière constructive et positive.
- Par ailleurs, les conflits, s'ils sont pris en compte, gérés et conduits de main de maître peuvent s'avérer être de formidables sources d'innovation et de changement. En effet, ils peuvent mettre à jour des dysfonctionnements jusque lors subis, faire émerger une conscience collective accrue et se transformer en véritable émulation de groupe, donnant un nouveau souffle à l'équipe - voire l'entreprise - toute entière !



## GÉNÉRATION X

Née entre 1960 et 1980, dite «génération du baby bust», elle fait le pont entre les «baby boomers» et les «millennials».

Entrés dans la cinquantaine, les «GenXers» sont ceux à qui l'ont demandé la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.



- Expérience
- Loyauté
- Sens de l'autorité et de la hiérarchie
- Esprit de compétition
- Organisation
- Capacité d'innovation managériale



- Faible capacité de communication
- Manque de transparence
- Conception pyramidale de l'entreprise
- Parfois techno-exclue



## GÉNÉRATION Y

Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des «digital natives» ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la «génération sacrifiée» parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.



- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle



## GÉNÉRATION Z

Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70% de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.

Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40% d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est «dure», «compliquée» et «difficile». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.



- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau



- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération alpha







## Management Motivationnel



### LES RÔLES DU MANAGER

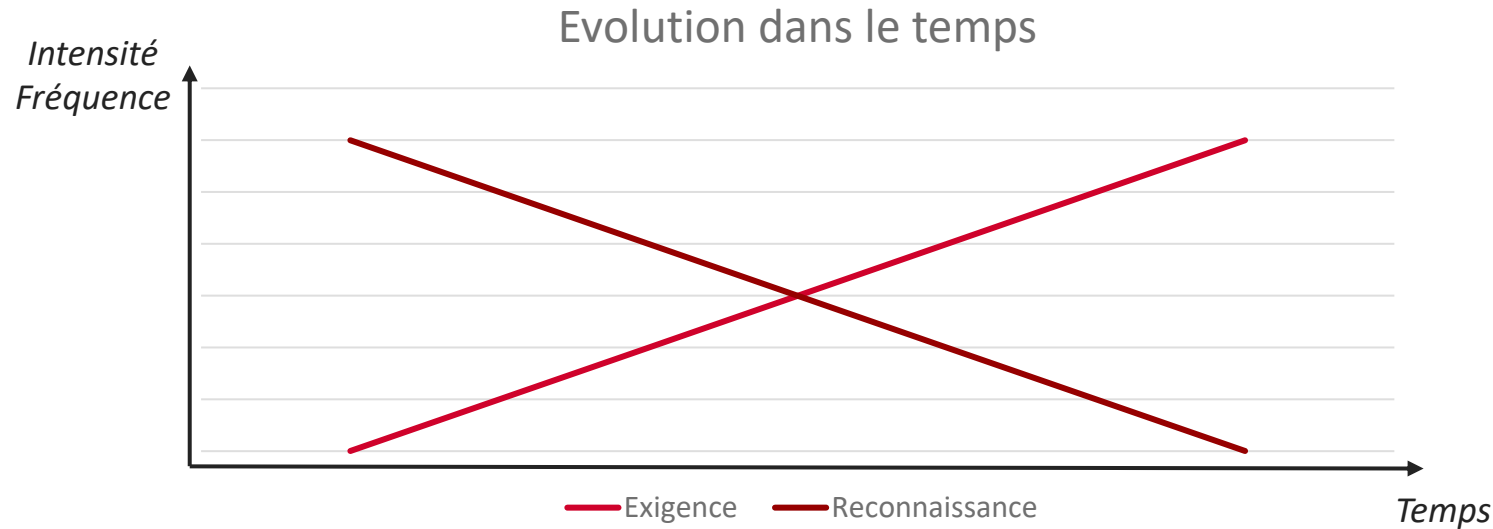
#### LES RÔLES DU MANAGER

Le manager au cœur  
du projet d'entreprise



- Equation de la performance :  $P = C \times M$ , avec P la Performance, C le niveau de compétences du collaborateur, M la Motivation.
- Deux visions des choses :
  - soit, on focus sur la performance / profitabilité du collaborateur dans la réalisation de ses tâches et donc on oublie ou parfois occulte la dimension motivationnelle du collaborateur
  - Soit, on focus notre management sur la motivation du collaborateur, en suivant cette équation, la performance et donc la profitabilité de l'entreprise se déduira naturellement en gardant à l'esprit la priorité sur la motivation de nos collaborateurs.
- Différentes phases possibles tout au long de la carrière d'un collaborateur :
  - Phase pionnière :  $P = c \times \mathbf{M}$
  - Phase de croissance :  $P = C \times M$
  - Phase de maturité :  $P = \mathbf{C} \times m$



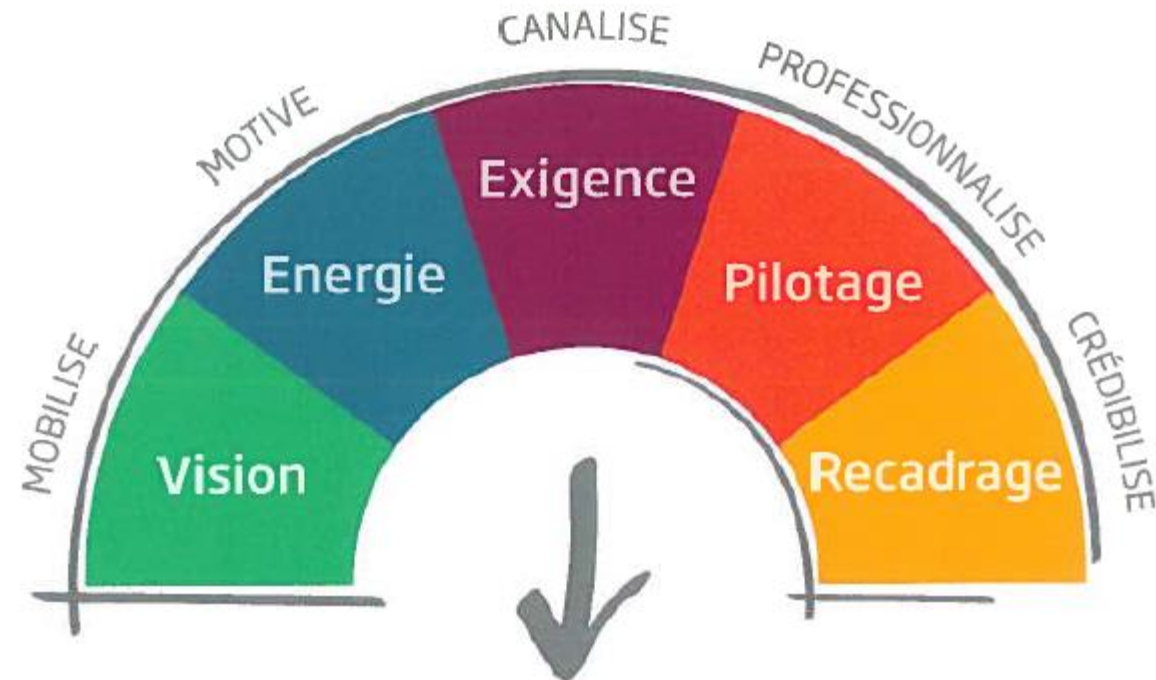


- Management laxiste : Forte reconnaissance & Faible exigence
- Management « oldschool » : Pas de reconnaissance & Forte exigence : fait grandir mais peut nuire à la motivation du collaborateur
- Management motivationnel : Forte reconnaissance en continu & Forte exigence





## Les **5 axes** du management



**Plus de Performance**  
avec moins de stress et **plus de Plaisir**

