

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET DU RISQUE OPERATIONNEL

BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

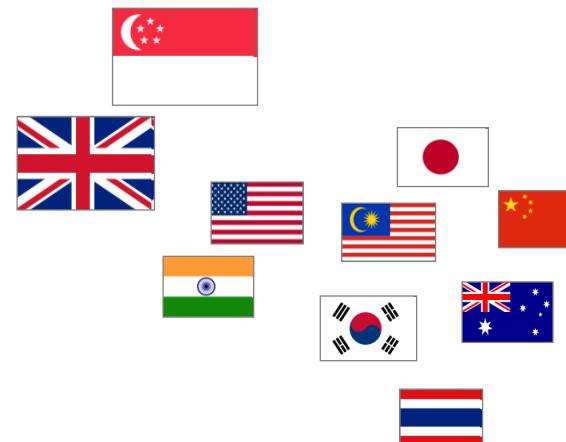


© Xavier Genet / Michele Allard



TÉKITOA ?

age 49 Lafarge 6 Exp 27
prof 7 Thibaut 12 SG 18
 Robin 14 pays 14



PROGRAMME DES SESSIONS

■ Management des organisations

- Comprendre le contexte du management en entreprise
- Préparer les futurs diplômés à une prise de fonction
- Acquérir des outils concrets pour animer une équipe

■ Sécurité de l'information

- Comprendre les concepts de la SI
- Détailler les différents dispositifs
- Analyser les tendances actuelles

■ Management des risques opérationnels en Finances de Marchés

- Comprendre les concepts du RO
- Détailler les enjeux pour les marchés financiers
- Analyser un cas particulier : le rogue trading

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

AGENDA

LES ORGANISATIONS

LES NIVEAUX DE MANAGEMENT

LES RÔLES DU MANAGER

LES STYLES DE MANAGEMENT

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

LES ORGANISATIONS

Les fonctions dans l'entreprise

Les structures d'entreprises

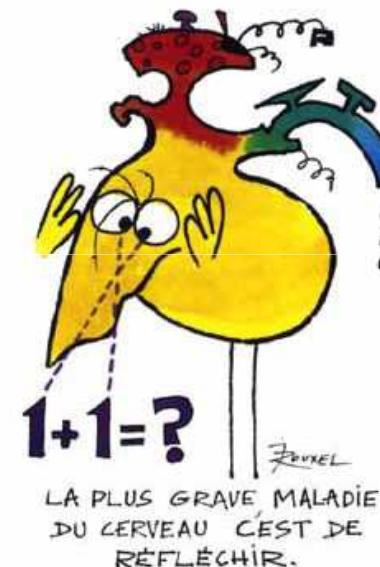
Les évolutions

LES ORGANISATIONS

Les fonctions dans l'entreprise

- Activité : Dessinez votre vision de l'entreprise
- Durée : 5 minutes

Les devises Shadok



LES ORGANISATIONS

Les fonctions dans l'entreprise

■ Les fonctions dans l'entreprise



La structure de l'entreprise est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

■ Les déterminants majeurs de la structure

- Stratégie : pays, produit... développement, consolidation...
- Taille
- Technologie
- Diversité des activités
- Environnement

■ Les types de structure

- Fonctionnelle
- Divisionnelle
- Matricielle



...et le plus souvent des structures mixtes

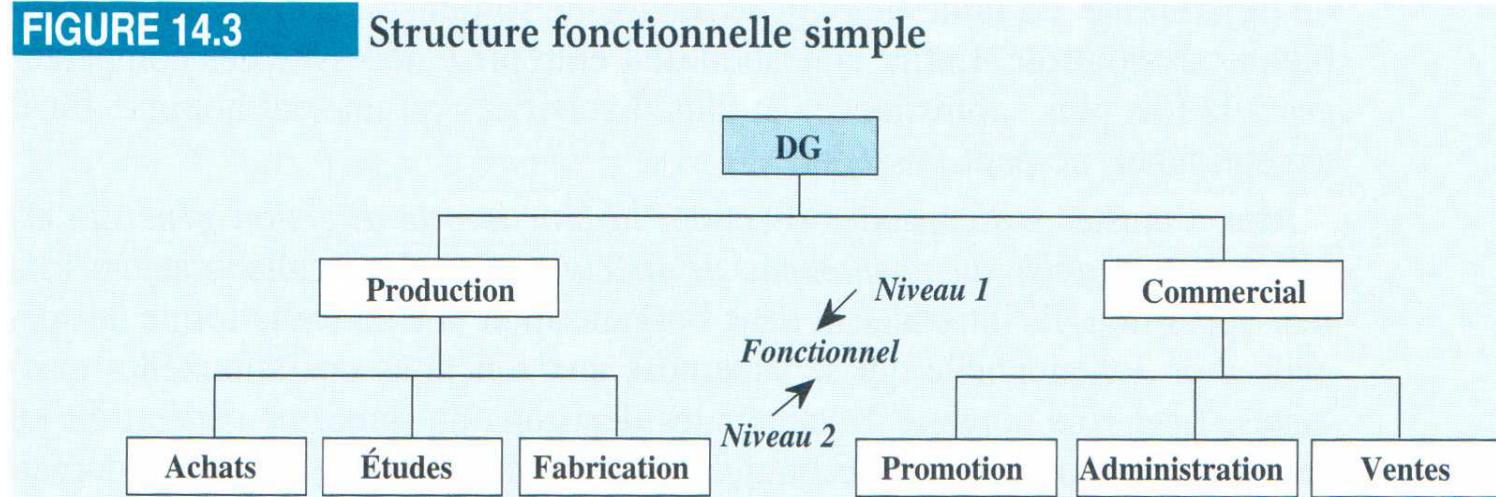
LES ORGANISATIONS

Les structures des entreprises

■ Structure Fonctionnelle

- Adaptée à des entreprises mono-activité
- Nécessite des processus transversaux pour la continuité des flux entre fonctions
- Privilégie l'efficacité et les économies d'échelle
- Risques : centralisation, recours à la hiérarchie pour la gestion de flux

FIGURE 14.3 Structure fonctionnelle simple

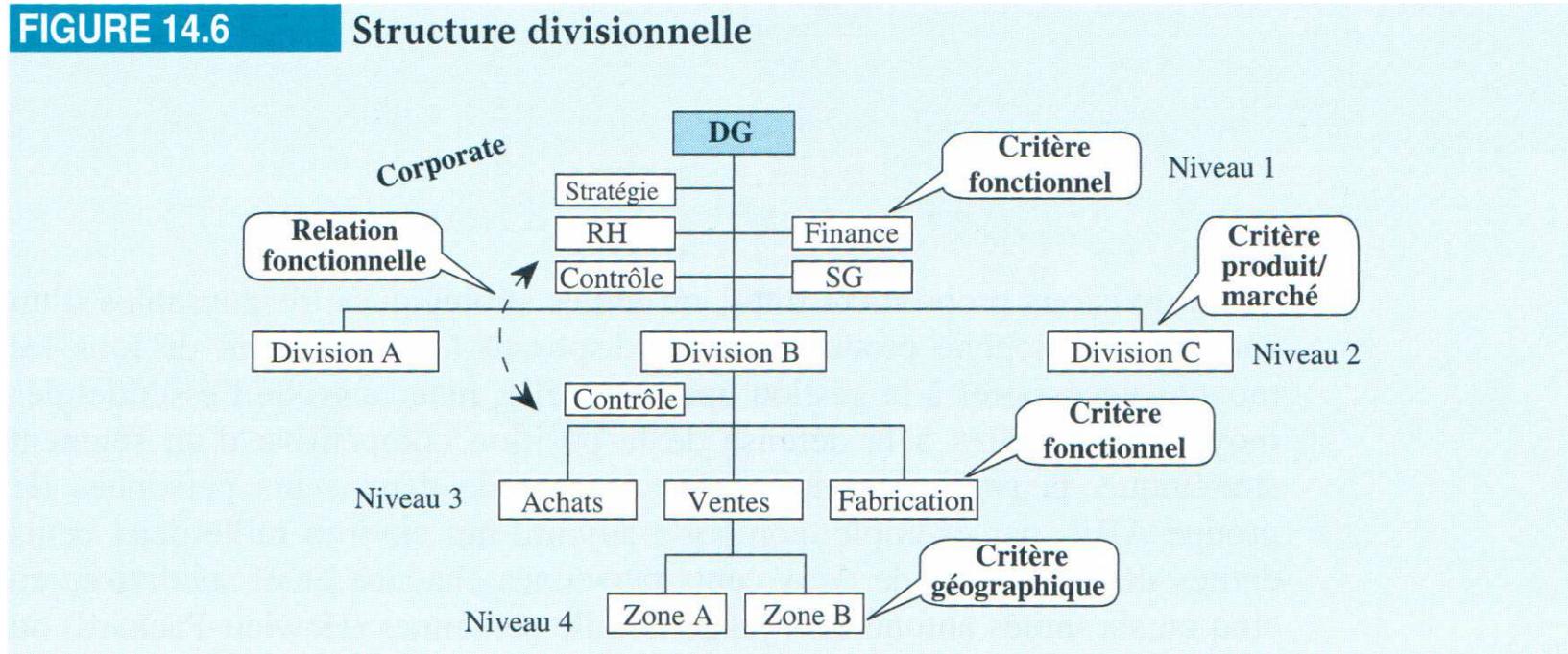


■ Structure Divisionnelle

- Spécialisation par segments stratégiques

FIGURE 14.6

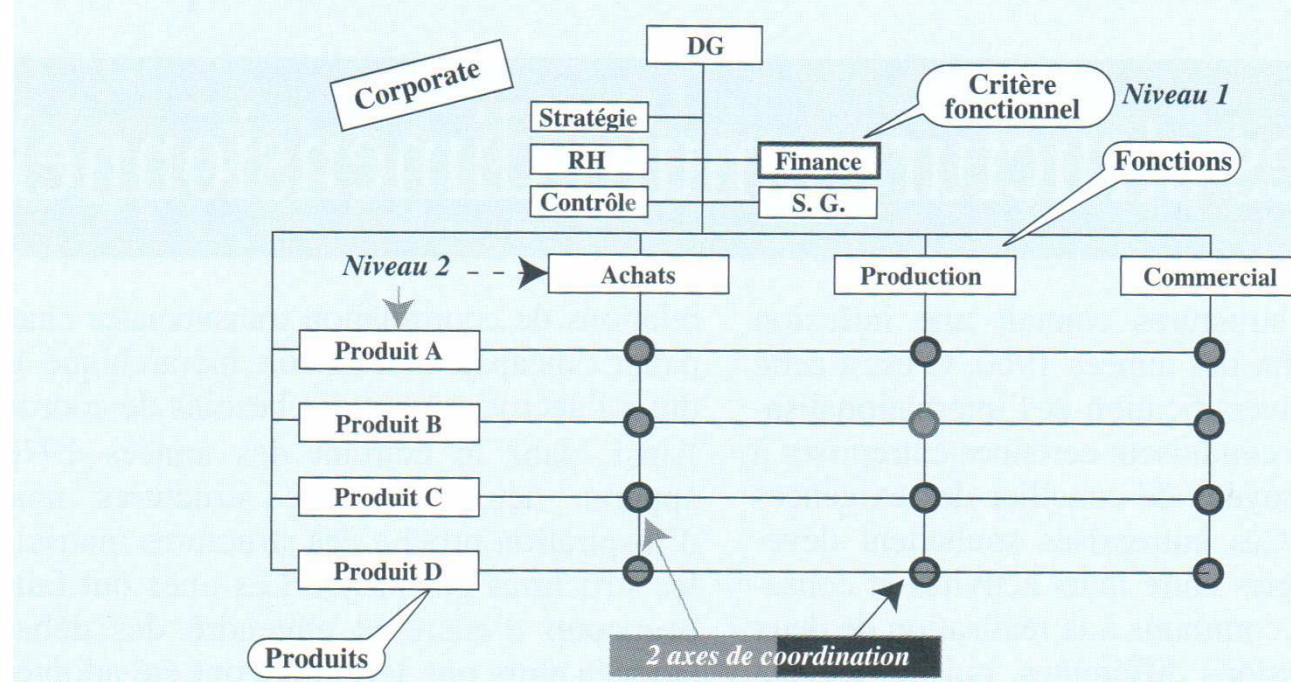
Structure divisionnelle



■ Structure Matricielle

- Différents segments d'activités font appel à des savoir faire communs
- Impact fort sur le mode de management
- Gestion permanente du couple différenciation/ intégration

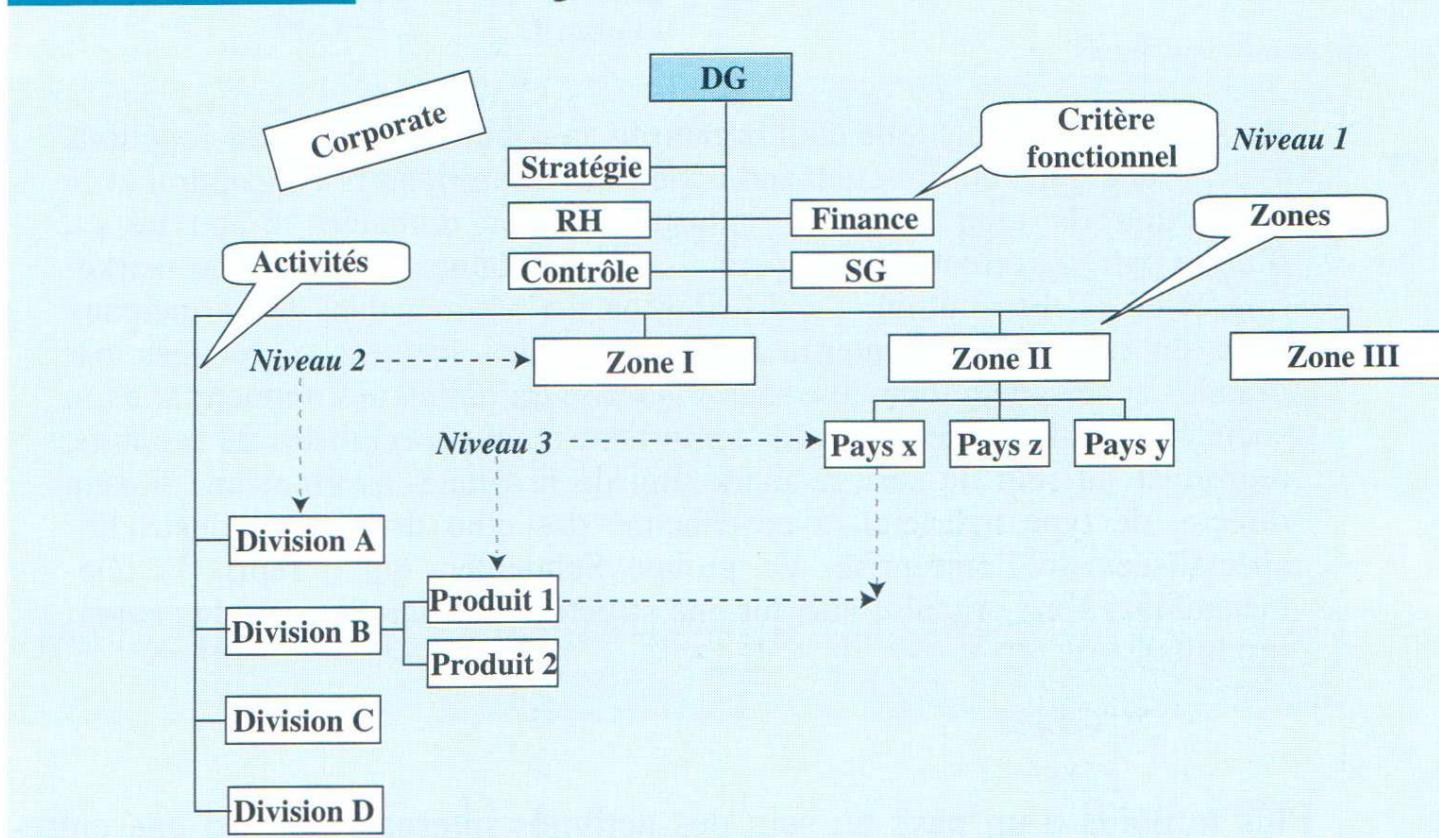
FIGURE 15.1 La structure matricielle



■ Structure Globale mixte

- gestion des axes : Activité/ produit/ géographie

FIGURE 16.3 Structure globale matricielle



LES ORGANISATIONS

Les structures des entreprises



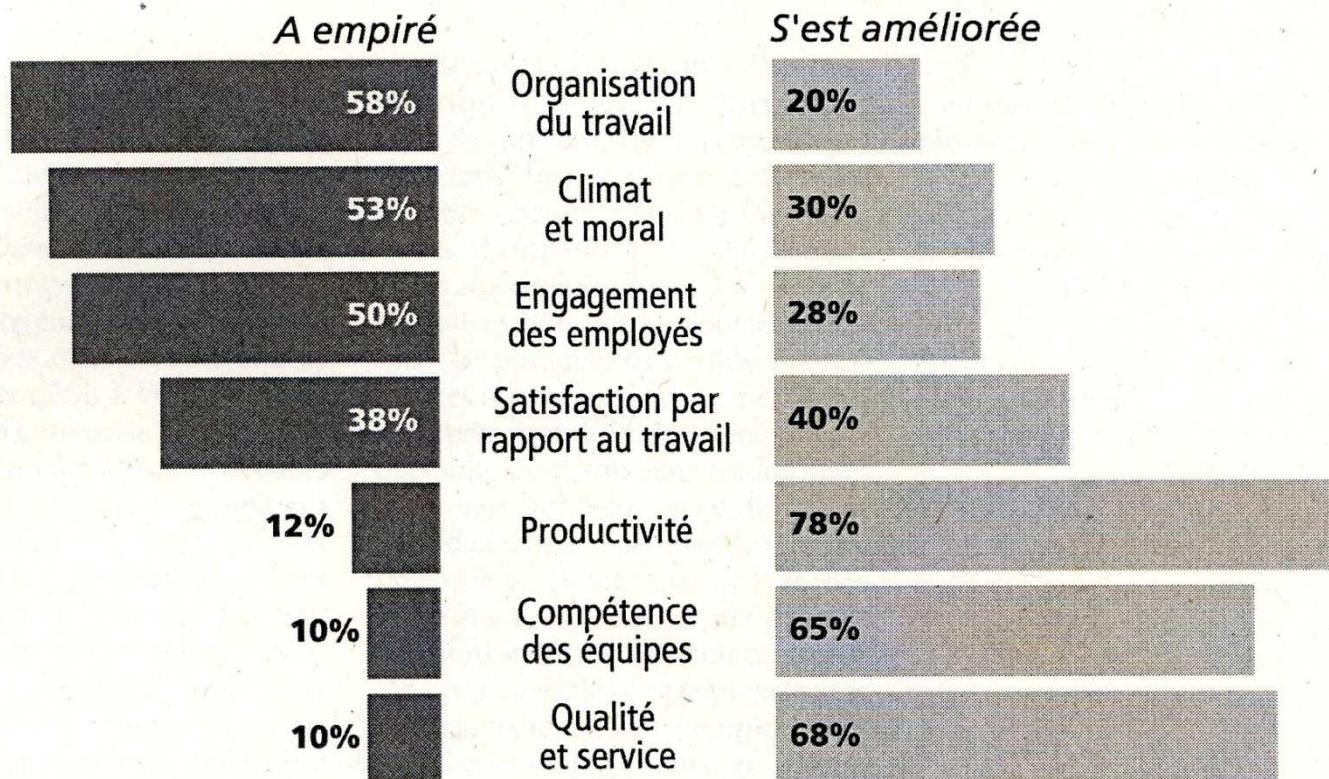
■ Les modèles d'organisation induisent des modes d'interactions:

- **Hiérarchique**
 - ▶ Relation d'autorité
- **Matriciel**
 - ▶ Recherche de consensus entre les axes de la matrice
- **En réseau**
 - ▶ Communauté, échange, partage de pratiques

AUJOURD'HUI : ENVIRONNEMENT ET ENTREPRISES

Impact de la perte de sécurité de l'emploi*

Pour chacun des sujets suivants, pensez-vous que la situation s'est améliorée ou a empiré depuis que vous avez conduit votre restructuration ?



(*) Étude réalisée en 1997 au près d'un millier de dirigeants d'entreprises

(The new deal at work – peter Capelli – 1999 – Harvard Business School Press)

AUJOURD'HUI : ENVIRONNEMENT ET ENTREPRISES

■ Ancien contrat moral

- Recruter des jeunes potentiels, plutôt que des candidats aux compétences éprouvées.
- Assurer une formation tout au long de la carrière.
- Planifier les carrières.
- Assurer un emploi à vie.

■ Le nouveau système

- Des changements rapides dans l'environnement concurrentiel.
- L'apparition de la culture du « résultat immédiat ».
- Le renforcement du pouvoir des actionnaires

■ L'ère de la fidélité entre entreprises et employés est révolue.

- Plus de garantie d'emploi à vie
- Licenciement pour améliorer la rentabilité
- Loyauté employés / employeurs disparue

AUJOURD'HUI : ENVIRONNEMENT ET ENTREPRISES

■ La nouvelle donne : une révolution dans le monde de l'entreprise

- Les entreprises recrutent de moins en moins d'employés sans expérience.
- Les concurrents constituent le meilleur réservoir de recrutement.
- Les entreprises jugent le bilan de cette évolution globalement positif.
- Phénomène international.

■ De nouvelles pratiques de management

- Recruter des compétences immédiatement opérationnelles.
- Rémunérer au variable.
- Développer les emplois précaires.
- Limiter ses investissements aux employés qui contrôlent le savoir-faire de l'entreprise.

■ Le nouveau comportement des employés

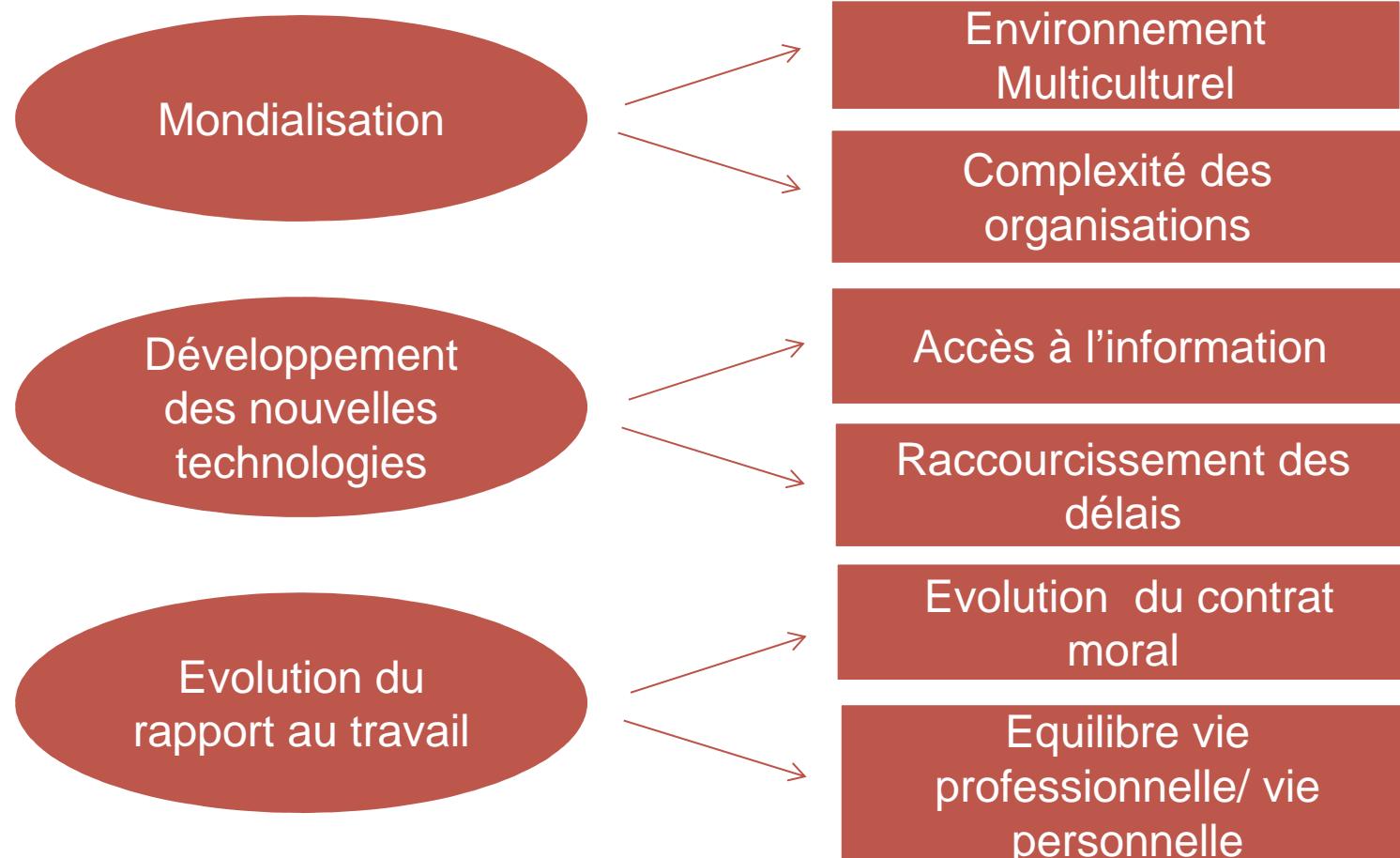
- Méfiants à l'égard de leurs employeurs
- Ne croient plus aux vertus de la loyauté.
- cherchent à échanger leurs compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences.

AUJOURD'HUI : ENVIRONNEMENT ET ENTREPRISES

ÉVOLUTION DES MODÈLES DE MANAGEMENT DEPUIS 1950

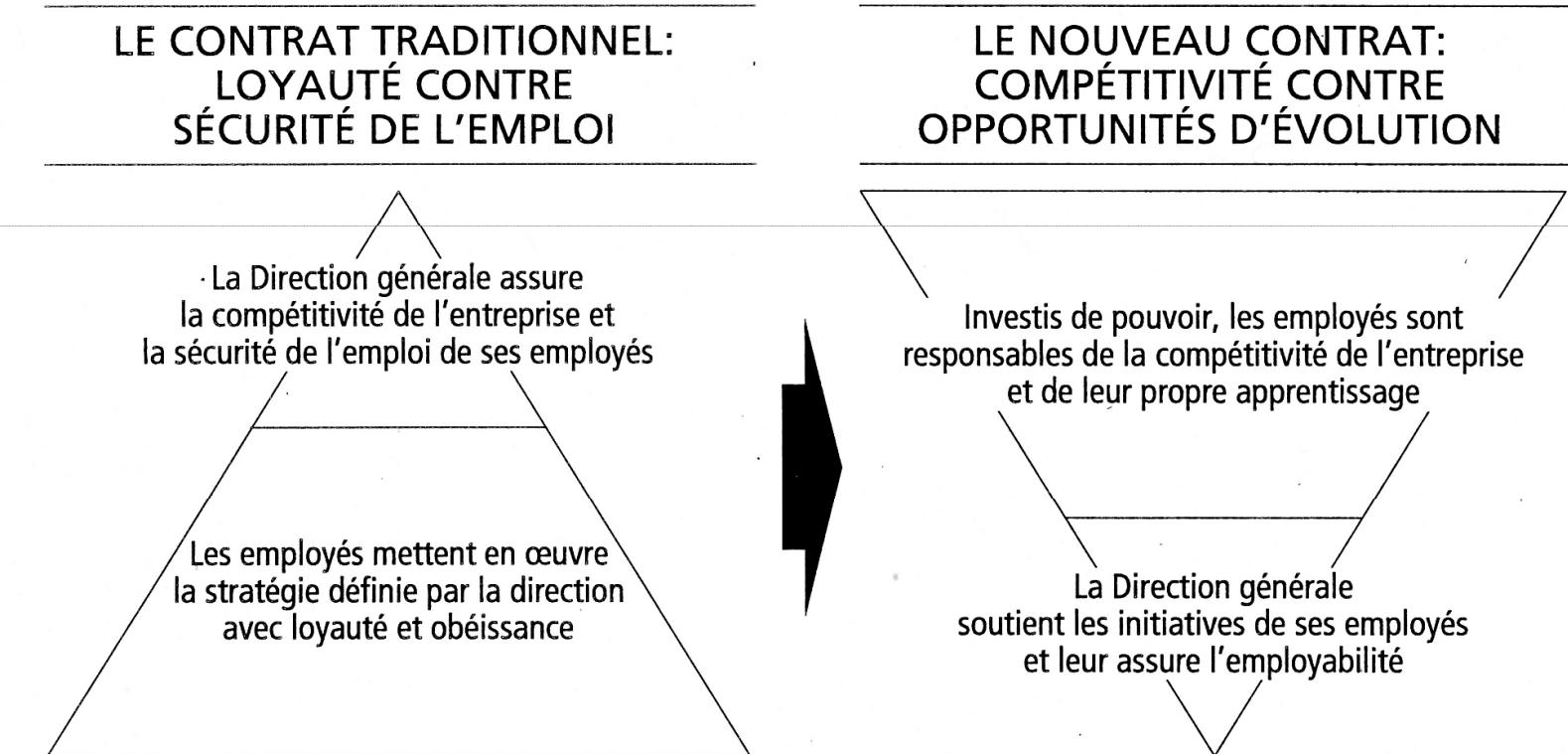
	1950 - 1960	1970 - 1985	A partir de 1985
Nature de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Stable 	<ul style="list-style-type: none"> En évolution Intensification de la concurrence internationale 	<ul style="list-style-type: none"> Turbulent, complexe Très forte concurrence sur les marchés internationaux
Caractéristique principale du modèle	<ul style="list-style-type: none"> Structurer 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter 	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les dilemmes
Façon de penser l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Structures et systèmes 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie et processus de management 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation, flexibilité et compétences
Autres caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de planification Système de budgétisation Importance de l'organigramme Prépondérance dans le développement des systèmes d'information Organisation scientifique du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie : faire correspondre savoir-faire de l'entreprise et F.C.S. Organisation : assurer la cohérence des 7'S Ressources humaines : adapter le poste de travail à la personnalité de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> Canaliser l'esprit entrepreneurial Rechercher la diversité Développer le travail en équipes Développer les partenariats Planifier l'opportunisme

■ Les facteurs majeurs



■ Le rapport au travail

Le nouveau contrat moral : l'inversion des rôles et des responsabilités



L'entreprise individualisée – Sumantra Ghoshal / Christopher A. Barlett – 1998 – Maxima

■ Le rapport au travail

Impacts du nouveau contrat social :

- **Le manager devient un leader capable d'entraîner, d'écouter, d'animer des réseaux de compétences...**
- **Les talents, les compétences sont les clés de la réussite de l'entreprise et du collaborateur**
- **La diversité devient incontournable pour appréhender la complexité**
- **Les structures de rémunérations valorisent la performance (variables, bonus..)**
- ...

LES ORGANISATIONS

Les évolutions



■ Evolutions du management

■ Management hiérarchique

- Le pouvoir et l'autorité sont fonction de la position dans l'entreprise
- L'organisation est pyramidale
- Le manager
 - ▶ donne des directives
 - ▶ récompense par la promotion
 - ▶ respecte les grilles de rémunération
 - ▶ etc.

■ Management du leader

- Le pouvoir et l'autorité sont fonction des résultats et de l'aptitude à entraîner des hommes
- L'organisation est matricielle ou en réseau
- Le leader
 - ▶ délègue des responsabilités
 - ▶ développe les compétences de ses collaborateurs
 - ▶ rémunère en fonction de la performance
 - ▶ etc.

Evolution des modèles de management

Management autoritaire

- Le pouvoir et l'autorité sont fonction de la position dans l'entreprise.
- L'organisation est pyramidale.
- Il n'y a pas de collaborateurs, mais des subordonnés.
- Le meilleur moyen de diriger ses subordonnés est de leur donner des ordres.
- On progresse dans la hiérarchie en obéissant à ses supérieurs.
- Le niveau n accepte sans contester les ordres de son n+1.

Management par la persuasion

- Le pouvoir et l'autorité sont fonction des résultats et de l'aptitude à gérer les hommes.
- L'organisation est fonctionnelle.
- Il n'y a pas de subordonnés, mais des collaborateurs.
- Le meilleur moyen de diriger ses collaborateurs est de les convaincre.
- On progresse dans la hiérarchie en excellant dans l'art de la persuasion.
- Le niveau n a le droit de contester les ordres de son n+1.

Le défi pour les entreprises : fidéliser les employés performants

■ Développer des incitations financières

- intéressement, participation, Plan d'épargne Entreprise
- stocks-options, actions gratuites, primes de fidélité
- bonus indexés sur la performance (?)

■ Agir sur l'environnement de l'employé

- Inciter les employés à travailler en groupe.
- Améliorer les conditions de travail. (horaires, ...)
- Choisir soigneusement la localisation de l'entreprise.
- Offrir des avantages aux employés.

■ Coopérer avec d'autres entreprises

- Créer des bourses d'emplois inter-entreprises.
- Créer des formations inter-entreprises.
- S'associer pour offrir des perspectives de carrière.

■ Former et Sécuriser les programmes de formation

- Contractualiser la relation. (dédit formation)
- Étaler la formation sur de longues périodes.

■ Evolution de la gestion des compétences

- **Les talents et les compétences sont clés pour les entreprises, elles :**

- ▶ développent des modèles de leadership,
des référentiels de compétences,
- ▶ forment les managers à l'évaluation des compétences, à la détection des talents,
- ▶ créent des universités d'entreprises,
- ▶ fidélisent leurs talents en leur offrant:
 - ▶ développement personnel: coaching, formations,
 - ▶ opportunités de carrière,
 - ▶ incitations financières, rémunérations différées,
 - ▶ conditions de travail attractives,
 - ▶ recrutent des personnes ayant des compétences clés, immédiatement opérationnelles.

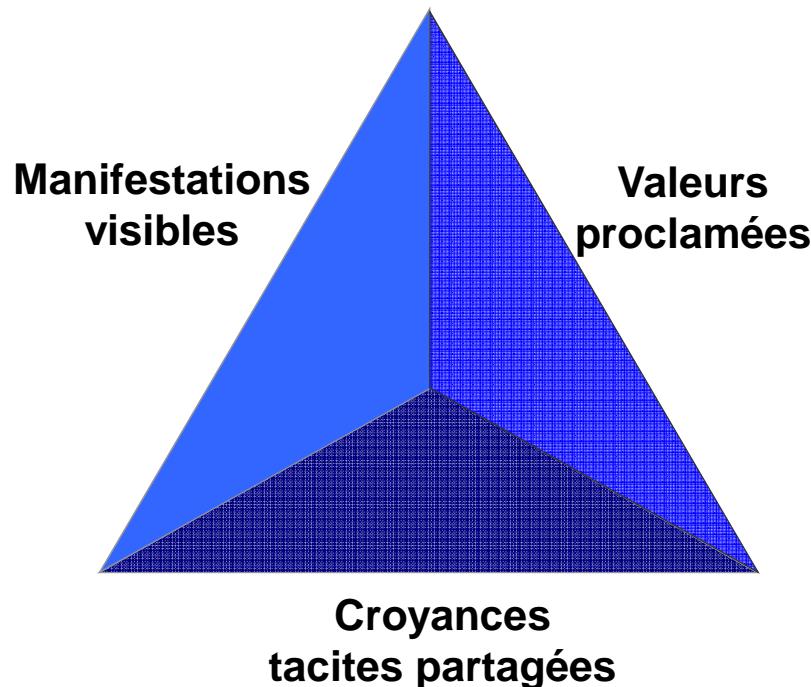
■ Evolution de la gestion des compétences

- **La complexité de l'environnement et l'évolution vers une responsabilité sociétale des entreprises conduisent les entreprises à plus d'ouverture, plus de diversité :**
 - ▶ Mixité (Homme/ Femme), féminisation des instances dirigeantes en progrès,
 - ▶ Ouverture multiculturelle, recrutement de cadres de tous pays pour accroître la capacité d'emprise mondiale,
 - ▶ Ouverture à différents types de formation, recrutement de sportifs de haut niveau, de philosophes, de géographes...
 - ▶ Recrutement de séniors (gestion de la pyramide des âges, exemple les réseaux bancaires),
 - ▶ Effort pour l'insertion des handicapés

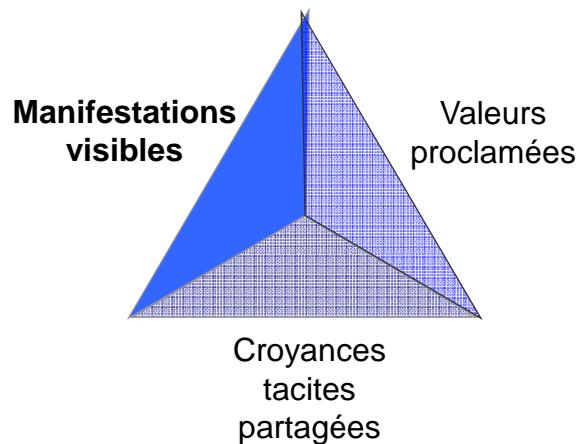
CULTURE D'ENTREPRISE

3 niveaux, du plus superficiel au plus profond :

- **les manifestations visibles**, directement observables
- **les valeurs proclamées**, officiellement mises en avant par l'organisation.
- **les croyances partagées** par la collectivité, souvent inconscientes tellement elles paraissent "évidentes" aux membres de l'entreprise. Ces croyances ont un impact déterminant sur le fonctionnement de l'organisation.



CULTURE D'ENTREPRISE

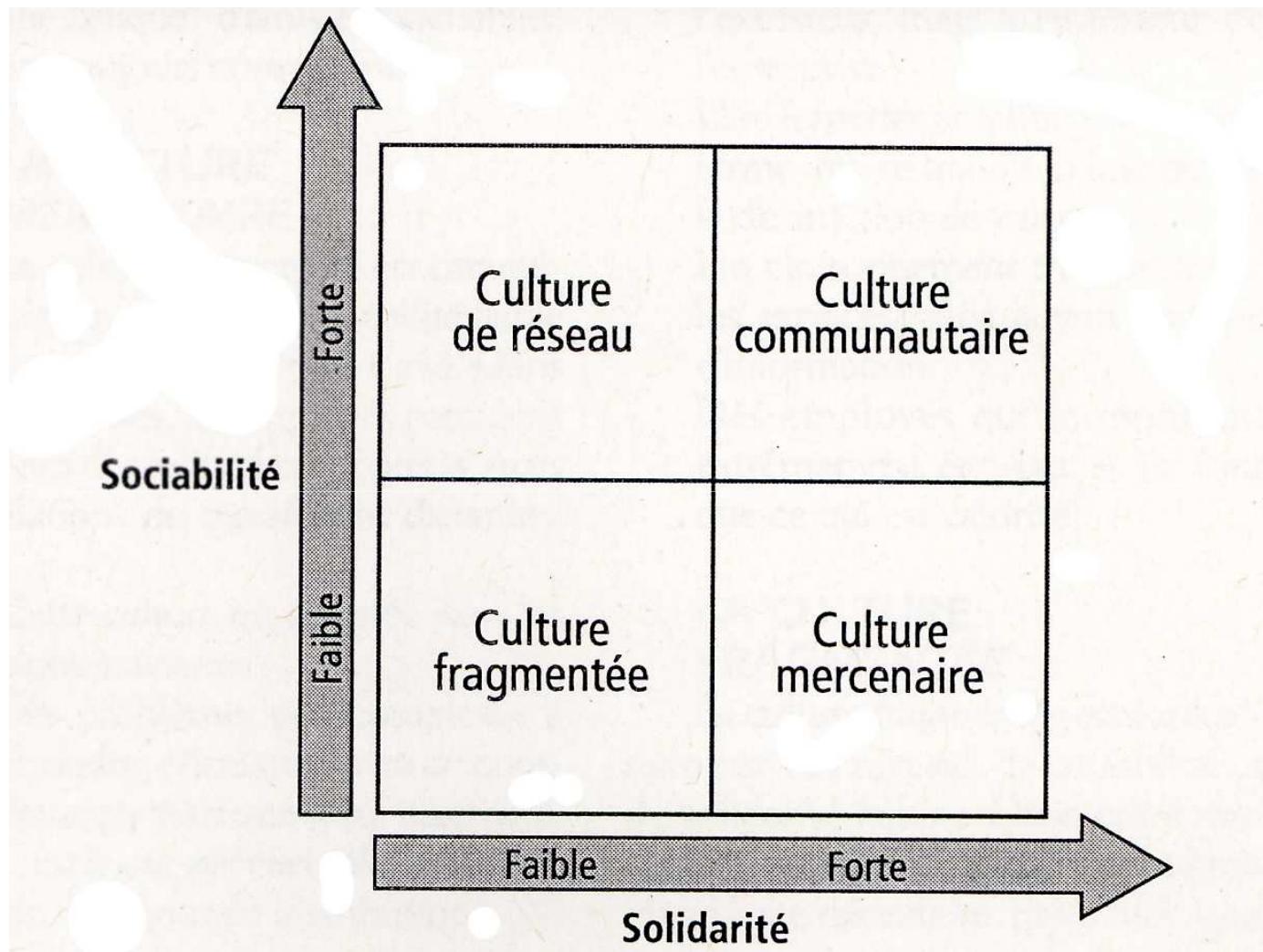


Manifestations visibles :

- Code vestimentaire
- Degré de formalité des relations hiérarchiques
- Horaires de travail
- Modalités des réunions (fréquence, durée, mode d'interaction)
- Fréquence de prise de décisions
- Communication, mode de diffusion des informations
- Évènements sociaux
- Jargon, uniformes, symboles d'identité
- Rites et rituels
- Mode de gestion des conflits
- Équilibre entre vie privée et vie professionnelle

(Edgar H. Schein – 1999 - Éditions Jossey-Bass)

CULTURE D'ENTREPRISE : LES 4 TYPES



The Character of a Corporation - Rob Goffee et Gareth Jones - Éditions HarperCollinsBusiness, 1998

CULTURE D'ENTREPRISE : LA GESTION DU TEMPS ET LES TYPES DE CULTURE

La façon dont les employés gèrent leur temps révèle la culture de leur entreprise

Les employés peuvent gérer leur temps très différemment. Observez par exemple les points suivants :

- Combien de temps restent-ils au travail ? Sortent-ils tard ? Aiment-ils sortir tard ou considèrent-ils cela comme une contrainte ? Et s'ils restent le soir, chacun travaille-t-il assidûment dans son bureau ou observe-t-on des discussions par petits groupes.
- Lorsque quelqu'un flâne, que se passe-t-il ? Lui fait-on des réflexions ? Considère-t-on qu'aller prendre un verre avec son équipe est une perte de temps ?
- Combien de temps les gens restent-ils à leur poste ? Comment le vivent-ils ? Pensent-ils à en changer à peine arrivés ?
- Combien de temps faut-il pour connaître ses collègues ? Ceux de son service ? Ceux des autres services ?

Culture de réseau

- Les employés utilisent leur temps pour dialoguer et ne sont pas pénalisés pour cela. Bien au contraire, puisque l'on blâme ceux qui passent leur temps enfermés dans leur bureau. De plus, le contact ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Les gens continuent à se voir en dehors du travail.

Culture communautaire

- Les employés vivent au bureau. La vie professionnelle est si intense qu'ils ne quittent plus leur lieu de travail. À la maison, ils continuent à penser à leur travail. De plus, ils considèrent que toute activité non professionnelle est une perte de temps.

Culture fragmentée

- Les employés viennent au bureau uniquement lorsqu'ils en ont besoin. Ils sont chez les clients ou même travaillent chez eux. L'absence est la norme. Le critère de performance est le résultat, pas le temps. La plupart du temps est consacrée à réaliser des tâches pour le client. Discuter avec ses collègues est considéré comme une perte de temps. D'ailleurs, ils se connaissent peu.

Culture mercenaire

- Les employés travaillent très intensément. Pas une minute n'est perdue. Les réunions sont brèves. Personne ne part tôt, bien au contraire. Toutefois, les employés ne mélangeant pas heures de travail et vie privée. Ils font une coupure nette. Ils ne pensent plus au travail en dehors du bureau. Et surtout, ne côtoient pas leurs collègues à l'extérieur.

The Character of a Corporation - Rob Goffee et Gareth Jones - Éditions HarperCollinsBusiness, 1998

SYSTÈMES D'INFORMATION ET FINANCE

CONTEXTE FINANCIER ACTUEL

- Crise des marchés financiers (qui sera plus longue que prévue)
- Impacts différents selon les métiers de la banque

- Concurrence accrue
- Explosion du nombre de produits et services
- Externalisation / concentration des banques

- Risques opérationnels croissants (malveillance, piratage, accidents, fraude ...)
- Poids accru des régulateurs

SYSTÈMES D'INFORMATION ET FINANCE

CONTEXTE OPÉRATIONNEL ACTUEL

- Croissance continue des organisations.
 - Renforcement de la maîtrise des coûts (faire plus pour moins cher)
 - Croissance continue des volumes traités
-
- Organisation en silos (Pas de process globaux d'entreprise)
 - Inexistence de la mesure de la performance
-
- Pression de plus en plus forte sur le management, turn-over plus important, Papy boomers vs génération Y

SYSTÈMES D'INFORMATION ET FINANCE ENJEUX POUR L'IT

- Pilotage par les délais, les coûts et le ROI
- Industrialisation de la Gestion de projet

- Mise en place de Programme d'Excellence Opérationnelle
- ITIL, CMMi, Six Sigma
- Cartographie des process d'entreprise

- Mise en place de réelles politiques de Sécurité de l'Information
- focus accru sur les risques

- Partenariat vs « asservissement »
- Accompagnement du changement (technique et culturel)
- IT : enjeux majeur en cas de fusion ...

SYSTÈMES D'INFORMATION ET FINANCE CONSÉQUENCES

- Émergence de nouveaux métiers
- Banque d'investissement : Passage obligatoire du mode « orfèvre » au mode industriel.
- Banque de détail : Raccourcissement des cycles de développement
- Formation régulière obligatoire
- Adaptations aux contraintes : risques (crédit, marché, opérationnel), sécurité de l'information ...
- Quand la formule 1 dérape ... 1 erreur = conséquences de plus en plus lourdes (Stabilité de la production, Robustesse / qualité, Contrôles / filtres)
- Adaptation aux structures multiculturelles (offshoring, nearshoring)
- Évolution nécessaire des styles de management

VOUS ...

- Comprendre la "nouvelle donne" et le nouveau contexte managérial
- Ne jamais négliger la culture d'entreprise
- Privilégier la multi-compétence managériale versus la spécialisation.
- Sans cesse travailler sur son "Savoir faire" et son « Savoir être »



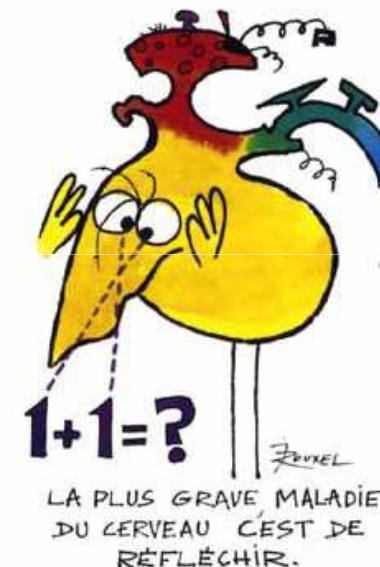
L'EQUIPE

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Constitution d'une équipe

- Dessinez votre vision de l'équipe idéale
- Donnez 5 adjectifs pour la qualifier
- Citez les processus qualifiant le fonctionnement d'une équipe

Les devises Shadok



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

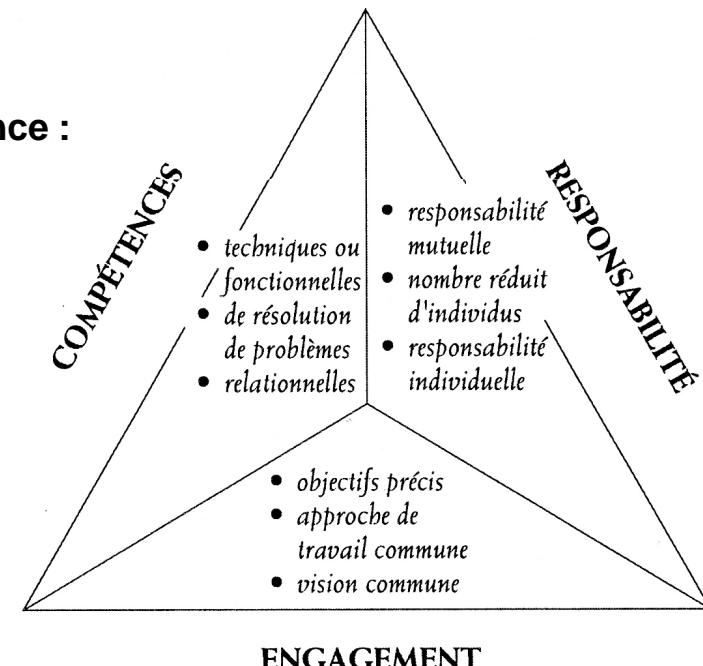
Constitution d'une équipe

■ Une équipe à haute performance est un groupe réduit d'individus :

- Dotés de capacités complémentaires
- Dédiés à une vision partagée et à des objectifs communs
- Partageant une approche de travail commune
- Liés par un sentiment de responsabilité mutuelle

■ Les signes distinctifs d'une équipe à haute performance :

- Des symboles propres à l'équipe etc)
- De l'énergie et de l'enthousiasme
- Une histoire
- Des résultats remarquables.

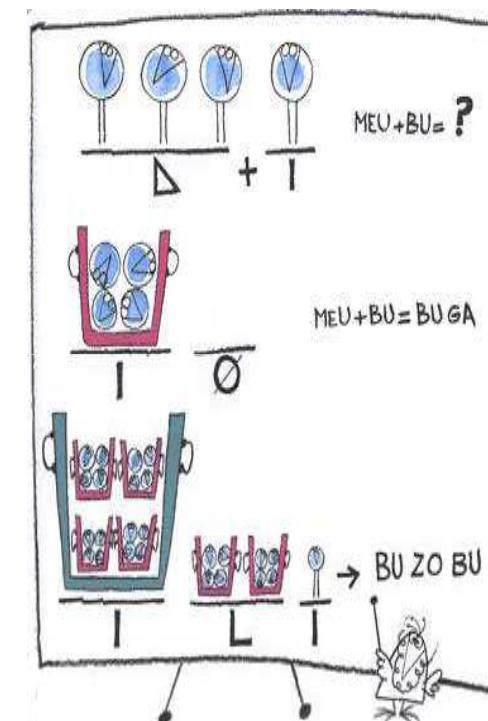


QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Constitution d'une équipe

■ Constituer une équipe

- Cherchez à constituer une équipe cohérente, avec des compétences diversifiées et complémentaires adaptées à vos objectifs
- Ne sous-estimez pas les efforts requis pour instaurer un cadre de travail partagé:
 - ▶ Partage de la vision, des objectifs, de la position dans l'entreprise
 - ▶ Accord sur le mode de fonctionnement, de prise de décision
 - ▶ Nature et forme des échanges
 - ▶ etc.
- Veillez à adapter votre style de management à la maturité des individus et au contexte

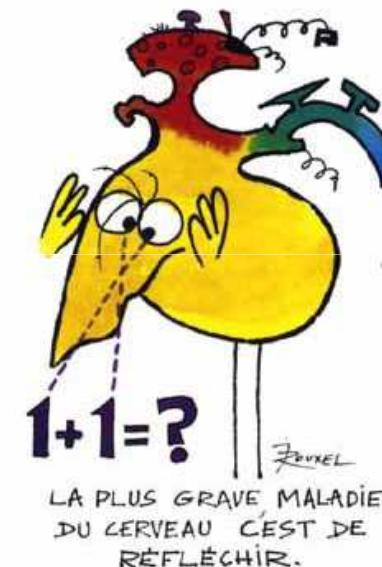


QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Constitution d'une équipe

- Activité
- Role Belbin
- Analyse et commentaire

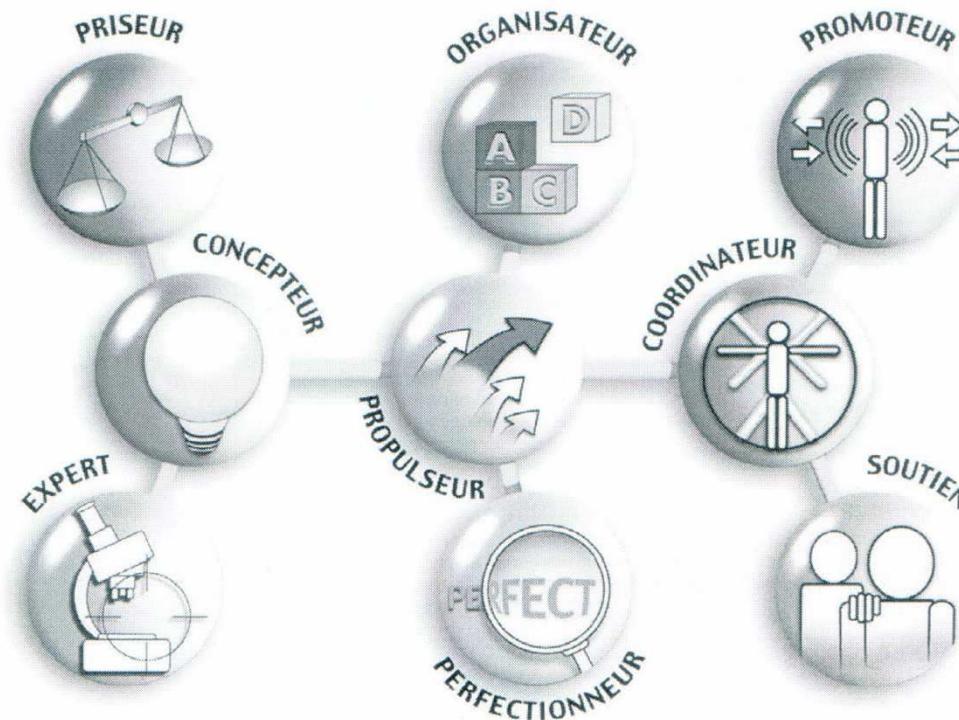
Les devises Shadok



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Constitution d'une équipe

L'équipe : molécule de votre succès



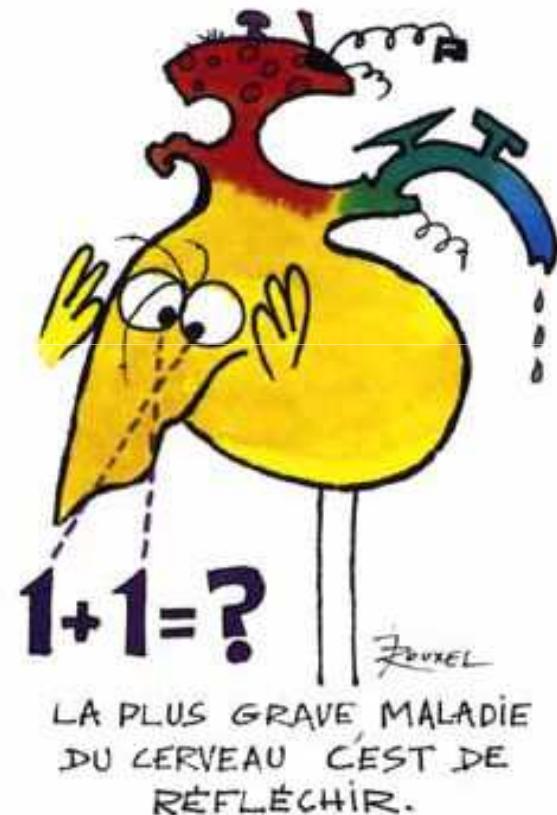
© Belbin France : Les rôles en équipe.

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CAS PRATIQUE

- Cas pratique 2 : Dessinez simplement votre vision de ce qu'est une Équipe idéale
- Donner ensuite 3 adjectifs, ou mots, indiquant ce que vous souhaitez que soit chacun des processus suivants au sein d'une équipe :
 - la communication
 - la résolution des conflits
 - la définition des objectifs
 - l'attribution des tâches
 - la prise de décision
 - la communication externe
 - les méthodes de travail
- Durée : 8 minutes

Les devises Shadok



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE À HAUTE PERFORMANCE

Une équipe à haute performance est un groupe réduit d'individus :

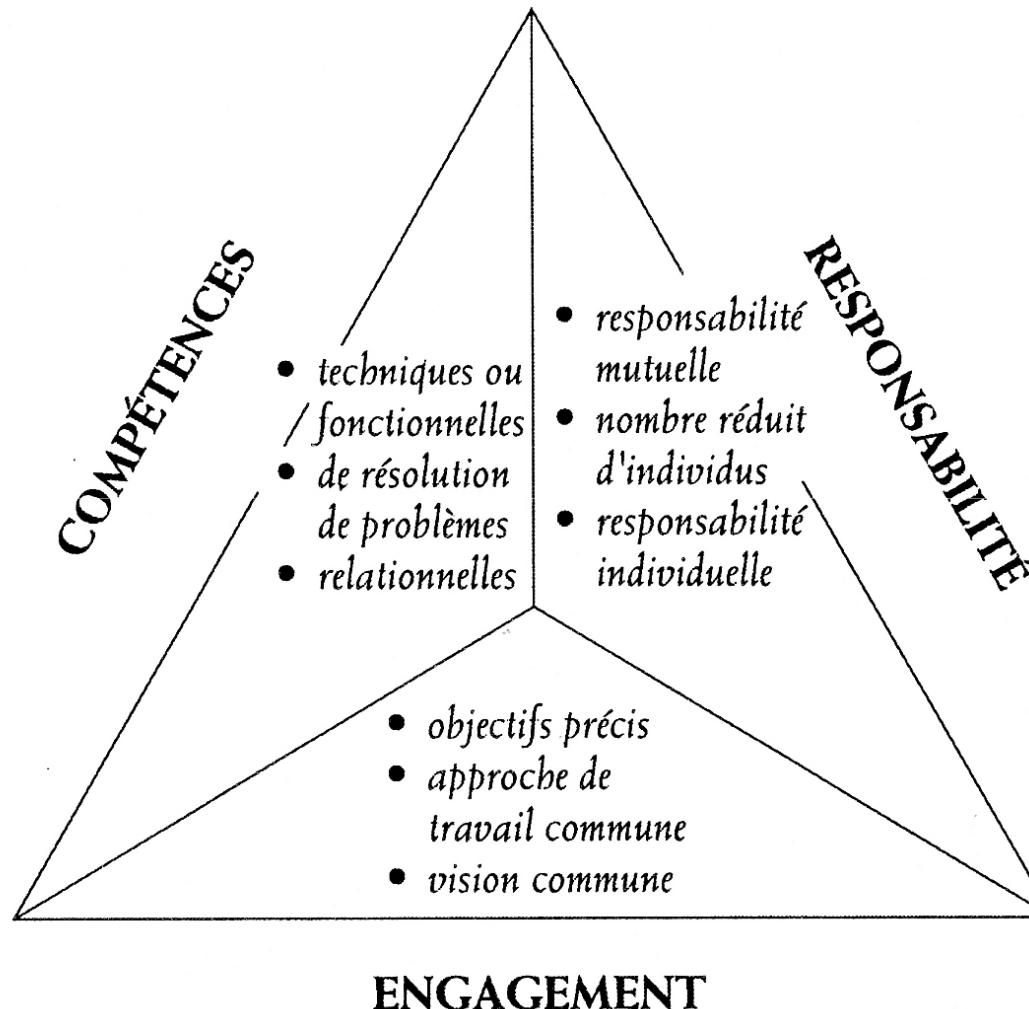
- Dotés de capacités complémentaires ;
- Dédiés à une vision partagée et à des objectifs communs ;
- Partageant une approche de travail commune ;
- Liés par un sentiment de responsabilité mutuelle.

Les signes distinctifs d'une équipe à haute performance :

- Des symboles propres à l'équipe. (objets, logo, devises, etc.).
- De l'énergie et de l'enthousiasme.
- Une histoire.
- Des résultats remarquables.

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LE DIAMANT DES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉQUIPE À HAUTE PERFORMANCE



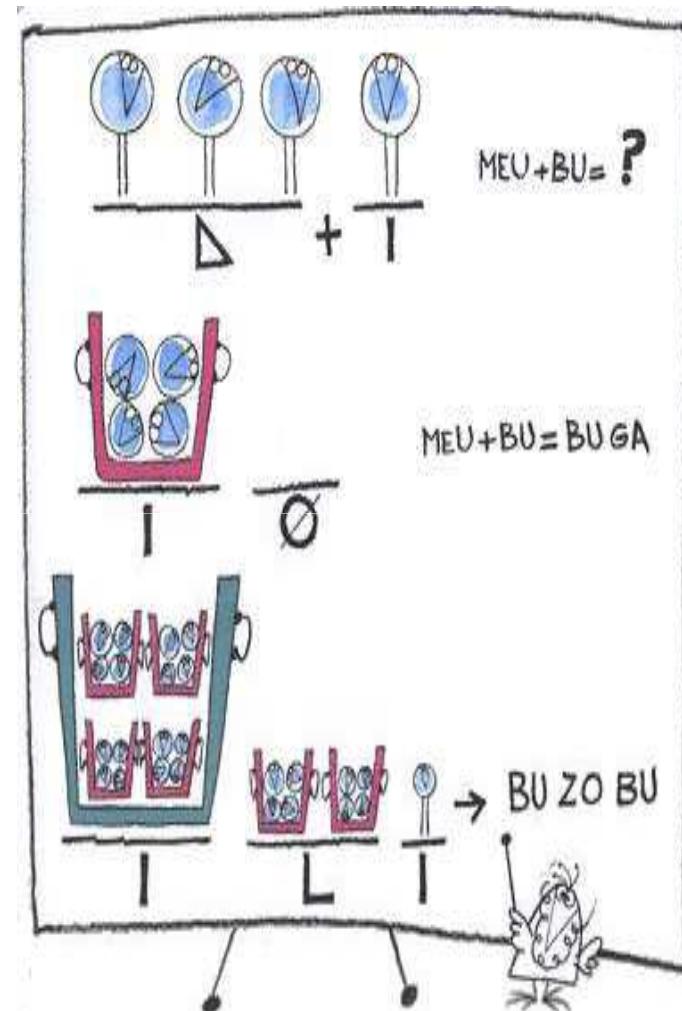
The Wisdom of Teams - Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith - Éditions Harvard Business School Press, 1993

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

COMMENT CONSTITUER UNE ÉQUIPE À HAUTE PERFORMANCE

- Cherchez à constituer une équipe cohérente, plutôt qu'à rassembler les individus les plus brillants.
- Ne sous-estimez pas les efforts requis pour instaurer un cadre de travail partagé .
- Veillez à partager la responsabilité des décisions avec l'ensemble de l'équipe.
- Travaillez à établir et maintenir une confiance forte au sein de l'équipe.
- Gardez-vous du risque de couper l'équipe du reste de l'organisation.

Voir annexe (13 a) : check list de diagnostic d'une équipe.



TOOLS FOR TEAM LEADERSHIP Gregory E. Huszczo, éd. Davies-Black Publishing, 2004.

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

CAS PRATIQUE

- Cas pratique 3 : Analyse et commentaire du questionnaire des rôles de Belbin.

Les devîses Shadok



LA PLUS GRAVE MALADIE
DU CERVEAU C'EST DE
RÉFLÉCHIR.

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LES « RÔLES » DE BELBIN – LE PROFIL « D’ÉQUIPIER »

Rôle	Fonction dans l'équipe	Personnalité type associée
Le coordinateur	S'assure que les efforts et les atouts des membres de l'équipe sont utilisés au mieux au regard des objectifs.	<i>Respecté, calme, capable de s'imposer sans agressivité, confiant.</i>
Le propulseur	Aide l'équipe à voir où elle va, la pousse à donner forme à ses efforts pour assurer le bon avancement des travaux.	<i>Dynamique, forte énergie, extraverti, facilement impulsif et impatient, stimulé par les obstacles.</i>
L'organisateur	Traduit les idées en tâches concrètes que peuvent prendre en charge les membres de l'équipe.	<i>Discipliné, fiable, calme, efficace, méthodique.</i>
Le contrôleur (ou priseur)	Validé la solidité des solutions, alerte sur les risques de dérive.	<i>Forte capacité de jugement et d'analyse critique, très objectif, manque parfois de tact.</i>
L'innovateur (ou concepteur)	Propose des idées nouvelles et des solutions créatives.	<i>Intelligent et imaginatif, souvent maladroit avec les autres et pas toujours pragmatique.</i>
Le promoteur	Assure spontanément l'interface entre l'équipe et l'extérieur, nourrissant ainsi l'équipe en informations.	<i>Extraverti, enthousiaste, communicatif, très sociable, positif, facilement versatile et dispersé.</i>
Le coéquipier (ou soutien)	Encourage les autres et les assiste. Favorise l'harmonie et l'unité de l'équipe.	<i>Sensible aux autres, sociable, loyal, souple dans ses relations.</i>
Le finisseur	Rappelle en permanence l'importance d'avancer avec rigueur et de veiller aux détails.	<i>Travailleur, conscientieux, anxieux.</i>
Les experts	Apportent l'expertise pointue parfois critique au succès de l'équipe.	<i>Fort attachement au professionnalisme dans leur domaine d'expertise.</i>

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LE RÔLE DU LEADER

- Il veille à la pertinence de la vision, des objectifs et de l'approche de l'équipe.
- Il gère les relations avec l'extérieur et lève les obstacles.
- Il crée des opportunités pour les autres.
- Il fait sa part de travail ...
- C'est un membre à part entière de l'équipe

TODO Voir annexe : check list d'évaluation du leader

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

POUR PASSER D'UN GROUPE D'INDIVIDUS À UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

- Établir des objectifs à court terme.
- Sélectionner les membres sur la base de leurs capacités actuelles et potentielles.
- Accorder beaucoup d'attention aux premières réunions et actions.
- Établir des règles de comportement et un code de conduite.
- Impliquer l'ensemble de l'équipe
- Alimenter régulièrement l'équipe en informations fraîches.
- Passer beaucoup de temps ensemble. (programmé et spontané / prof. et non prof.)

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

EQUIPES : RÉCAPITULATIF

■ A quoi reconnaît-on une équipe à haute performance ?

- un nombre réduit de membres (2 à 25)
- ayant des compétences complémentaires
- partageant une vision commune et des objectifs communs
- travaillant selon une approche commune
- acceptant une responsabilité mutuelle

■ Comment transformer un groupe d'individus en équipe ?

- sélectionner des membres aux capacités complémentaires
- établir un projet commun ainsi que des objectifs urgents
- établir des règles de comportement et de fonctionnement au sein de l'équipe
- mettre au défi l'équipe de manière répétée

■ Quel rôle l'équipe peut-elle jouer dans l'organisation ?

- l'équipe permet de répondre aux exigences de performance d'aujourd'hui
- les équipes permettent de modifier les comportements au sein de l'organisation et de développer de nouvelles capacités

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Réalisation d'un plan d'action

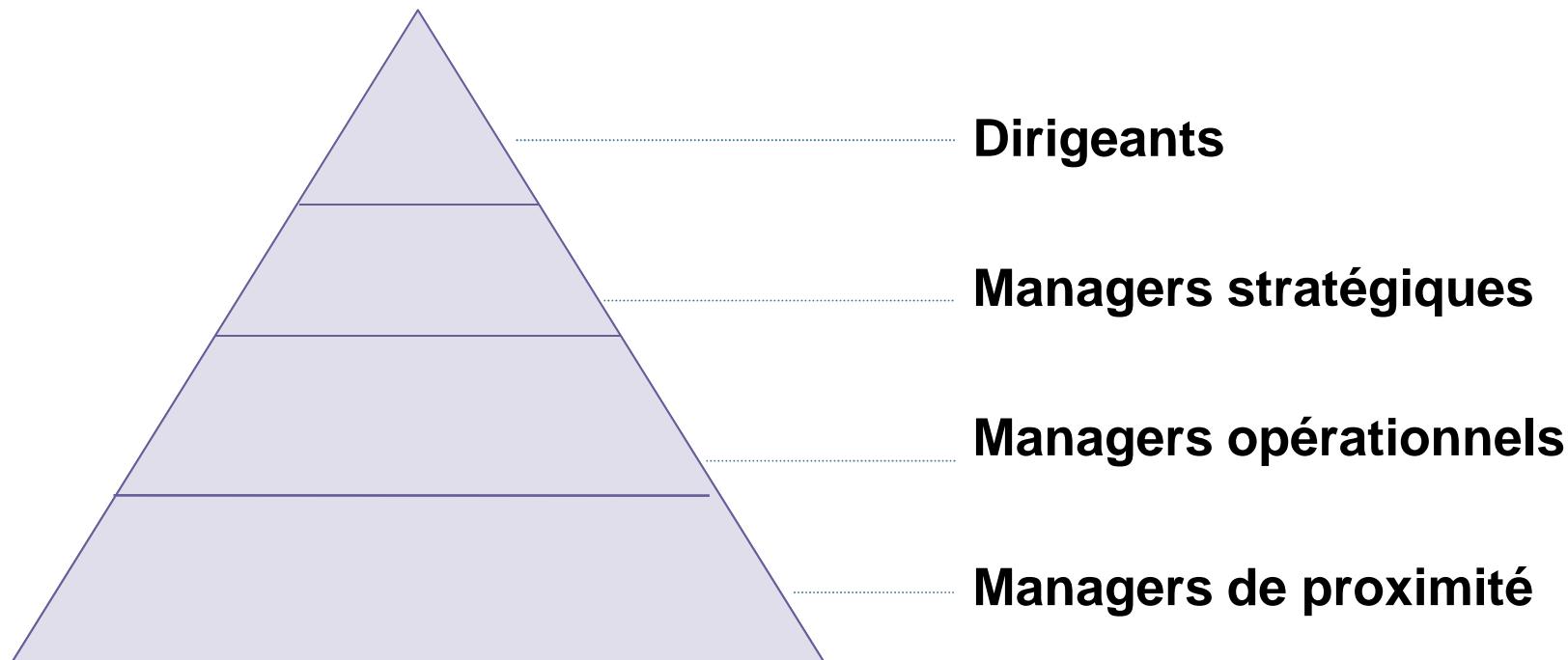
■ Le leader

- Sélectionne les membres sur la base de leurs capacités actuelles et potentielles,
- Accorde beaucoup d'attention aux premières réunions et actions,
- Établit des règles de comportement et un code de conduite.
- Implique l'ensemble de l'équipe
- Alimente régulièrement l'équipe en informations fraîches.
- Passe du temps avec l'équipe
- Veille à la pertinence de la vision, des objectifs et de l'approche de l'équipe.
- Gère les relations avec l'extérieur et lève les obstacles
- Crée des opportunités pour les autres.
- Établit des objectifs à court terme.



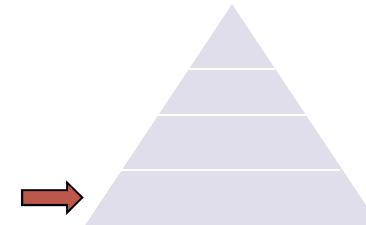
LES NIVEAUX DE MANAGEMENT

- Evolution de la gestion des compétences



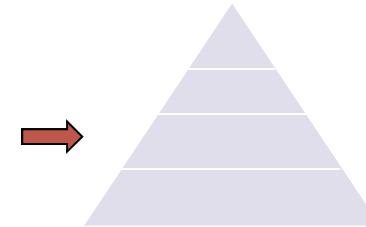
■ Le manager de proximité :

- Réalise, au quotidien, l'activité qui lui est confiée
- et manage pour cela une petite équipe



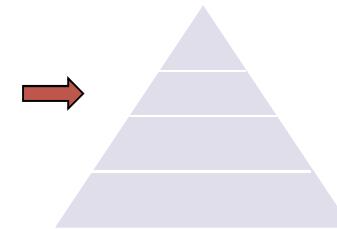
■ Le manager opérationnel:

- Organise la réalisation des objectifs et des résultats qui sont attendus de lui.



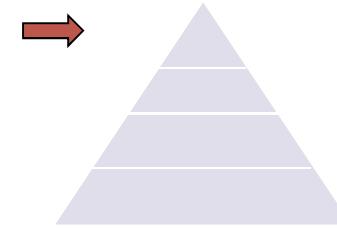
■ Le manager stratégique:

- Contribue à la stratégie de son activité et la met en œuvre sur le segment qui lui est confié



■ Le dirigeant:

- Définit la stratégie de l'entreprise ou de l'une de ses activités, et la met en œuvre.

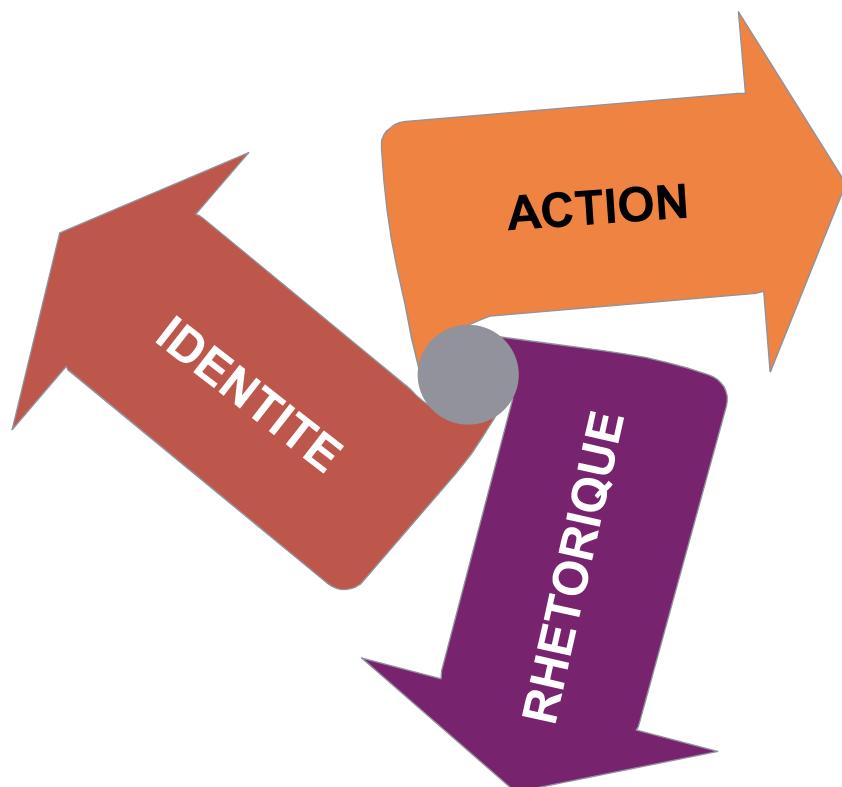




LES RÔLES DU MANAGER

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LES 3 PILIERS DU MANAGEMENT



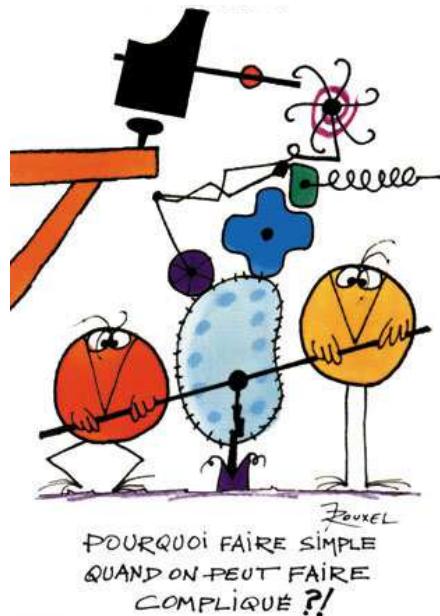
- **Action** : agir pour le présent en préparant le futur
- **Rhétorique** : être créateur de sens, convaincre et mobiliser.
- **Identité** : reconnaître les identités individuelles pour mobiliser les hommes et capitaliser sur les motivations uniques à chaque individu

Beyond the Hype - Robert G. Eccles, Nitin Nohria et James D. Berkley
- Éditions Harvard Business School Press - 1992,

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

ZOOM SUR LA RHÉTORIQUE

- Combinez une vision inspirante du futur, une description réaliste du présent, et une présentation du passé construite pour servir de contraste à l'avenir.
- Faites appel aux émotions : métaphores, maximes, anecdotes ...
- Offrez une vision assez concrète pour stimuler l'imagination.
- Renforcez le sentiment d'adhésion : « nous » au lieu de « je »



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

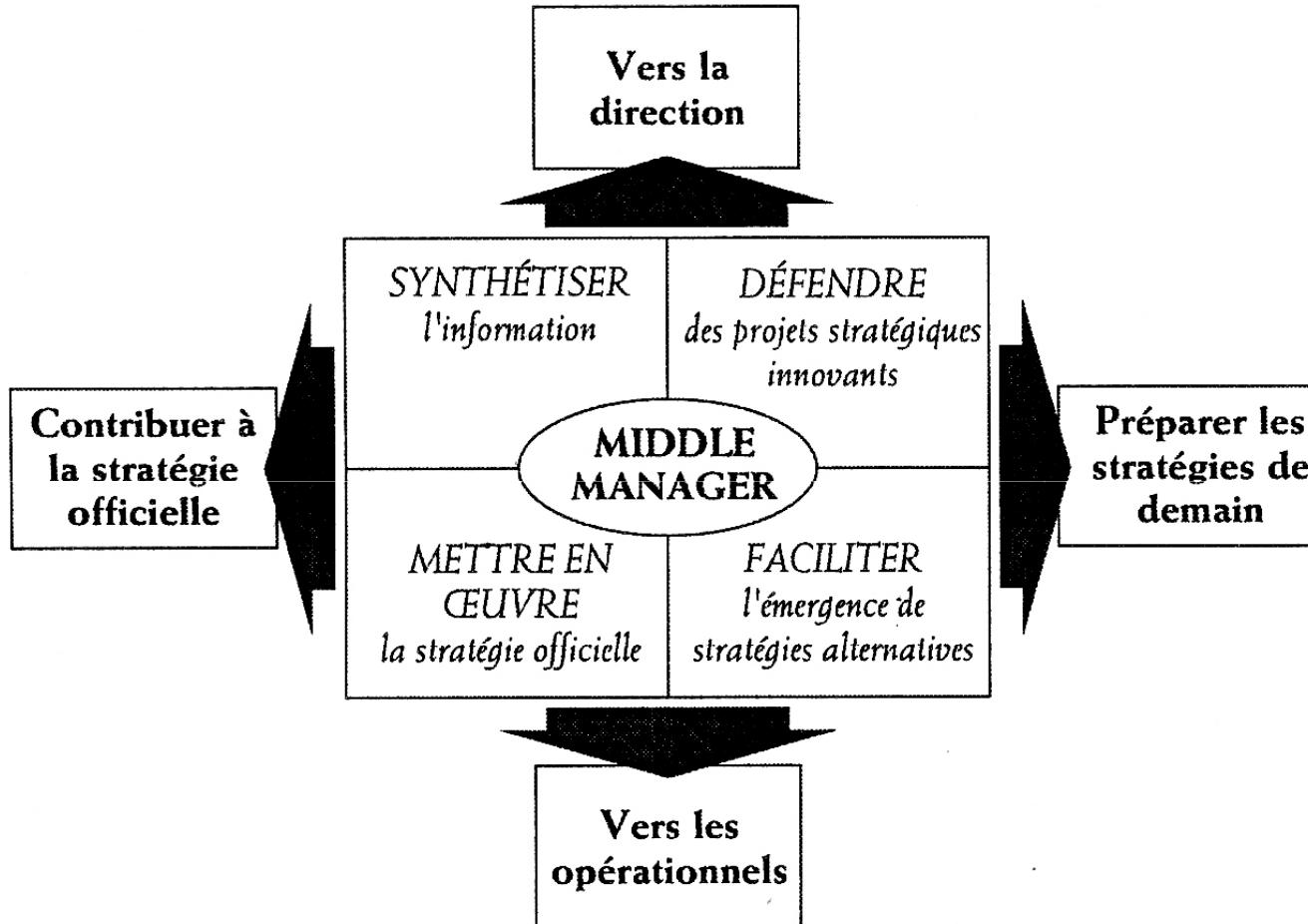
UN AUTRE MODÈLE DE MANAGER

Un modèle du manager bien différent du modèle traditionnel :

- Connaître parfaitement les méthodes et techniques de travail
- Maîtriser les interactions entre les problèmes humains et techniques
- Savoir convaincre ses pairs et ses supérieurs
- Contribuer au succès de ses subordonnés
- Être flexible

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

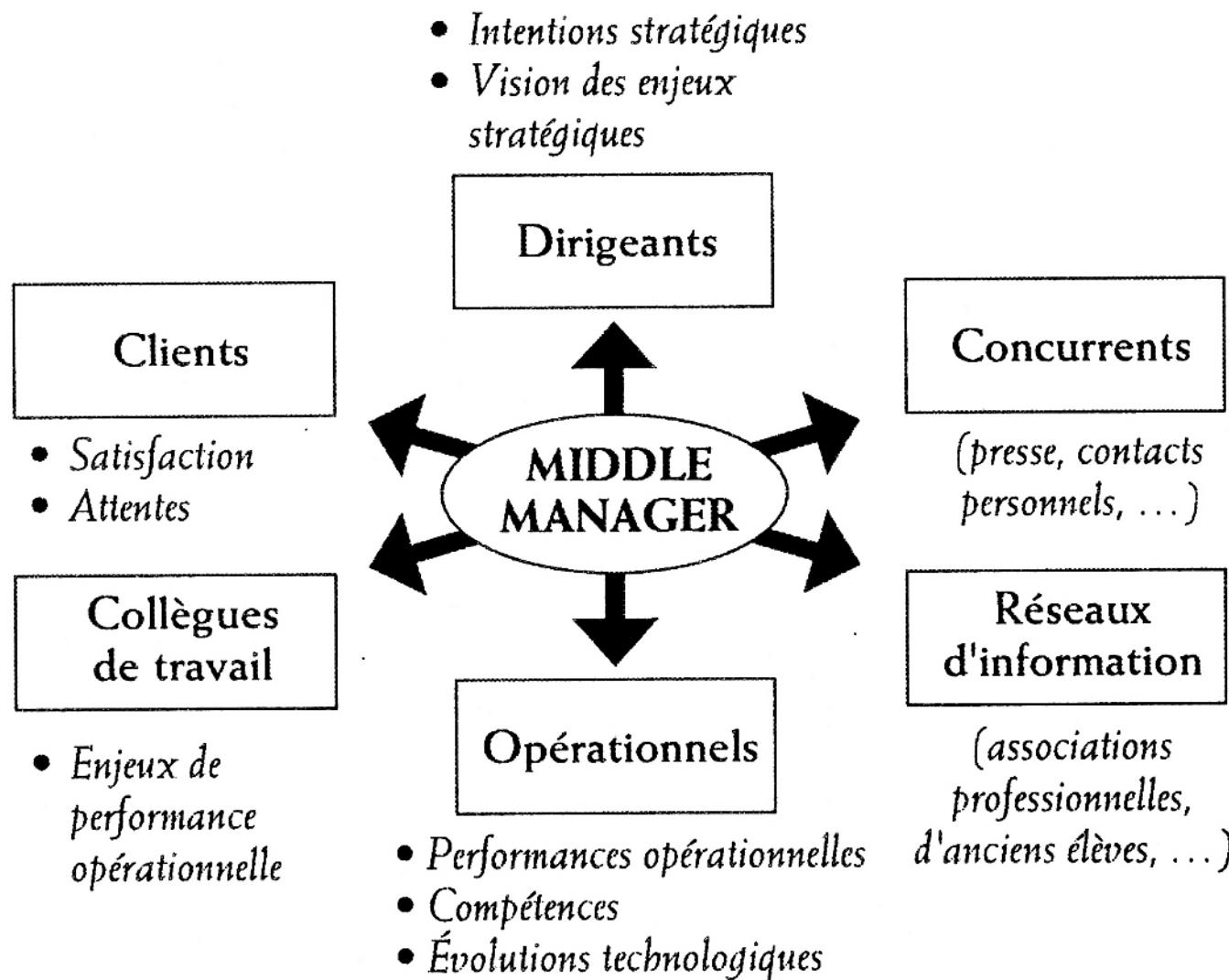
LES 4 RÔLES STRATÉGIQUES DU MIDDLE MANAGER



The Strategic Middle Manager - Steven W. Floyd et Bill Wooldridge - Éditions Jossey-Bass, 1996

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

TIRER PARTI DE TOUTES LES SOURCES D'INFORMATION



The Strategic Middle Manager - Steven W. Floyd et Bill Wooldridge - Éditions Jossey-Bass, 1996

LES RÔLES DU MANAGER

Stratège

Organisateur

Leader

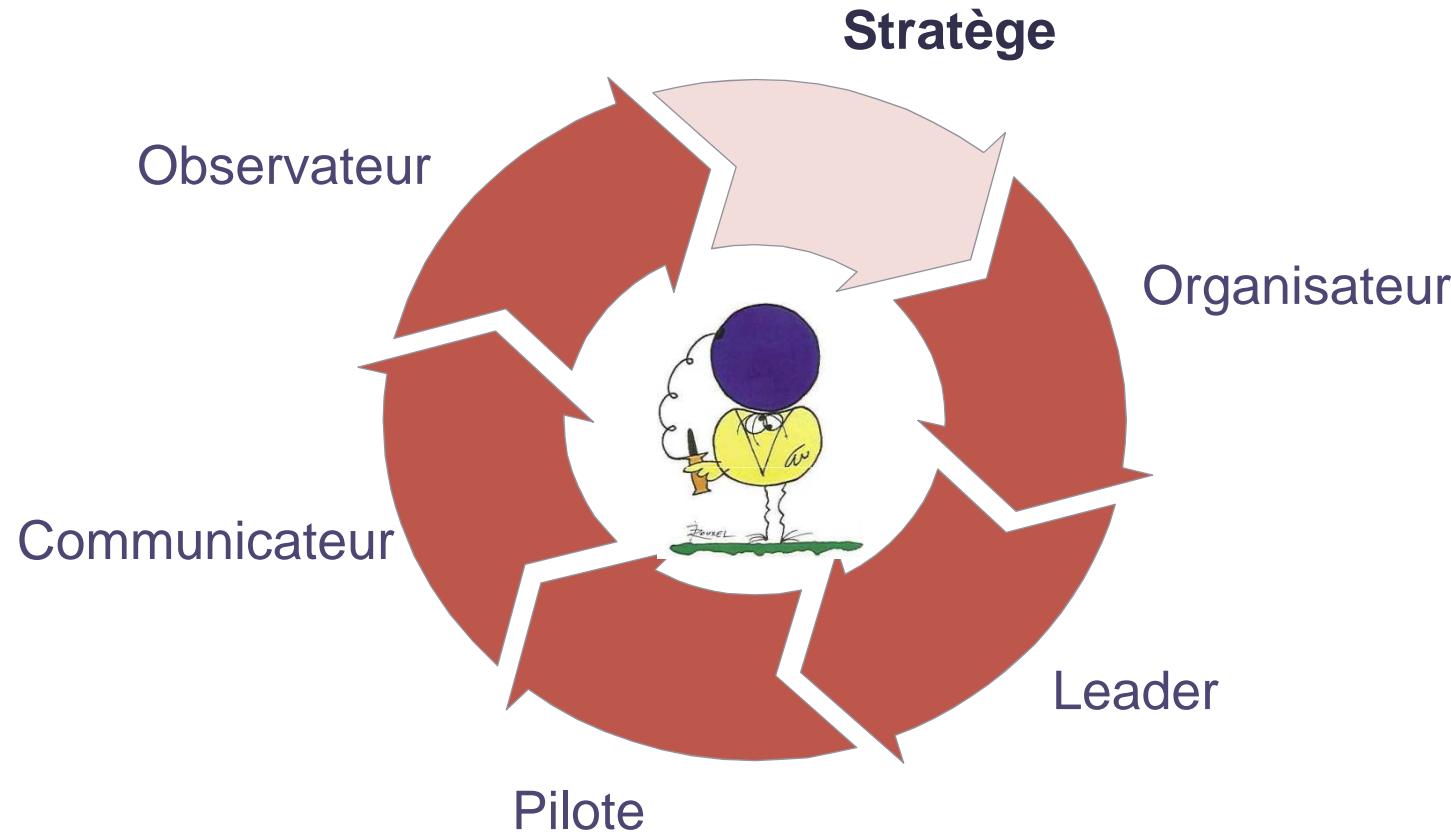
Pilote

Communicateur

Observateur

LES RÔLES DU MANAGER

Stratège



En fonction de son niveau, le manager définit ou contribue à la stratégie de son entreprise, il la déploie dans son domaine de responsabilité.

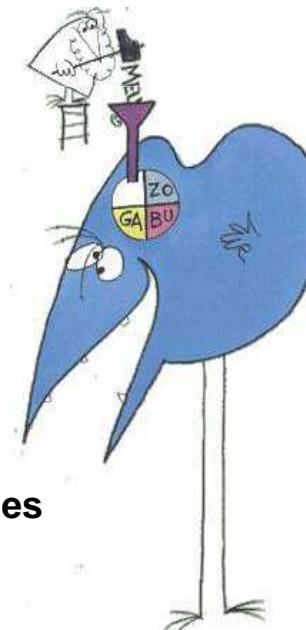
Une définition parmi d'autres de la stratégie d'entreprise Stratégie : pays, produit... développement, consolidation

« Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »

Strategor- Dunod

■ Le manager, quelque soit son niveau, est porteur de la stratégie de son entreprise, il :

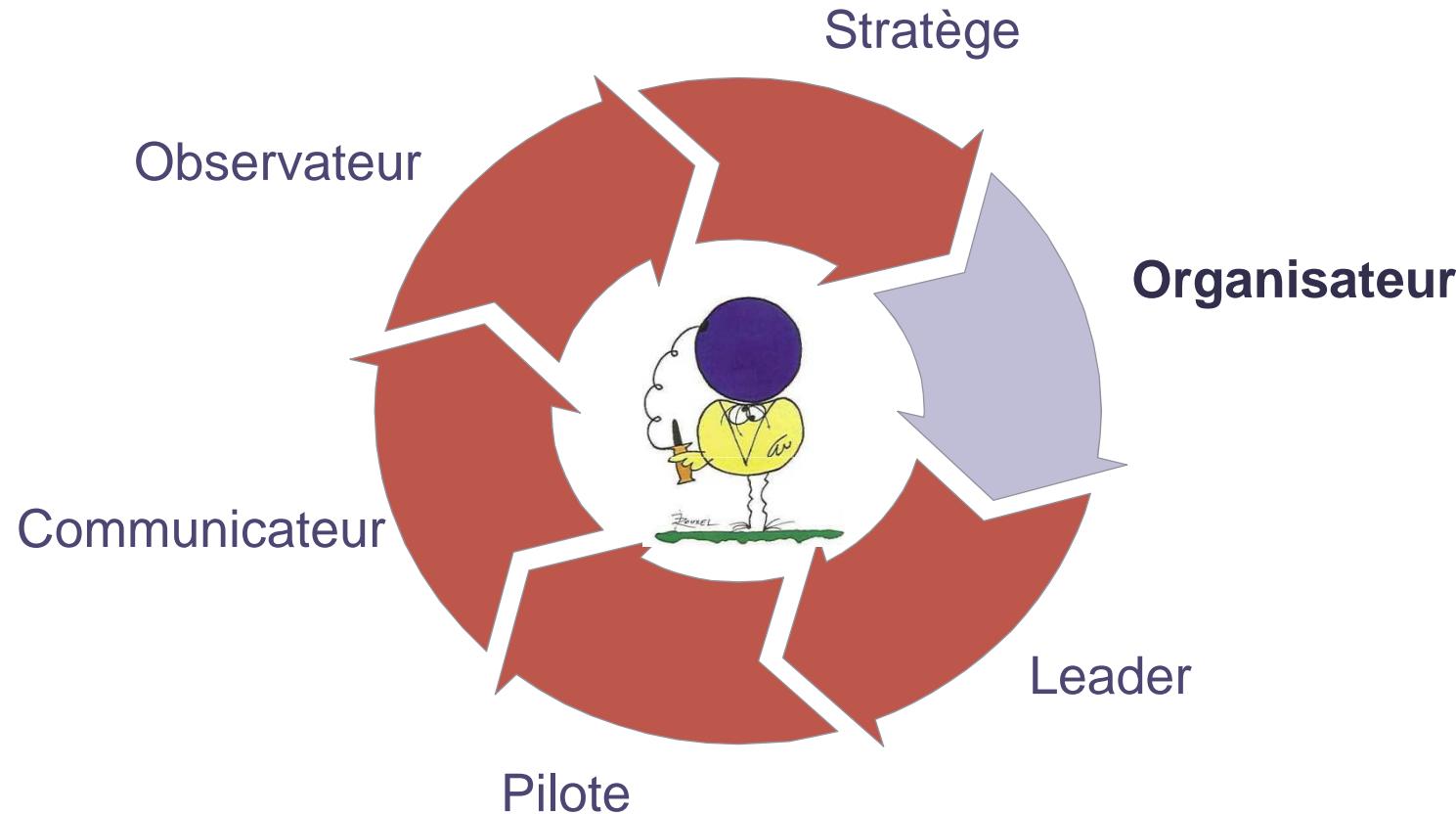
- la connaît et la comprend,
- inscrit ses actions et ses décisions dans le cadre de la stratégie de son activité,
- remonte les informations en sa possession susceptibles d'impacter la stratégie (retours clients, veille technologique, benchmark...),
- la communique à ses équipes, s'assure qu'elle est bien comprise,
- est porteur de cette stratégie auprès de ses interlocuteurs: fournisseurs, client



La répétition est la meilleure des pédagogie...

LES RÔLES DU MANAGER

Organisateur



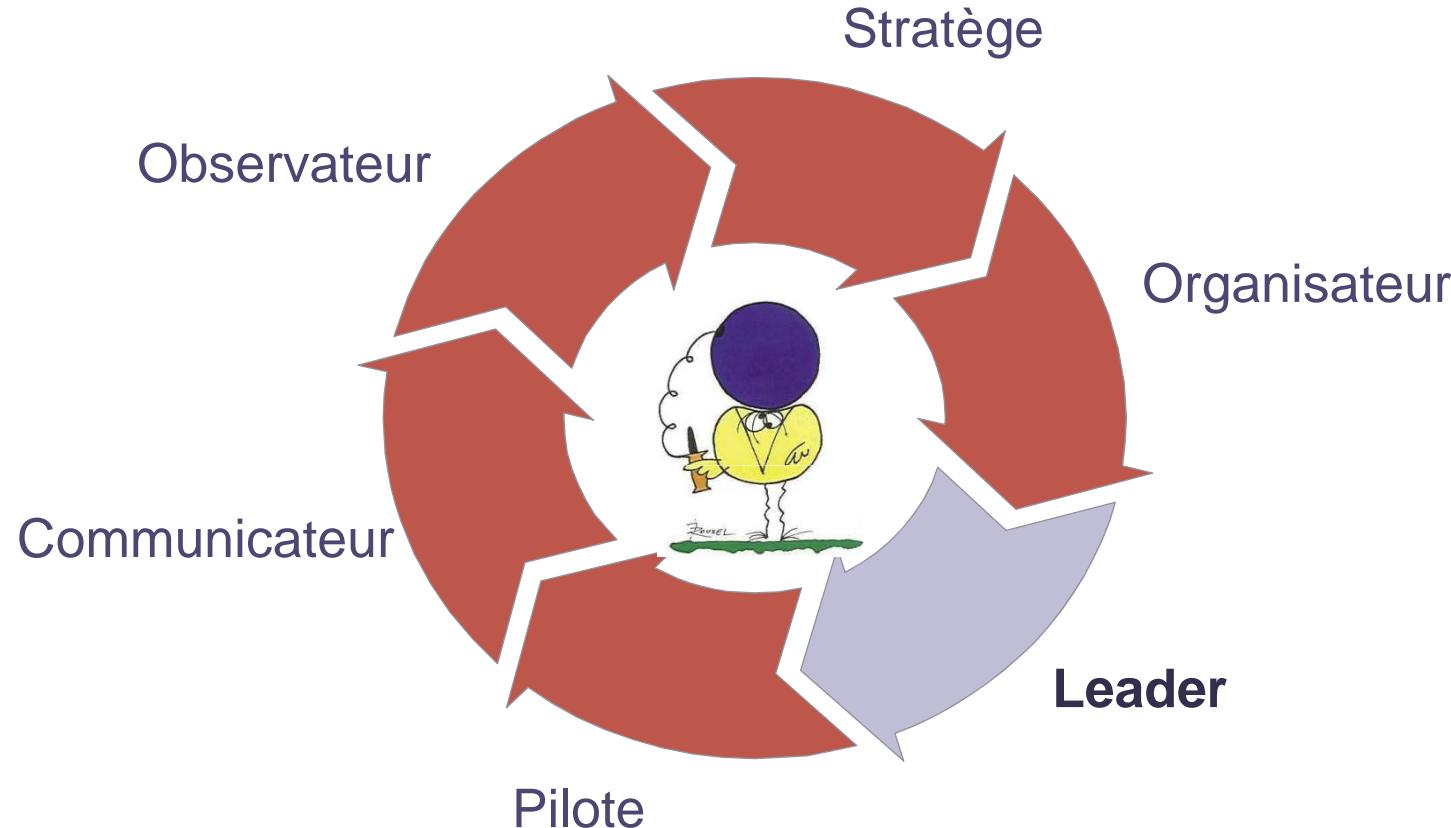
LES RÔLES DU MANAGER

Organisateur

■ Le manager organise les moyens pour la réalisation des objectifs de son entité :

- **Equipes - Compétences requises**
- **Organisation - définition des rôles et responsabilités**
- **Processus - définition, adaptation...**
- **Mode de fonctionnement - règles de vie de l'équipe**
 - ▶ Comités
 - ▶ Mode de prise de décision,
 - ▶ Partage de l'information,
 - ▶ etc.
- **Outils**
- **Supports logistiques, informatiques, achats,..**

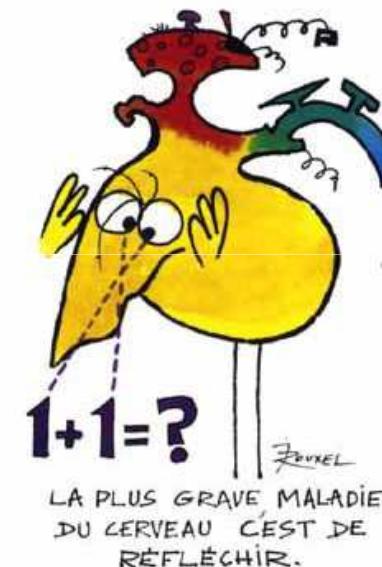
Dans de nombreuses entreprises, les supports sont fournis par des équipes spécialisées, dans ce cas, le manager exprime ses besoins et vérifie la mise à disposition.



- Activité : Echange à deux, nommez deux « leaders ».
Donnez une définition.

- Durée : 5 minutes

Les devises Shadok



■ Manager et agir en leader c'est :

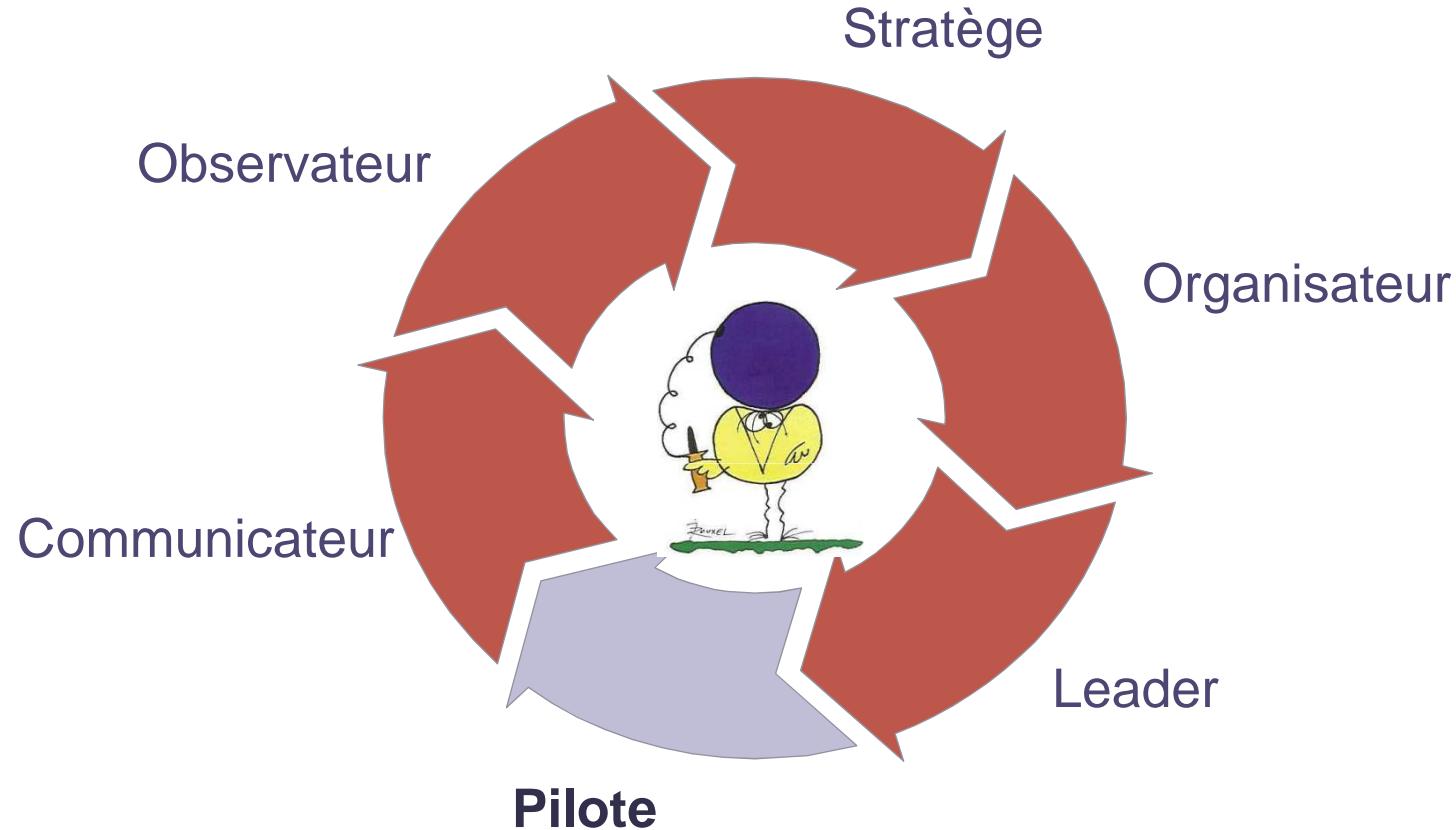
- Croire et donner foi en l'avenir, apporter une vision
- Libérer et reconnaître le talent des autres
- Favoriser le développement des compétences
- Encourager les initiatives, la créativité, laisser le bénéfice des réussites à leurs auteurs
- Etre au cœur de l'action, s'engager et reconnaître les efforts des autres
- Apprendre de ses expériences, s'enrichir des expériences des autres
- Accepter la réalité, savoir se remettre en cause et savoir rebondir sur des difficultés

« In a complex word, leadership is about guidance, about creating and shaping context in a manner which enables others to do what they should be doing »

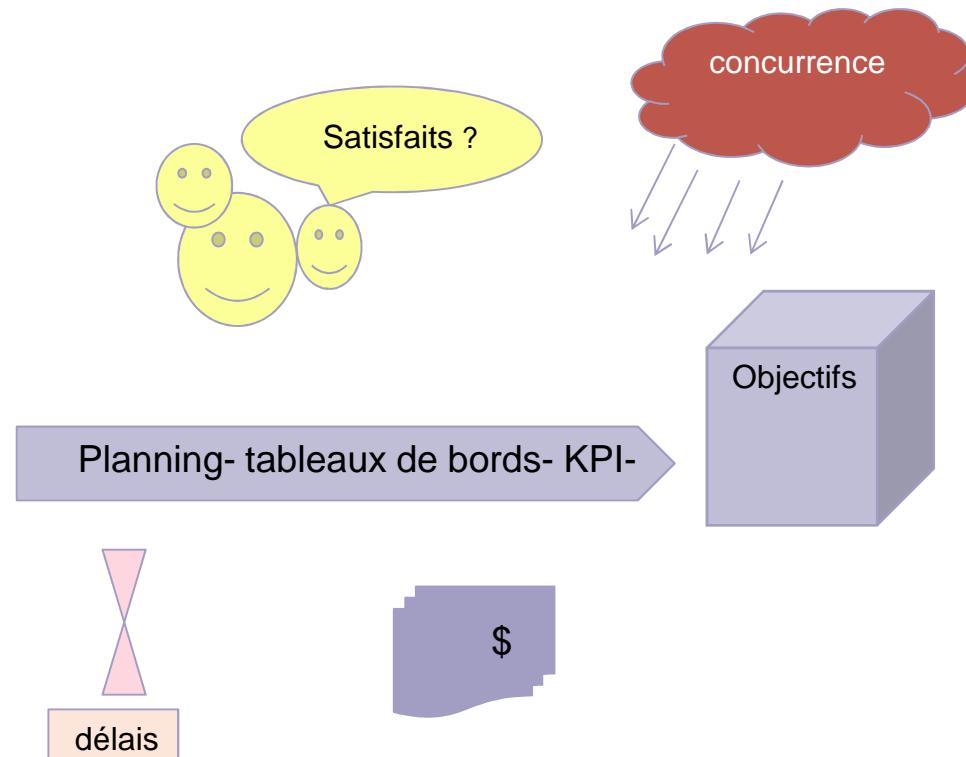
The next common sense_ M Lissack-J Roos

LES RÔLES DU MANAGER

Pilote



■ Le Manager pilote son activité:



■ Les outils

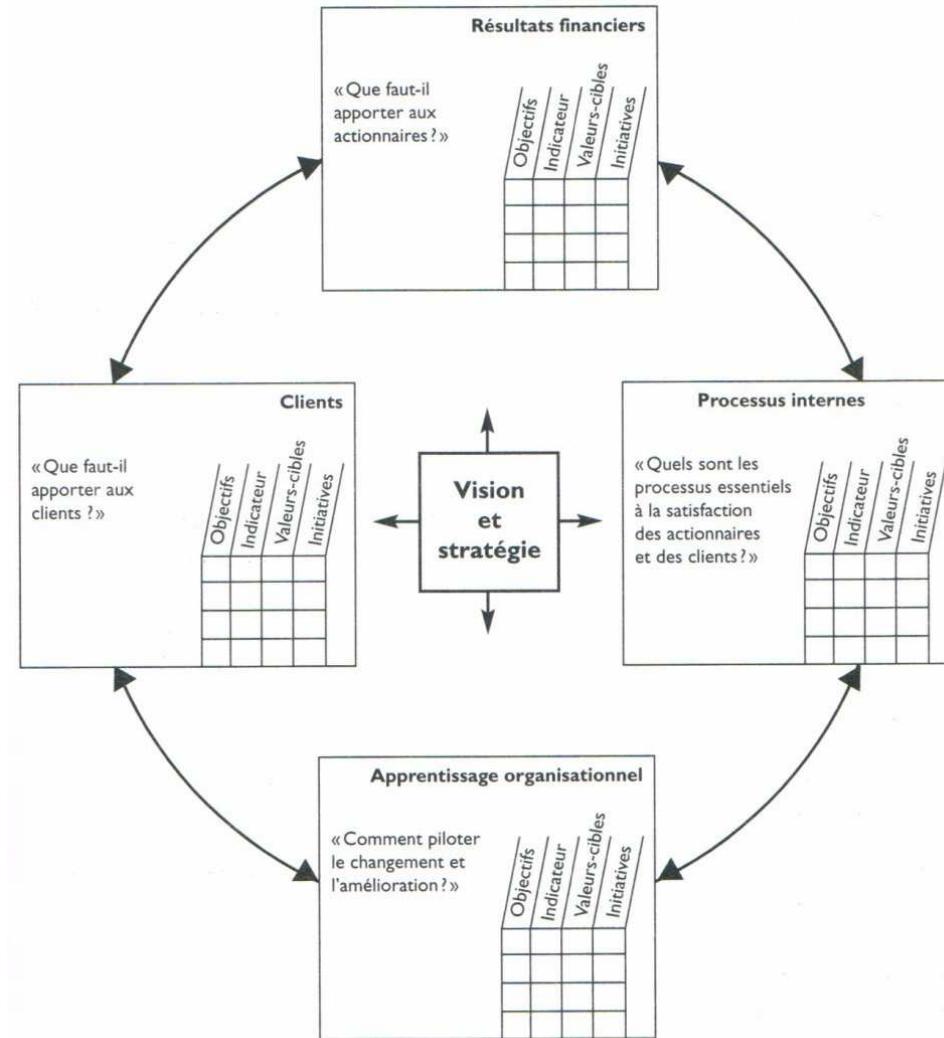
- Plannings
- Budgets
- Benchmarks
- Etudes de marché
- Enquêtes de satisfaction client
- Enquêtes sur le climat social
- Indicateurs de performance

LES RÔLES DU MANAGER

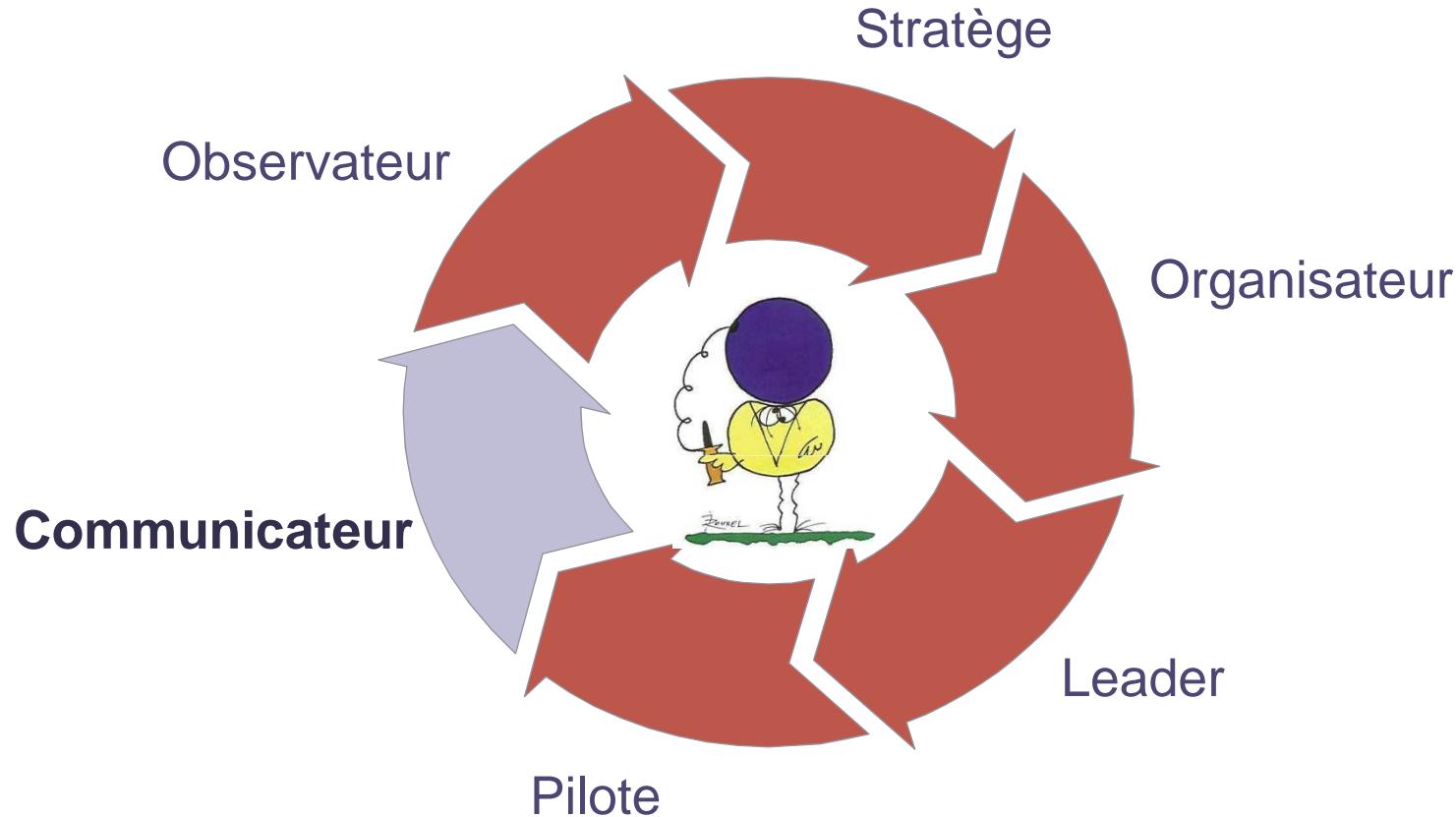
Pilote

■ L'approche balanced scorecard:

Méthode publiée par Kaplan et Norton en 1992 dans la *Harvard Business Review*



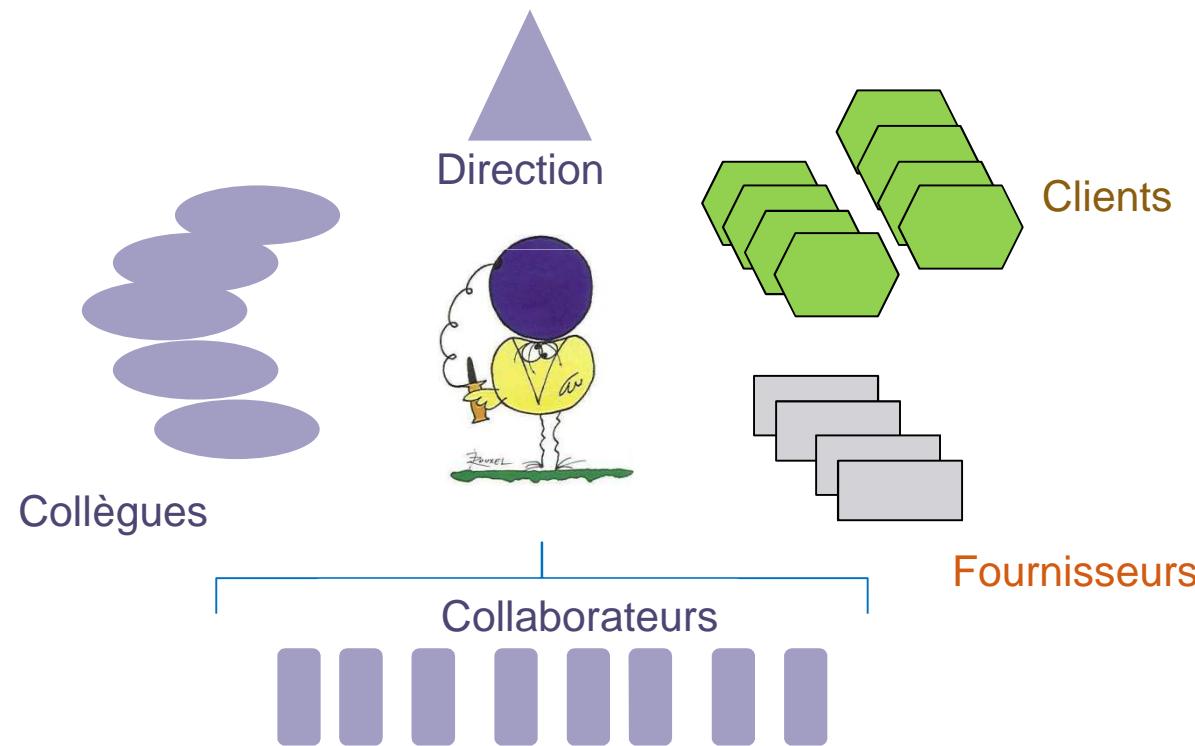
Source: « Le tableau de bord prospectif », R.S. Kaplan et D.P. Norton, Éditions d'organisation, 1998.



LES RÔLES DU MANAGER

Communicateur

- Le manager communique avec de nombreux acteurs :



LES RÔLES DU MANAGER

Communicateur



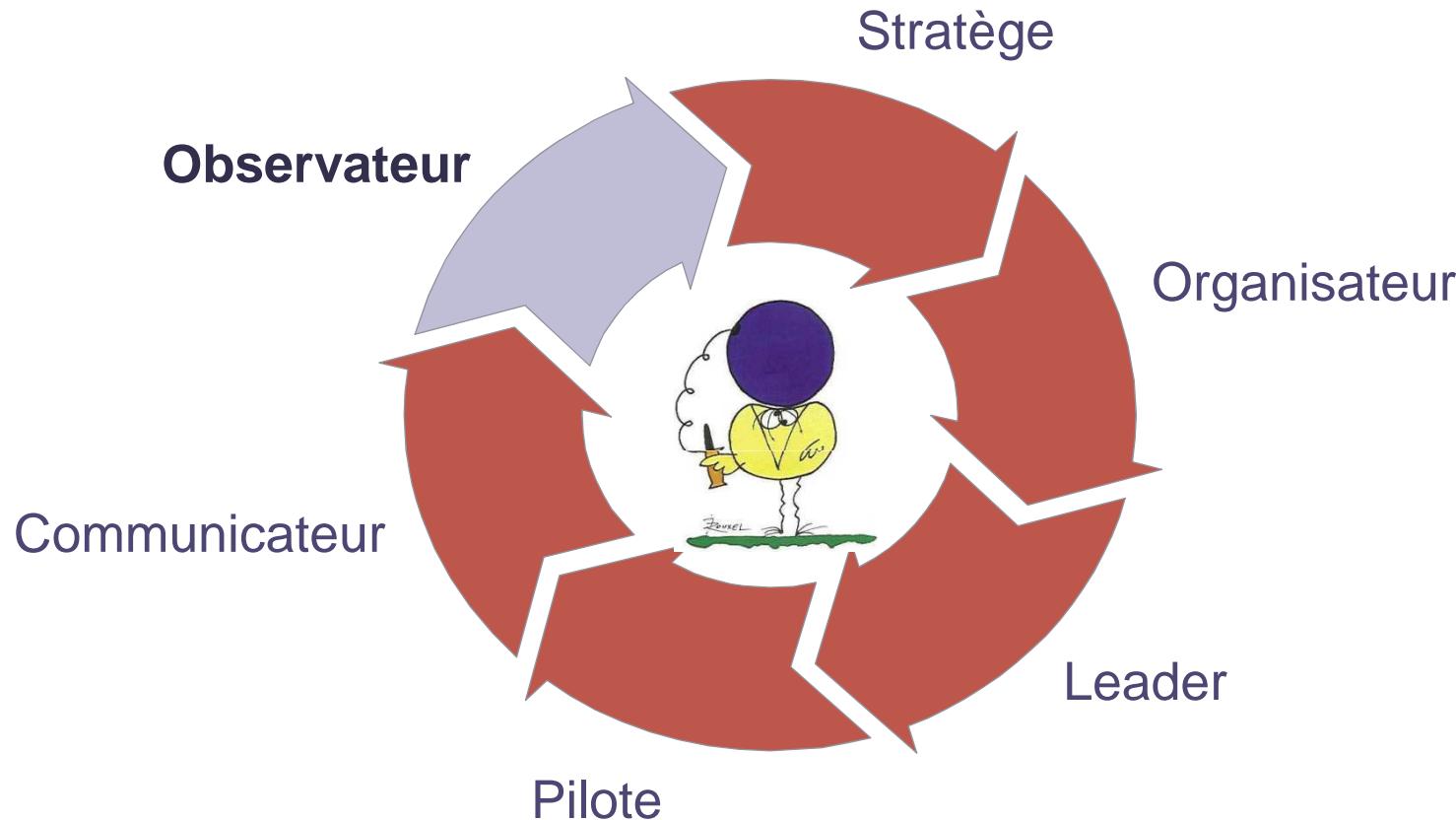
■ La communication :

■ Une communication adaptée à chaque cible, adaptée aux objectifs poursuivis...

- Synthétique pour le management
- Convaincante pour les clients
- Mobilisatrice pour les collaborateurs
- Ferme et claire pour les fournisseurs
- Claire pour les collègues

LES RÔLES DU MANAGER

Observateur



■ Observer et connaître son environnement est un facteur clé de réussite:

- Connaître son entreprise:
- organisation
- modes de fonctionnement
- culture
- etc.

■ Connaître le marché,

- Produits
- Clients
- Fournisseurs
- Concurrents : leurs forces, leurs faiblesses, leurs évolutions
- Innovations technologiques
- Emplois
- etc.

MANAGEMENT DU RISQUE

Première Partie

Management des organisations

(2)

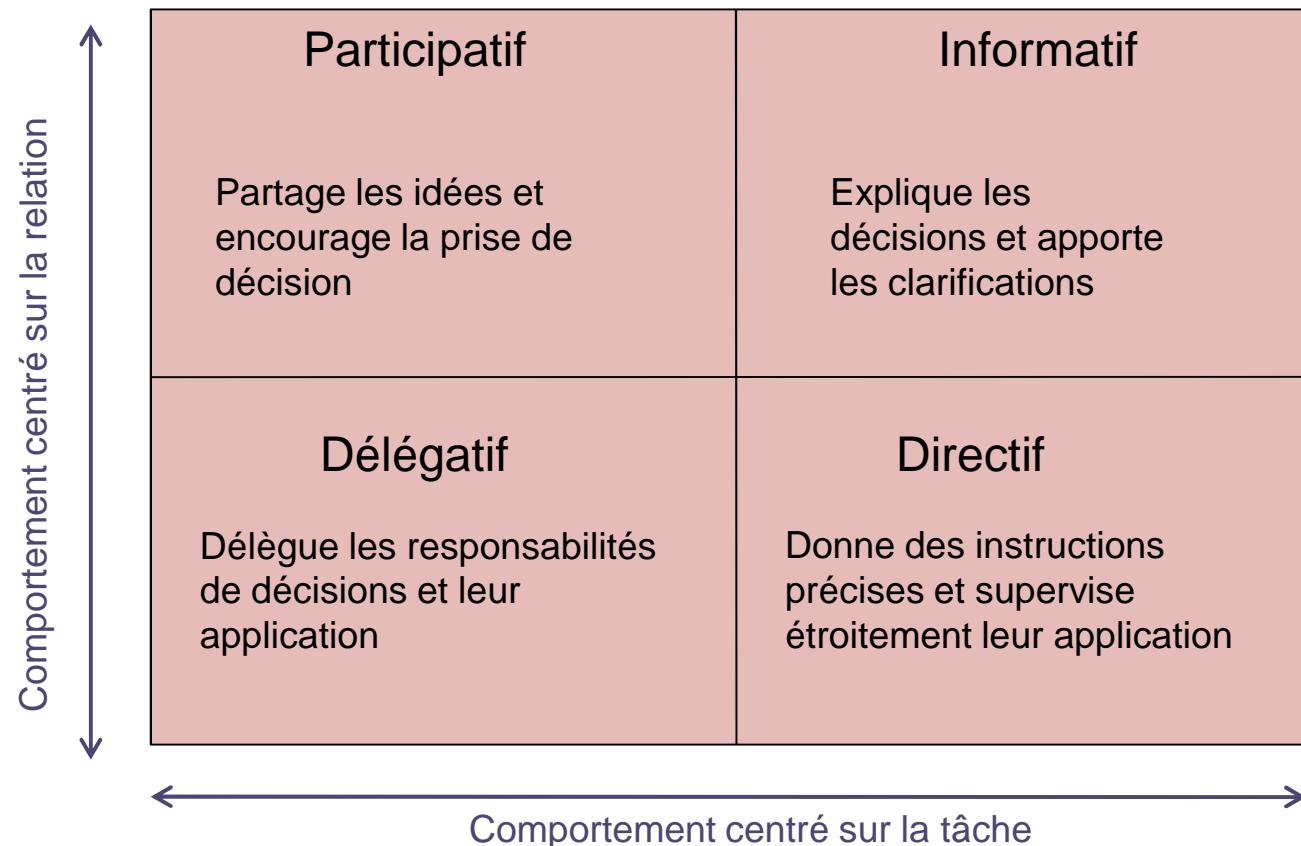
BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER





LES STYLES DE MANAGEMENT

■ Quatre styles



■ Aucun style n'est à priori meilleur qu'un autre, il doit être adapté à :

- la situation de l'entreprise
- la personnalité du manager
- la maturité et la personnalité des collaborateurs constituant l'équipe
- stade de développement de l'équipe

■ Stade de développement des équipes :

- Collection d'individus
 - ▶ Chacun fait son travail
- Groupe
 - ▶ Chacun comprend ce que fait l'autre pour l'intégrer à son propre travail, recherches de synergies
- Equipe performante
 - ▶ Le groupe est ouvert sur l'extérieur, capable d'interaction

■ Style directif  Structure

■ Se caractérise par :

- Beaucoup d'instruction, quelques explications
- Des règles des objectifs, des plans d'actions, des check-lists
- Des points de contrôle planifiés
- Une bonne connaissance du contenu par le manager
- Une communication écrite

■ Est efficace en situation de :

- construction d'une équipe (collection d'individus)
- équipes composées de débutants
- contenu très technique
- crise

- Style directif ↔ Convainc

- Se caractérise par :
 - Beaucoup explications
 - Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités
 - Contrôles et suivi des apprentissages
 - Une communication orale importante

- Est efficace en situation de :
 - équipes composées de professionnels et d'experts
 - environnement compétitif

■ Style directif Responsabilise

■ Se caractérise par :

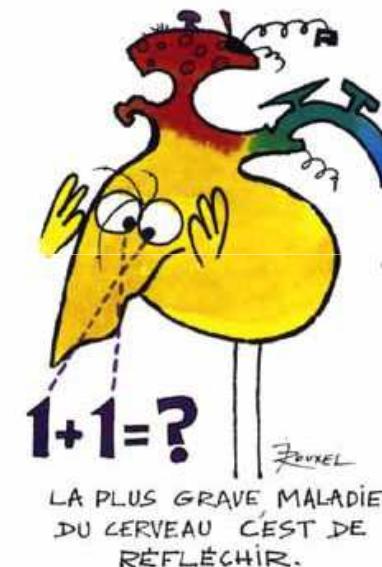
- La définition d'objectifs
- La délégation de la réalisation: méthodes, moyens..
- Des points de contrôle par rapport à l'atteinte des objectifs
- Reconnaissance du droit à l'erreur
- Confiance et support du manager vis-à-vis des collaborateurs

■ Est efficace en situation de :

- équipes en formation constituées de collaborateurs déjà compétents
- collaborateurs capables de transmettre eux même leur savoir au groupe, capables de gérer par eux-mêmes les conflits du groupe

- Test : Quel style de management dans quelle situation?
- Durée : 5 minutes

Les devises Shadok



Outils du Manager

Le courage



IL VAUT MIEUX POMPER MÊME S'IL NE SE PASSE
RIEN QUE RISQUER QU'IL SE PASSE QUELQUE CHOSE
DE PIRE EN NE POMPANT PAS.

LE COURAGE, UNE QUALITÉ ESSENTIELLE DU LEADER ...

- Le courage est critique dans de nombreux domaines : pour agir face au risque, mais aussi pour voir la vérité en face, pour oser s'en remettre aux autres, etc.
- Ne cherchez pas à ignorer vos peurs : apprenez au contraire à les connaître et à les relativiser pour mieux les surmonter.
- Chacun peut développer son courage : c'est une qualité qui se développe par la pratique.

CONNAITRE SES PEURS RÉCURRENTES

Types de peurs	Exemples	Relativiser ces peurs
Peur de mal décider	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance à reporter indéfiniment les décisions dans l'incertitude 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quelle est la probabilité exacte des scénarios catastrophe envisagés ? Quelles sont les autres issues possibles ? Le plus grand danger n'est-il pas de ne rien faire ?</i> - <i>Serez-vous vraiment coupable si les choses tournent mal ? Un mauvais résultat signifie-t-il toujours que la décision a été mauvaise ?</i>
Peur de se montrer faible	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence à partager ses doutes avec un collègue 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tout le monde n'est-il pas vulnérable sur un point ou l'autre ?</i> - <i>Le désir de cacher vos points faibles justifie-t-il les répercussions que cela a sur votre façon d'agir ?</i>
Peur de ne pas être parfait	<ul style="list-style-type: none"> - Peur de laisser passer le moindre défaut 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quelles sont les conséquences réelles d'un défaut ?</i> - <i>Le temps et la liberté d'esprit gagnés en déléguant ne compensent-ils pas la frustration de constater des imperfections ?</i>
Peur d'être mal jugé par les autres	<ul style="list-style-type: none"> - Peur de faire rire en exprimant une idée ridicule - Peur de s'opposer à l'avis dominant 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Est-ce si grave de faire rire ?</i> - <i>Parce que les autres rient, cela signifie-t-il pour autant qu'ils vous méprisent ?</i> - <i>N'est-il pas normal que différents individus voient les choses différemment ?</i>
Peur de ne pas être aimé	<ul style="list-style-type: none"> - Peur de blesser quelqu'un en lui exprimant une critique 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pourrait-il au contraire vous être reconnaissant de lui faire prendre conscience d'un défaut ?</i> - <i>Que se passera-t-il à terme si vous n'exprimez jamais vos critiques ?</i>
Peur de ne pas réussir	<ul style="list-style-type: none"> - Peur de tenter quelque chose lorsqu'on n'est pas certain d'y parvenir 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Comment savoir tant que vous n'aurez pas essayé ?</i> - <i>N'est-il pas déjà important d'essayer ?</i> - <i>Quel que soit le résultat, cela ne vous permettra-t-il pas d'apprendre ?</i>

DE MULTIPLES OCCASIONS DE FAIRE PREUVE DE COURAGE ...

Formes de courage	Exemples d'actions nécessitant du courage
Voir la vérité en face et oser l'exprimer	<ul style="list-style-type: none">– Remettre en cause des hypothèses tenues pour acquises– Souligner les défauts d'une solution qui semble convenir à tout le monde– Reconnaître l'existence d'un conflit larvé– Faire un feedback négatif à l'un de ses collaborateurs– Exprimer une opinion impopulaire
S'en remettre aux autres	<ul style="list-style-type: none">– Déléguer une responsabilité importante– Accepter de partager la responsabilité d'un dossier– Dévoiler ses défauts afin que les autres soient alertés des risques associés– Demander à d'autres un feedback honnête sur son comportement
Décider face au risque	<ul style="list-style-type: none">– Prendre une décision en l'absence des données qui en garantissent le succès– Prendre une initiative sans avoir pu valider au préalable l'accord de sa hiérarchie– Prendre une décision qui risque de susciter un conflit
Se pousser à sortir de sa zone de confort	<ul style="list-style-type: none">– Se fixer des ambitions de croissance alors que la situation présente ne crée pas d'insatisfaction– Restructurer son organisation alors qu'elle semble fonctionner correctement– Innover radicalement
Imposer de la rigueur à ses équipes	<ul style="list-style-type: none">– Imposer le "zéro défaut" alors que quelques erreurs pourraient être tolérées– Insister sur le respect des procédures de décision ou de communication

Reconnaitre ses peurs pour éviter qu'elles n'influencent inconsciemment son comportement

Prendre du recul sur ses peurs pour les relativiser et favoriser ainsi le passage à l'acte

Oser surmonter ses peurs, et en tirer les leçons pour faire évoluer peu à peu son état d'esprit

Voir annexe : auditer son courage

THE COURAGE TO ACT, MEROM KLEIN, ROD NAPIER, É D. DAVIES-BLACK PUBLISHING, 2003
THE INNER WARRIOR BEVERLY STONE, É D. PALGRAVE MACMILLAN, 2004
OSER - THÉRAPIE DE LA CONFIANCE EN SOI, FRÉ DÉ RIC FANGET, É D. ODILE JACOB, 2003,



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

■ Constats :

- Course permanente contre la montre.
- Emplois du temps surchargés, exigence de réponses immédiates,
- Productivité à accroître sans cesse,
- Fractionnement des activités, etc.

■ Conséquences :

- Perte de contrôle du temps : actions fonction des sollicitations et traitement dans l'urgence constante?
- Frustration croissante, stress excessif... erreurs



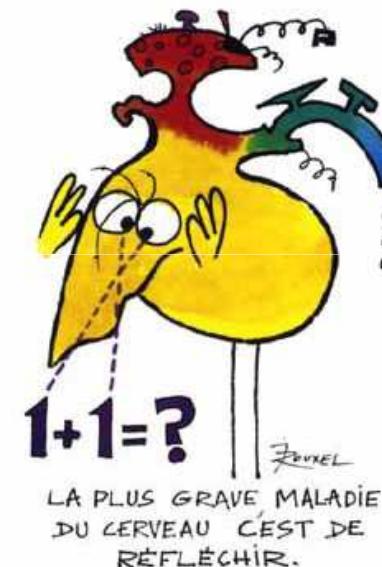
AVEC UN ESCALIER PRÉVU
POUR LA MONTÉE ON REUSSIT
SOUVENT À MONTER PLUS BAS
QU'ON NE SERAIT DESCENDU AVEC UN
ESCALIER PRÉVU POUR LA DESCENTE.

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

- Test : Quels sont vos diablotins favoris ?
- Durée : 5 minutes

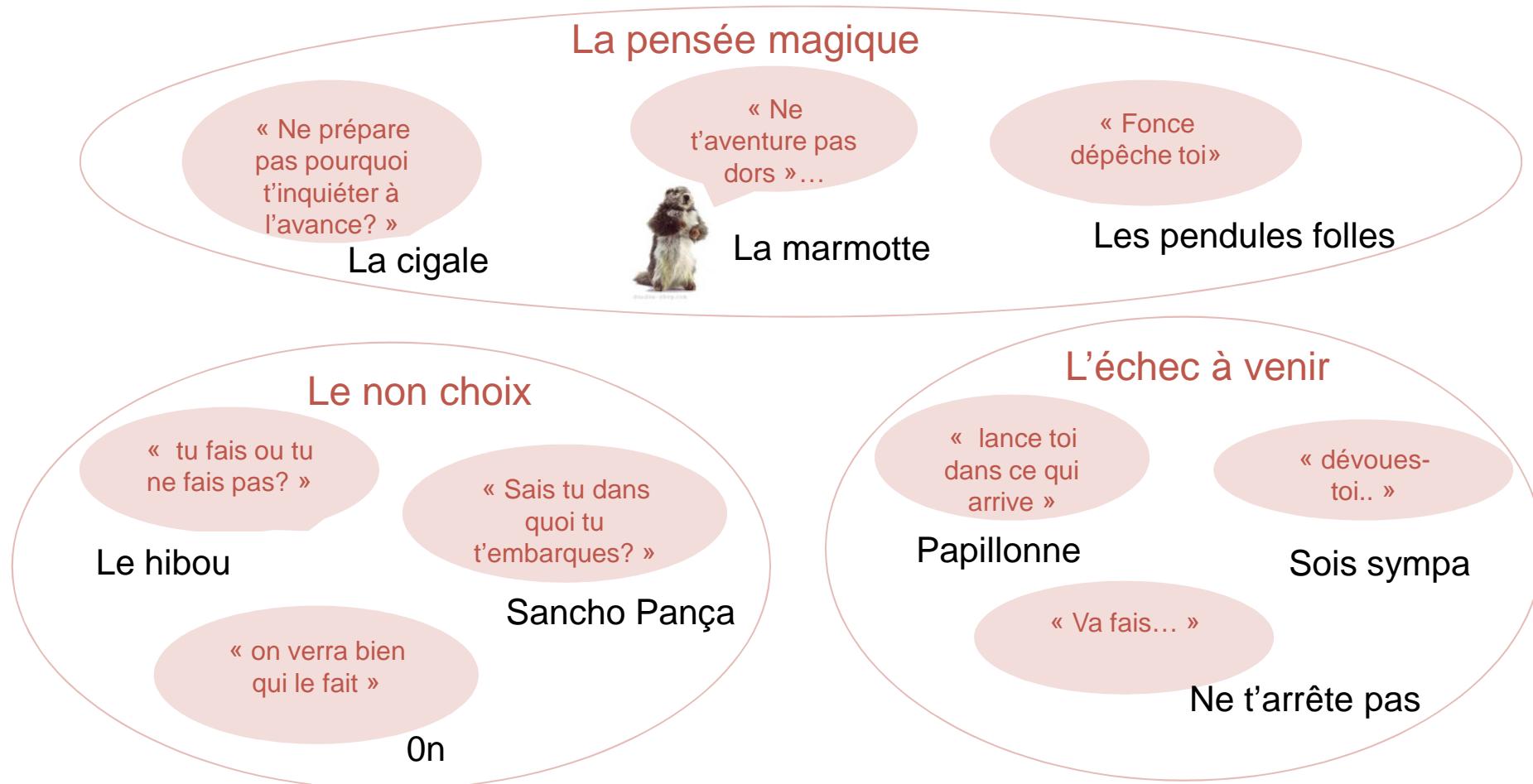
Les devises Shadok



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

■ LES DIABLOTINS DU TEMPS (d'après F. Délivré)



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

Diablotin	constat	Conseil
Cigale	Confiance ne signifie pas insouciance	Réfléchis et organise toi
Marmotte	La vie offre de multiples possibilités à découvrir	Entreprends
Pendules folles	Tricher avec les délais est illusoire, ils s'imposeront	Prends le temps d'estimer le temps qu'il te faudra
Hibou	Vaux mieux une décision imparfaite mais réalisée	Apprends à renoncer pour mieux choisir
Sancho Pança	Toute décision est porteuse de risque	Ose
On	La répartition des tâches ne se fait pas spontanément	Décide (ou discute) du qui fait quoi
Papillonne	On ne peut réussir en se dispersant	Fais une pause quand le travail devient pénible, reprends le avec tenacité
Sois sympa	Il est impossible de satisfaire tout le monde	Tu as le droit d'avoir du temps à toi pour tes projets, tu peux dire oui si
Ne t'arrête pas	Tu seras plus efficace si tu prends du recul, du repos	Prends du temps pour ne rien faire

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

■ La gestion du temps personnel

- Repérer ses diablotins favoris et intégrer les permissions qui leur font échec

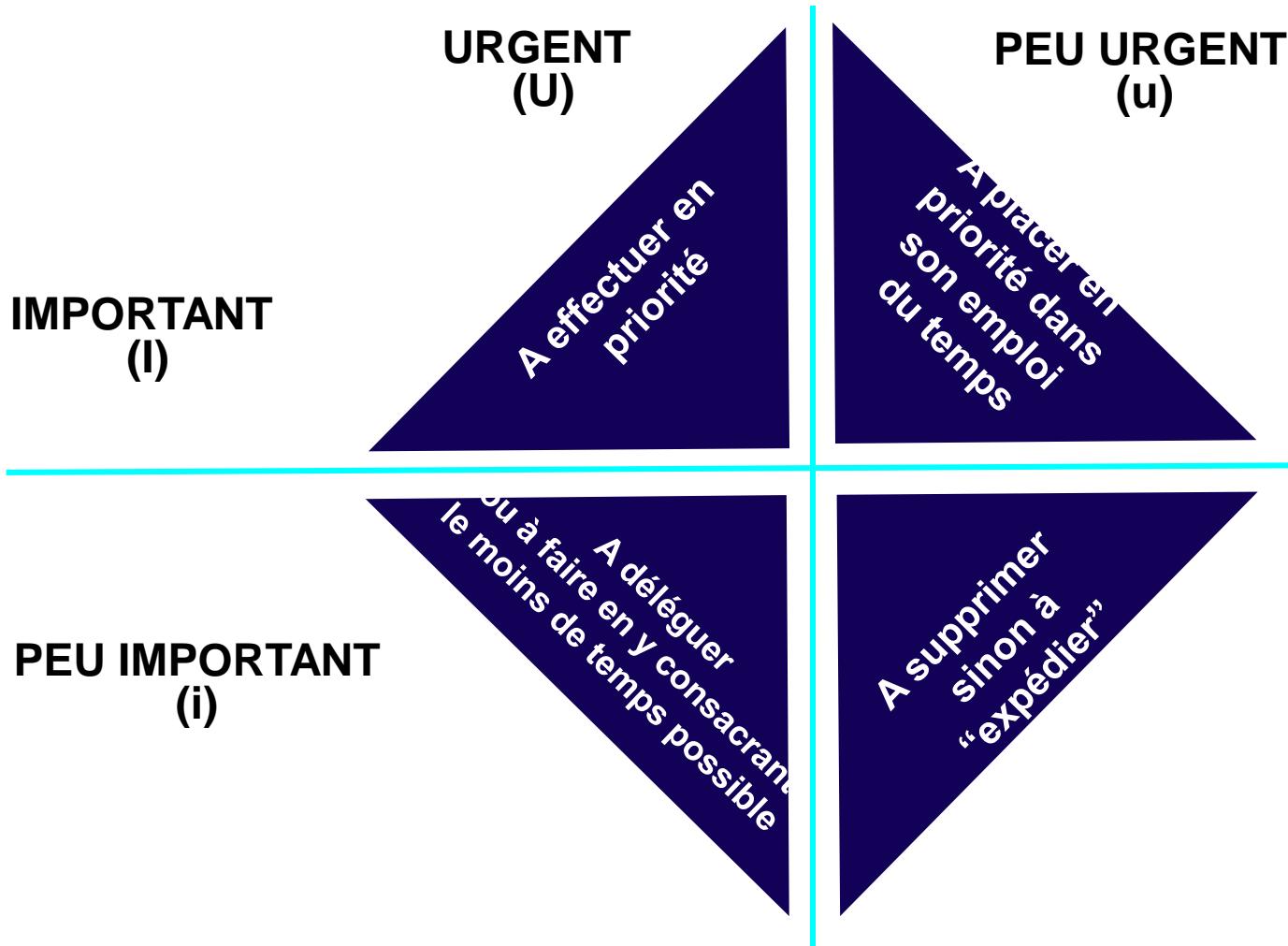
- Se fixer des objectifs
 - ▶ Réalistes,
 - ▶ Assortis de critères de réussite
 - ▶ Et de délais

- S'organiser
 - ▶ Etablir des priorités
 - ▶ Tenir son agenda
 - ▶ Gérer le temps relationnel

MAITRISER SON TEMPS : CONSEILS

- Prenez conscience des défauts de votre façon de concevoir le temps.
- Apprenez à en faire moins, plutôt que toujours plus en moins de temps.
- Savoir mettre en œuvre une délégation efficace
- Sachez conjuguer rigueur et souplesse d'organisation.
 - Planifier : déterminer ses priorités et faire un tri (U u I i)
 - Placer en priorité les projets importants et regrouper des tâches.
 - Prévoir des imprévus.
 - Réorganiser en permanence son agenda.
- Gérer les autres et les « éduquer »
- Savoir dire « non ».
- Tirer les leçons de l'expérience et faire un bilan

HIÉRARCHISER LES TÂCHES À EFFECTUER SELON LEUR DEGRÉ D'IMPORTANCE ET D'URGENCE



LE NOUVEL ART DU TEMPS Jean-Louis Servan-Schreiber, é d. Albin Michel,2000.

BRISER LA DICTATURE DU TEMPS, Bruno Jarroson, é d. Maxima, 2004.

MIEUX S'ORGANISER POUR GAGNER DU TEMPS, Kerry Gleeson, é d. Maxima,2004.

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

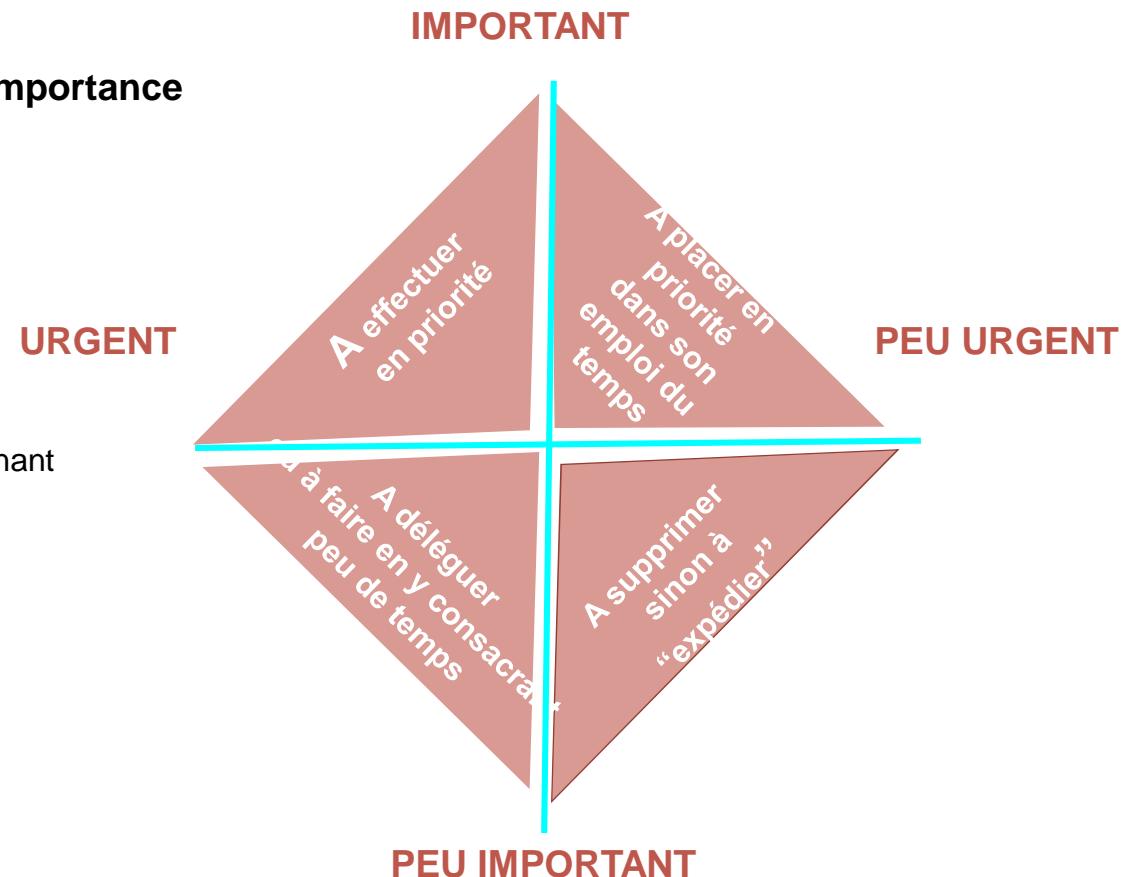
Gestion du temps

■ Établir des priorités

■ Identifier le niveau d'urgence et d'importance

■ Trois questions pour y parvenir

- Quel est mon risque si je ne fais pas?
- Si je le fais qu'est-ce que je gagne?
- Est-ce une opportunité de la faire maintenant



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

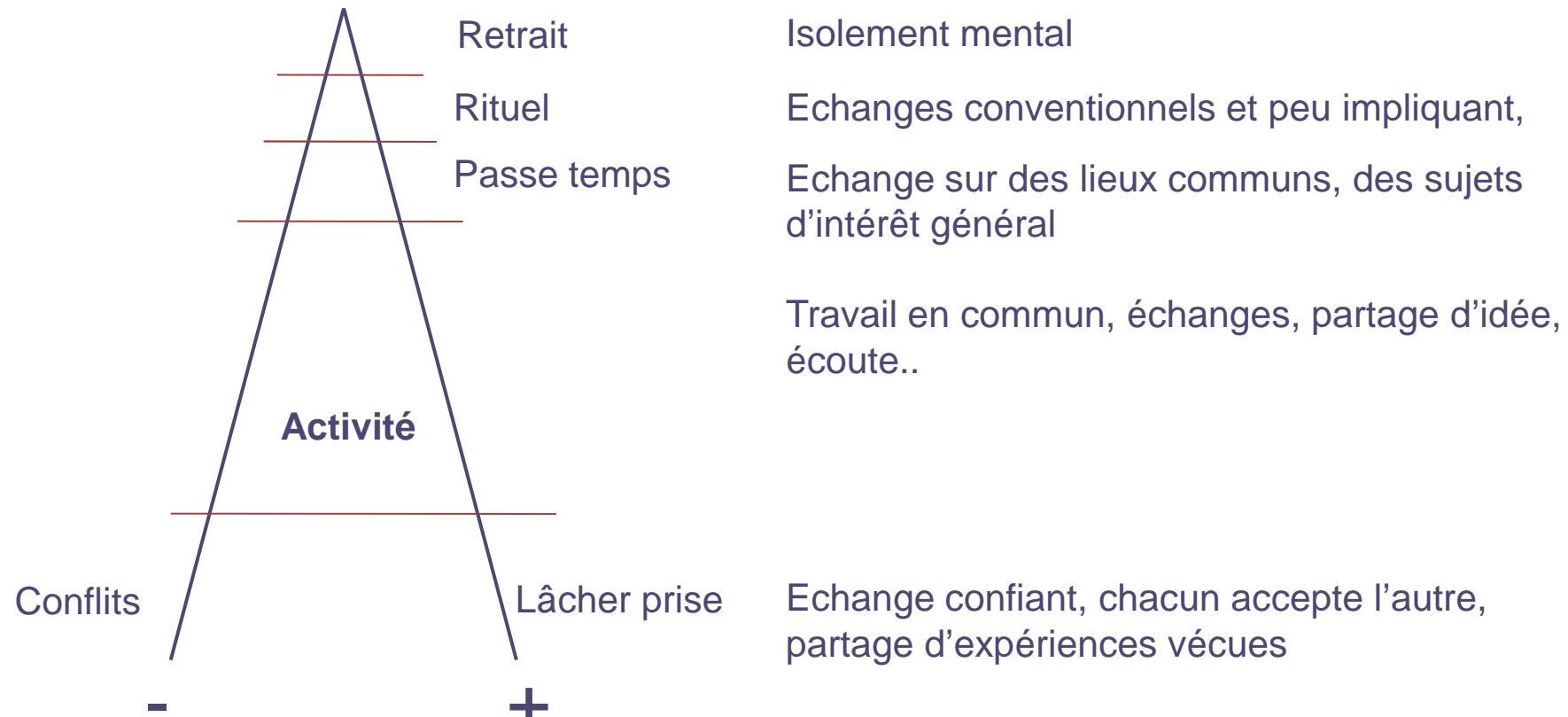


■ Tenir son agenda

- Tenir à jour les temps obligés (ceux dont nous ne sommes pas maîtres)
- Etablir des fiches d'objectifs pour chaque période à venir (année, mois, semaine, jour)
- Poser les jalons
- Lister les tâches avec leur durée
- Prioriser les tâches
- Positionner dans l'agenda
- Démarrer sa journée par la vérification de l'agenda et sa mise à jour éventuelle

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps



La bonne gestion du temps relationnel passe par un accord sur la structuration du temps passé ensemble

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

■ Et aussi...

	Phénomène observé	Conseils
Loi de Parkinson	La durée que nous mettons à faire quelque chose dépend du temps dont nous disposons.	Fixez-vous des échéances.
Loi d'Illich	Selon la loi des "rendements décroissants", au-delà d'une certaine durée, l'efficacité décroît.	Ménagez-vous des pauses, ne soyez pas trop ambitieux sur ce que vous pouvez accomplir d'une traite.
Loi de Taylor	L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles prennent.	Regroupez certaines tâches, cherchez le bon ordre.
Loi de Murphy	Chaque chose prend plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ.	Intégrez des imprévus dans votre évaluation initiale du temps nécessaire.
Loi de Fraisse	La perception du temps varie selon l'intérêt que l'on porte à l'activité effectuée.	Méfiez-vous de ne pas consacrer trop de temps aux activités qui vous plaisent au détriment des autres.
Loi de Laborit	Nous avons tendance à faire d'abord les choses qui nous font plaisir.	Réfléchissez avant de décaler des tâches que vous trouvez pénibles.

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

- ▶ Résistez au mythe de la porte ouverte : prévoyez des plages de disponibilité, mais sachez aussi fermer votre porte et éteindre votre portable.
- ▶ Si un document impose une action, agissez immédiatement : le temps perdu à manipuler plusieurs fois le même document est considérable.
- ▶ Ne vous laissez pas interrompre à l'arrivée du courrier ou d'un message électronique ; filtrez vos appels téléphoniques.
- ▶ Lorsqu'il vous vient une idée sur un autre sujet que celui auquel vous travaillez, notez-la mais ne la mettez pas en œuvre immédiatement.
- ▶ Regroupez les tâches fastidieuses comme le courrier ou les retours d'appels : cela vous évitera de perdre du temps à décider de "vous y mettre" plusieurs fois.
- ▶ Préparez un plan de journée et de semaine et essayez de vous y tenir, sauf imprévu le justifiant.
- ▶ Respectez votre rythme biologique : si vous êtes "du matin", ne gaspillez pas ce créneau avec des tâches routinières comme le dépouillement du courrier ! Par ailleurs, sachez vous ménager des moments de récupération.
- ▶ Sachez refuser les réunions et les sollicitations diverses, même si elles procurent une distraction bienvenue !
- ▶ Rassemblez les éléments dont vous aurez besoin et clarifiez les objectifs avant de vous atteler à une tâche.

MAITRISER SON TEMPS : LES VOLEURS DE TEMPS

Causes externes

- Rendez-vous qui s'éternisent
- Appels téléphoniques imprévus ou inutilement longs
- Devoir de disponibilité, porte ouverte
- Réunions mal préparées, mal gérées ou inutiles
- Manque de compétence du personnel, réparation des erreurs de ses collaborateurs
- Patron chronophage, requêtes immédiates ou superflues
- Activités "impératives" bien que ne faisant pas partie des priorités
- Pannes de matériel
- Environnement de travail peu propice à la concentration

Causes internes

- Priorités et objectifs confus et changeants
- Gestion prioritaire des urgences, au détriment des tâches importantes
- Planifications irréalistes
- Perfectionnisme
- Attention excessive aux détails
- Manque d'informations préalables
- Manque d'ordre, difficulté à retrouver les éléments nécessaires pour avancer
- Tendance à reporter les tâches peu appréciées
- Pas d'échéances
- Retard à traiter les conflits ou les problèmes ... qui de ce fait s'enveniment
- Décisions trop rapides donnant lieu à des retours en arrière
- Difficulté à décider, tergiversations
- Manque de concentration, papillonnage
- Inaptitude à dire non
- Tendance à se plaindre plutôt qu'agir
- Difficulté à déléguer

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Gestion du temps

Pour aller plus loin : la gestion du temps et les types de culture

La façon dont les employés gèrent leur temps révèle la culture de leur entreprise

Les employés peuvent gérer leur temps très différemment. Observez par exemple les points suivants :

- Combien de temps restent-ils au travail ? Sortent-ils tard ? Aiment-ils sortir tard ou considèrent-ils cela comme une contrainte ? Et s'ils restent le soir, chacun travaille-t-il assidûment dans son bureau ou observe-t-on des discussions par petits groupes.
- Lorsque quelqu'un flâne, que se passe-t-il ? Lui fait-on des réflexions ? Considère-t-on qu'aller prendre un verre avec son équipe est une perte de temps ?
- Combien de temps les gens restent-ils à leur poste ? Comment le vivent-ils ? Pensent-ils à en changer à peine arrivés ?
- Combien de temps faut-il pour connaître ses collègues ? Ceux de son service ? Ceux des autres services ?

Culture de réseau

- Les employés utilisent leur temps pour dialoguer et ne sont pas pénalisés pour cela. Bien au contraire, puisque l'on blâme ceux qui passent leur temps enfermés dans leur bureau. De plus, le contact ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Les gens continuent à se voir en dehors du travail.

Culture communautaire

- Les employés vivent au bureau. La vie professionnelle est si intense qu'ils ne quittent plus leur lieu de travail. À la maison, ils continuent à penser à leur travail. De plus, ils considèrent que toute activité non professionnelle est une perte de temps.

Culture fragmentée

- Les employés viennent au bureau uniquement lorsqu'ils en ont besoin. Ils sont chez les clients ou même travaillent chez eux. L'absence est la norme. Le critère de performance est le résultat, pas le temps. La plupart du temps est consacrée à réaliser des tâches pour le client. Discuter avec ses collègues est considéré comme une perte de temps. D'ailleurs, ils se connaissent peu.

Culture mercenaire

- Les employés travaillent très intensément. Pas une minute n'est perdue. Les réunions sont brèves. Personne ne part tôt, bien au contraire. Toutefois, les employés ne mélangeant pas heures de travail et vie privée. Ils font une coupure nette. Ils ne pensent plus au travail en dehors du bureau. Et surtout, ne côtoient pas leurs collègues à l'extérieur.

The Character of a Corporation - Rob Goffee et Gareth Jones - Éditions HarperCollinsBusiness, 1998



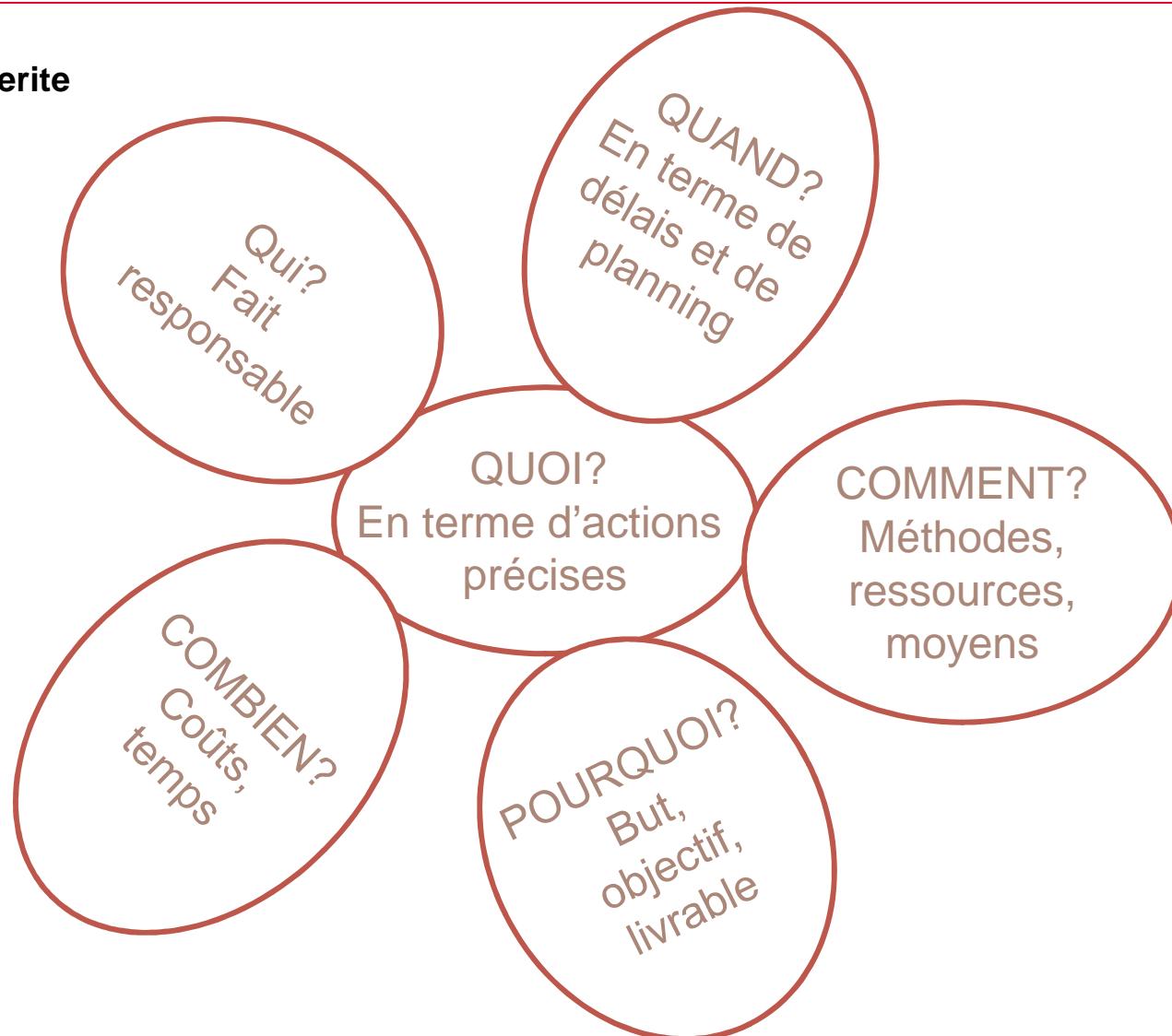
QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Réalisation d'un plan d'action

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Réalisation d'un plan d'action

■ La marguerite



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Réalisation d'un plan d'action

■ Exemple de plan d'action

Plan D'action - Nom du projet



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite de réunion

■ Préparation

- Définir l'objectif et le livrable attendu
- Identifier les participants par rapport à l'objectif
- Rédiger un ordre du jour, une invitation
- Préparer le contenu
 - ▶ Prendre en compte les attentes des participants
 - ▶ Prendre en compte le niveau de connaissance et de compétence sur le sujet de chacun des participants
 - ▶ Rédiger les supports
- Préparer l'animation (processus):
 - ▶ Définir le style d'animation : informatif, délégatif, participatif, directif
 - ▶ Prévoir l'affectation des rôles:
 - Animateur : chef d'orchestre, manage l'énergie du groupe, veille à la participation constructive de chacun
 - Rapporteur : pousse à la décision et relève les décisions prises
 - CadencEUR: veille au respect du timing,
 - Observateur : observe le déroulement, le processus et peut en faire un feedback
 - ▶ Déterminer le fil conducteur,
 - ▶ Lister des points d'attention,
- Préparer la logistique (salle, matériel, plan....)

■ Animation

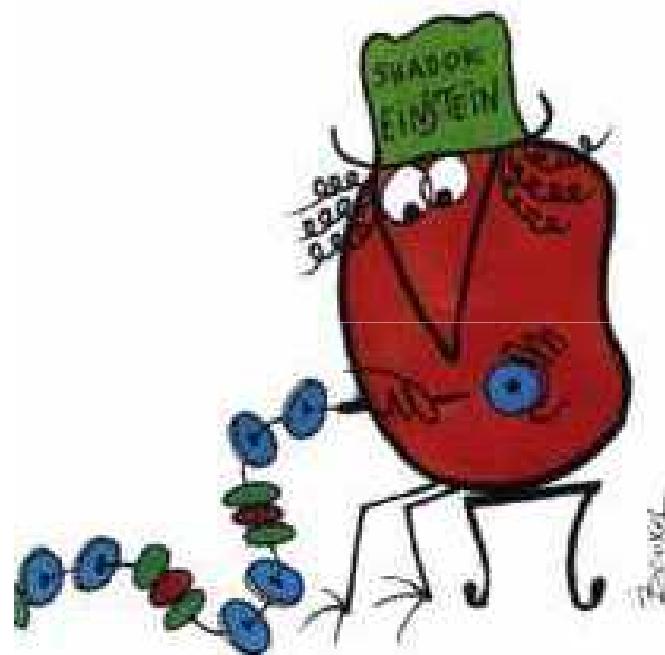
- Faire un tour de table - Présentation des participants
- Rappeler l'objectif et l'agenda,
- Affecter les rôles
- Adapter le style d'animation à la situation
 - ▶ Gérer la prise de parole
 - ▶ Veiller à la participation de tous,
 - ▶ Reformuler les prises de positions importantes pour s'assurer d'une bonne compréhension
 - ▶ Etc.
 - ▶ Respecter les horaires
- Faire la synthèse des points clés (points qui seront repris dans le relevé de décision)
- Indiquer les prochaines étapes

■ Compte rendu – à diffuser rapidement aux participants

- Points clés de la discussion,
- Relevé de décision,
- Prochaines étapes

Outils du Manager

L'écoute



IL VAUT MIEUX MOBILISER
SON INTELLIGENCE SUR DES
CONNERRIES QUE MOBILISER
SA CONNERIE SUR DES
CHOSES INTELLIGENTES.

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Communication



■ Ecouter

- **Centrer son attention sur l'autre**
- **Adopter une attitude physique de disponibilité,**
- **Laisser l'autre s'exprimer sans l'interrompre,**
- **Accepter des silences**
- **Eviter de suivre sa propre logique pour ce centrer sur celle de l'autre**
- **Inciter à faire préciser la pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale,**
- **Donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,**
- **Témoigner de l'empathie**
- **Comprendre sans nécessairement accepter**

L'empathie (du grec ancien ἐν, dans, à l'intérieur et πάθος, souffrance, ce qu'on éprouve) est une notion désignant le mécanisme par lequel un individu peut «comprendre » les sentiments et les émotions d'une autre personne.

ECOUTE : COMPÉTENCE CLÉ DU MANAGER

Pour être entendu, il faut savoir écouter ... et bien se connaître

- Se préparer à écouter.
- Centrer son attention sur l'autre autant que sur son problème.
- Repérer et éliminer les attitudes de non-écoute.
- Poser des questions à bon escient.
- Comprendre sans nécessairement accepter.
- Lutter contre les malentendus
- Privilégier une écoute globale à l'analyse.
- Développer son empathie.
 - Utiliser la reformulation.
 - Utiliser la synchronisation.
- L'estime que nous portons à notre interlocuteur et la confiance que nous avons en nos propres idées influencent notre écoute.

LE MANAGER À L'ÉCOUTE - Yves Blanc - Editions Dunod, 2002

CONNAÎTRE SON ÉTAT D'ESPRIT VIS-À-VIS DE SON INTERLOCUTEUR

Domination

Ecoute sélective, centrée sur ses priorités et son objectif

Risques :

- rapport de force : coupe la parole, juge et tranche
- impose sa vision des choses
- Management autoritaire qui risque de générer des résistances

Acceptation mutuelle

Ecoute active qui valorise l'autre sans pour autant perdre ses propres idées

Avantages :

- échanges constructifs, fondés sur la réciprocité
- résolution de problèmes par la négociation, consensus
- management ferme et humain

Retrait

Ecoute sélective négative, centrée sur les problèmes et les risques

Risques :

- pas de réelle volonté d'échange
- renonce à résoudre les problèmes, les aggrave parfois
- management formaliste, rigide sur l'application des règles, cherchant avant tout à se protéger

Dépendance

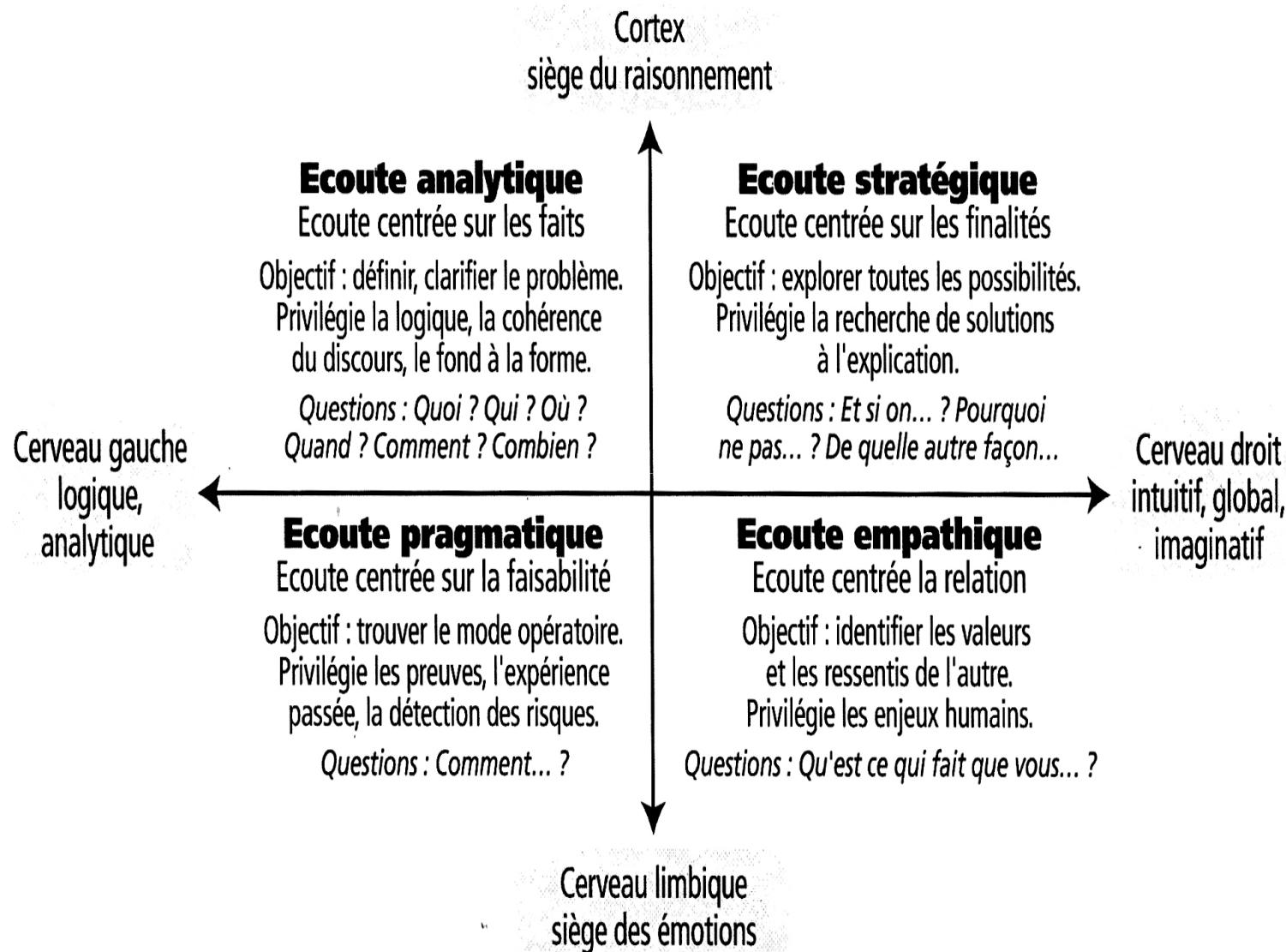
Ecoute passive, centrée sur les idées de l'autre

Risques :

- agit "sous directives", manque de recul
- voit plus les problèmes que les solutions
- tendance à ignorer les problèmes plutôt que risquer un conflit

Estime pour l'autre

4 STYLES D'ÉCOUTE À COMBINER



LES EXPRESSIONS « TUEUSES D'ÉCOUTE »

► **Le registre du "non"**

- Non, je ne suis pas d'accord
- Non, je comprends, mais...
- Non, c'est faux !
- Oui, mais...
- D'accord, mais...
- C'est intéressant mais...

► **Le registre du jugement**

- Cela n'a rien à voir avec le sujet
- La question n'est pas là
- Ce n'est pas vrai
- Vous n'avez pas compris
- Ce n'est pas bête, mais...
- C'est une bonne idée, mais...

► **Le registre impatient**

- Bref !
- Allons au fait !
- Soyez plus clair !
- Excusez-moi de vous couper la parole, mais...

► **Le registre de la décision**

- (problématique si intervient trop tôt)
- Vous devriez..., cela s'arrangera
 - Je vous conseille de...

► **Le registre égocentrique**

- A mon avis,...
- Je sais ce que vous allez me dire
- A votre place,...
- Vous vous demandez certainement si...
- J'ai déjà vécu cette situation, et...

■ Observer

- **Formuler des questions simples, courtes, adaptées:**

- ▶ Poser une seule question à la fois
- ▶ Utiliser un vocabulaire adapté à l'interlocuteur
- ▶ Employer des formulations positives, poser des questions neutres.

- **Choisir le type de question en fonction de l'objectif recherché**

- ▶ Ouverte : pour permettre à l'interlocuteur d'aller vers ce qui est important pour lui ,
Ces questions commencent par : Pourquoi?
Comment? Que pensez vous de...?
- ▶ Fermée : pour obtenir une réponse précise, amener l'interlocuteur à se positionner.
- ▶ Reflet : pour susciter l'explication, pousser la réflexion.
- ▶ Directe : pour pousser à la prise de position
- ▶ Indirecte : pour déplacer l'échange, ouvrir le cadre, poser un problème sur un plan plus général
- ▶ Projective : pour percevoir les souhaits les craintes de l'interlocuteur, ce sont des questions comme : Si..... que feriez vous?

■ Reformuler

■ Synthétiser

■ Les synthèses partielle en cours d'entretien ou de réunion permettent de:

- Recentrer l'entretien
- Prendre conscience des progrès effectués
- Vérifier l'adhésion des participants
- Résumer les points clés
- Relancer l'échange en s'appuyant sur les acquis
- Rechercher un accord

■ Elles doivent:

- Retenir l'ensemble des principaux éléments (pas forcément la totalité)
- Refléter ce qui est dit
- Rester objectives

■ Pour être efficace, un entretien, une réunion se concluent par une synthèse



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien

Préparation

● Définir l'objectif

- ▶ Informer d'une décision
- ▶ Déléguer des tâches
- ▶ Fixer des objectifs
- ▶ Faire un feed-back
- ▶ Etc.

● Préparer le contenu

- ▶ Prendre en compte le niveau de connaissance de l'interlocuteur
- ▶ préparer les messages

● Préparer la forme

- ▶ Quelles sont les attentes de la personne?
- ▶ Quel est son profil
- ▶ Quels sont les points de vigilance
- ▶ Quel est le niveau de confidentialité
- ▶ Dans quel état d'esprit suis-je vis à vis de la personne

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien

■ Rappel : Connaître son état d'esprit

Domination

Ecoute sélective, centrée sur ses priorités et son objectif

Risques :

- rapport de force : coupe la parole, juge et tranche
- impose sa vision des choses
- Management autoritaire qui risque de générer des résistances



Estime

Retrait

Ecoute sélective négative, centrée sur les problèmes et les risques

Risques :

- pas de réelle volonté d'échange
- renonce à résoudre les problèmes, les agrave parfois
- management formaliste, rigide sur l'application des règles, cherchant avant tout à se protéger



Acceptation mutuelle

Ecoute active qui valorise l'autre sans pour autant perdre ses propres idées

Avantages :

- échanges constructifs, fondés sur la réciprocité
- résolution de problèmes par la négociation, consensus
- management ferme et humain



pour l'autre



Dépendance

Ecoute passive, centrée sur les idées de l'autre

Risques :

- agit "sous directives", manque de recul
- voit plus les problèmes que les solutions
- tendance à ignorer les problèmes plutôt que risquer un conflit

■ Questionnement

- **Formuler des questions simples, courtes , adaptées:**
 - ▶ Poser une seule question à la fois
 - ▶ Utiliser un vocabulaire adapté à l'interlocuteur
 - ▶ Employer des formulations positives, poser des questions neutres.

- **Choisir le type de question en fonction de l'objectif recherché**
 - ▶ Ouverte :pour permettre à l'interlocuteur d'aller vers ce qui est important pour lui , ces questions commencent par : Pourquoi? Comment? Que pensez vous de...?
 - ▶ Fermée :pour obtenir une réponse précise, amener l'interlocuteur à se positionner
 - ▶ Reflet :pour susciter l'explication, pousser la réflexion.
 - ▶ Directe :pour pousser à la prise de position
 - ▶ Indirecte :pour déplacer l'échange, ouvrir le cadre, poser un problème sur un plan plus général
 - ▶ Projective :pour percevoir les souhaits les craintes de l'interlocuteur, ce sont des questions comme : Si..... que feriez vous?

■ Ecoute

- ▶ Laisser du temps
 - ▶ Se préparer à écouter
 - ▶ Centrer son attention sur l'autre autant que sur son problème
 - ▶ Adopter une attitude physique de disponibilité,
 - ▶ Laisser l'autre s'exprimer sans l'interrompre,
 - ▶ Exclure ses propres idées et toute tentative d'interprétation,
 - ▶ L'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale,
 - ▶ Lui donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
 - ▶ Pratiquer des silences,
 - ▶ Témoigner de l'empathie,
 - ▶ Comprendre sans nécessairement accepter
-
- ▶ *L'empathie (du grec ancien ἐν, dans, à l'intérieur et πάθος, souffrance, ce qu'on éprouve) est une notion désignant le mécanisme par lequel un individu peut « comprendre » les sentiments et les émotions d'une autre personne.*

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien

■ **Les psychologues I. Myers et K. Briggs ont montré que différentes personnalités étaient sensibles à différents types d'arguments.**

■ **Deux dimensions distinguent les individus :**

- ▶ La façon d'étudier un problème
- ▶ La façon de prendre une décision

► La façon d'étudier un problème

Les analytiques	Les intuitifs
• aiment suivre des méthodes éprouvées	• aiment inventer leur propre façon de faire les choses
• préfèrent les personnes réalistes	• préfèrent les personnes imaginatives
• aiment que les autres aient les pieds sur terre	• aiment que les autres aient des idées nouvelles
• accordent de l'importance au "bon sens"	• accordent de l'importance à la "vision"
• sont pragmatiques et préfèrent l'expérience concrète	• préfèrent l'abstraction et la théorie

► La façon de prendre une décision

Les rationnels	Les affectifs
• permettent à leur tête de dominer leur cœur	• permettent à leur cœur de dominer leur tête
• accordent de l'importance à la logique	• accordent de l'importance aux sentiments
• sont très soucieux des droits des autres	• sont très soucieux des sentiments des autres
• accordent de l'importance à l'objectivité	• ne craignent pas la subjectivité
• sont fermes	• sont souples
• aiment être considérés comme raisonnables	• aiment être considérés comme sympathiques

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien



■ Choisir ses arguments en fonction de son interlocuteur

Convaincre les analytiques

- Ayez du tact
- Donnez tous les détails d'un succès passé
- Prouvez que le risque est réduit
- Préparez avec soin tous les détails de la proposition
- Montrez pourquoi cette proposition est raisonnable

Convaincre les intuitifs

- Montrez le schéma global
- Mettez l'accent sur l'opportunité à ne pas laisser passer
- Faîtes preuve de confiance et d'enthousiasme
- Montrez les défis à relever
- Mettez en avant les bénéfices futurs

► Selon leur façon de prendre une décision

Convaincre les rationnels

- Soyez logique
- Evoquez les principes en jeu
- Montrez votre compétence pour gérer le problème
- Présentez les points logiquement
- Présentez clairement les coûts et les bénéfices

Convaincre les affectifs

- Citez des personnes favorables à votre idée
- Soyez sympathique
- Montrez-vous personnellement impliqué
- Indiquez les avantages de la solution proposée

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien

■ Re-formulation

- Elle commence par : "si j'ai bien compris... "En d'autres termes..."
- Elle synthétise les divers éléments du dialogue, elle éclaire le sens et reflète l'essentiel du message.
- Elle peut-être utilisée à tout moment de l'échange, elle :
- Incite à poursuivre l'effort d'expression grâce à la caution d'écoute qu'elle représente
- Permet une vérification de ce qui a été dit et entendu, elle peut donner lieu à rectification, nuances...

■ Synthèses

- Retenir l'ensemble des principaux éléments (pas forcément la totalité)
- Réfléter ce qui est dit
- Rester objectif,
- Utiliser la synthèse comme recherche d'accord

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Conduite d'entretien

■ Questionnement pour aider à la résolution d'une situation problématique

Grille RPOA (Réalité, Problème posé, Options possibles, Accords)

REEL	La situation, le contexte	<ul style="list-style-type: none">• De quoi s'agit-il ?• Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?
PROBLÈME	<ul style="list-style-type: none">• La situation souhaitée• L'écart avec l'existant	<ul style="list-style-type: none">• Quel est le problème ?• Si votre problème était résolu; à quoi le verriez-vous ?
OPTIONS	<ul style="list-style-type: none">• Proposer• Demander• Décider• Négocier	<ul style="list-style-type: none">• Que faire pour résoudre le problème ?• Que proposez-vous pour ce qui vous concerne ?• Qu'attendez-vous de moi ?• Voici ce que je propose• Je peux faire ceci si...
ACCORD	Accord sur le contenu (résultat à atteindre) et sur le processus (façon de l'atteindre)	<ul style="list-style-type: none">• Voici ce que nous allons faire : vous ; moi• Voici comment nous allons le faire : votre part ; la mienne

Tableau 11.1 — La grille RPOA François Delivre

Outils du Manager La prise de décision



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LA PRISE DE DÉCISION : EXEMPLES ET REGLES

La décision est prise de façon autonome par un membre de l'équipe

- ▶ Lorsque celui-ci dispose d'une expertise claire
- ▶ Lorsque l'enjeu est d'importance faible ou modérée
- ▶ Lorsque le partage des informations utiles avec l'équipe serait excessivement lourd

La décision est arbitrée par le leader sans consulter l'équipe dans son ensemble

- ▶ Si le problème concerne plus particulièrement certains membres de l'équipe
- ▶ Si l'enjeu est d'importance modérée
- ▶ Si les compétences requises semblent être rassemblées

La décision est prise de façon consensuelle par l'ensemble de l'équipe

- ▶ Si le problème est important et complexe
- ▶ Si la combinaison des différents points de vue est utile à la qualité de décision

La décision est tranchée par le leader après consultation de l'ensemble de l'équipe

- ▶ Si la diversité des points de vue est utile à la prise de décision
- ▶ Si l'enjeu est d'importance modérée
- ▶ Si l'enjeu est important mais les débats se figent sur des positions contradictoires.

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LA PRISE DE DÉCISION : CONSEILS

Pour combiner responsabilité partagée et efficacité de décision ...

- Définir collectivement des règles sur les modalités de prise de décision.
- Dresser la liste des différents modes de décision possibles.
- Demander à chacun comment il pense que chacune devrait être prise.
- Conduire un débat afin de définir les règles que l'équipe décide de s'appliquer.

D'après Power Up, David L. Bradford et Allan R. Cohen, éd. John Wiley & Sons, 1998

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LA PRISE DE DÉCISION : EMOTION ET IRRATIONALITÉ

Mythe	Réalité
Une bonne décision doit être rationnelle.	Pour décider, nous devons aussi tenir compte de nos émotions.
La plupart des gens ont une aversion pour le risque et le changement.	Dans une situation insatisfaisante ou me-naçante, nous sommes au contraire prêts à tous les risques et avons tendance à considérer <i>a priori</i> que "l'herbe est plus verte ailleurs".
Les hommes et les femmes doivent être considérés comme égaux sur le lieu de travail.	Les hommes et les femmes ont des instincts différents. L'entreprise doit tenir compte de ces différences pour offrir à chacun des opportunités égales.
La hiérarchie crée des lourdeurs et tue l'initiative ; il faut privilégier des structures plates.	Nous avons besoin de repères. Les structures plates n'empêchent pas les jeux de pouvoir et sont déstabilisantes.
On peut amener les gens à s'identifier à leur entreprise.	Les gens s'identifient d'abord aux petites unités auxquelles ils appartiennent ; c'est à travers ces groupes qu'ils consentent généralement à faire des sacrifices pour l'entreprise à laquelle ils appartiennent.
On peut supprimer les conflits entre départements.	Les gens chercheront toujours à privilégier le groupe auquel ils appartiennent. Les germes d'un conflit seront donc toujours présents.
Les commérages sont une affaire de femmes et de mécontents.	Le besoin d'échange d'information informel est inné chez les hommes comme chez les femmes, et fait partie intégrante de toute communauté humaine.

MANAGING THE HUMAN ANIMAL - Nigel Nicholson Editions Texere, 2000

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LA PRISE DE DÉCISION : LIMITER LES EFFETS NÉFASTES DE L'IRRATIONALITÉ

Biais

Myopie du résident : l'acclimatation fait qu'on est aveugle aux inefficacités et aux abus

Optimisme du migrateur : on croit souvent que l'herbe est plus verte ailleurs

Biais de confirmation : nous accordons une importance excessive aux informations qui confirment nos a priori

Ancrage : la première estimation chiffrée annoncée, ou le premier candidat rencontré, constituent une référence inconsciente pour la suite du processus

Erreurs statistiques : voir des liens de cause à effet où il n'y en a pas, déceler des tendances imaginaires

Biais sociaux : nous privilégions les arguments avancés par des personnes connues aux inconnues

Parade

Faire appel à des avis extérieurs

Evaluer systématiquement toutes les options, dont la situation actuelle, selon une liste de critères aussi objectifs que possible

Chercher systématiquement les informations qui infirment nos hypothèses

S'imposer plusieurs points d'ancre

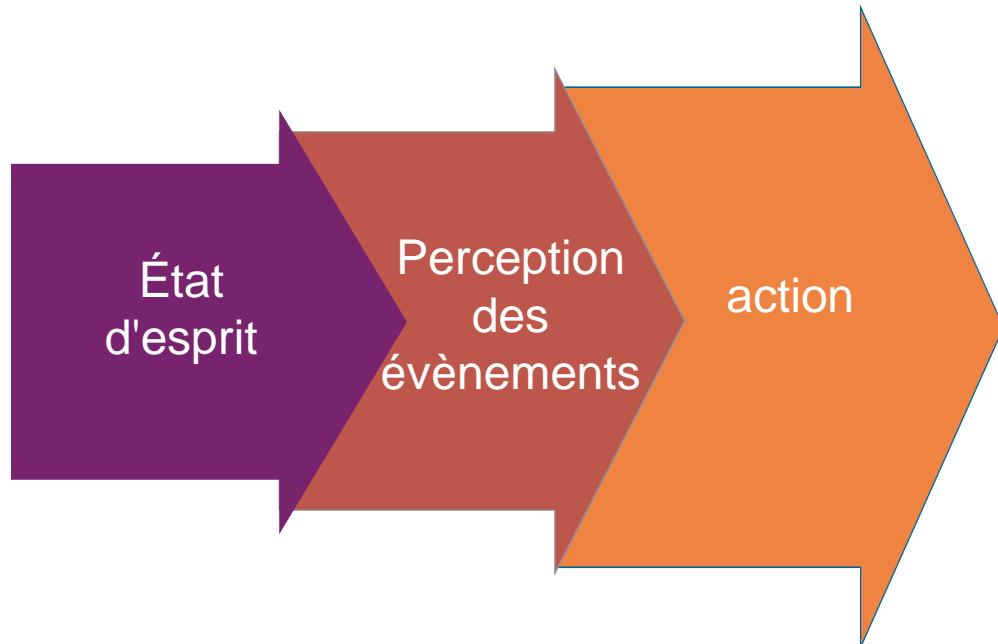
Faire appel à des outils d'aide à la décision

Prise de conscience

MANAGING THE HUMAN ANIMAL - Nigel Nicholson Editions Texere, 2000

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LE MINDSET MANAGEMENT



L'état d'esprit d'une personne conditionne sa manière de percevoir les événements et donc sa manière d'y réagir

5 forces structurent l'état d'esprit d'un individu :

- Chaque individu s'oriente vers les tâches pour lesquelles il s'estime compétent.
- Chaque individu construit ses activités selon son intérêt.
- Chaque individu agit suivant sa personnalité
- Chaque individu cherche à concilier ses engagements personnels et professionnels.
- Chaque individu cherche à se comporter conformément à l'idée qu'il se fait de son rôle dans l'organisation.

MANAGEMENT DU RISQUE

Première Partie

Management des organisations

(3)

BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER



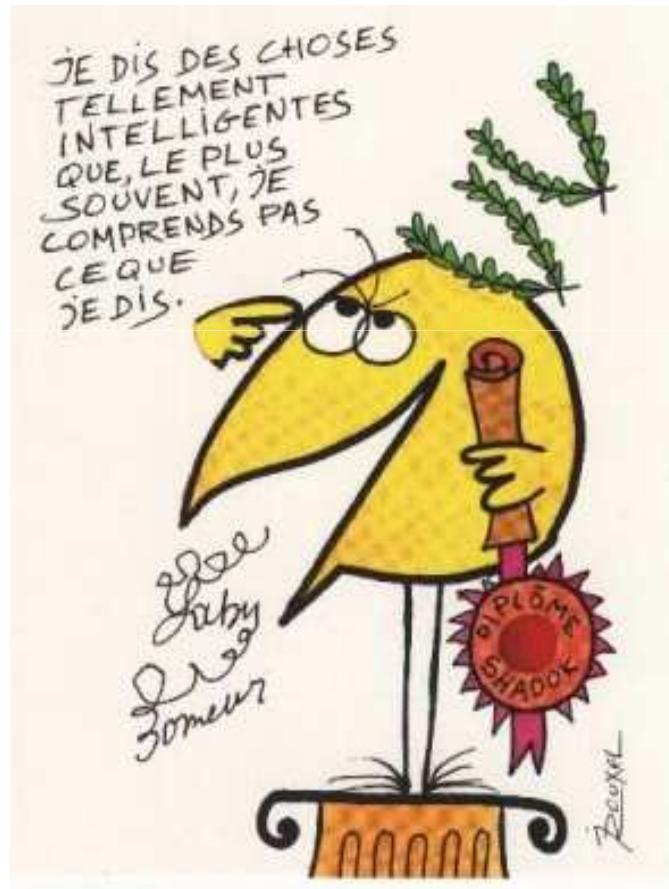
« Nous sommes continuellement atteints et mis en question par la communication. Pour se comprendre soi-même, on a besoin d'être compris par l'autre. Pour être compris par l'autre, on a besoin de comprendre l'autre »

Thomas Hora

Communiquer vient du latin « **communicare** » qui signifie
« être en relation avec ».

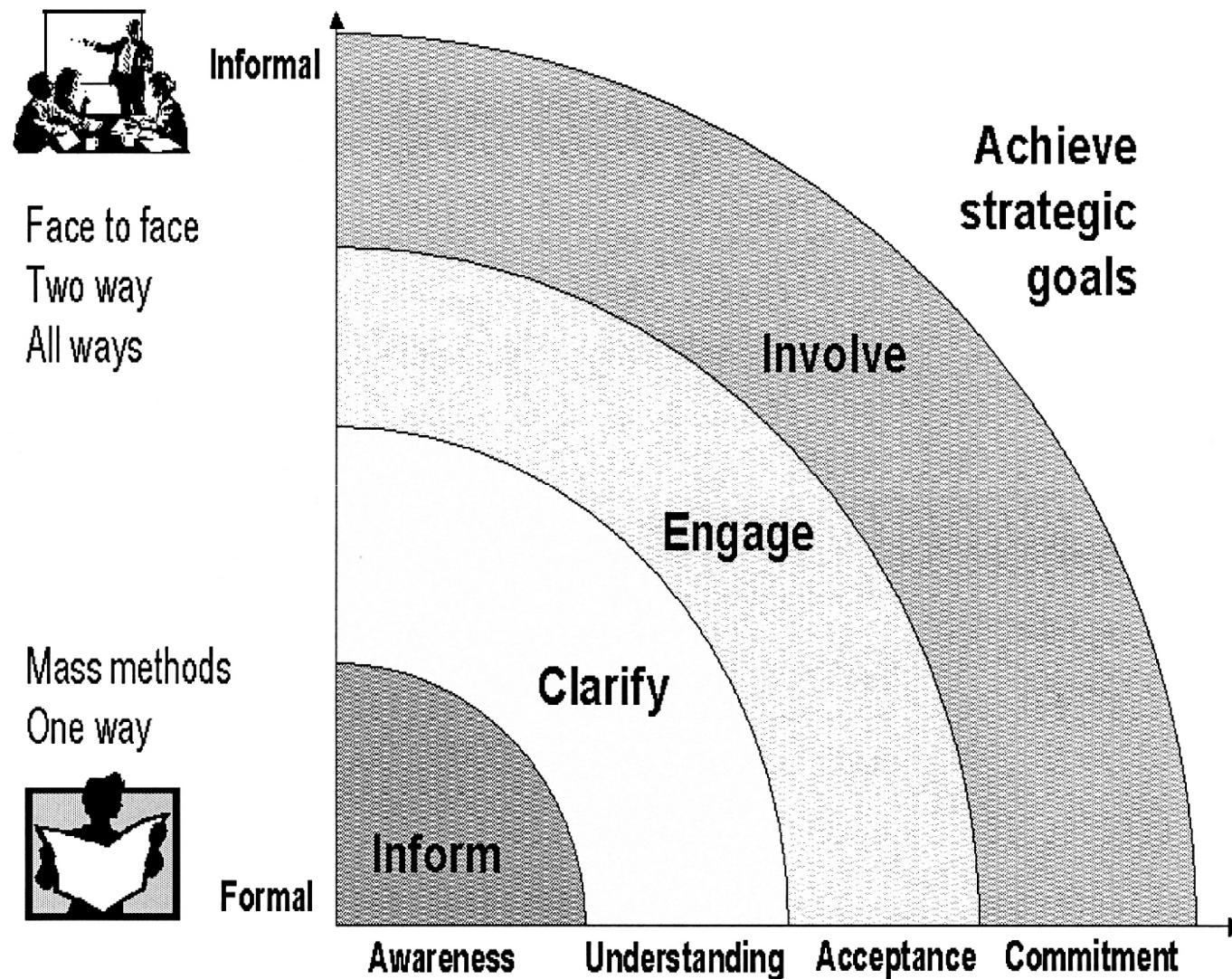
Communiquer, c'est faire passer des messages à l'aide d'un langage choisi, en utilisant une voix bien placée, en jouant de ses émotions, en utilisant intelligemment son corps pour que son public, respecté et pris en compte, accepte le message émis et y adhère.

Outils du Manager La communication

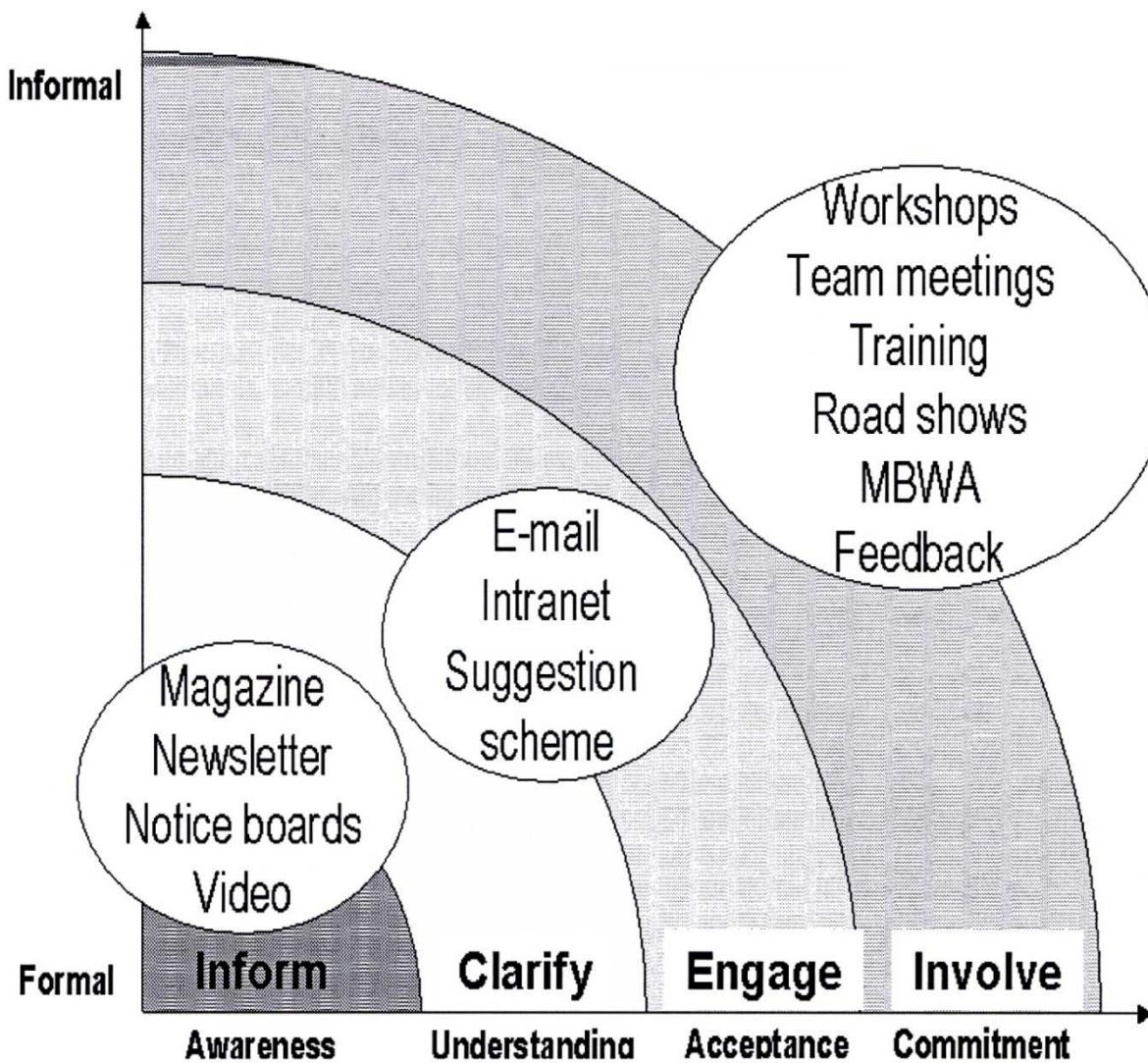


MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

COMMENT MARCHE LA COMMUNICATION INTERNE ?



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS AVEC QUOI MARCHE LA COMMUNICATION INTERNE ?



La boussole du langage d'Alain Cayrol

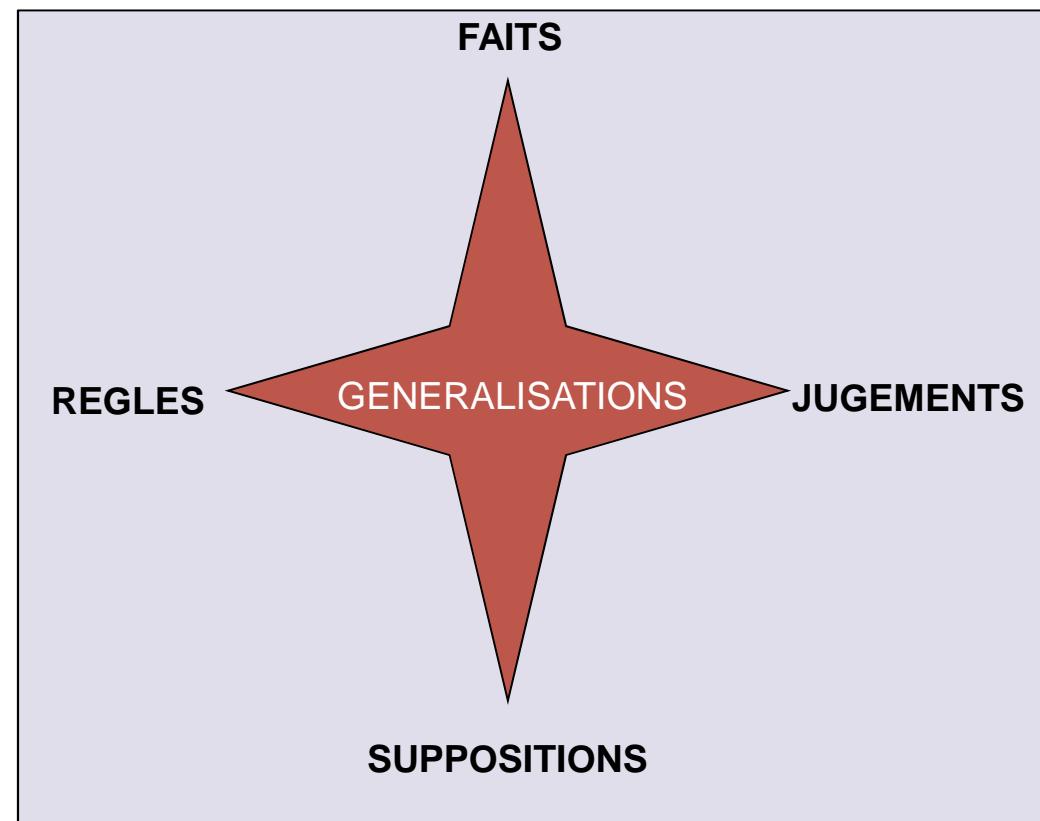
Objectif: ne pas se perdre dans le discours de l'autre, obtenir des informations de qualité, favoriser la compréhension de l'autre

NORD percevoir , comprendre une situation,

SUD donner une signification, faire des hypothèses

Est / Ouest évaluer, juger, énoncer

Une interprétation, une supposition, un jugement limite la communication

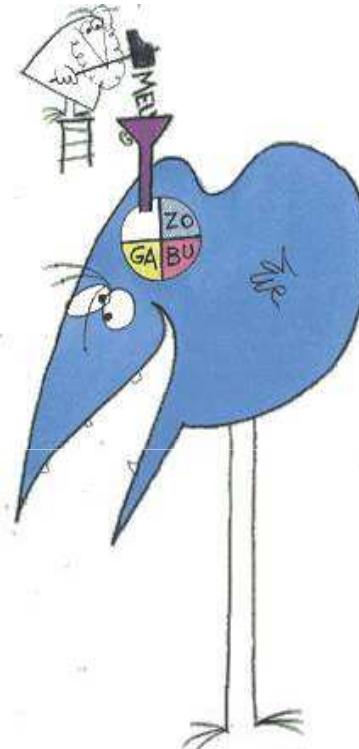


QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Communication

■ Les techniques pour mieux communiquer

- ◆ Observer
- ◆ Ecouter
- ◆ Questionner
- ◆ Reformuler
- ◆ Synthétiser



■ Observer

- Le corps parle et transmet mieux que tout discours les émotions de la personne: calme, tension, appréhension, aisance...
- A ce titre chaque mimique, mouvement, intonation produit de l'information et mérite d'être pris en compte :
 - ▶ l'expression du regard
 - ▶ la gestuelle du corps
 - ▶ le ton de la voix
 - ▶ le rythme de la parole
- Le comportement de l'autre est une réponse à notre propre comportement.

Outils du Manager La gestion des réseaux



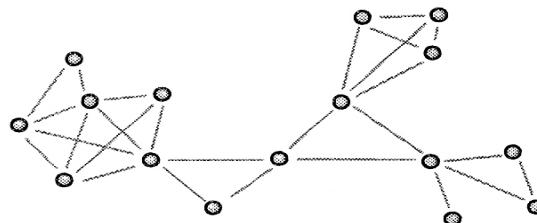
DANS LA MARINE IL FAUT
SALUER TOUT CE QUI BOUGE
ET PEINDRE LE RESTE.

FAVORISER LES RÉSEAUX INFORMELS

Un manager a donc tout intérêt à s'impliquer dans le développement des réseaux, tant pour lui-même que pour ses collaborateurs.

- Abordez la construction de votre réseau non comme un levier de réussite personnelle, mais comme une composante de votre vie sociale propice à une plus grande entraide et solidarité.
- Conduisez un diagnostic des réseaux de vos collaborateurs, et étudiez avec eux comment remédier aux éventuelles carences.
- Favorisez l'établissement de liens personnels entre les collaborateurs de vos équipes, et encouragez-les à étendre leurs réseaux aux autres parties de la société.

CARTOGRAPHIER LE RÉSEAU INTERNE D'UNE ORGANISATION



Les points symbolisent les individus. Les traits symbolisent les relations entre les personnes, évaluées par interview ou questionnaire auprès de tous les membres de l'équipe.

Plusieurs cartes d'un même groupe peuvent être établies, en variant les angles d'étude. Par exemple :

Angles d'études possibles

Les relations de travail régulières

L'accessibilité

La connaissance de l'expertise des autres

L'accès à l'information stratégique

L'énergie

Le type de savoir diffusé

La dimension personnelle

Exemples de questions

"Avec qui êtes-vous amené à collaborer régulièrement dans le cadre de votre poste?", "Quelles sont les personnes avec lesquelles vous êtes le plus souvent en contact?"

"Quelles sont les personnes que vous savez pouvoir joindre rapidement en cas de besoin?"

"Quelles sont les personnes dont vous connaissez précisément les compétences?"

"Quelles sont les personnes auxquelles vous faites appel pour obtenir les informations essentielles à la réussite de votre mission?"

"Quelles sont les personnes dont le contact a le pouvoir de vous motiver?", "Celles dont le contact vous démotive?"

"Vers quels collaborateurs vous tournez-vous lorsque vous cherchez des idées nouvelles?"; "Quels sont ceux qui vous aident lorsque vous cherchez à améliorer les processus ou les méthodes?"; "Auprès de qui vous renseignez-vous sur ce qui se passe dans l'entreprise?"

"Quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez un bon contact?", "Quelles sont celles que vous pouvez envisager de fréquenter en dehors du cadre du travail?"

TRANSFORMER UN CONTACT EN RELATION

► Préparer ses rencontres.

Lorsque l'on se rend à une conférence, réunion d'association ou autre rassemblement, il faut arriver en sachant le plus précisément possible avec qui l'on souhaite établir un contact et comment l'on compte aborder cette personne.

► Se chercher un point commun avec la personne.

Se renseigner sur la personne, son parcours professionnel ou étudiant, ses origines géographiques ou encore ses centres d'intérêt peut permettre, si l'on se découvre un point commun, de créer d'emblée une proximité.

► Eviter la langue de bois.

Affirmer sa personnalité et son originalité permet généralement de marquer davantage l'esprit de son interlocuteur que s'en tenir à un discours convenu.

► Proposer ses services.

Une personne garde plus volontiers le contact avec quelqu'un qui lui propose de l'aider et dont elle a compris la valeur ajoutée.

► Ne pas tout dire sur vous d'emblée.

Votre interlocuteur doit avoir envie d'en savoir plus sur vous et ce que vous pouvez lui apporter.

► Recontacter la personne rapidement.

Il faut profiter du fait que son souvenir de vous est encore vivace pour l'amener, si possible, à s'engager à vous revoir.

FAVORISER LES RÉSEAUX INFORMELS ... CONSEILS

■ Cibler ses efforts

- Clarifier ses objectifs.
- Identifier les personnes avec qui entrer en contact.
- Mettre en œuvre une stratégie d'entrée en relation.

■ Entretenir efficacement son réseau

- Fixer une périodicité pour les "piqûres de rappel".
- Offrir une valeur ajoutée à chaque contact.
- Systématiser les rencontres à plusieurs.
- Utiliser des outils (linkedin, Viadeo, Facebook, annuaires d'écoles ...)

■ Pour le manager :

- Conduire un diagnostic du fonctionnement des réseaux à l'intérieur de ses équipes ;
- Faire en sorte que chacun connaisse ses collègues et sache ce qu'ils peuvent lui apporter ;
- Favoriser les rencontres et la collaboration entre personnes venant d'horizons différents.



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Parler en public

« Etre à l'aise en public est le fruit d'un travail, d'un apprentissage et de beaucoup d'entraînement »

■ Quelques règles:

● Avant

- ▶ Se poser les questions de base
 - A qui je m'adresse? Quel est l'état d'esprit du public, quelles sont ses attentes, ses craintes?
 - Quel est l'objectif de mon intervention? Convaincre, dynamiser, informer...
 - Sur quels levier vais-je agir? Quels sont les arguments ?
- ▶ Préparer ses messages
 - Etre concis, sélectionner ses messages, aller à l'essentiel..
 - Etre pédagogue: illustrer ses idées pour tous les publics (auditifs, visuels..)
- ▶ Mettre ses idées en scène- préparer la forme
 - les faits ne parlent pas d'eux mêmes, la forme est aussi importante que le fond

■ Quelques règles (suite)

● Pendant

- ▶ Regarder le public
- ▶ Moduler sa voix
- ▶ Oser les silences
- ▶ Occuper l'espace
- ▶ Ne pas parler pendant la projection, ne pas projeter pendant le temps de parole excepté les illustrations visuelles des idées
- ▶ Sourire

● Après

- ▶ Recueillir des feedbacks et en tirer les enseignements pour les prochaines interventions



QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Animation d'une équipe

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Animation d'une équipe

■ Trois situations :

- 1** l'animateur est le manager des membres de l'équipe,
l'animation de son équipe fait partie de son rôle de manager
(rôle de leader)

- 2** l'animateur est le manager fonctionnel des personnes de
l'équipe:
ex: le directeur commercial anime les responsables
commerciaux des entités

- 3** l'animateur est en charge de d'animer une communauté de
personnes ayant un intérêt commun sans qu'il y ait de lien
hiérarchique:
ex: animation de l'innovation, de relais du changement..

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

Animation d'une équipe

L'animation doit être adaptée :

- au niveau de maturité, au stade de développement
 - ▶ Collection d'individus
 - ▶ Groupe
 - ▶ Équipe performante
- à l'objectif recherché
 - ▶ Produire
 - ▶ Partager des savoirs, des expériences
 - ▶ Créer, innover..
- au type d'équipe
 - ▶ Projet
 - ▶ Communauté d'experts
 - ▶ Communauté d'intérêt

QUELQUES OUTILS DU MANAGER

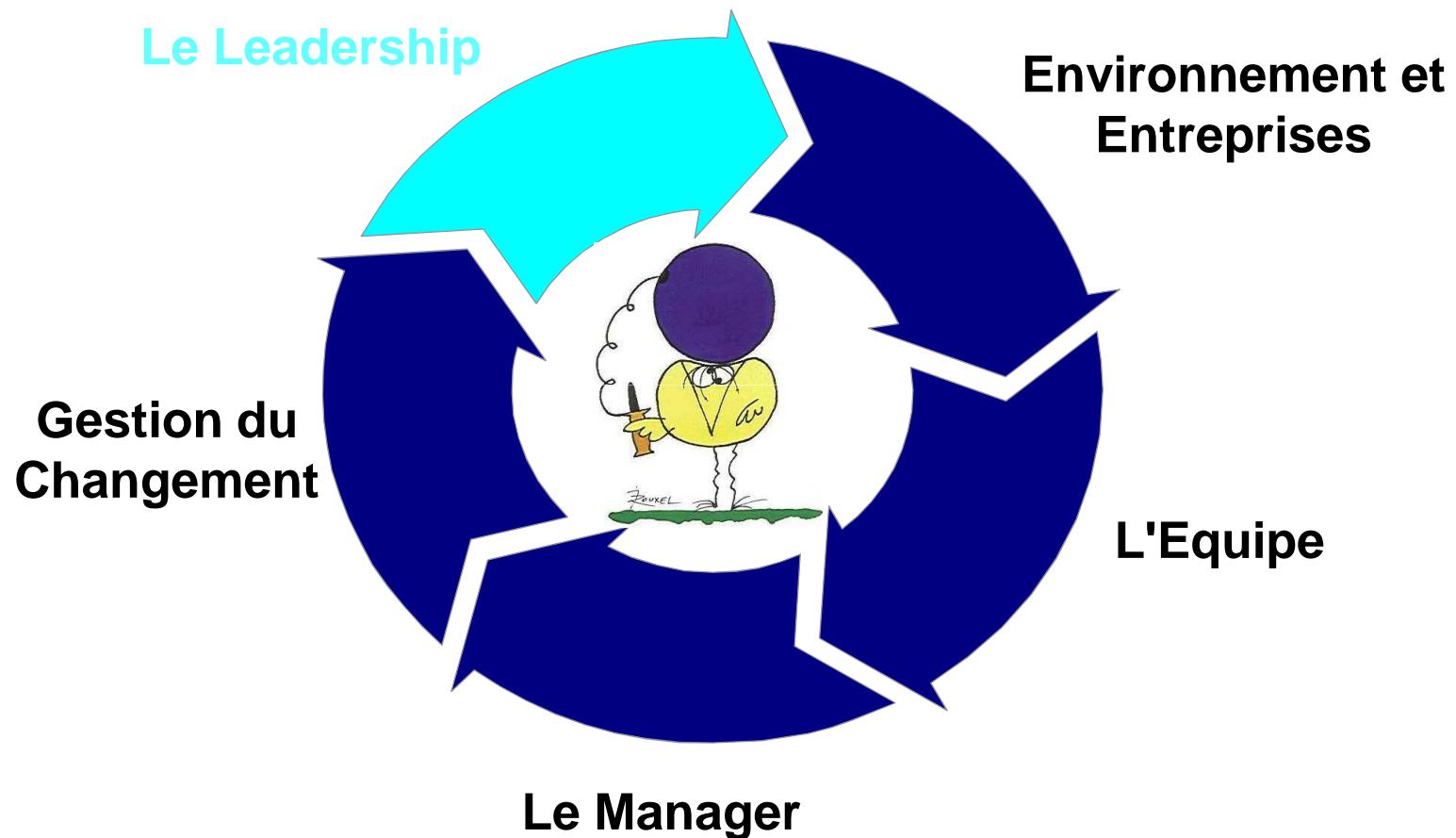
Parler en public

Dans les trois situations, pour fonctionner, l'équipe a besoin, sous des formes adaptées, d' :

- Objectifs clairs et partagés
- Cadre de fonctionnement
- Un leader et de rôles clairement définis
- Suivi de ses activités
- Communication interne et externe
- Prise de connaissance de l'environnement dans laquelle ou pour laquelle ses travaux s'effectuent

L'animateur a donc un rôle très proche de celui du manager...

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS



REPRÉSENTATION TRADITIONNELLE ET NON CONVENTIONNELLE DU LEADER

Image traditionnelle du leader	Le leader non conventionnel
Sûr de lui – prompt à décider	Ecoute le plus longtemps possible avant de décider
A une opinion sur tout	N'émet une opinion que lorsqu'on le lui demande vraiment
Tranché – sait ce qu'il pense	Sûr de lui – prompt à décider
Sûr de lui – prompt à décider	Sait prendre en compte les nuances
Animé par ses convictions	A une grande ouverture d'esprit
Raisonnables, sait tenir compte des contraintes	Sait envisager l'invraisemblable
Ecoute les autres, notamment les experts	Sait préserver son indépendance intellectuelle
S'efforce de respecter la morale et l'éthique	Sait parfois faire le mal pour un plus grand bien
Sait convaincre	Séduit

THE CONTRARIAN'S GUIDE TO LEADERSHIP - Steven B. Sample - Editions Jossey-Bass, 2002

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

- Qualités connues du bon leader :
 - visionnaire, charismatique, décideur,
 - sachant entraîner les foules, etc.
 - Exemples : Martin Luther King, W. Churchill, Jack Welch ...
- Un bon leader n'est pas toujours un décideur : Un bon leader doit savoir quand ne pas décider.
- Un leader doit parfois quelquefois savoir enfreindre les règles. Les principes du Prince de Machiavel peuvent aider à résoudre certains dilemmes.
- Le leader doit être au service de la performance de ses collaborateurs.

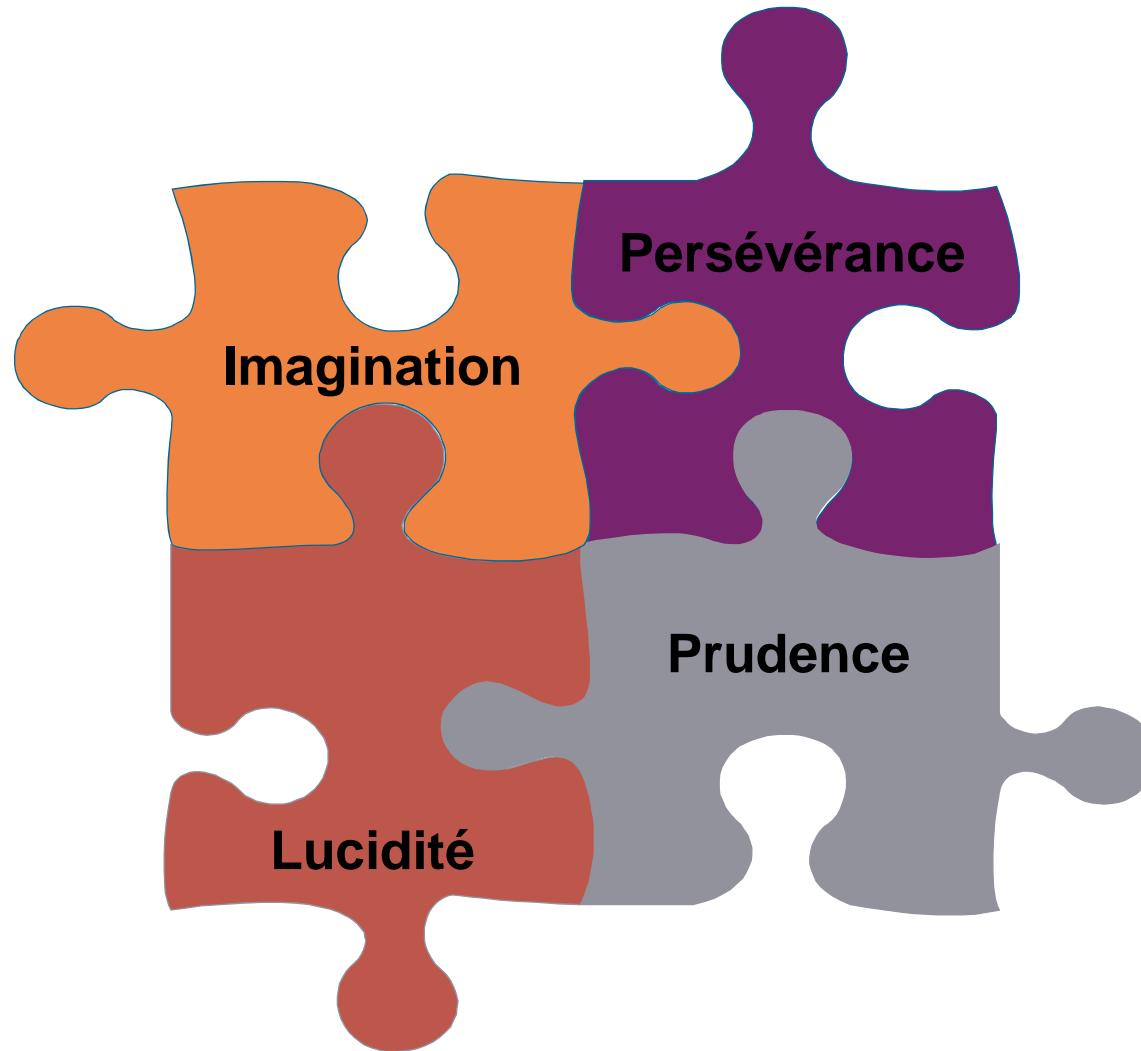
LES PRINCIPES DE MACHIAVEL : UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DU LEADERSHIP

- ▶ **Toute politique comporte des risques et des inconvénients.**
Il ne faut pas renoncer à une solution sous prétexte qu'elle ne peut satisfaire tout le monde.
- ▶ **La préservation de sa principauté justifie quasiment toute action du Prince.**
Le leader a pour responsabilité de préserver envers et contre tout l'organisation qu'il dirige.
- ▶ **Il faut choisir entre cajoler les hommes ou les écraser.**
Si l'on se contente de blesser ou d'humilier une personne, son désir de vengeance est à redouter. Alors que si elle est écrasée, elle ne peut plus nuire.
- ▶ **Le conflit est parfois préférable à une paix honteuse.**
Ex : Neville Chamberlain face à Hitler ; un mauvais compromis avec un concurrent.
- ▶ **La chance joue un rôle déterminant dans le succès et elle sourit aux audacieux.**
Les impétueux et les violents ont plus de chances de mettre le sort de leur côté que les timorés.
- ▶ **Dans un territoire nouvellement conquis, le leader doit prendre toutes ses décisions impopulaires en une fois.**
De cette façon, il peut ensuite mettre en avant des actions populaires et se faire apprécier avec le temps.
- ▶ **Le leader doit veiller à donner une image de vertu et de justice.**
Le leader doit chercher à être respecté. La corruption ou des décisions injustes ne pourraient que lui attirer inutilement de la haine.

(*) Machiavel entend par "Prince", le chef d'un état souverain, qui n'est soumis à aucune autre loi que la sienne.

THE CONTRARIAN'S GUIDE TO LEADERSHIP - Steven B. Sample - Editions Jossey-Bass, 2002

4 PRINCIPES D'ACTIONS POUR LES LEADERS ...



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

■ Lucidité et réalisme

- Une perception aiguë de la complexité des problèmes.
- La reconnaissance que ses motivations sont ambiguës.
- La conscience de ses limites.

■ Prudence :

- Dépenser son capital politique avec parcimonie.
- Gagner du temps. (implication du personnel, consultants, avocats, etc)
- Progresser pas à pas.

■ Persévérance :

- La persévérance est plus efficace que les coups d'éclat.
- S'attacher aux détails.
- S'engager sur des sujets vraiment importants à ses yeux.

■ Imagination :

- Redéfinir le problème.
- Savoir "tordre" la règle.
- Faire des compromis.



QUAND ON NE SAIT PAS OÙ L'ON VA,
IL FAUT Y ALLER !!...
... ET LE PLUS VITE POSSIBLE.

CONCLUSION



CONCLUSION : RÉALISME, ENGAGEMENT ET TRAVAIL

Comprendre
son
environnement

Bien se
connaître

Être clair sur son
rôle dans l'équipe

Comprendre les
enjeux du leader

Maitriser les
outils du manager

Accompagner
le changement

QUESTIONS, REMARQUES, ÉTATS D'ÂME ?



JE POMPE
DONC JE SUIS.

BILL GATES'S 11 RULES FOR KIDS

- **RULE 1** : Life is not fair - get used to it.
- **RULE 2** : The world won't care about your self-esteem. The world will expect you to accomplish something BEFORE you feel good about yourself.
- **RULE 3** : You will NOT make 40 thousand dollars a year right out of high school. You won't be a vice president with car phone, until you earn both.
- **RULE 4** : If you think your teacher is tough, wait till you get a boss.
- **RULE 5** : Flipping burgers is not beneath your dignity. Your grandparents had a different word for burger flipping they called it Opportunity.
- **RULE 6** : If you mess up, it's not your parents' fault, so don't whine about your mistakes, learn from them.
- **RULE 7** : Before you were born, your parents weren't as boring as they are now. They got that way from paying your bills, cleaning your clothes and listening to you talk about how cool you are. So before you save the rain forest from the parasites of your parent's generation, try delousing the closet in your own room.
- **RULE 8** : Your school may have done away with winners and losers, but life has not. In some schools they have abolished failing grades and they'll give you as many times as you want to get the right answer. This doesn't bear the slightest resemblance to ANYTHING in real life.
- **RULE 9** : Life is not divided into semesters. You don't get summers off and very few employers are interested in helping you find yourself. Do that on your own time.
- **RULE 10** : Television is NOT real life. In real life people actually have to leave the coffee shop and go to jobs.
- **RULE 11** : Be nice to nerds. Chances are you'll end up working for one.