

LES 6 DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

**Il ne suffit pas de traiter la relation manager/manageré,
pour améliorer le management.**

**L'efficacité managériale dépend de facteurs engageant
toute l'entreprise :**

**Le dirigeant, mais aussi, l'organisation,
et les salariés, bien entendu !**

LES 6 DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

Une culture
d'entreprise
adéquate

Des managers bien managés

Une organisation
facilitante

Des
processus RH
motivants

Un manager qui
assume
ses responsabilités

Des salariés professionnels
et motivés

1

Le style de management du dirigeant

Les « bons » managers sont d'abord
des managers bien managés !

Il faut d'abord savoir ce que l'on veut
il faut ensuite avoir le courage
de le dire
il faut enfin avoir l'énergie de le faire

Clemenceau



Le style managérial des dirigeants
conditionne celui de l'encadrement
Les cadres calquent leur management sur
celui de leur dirigeant.
comme les tournesols....

2 grands styles de direction, pour les dirigeants

Les dirigeants qui ..
font confiance
Macro management
Esprit de synthèse
Délégation

Les dirigeants qui..
ne font pas confiance
Micro management
Esprit analytique
Contrôle fort

2

L'organisation

LES DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

1 - Des managers bien managés

2 - Une organisation facilitante

Une culture d'entreprise
adéquate

Des
processus
RH
motivants

Un manager qui assume
Ses responsabilités

Des salariés professionnels
Et motivés

« Entourez vous des meilleurs
que vous puissiez trouver,
déléguez et abstenez vous
d'intervenir »

Ronald Reagan

Sommaire

I - L'impérative remise en question

II - L'approche managériale

III - L'approche processus

IV - Le réengineering

- Exemple de réengineering RH
- Conclusion : critères de l'organisation facilitante

I - L'impérative remise en question de l'organisation

Beaucoup d'entreprises fonctionnent encore sur des principes propres à l'économie précédente

Or, le contexte actuel est totalement différent :

L'environnement est incertain, imprévisible, mouvant ...

- Les dirigeants sont donc obligés de remettre en question le fonctionnement de leur organisation afin d'obtenir :
 - La flexibilité permanente
 - le moindre coût
 - la satisfaction réelle et totale du client
- Comment remettre en question l'organisation ?

II - L'approche managériale

Remise en question conduite par le dirigeant lui même

Les work out de Jack Welsh

Jack Welsh, ex PDG de Général électrique a longtemps été qualifié de meilleur manager mondial

Une de ses pratiques était la suivante :

- 1^{er} jour : il réunit les cadres d'une unité et leur demande de pointer tout ce qui constitue une gêne pour eux
 - 2 – Il les quitte quelques jours
- 3 – De retour parmi eux, il leur demande d'énoncer ce qu'ils ont trouvé, et prend position immédiatement, en acceptant ou refusant de supprimer la gêne, ou en réclamant un délai de réflexion.

III - L'approche processus comme technique de pilotage

- Un processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir et déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités, à analyser et améliorer son fonctionnement
- Ils peuvent donc être appelés processus de management ou de direction
- La finalité d'un processus de pilotage est de transformer les informations en directives

Pour mémoire ..

- La démarche qualité ISO 9001 V 2000 a adopté une approche processus

1 – Processus de pilotage. Après avoir écouté son marché, la direction fixe des objectifs qualité, planifie, met en œuvre (délègue et communique) et effectue sa revue de direction. **PLAN**

2 – Processus support : il consiste à mettre les ressources à disposition pour satisfaire les objectifs (personnel, infrastructures, lieu de travail..) **DO**

3 – Processus réalisation : après négociation commerciale, on conçoit, achète pour et planifie la réalisation ; on formalise les savoir faire et on mesure . **ACT**

4 – Processus mesure : après réalisation, on analyse les données indiquant le niveau de conformité du produit, on écoute les insatisfactions du client, on prend les mesures correctives. **CHECK**

* La roue de Deming : plan, do, act, check

I V - Une méthode pour repenser l'organisation, **au fond** le réengineering

- Le reengineering est une méthode de management visant à organiser le fonctionnement de l'entreprise, non autour de ses moyens, mais en fonction de ses buts : la réalisation des besoins du client
- Il aboutit à regrouper les ressources de l'entreprise autour de ses processus essentiels

Une Démarche en 4 phases :

- 1 – Bilan du processus actuel (points forts, points faibles)
- 2 – Réinventer le processus en partant du résultat recherché par le client
Déterminer le processus le plus simple et le plus efficace pour y parvenir, en ne s'occupant que du résultat recherché
- 3 – Déterminer les impacts du processus sur le fonctionnement global de l'entreprise :
- 4 – Mettre en place

Une multitude d'outils complémentaires

Repenser l'organisation

en fonction des processus clé, orientés client :

- Décentralisation
- Suppression des hiérarchies intermédiaires,
- Organisation en centres de profit

Une multitude d'outils complémentaires

Repenser le management

- Délégation, empowerment
- Responsabilisation : gestion par objectifs, au résultat
- Intelligence collective : comités, groupes de décision, de projet, comités de pilotage
- Autonomie contrôlée : budgets, indicateurs de performance
- Refonte des systèmes d'évaluation des personnes
- Management du professionnalisme (conscience professionnelle)

Une multitude d'outils complémentaires

Insérer des méthodes de Créativité

Pratiquer l'ouverture sur l'extérieur

- bench marking, brain storming
- outils de circulation de l'information : groupes de travail, informatique et technologies de communication, séminaires

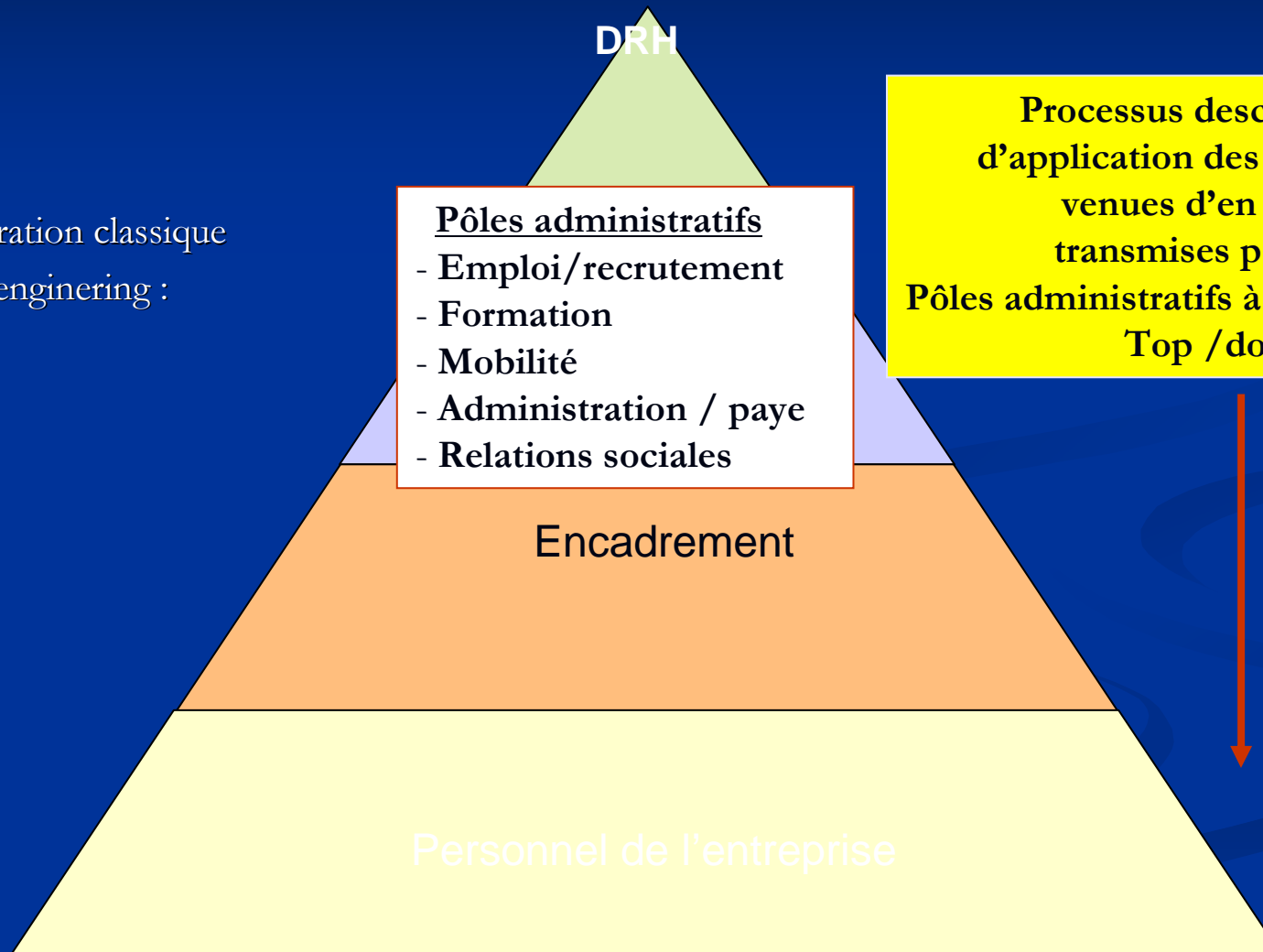
Une multitude d'outils complémentaires

Travailler la motivation :

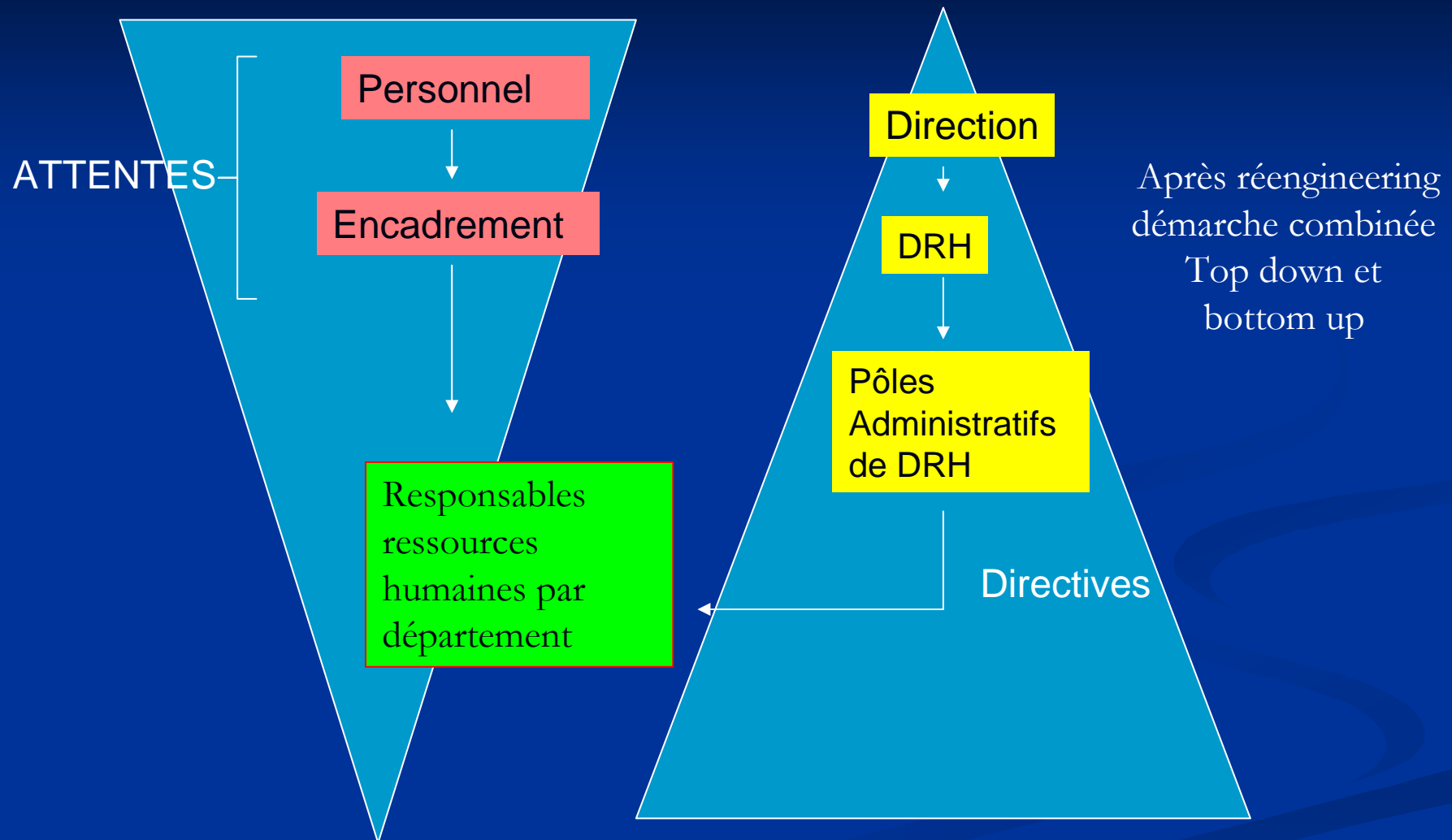
- Rémunération indirecte
- Mobilisation de toutes les compétences de l'entreprise : de l'ouvrier à la direction
- Transparence, suppression progressive des zones confidentielles
- Implication du personnel y compris dans la relation externe (image de marque, service au client)
- Visions, chartes qualité, « profession de foi »
- Exemplarité forte des dirigeants, éthique

Exemple de réengineering RH

Configuration classique
avant réengineering :



Exemple de réengineering RH



Conclusion sur l'organisation

Vous ne vous tromperez jamais d'organisation si...

- Elle « part » du client et s'organise autour de lui.
- Elle donne autonomie et responsabilité
- Elle supprime toute la bureaucratie et phénomènes associés, qui aboutissent à rendre les gens obligés de « lutter » pour travailler, et les traite en « suspects »
- Elle impose aux fonctionnels de soutenir et conseiller les opérationnels au lieu de les assujettir à un pouvoir de nature technocratique
- Elle supprime les échelons intermédiaires inutiles et favorise l'empowerment

3

Le manager

LES 6 DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

1 - Des managers bien managés

2 - Une organisation
facilitante

Une culture d'entreprise
adéquate

3 - Un manager qui
assume
Ses responsabilités

Des
processus
RH
motivants

Des salariés professionnels
Et motivés

« Le manager trop mou et le
manager trop dur,
sont deux catastrophes »

Carlos Ghosn

Sommaire

I – La personnalité du manager

II – Le style de management

III – Les responsabilités et les rôles du manager

IV – Les compétences clé du manager

On distingue 3 catégories de managers en place

- Il y a peu de vrais leaders (capacité à guider et à entraîner)
- On compte plus de cadres qui sont « bien orientés », c'est-à-dire ont une vision équilibrée du management.
Ceux là gagneront à suivre des coaching ou des formations qui les outilleront, de manière à faire d'eux des managers « initiateurs »
- Enfin, un certain nombre, ne peut être conservé dans sa position hiérarchique

I – C'est le tempérament qui différencie le plus les managers des leaders

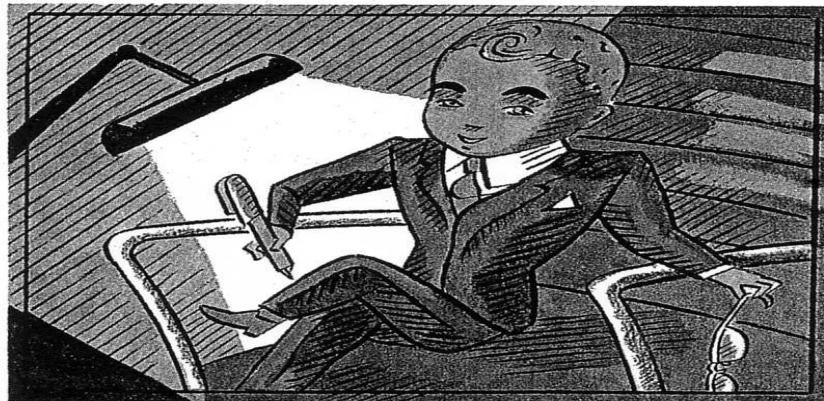
HISTOIRE

« Le caractère d'un homme fait son destin » Démocrite

À MÉDITER Si tu es créatif et énergique, tu seras patron, mon fils

LA RÉUSSITE D'UN JACQUES MAILLOT, d'un Alain Afflelou ou encore d'un Lionel Poilâne peut-elle servir de modèle à d'autres dirigeants ? Ou est-elle seulement le fait d'individus hors du commun ? Pour le savoir, Jean-Jacques Coisy, ancien DRH de Bouygues devenu

consultant en ressources humaines, a passé 20 leaders français au crible de son test de personnalité, Profil Quid (1). Les résultats sont édifiants. 85 % des patrons interrogés sont dotés du même caractère (identifié sous l'appellation de « développeur »). Ce sont des hommes créatifs, impulsifs et énergiques, qui donnent la prio-



rité aux projets (plutôt qu'aux objectifs concrets, aux relations sociales ou à la pérennité). Exit le mythe du manager consensuel : ils exercent tous leur autorité sans partage (même si la moitié d'entre eux préfèrent la persuasion aux ordres). Du côté des motivations, l'idéalisme et le besoin de réalisation l'emportent très largement

sur l'appât du gain ou même sur le goût du risque.

Enfin, dernier trait commun, qui est peut-être leur plus grande force : 65 % des leaders ne modifient pas leur comportement en situation de stress. Que la réussite soit ainsi affaire de tempérament plus que de méthode

ne décourage pas les formations pour apprentis patrons. Mais, désormais, la filière entrepreneurs d'HEC, par exemple, soumettra ses étudiants au test Profil Quid avant, pendant, et après leur cursus. Histoire de savoir s'ils ont la trempe d'un Jacques Maillot.

(1) Cabinet DCRH, tél. : 01 46 23 80 00. Etude menée en juin 1999.

L'importance du caractère chez un manager

La caractérologie de Heymans, perfectionnée par Le Senne et Berger « classe » les caractères des individus selon la proportion relative de 3 facteurs :

- l'émotivité
- L'activité
- Le retentissement (primaire ou secondaire)

Le primaire vit dans l'instant , le secondaire vit plus dans le passé, est plus organisé, plus méthodique, plus fidèle mais moins souple , et plus soumis aux habitudes que le primaire

- La proportion relative de ce 3 facteurs permet de distinguer 8 types de caractère (voir page suivante)

L'importance de se connaître

Emotif, non -actif, primaire	Nerveux	Rêverie, passions violentes et capricieuses (Verlainé)
Emotif, non - actif, secondaire	Sentimental	Dépendant du passé, plein de scrupules, sérieux, sincère, intérieur (Rousseau)
Emotif, actif, primaire	Colérique	Enthousiaste, peu méthodique, peu cohérent Jovial, exhubérant (V Hugo)
Emotif, actif, secondaire	passionné	Grand actif , cohérent, généreux (Napoléon)
Non - émotif, actif, primaire	Sanguin	Adroit , s'adapte aux circonstances, superficiel, brillant, diplomate, joueur (machiavel)
Non - émotif, actif, secondaire	Flegmatique	Froid, tenace, réfléchi , calme, sérieux, suit la raison (Kant)
Non - émotif, non - actif, secondaire	Apathique	Calme et réfléchi, repli sur soi, conservateur, aime ses habitudes, taciturne, solitaire
Non - émotif, non - actif, primaire	Amorphe	Indifférent et paresseux, conciliant, égoïste, Louis XV et Louis XVI

II - Les styles de management

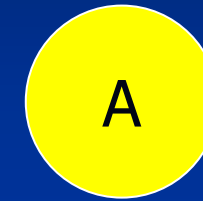
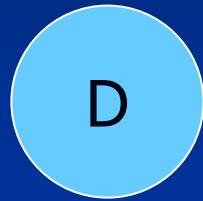
- Ensemble de comportements cohérents et observables (façons d'agir et de communiquer) qui se manifestent dans le cadre de la relation d'autorité
- Le concept de style a été mis en avant pour la première fois par Kurt Levin qui en a nommé trois :
 - Le style autoritaire
 - Le laisser faire
 - Le style démocratique
- Avec le temps , tous les managers adoptent un style qui leur est propre

Première conception du style de management

- On a bien entendu , depuis longtemps , cherché à décrire les styles de leadership
- Au début , on a pensé le leadership sur un seul axe.....



Ces deux styles découlent de deux conceptions sur l'homme



Les individus peuvent s'autogérer
Et être créatifs, s'ils sont motivés
Les leaders privilégient la relation, et laissent
une grande liberté de travail aux
collaborateurs

Les gens sont paresseux et
indignes de confiance
Le leader détermine les
conduites à adopter
Ils privilégient la tâche et le
contrôle

Rôle du manager dans les deux cas

Dans le comportement centré sur la tâche, le manager expose les devoirs et les responsabilités et dit quoi faire, où le faire, quand le faire, comment le faire, qui doit le faire

Le manager centré sur la relation, apporte son soutien, communique facilite les échanges, écoute activement, accorde un support socio émotionnel

Robert Blake et Jane Mouton approfondissent le modèle : 5 types de management

Le style laisser faire : le manager fait peu d'efforts pour s'intéresser à la tâche effectuée, comme aux salariés

Le style Relations humaines : le Manager croit essentiellement au mode de relation qu'il adoptera avec les hommes pour que le travail soit accompli

Le style Production : le Manager croit beaucoup à l'organisation des tâches pour que le travail soit accompli . Il ne croit pas beaucoup à la bonne volonté naturelle des individus

Le style Compromis : le Manager croit qu'un bon rendement est possible grâce à un bon équilibre entre les styles directif et participatif

Le style Participation : le Manager croit autant à l'optimisation de l'organisation qu'à la capacité d'engagement des individus et du groupe

La Grille de management de Blake et Mouton

Intérêt Pour Les hommes

9	1.9	Style Amitié								9.9
8									Style Travail en équipe	
7										
6										
5					5.5	Style Administration Le compromis				
4										
3										
2	Laisser faire									
1	1.1					Style Autorité			9.1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

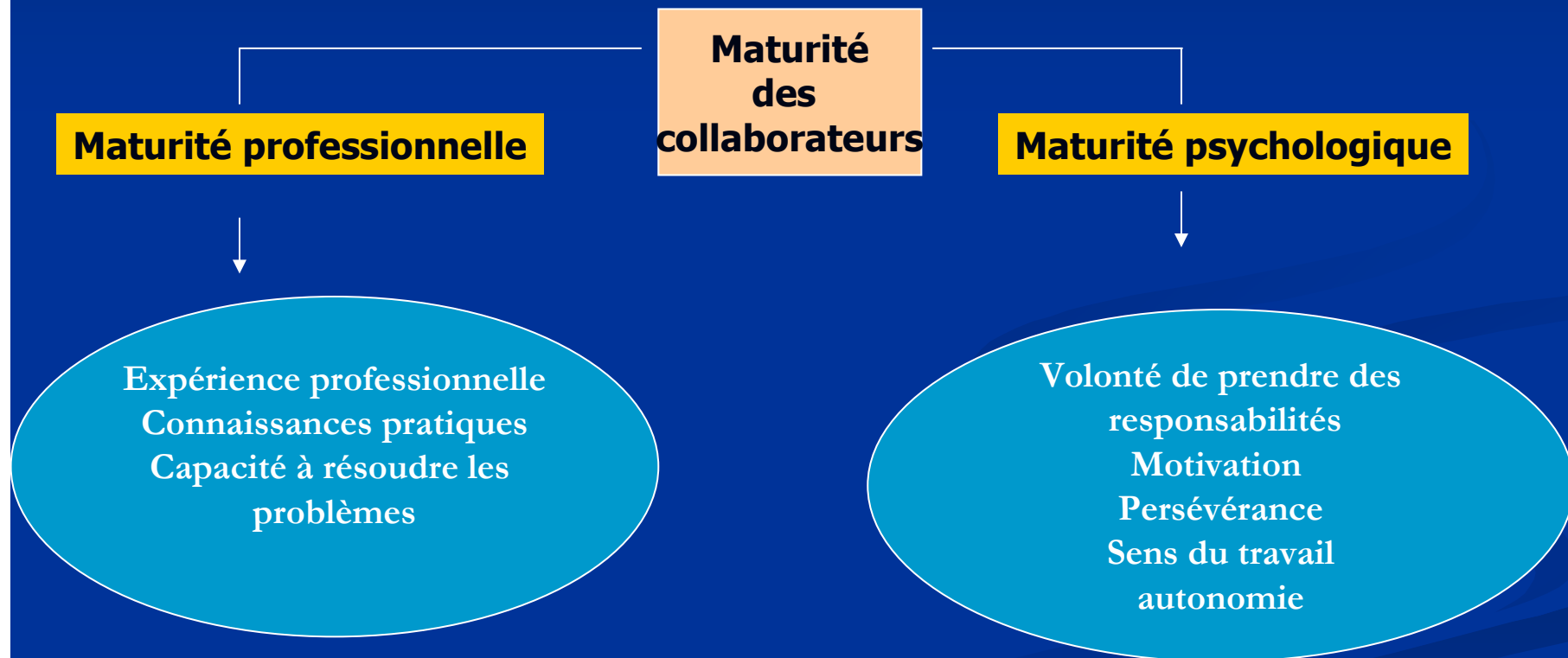
Intérêt pour le Résultat

Des facteurs autres que la conception de l'homme influencent le style managérial



L'attitude des collaborateurs influence le management

Une tâche essentielle du manager consiste à apprécier correctement ses collaborateurs
La maturité professionnelle et psychologique est un bon facteur d'appréciation



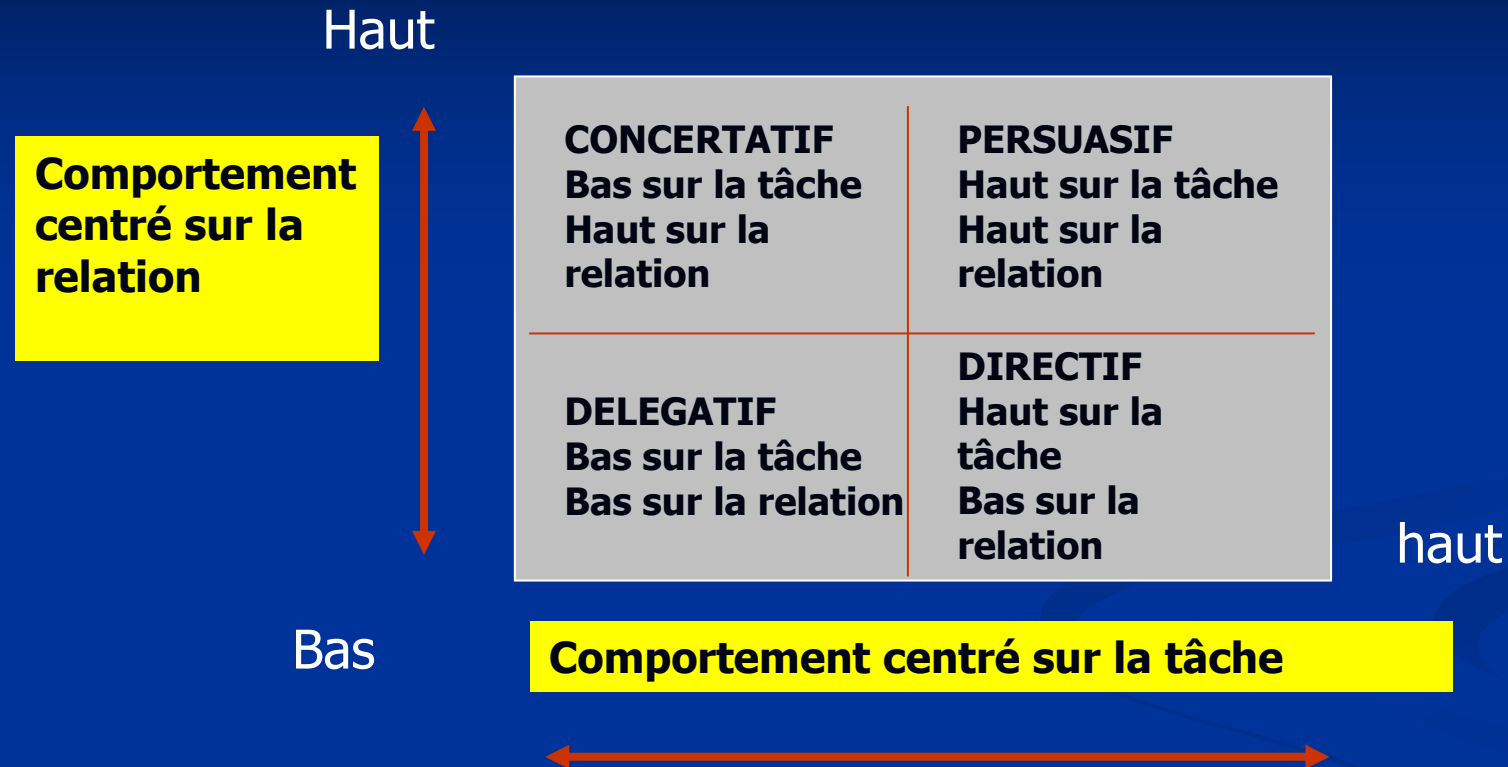
Le modèle du leadership situationnel

- Le principe , pour le manager , consiste à adapter son style de comportement selon le degré de compétence et de maturité du salarié
- Les salariés autonomes et responsables n'ont pratiquement pas besoin d'être encadrés, mais ...appréciés et coordonnés.

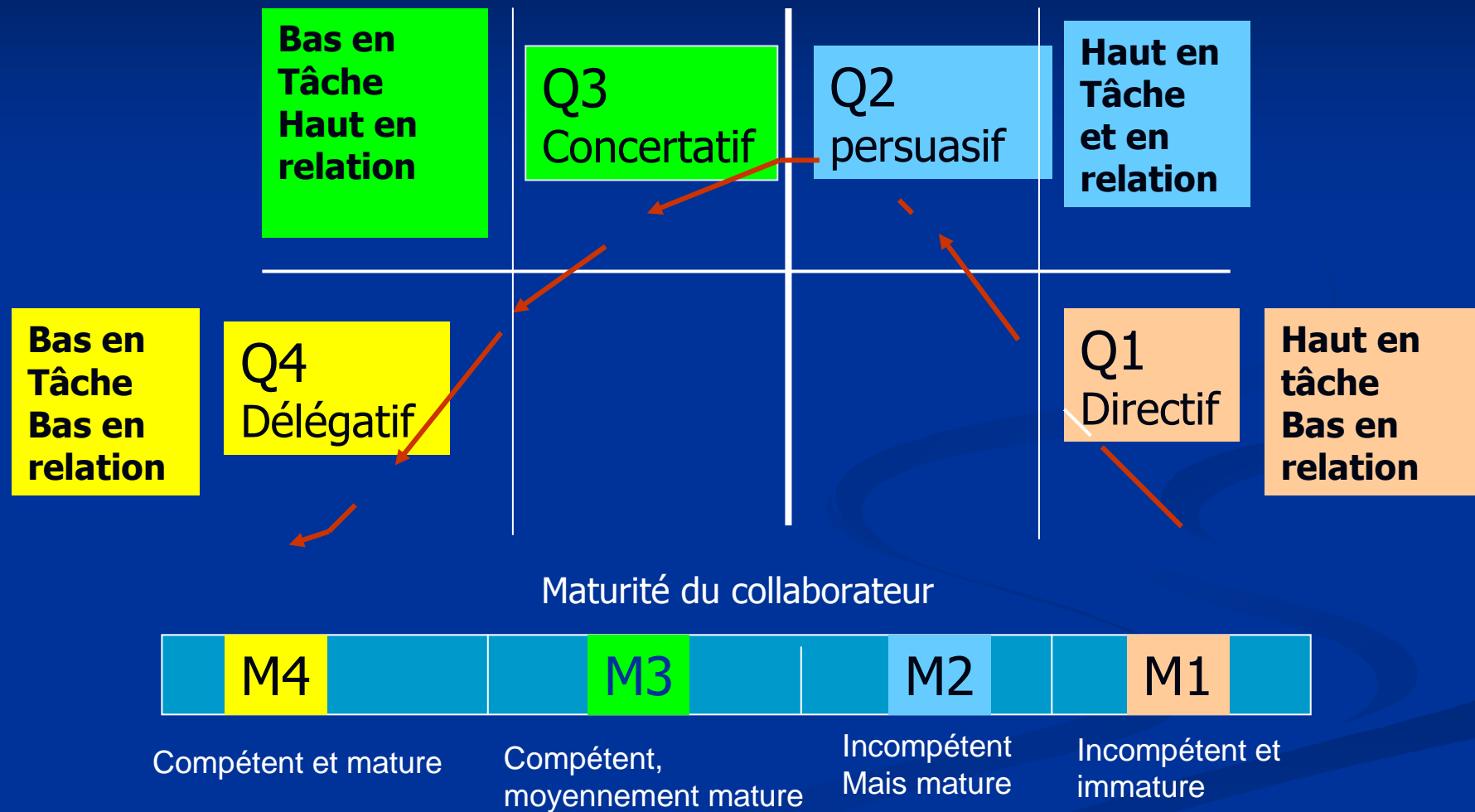
Les différents styles de management du leadership situationnel

- **Style directif** : (HT – BR) Décide seul , effectue un contrôle rapproché, donne des instructions précises . Formalise, surveille
- **Style persuasif** : (HT-HR) Décide mais explique ses décisions , dialogue, est disponible aux demandes d'explication du collaborateur
- **Style concertatif** : (BT-HR) Encourage , soutient , discute , décide, mais fait participer le collaborateur à sa décision
- **Style Déléгатif** : (BT-BR) Permet au collaborateur de décider ,d'aller au résultat sans contrôle fort des moyens d'y parvenir . Lui donne de l'autonomie dans la décision et l'action

Les différents styles de management du leadership situationnel



Le manager module son style en fonction du niveau de compétence/maturité du salarié



4 - L'Entreprise influence la relation managériale

- Influence de la taille
- Influence de la culture : PME familiale ou non, grande entreprise française, entreprise de culture anglo saxonne, rhénane, japonais
- Influence du secteur professionnel : industrie, services, secteur étatique ou institutionnel
- Influence du pays : l' économie administrée à la française

→ On reparlera de la culture

Top ten things you will never hear a french manager say

Influence du Pays

- I worked way too hard this week
- I have a lot of experience managing profitable companies
- Customers always come first
- My company is a leader in its field
- I don't believe in government subsidies
- Our products are at the leading edge of computer technologies
- I believe competition creates a healthy business environment
- I believe the globalization of the economy creates tremendous opportunities for my company
- I think long lunches are wasteful
- I have a fiduciary responsibility to my shareholders

5 - La nature du travail réalisé (et ses contraintes) ont une incidence sur la relation managériale

La pression des délais et des résultats pèse lourdement sur le style de management

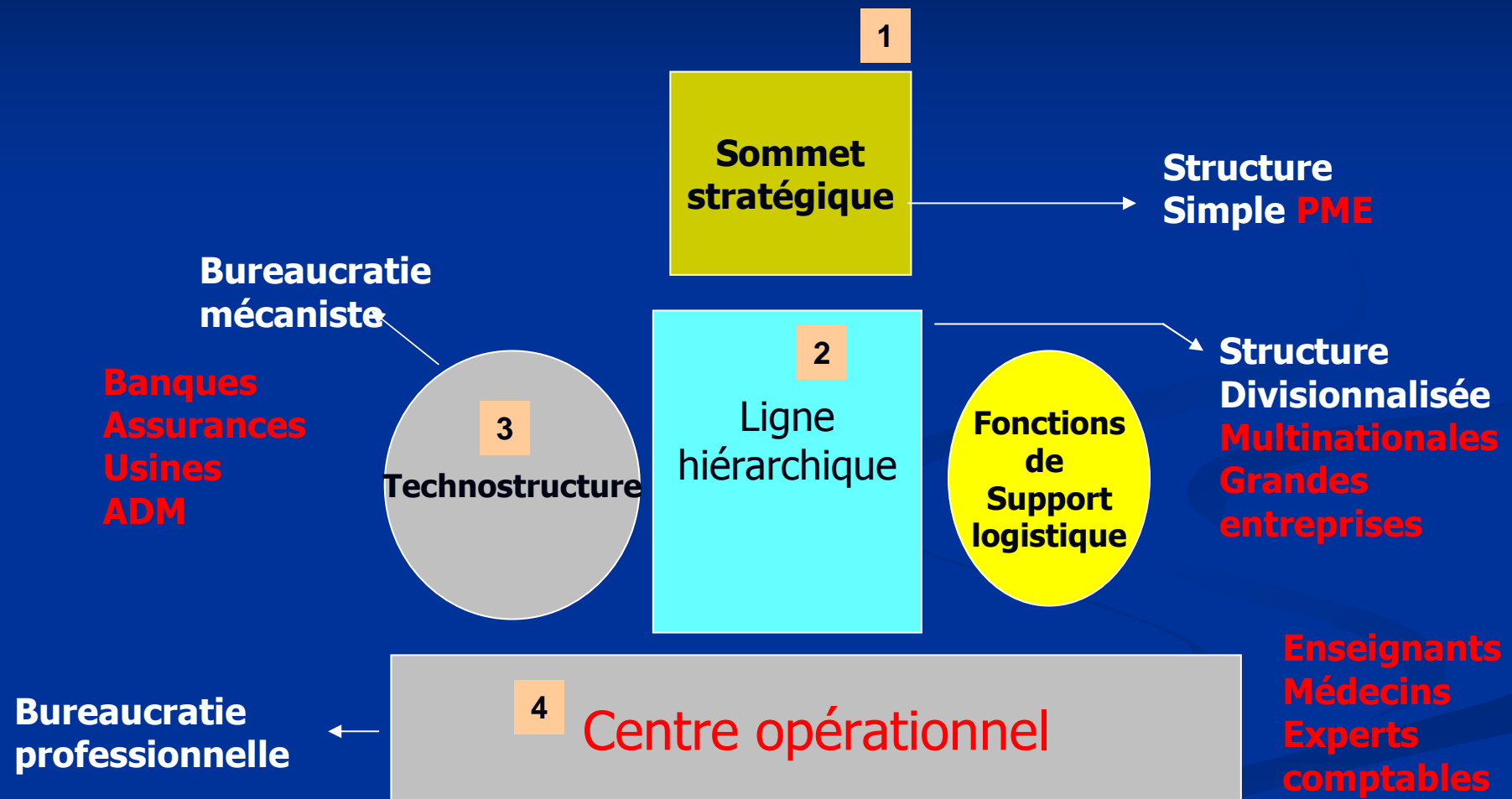
En période de crise ou de surcharge , on n'a pas le temps de consulter ... Il n'y a place que pour l'action !

Voir la polyvalence dans les PME, où on utilise moins d'outils mais où les relations sont plus vraies.

Les exigences à court terme entraînent un comportement centré sur la tâche (quaterly reports des entreprises US)

Au contraire , les travaux à moyen ou long terme permettent au manager d'adopter un comportement plus concertatif

6 Influence sur le management de la partie clé de l'organisation (H Mintzberg)



Précisions

■ Technostructure

Services de planification stratégique , comptabilité ,
contrôle , formation , recherche opérationnelle ,
ordonnancement de la production , méthodes

■ Fonctions de support logistique :

Conseil juridique , relations publiques , relations
sociales , recherche et développement , tarification ,
paie , réception , vaguemestre , restaurant d'entreprise

7 – Les doctrines et modes managériales

- Elles influencent bien entendu le style managérial
- Management de projet, GPEC, bench marking, RSA, développement durable en sont les derniers avatars

Style de management

Que faut il en conclure ?



Le manager adapté a une science consommée de la mesure et de l'équilibre

- La raison
- L'intérêt général
- Le raisonnement
- Le global
- La fin
- L'égalité de traitement
- La loi
- Le cœur
- Les intérêts particuliers
- L'intuition
- Le détail
- Les moyens
- L'exception
- L'équité



Le manager adapté a une science consommée de la mesure et de l'équilibre

- L'exigence
- La distance / froideur
- La contrainte
- La directivité
- L'action
- L'idée, l'abstrait, le concept
- Intérêt pour les tâches
- L'indulgence
- La proximité, l'affectivité
- La séduction
- La coopération
- L'écoute
- Le concret
- Intérêt pour les hommes

Tentative de portrait d'un manager idéal

1. C'est un homme de vision : d'où venons nous, où allons nous, pourquoi travaillons nous comme ça ?
2. C'est un homme d'action, il maîtrise le temps
3. C'est un homme adapté à son temps, dont il devine les évolutions
4. C'est un sage qui sait qu'il faut pratiquer le partage du pouvoir, du savoir, de l'avoir
5. C'est un médiateur
6. C'est un optimisateur de l'organisation, des coûts, du potentiel humain
7. C'est un homme qui pratique un management libérateur
8. Enfin, c'est un homme qui sait s'entourer et fait confiance

Les 10 qualités du « bon » Manager selon Bill Gates , PDG de Microsoft

Choisissez un domaine d'activité qui vous plaît

Trouvez du plaisir dans vos contacts avec vos collaborateurs
Soignez le moral des troupes

1 Plaisir/ motivation

Soignez vos recrutements (et sachez licencier)

2 Qualité de la ressource

Favorisez la transmission des compétences

Procurez à vos collaborateurs un environnement
productif
Donnez une définition précise de la réussite
(les objectifs)

3 Importance des
moyens
et des méthodes

Prenez vous mêmes en charge des projets
Evitez de revenir sur vos décisions
Précisez bien qui est la personne qu' il faut satisfaire

4 Exemplarité du dirigeant

« Le plus humaniste des entrepreneurs et le plus conciliant des syndicalistes ne peuvent éviter le choc de logiques contraires »

Nicole Notat

Citations autour du management

tiré du livre 1000 citations pour le manager entrepreneur – Jacques Bojin
(Ed Organisation)

« Les 3 qualités qui me paraissent les meilleures : l'instinct,
l'imagination, le courage »

Antoine Riboud

« Gérer, ce n'est rien d'autre que de motiver les autres »

Lee Iacocca

« toutes les batailles perdues se résument en deux mots :
trop tard »

Marc Arthur

III – Les responsabilités du manager

Prendre une responsabilité, c'est s'engager devant d'autres dans une action ou une situation en se portant garant de les conduire effectivement à terme

Edouard Limbos Dictionnaire de la formation et du développement personnel (ESF)

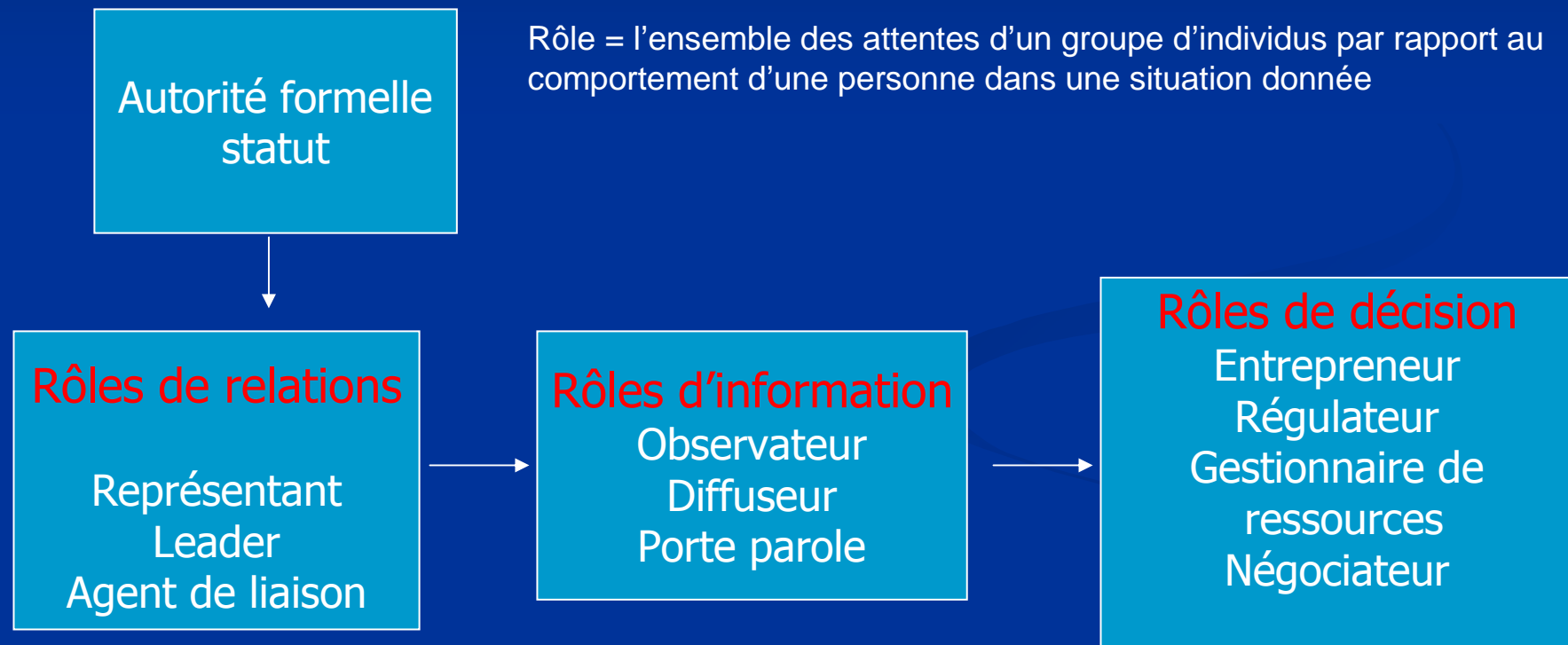
La situation particulière du chef de projet

- Assure la coordination d'intervenants internes et externes (clients, prestataires)
- Subit les tensions propres à sa situation
- Mais dispose théoriquement de plus de liberté de parole et d'action qu'un positionné structure
- Capacité à jouer sur plusieurs styles de management
- Être capable de garantir le succès du projet en s'appuyant sur les compétence collectives
- **De ce point de vue, n'ayant pas le soutien de l'autorité, il est condamné à « être bon » !**
- Gère une équipe à géométrie variable

Comparaison entre les activités projets et opérations

	Activité projet	Activité opération
Référent	Le client et son besoin	La structure et son fonctionnement
Activité	Nouvelle et inédite	Courante et routinière
Démarche	Non répétitive	Répétitive
approche	Délimitée dans le temps	Cyclique
Décision	Irréversible	Réversible
Capitalisation de l'expérience	Limitée	Accumulation, capitalisation
Compétences	Combinaison	Transmission des savoir faire durables
Certitude incertitude	Incertitude forte	Incertitude limitée
influence	Des variables exogènes	Des variables endogènes
support	Experts de différents services ou d'autres unités	Collaborateurs du service
résultats	Soumis à l'incertitude	soumis aux aléas

Les rôles du Manager, selon Henry Mintzberg



IV - Les compétences clé du manager

■ Les 3 familles de compétences

- Techniques
- Humaines ou relationnelles
- Conceptuelles et cognitives

Les onze compétences mesurées pour les managers

d'IKEA

- **Ecoute**
- **Communication** (échanges réguliers avec l'équipe)
- **Résolution de problème** (disponible, surmonte les obstacles)
- **Développement de l'équipe** : assure l'équilibre des talents
- **Répartition du travail** : distribue en fonction des compétences et des préférences i
- **Confiance**
- **Délégation**
- **Exemplarité** : et fait accepter par l'équipe des normes élevées de qualité
- **Détermination des objectifs** : fixe des défis stimulants et fait pression
- **Coordination** : et respecte tous les membres
- **Participation** : implique les membres de son équipe

*Avant d'arbitrer une situation individuelle,
mettez vous toujours à la place de
l'intéressé*

4

Des salariés professionnels et motivés

LES 6 DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

1 - Des managers bien managés

6 - Une culture d'entreprise
adéquate

2 - Une organisation
facilitante

5 - Des
processus
RH
motivants

3 - Un manager qui assume
ses responsabilités

4 - Des salariés
professionnels
et motivés

Là où le compétent sait faire,
le professionnel, lui, s'engage à faire !

La qualité du personnel

- ❖ Concernant les individus,
Il ne suffit pas de viser la gestion des compétences
Il faut viser le professionnalisme
- ❖ Concernant les équipes de travail,
Savoir jouer la complémentarité
Les fondements de la crédibilité

Le management du professionnalisme

- Les 3 composantes du professionnalisme
- Des qualités personnelles fortes, en support
 - Réussir l'intégration
 - Réaliser l'adéquation homme / poste
- Concevoir des parcours de professionnalisation
 - Rémunérer le professionnalisme

1 - Les 3 dimensions du professionnalisme

Recrutement
intégration



Dimension
personnelle

Dimension
professionnelle

professionnalisme

Dimension structurelle
et managériale

Le professionnel	Conditions de niveau 1	Conditions de niveau 2
Possède un savoir faire spécialisé 1	Une formation intellectuelle et pratique La maîtrise des compétences La maîtrise régulière de situations professionnelles Des situations nouvelles et difficiles Organisation permettant l'autonomie et la prise de responsabilités	Référentiels construits autour d'espaces de progression professionnelle
Possède un savoir faire validé et contrôlé 2	Une validation formelle des compétences acquises Un système de sanction des fautes professionnelles	Validation par bloc de compétence Et augmentation associée Sanction des insuffisances professionnelles
Possède le sens du service, du client 3	Qualités personnelles Niveau d'implication Organisation exigeante sur le service rendu Organisation motivante	Profil de personnalité Fierté d'appartenance Adhésion au projet d'entreprise Adhésion aux valeurs Respect des dirigeants
Possède le sens du travail en équipe, de la coopération 4	Qualité personnelle du salarié Organisation encourageant et organisant le travail en équipe	
Possède une éthique Observe une déontologie 5	Education du salarié, histoire personnelle et socialisation	Profil de personnalité

2 - Le professionnalisme suppose
des qualités personnelles fortes,
support du professionnalisme

Trouver des gens qui ont envie de travailler

Le problème n'est pas d'abord la compétence, mais, comme j'ai entendu dire un jour un patron de PME, de **trouver des « gens qui ont envie de travailler »** et qui possèdent déjà, si possible, « une conscience du travail bien fait ! »

Mais comment fait on pour recruter des personnes qui seront aptes à faire de bons Professionnels ?

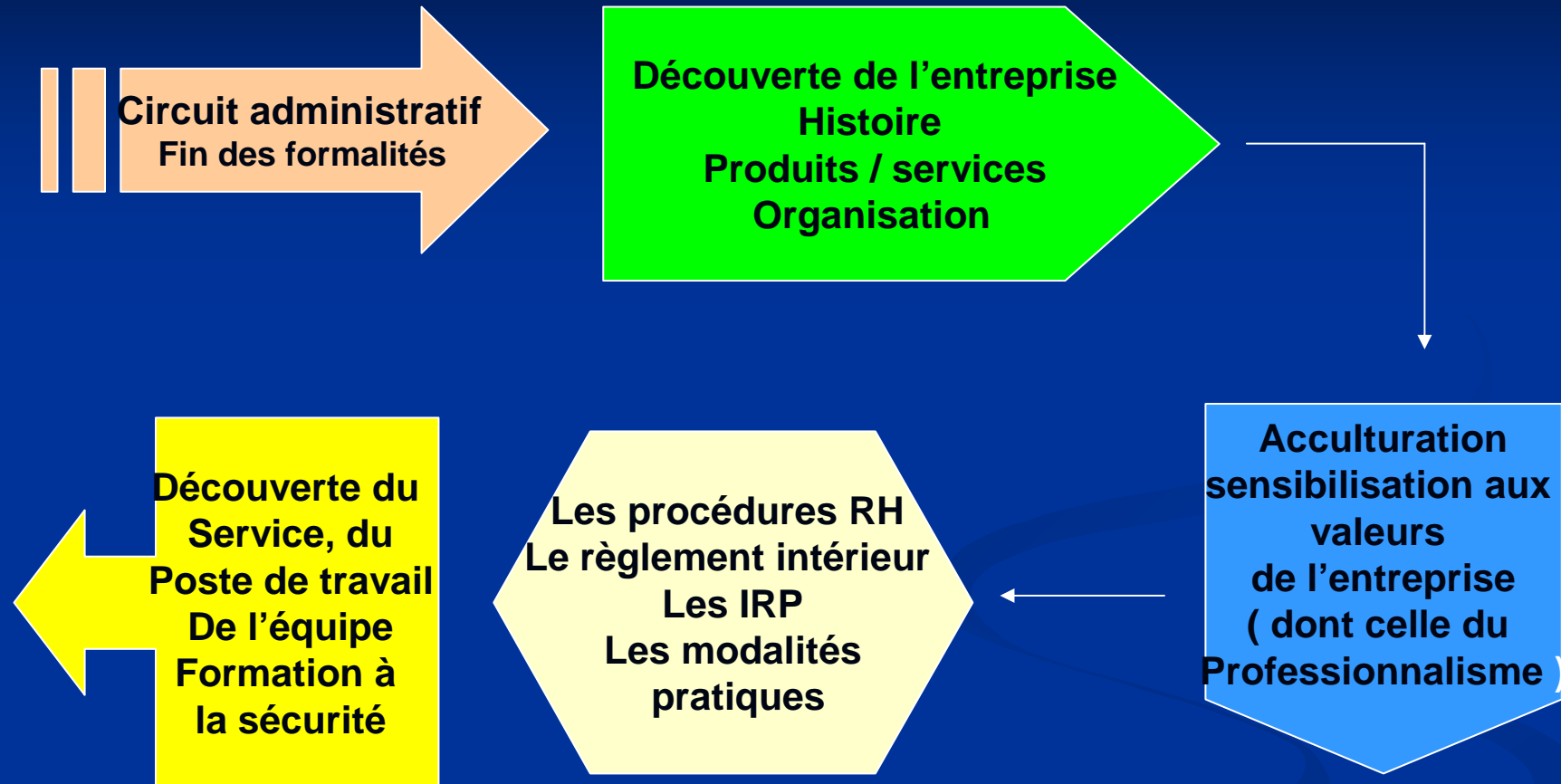
Grille d'analyse des qualités personnelles, support du professionnalisme

1. Le candidat (e) est né dans une famille où les valeurs d'effort, de travail, de coopération, de solidarité, étaient fortes
2. le candidat est à l'heure aux rendez vous
3. Le candidat a eu l'occasion de se battre (travail pendant les études, pratique sportive, challenge personnel ...)
- 5 - l'histoire personnelle du candidat, témoigne qu'il a vécu des périodes difficiles
- 6 - Le candidat est prêt à se passer de vacances pour prendre son travail « sur le champ »

Grille d'analyse des qualités personnelles, support du professionnalisme

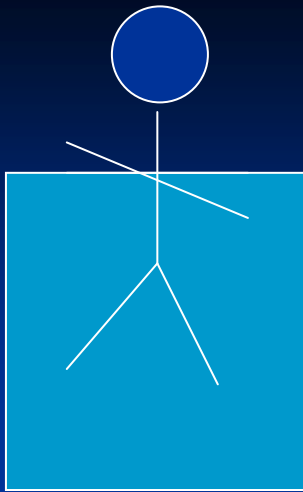
- 7 - Le candidat est prêt à déménager ou à quitter ses proches pour prendre un poste éloigné
- 8 - Le candidat est prêt à s'engager à apprendre une langue étrangère en suivant 4 heures de cours par semaine, en plus de son travail.
- 9 - le candidat est dans une situation telle qu'il a absolument besoin de travailler pour vivre
- 10 - Le candidat n'a pas hésité à effectuer des missions d'intérim sur des « boulots accessoires », en attendant de trouver le travail et le contrat qu'il cherchait.
- 11 - Le candidat a le goût du travail bien fait. Il est exigeant.
- 12 - Le candidat partage les valeurs de l'entreprise

3 - Réussir l'intégration

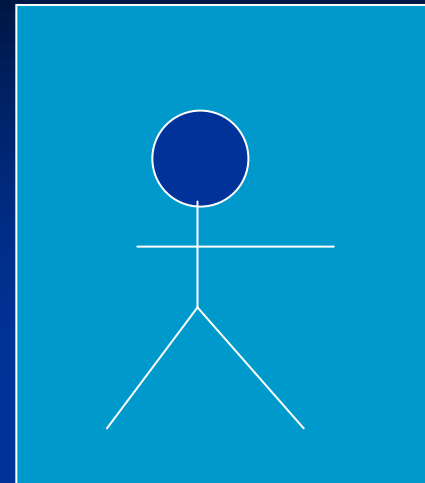


4 - Mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut

The right man in the right place



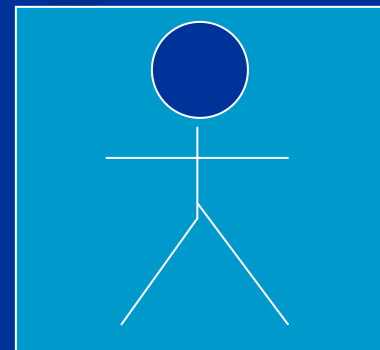
Cadre inadapté



Cadre trop grand



Cadre trop petit

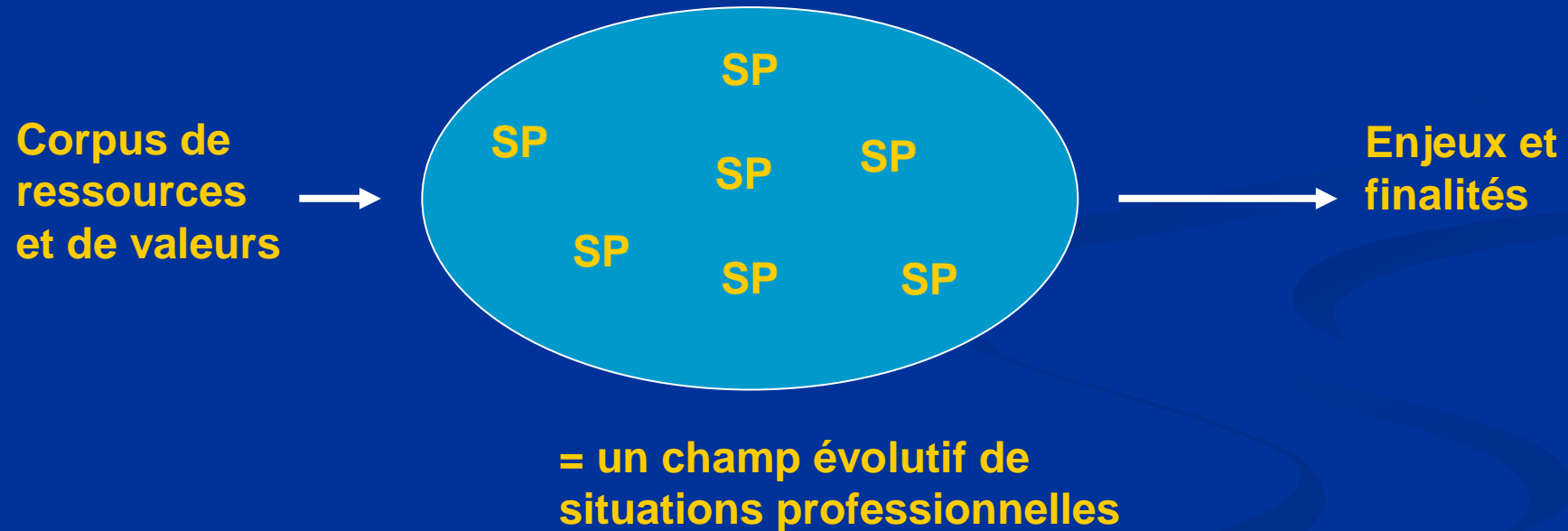


Cadre adapté


5 - Concevoir des parcours de professionnalisation

la définition d'un métier selon Guy Le Boterf

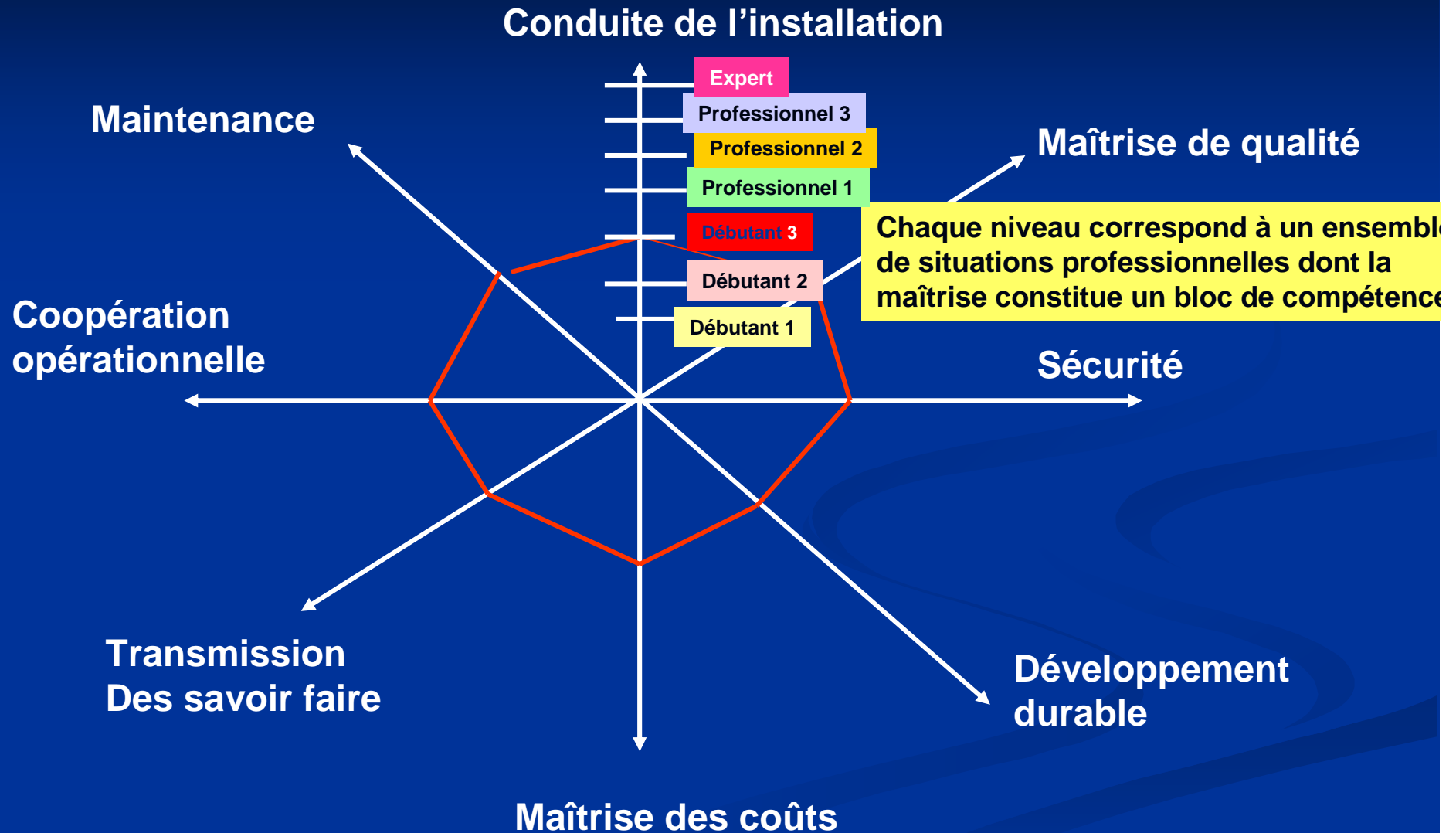
Un métier est un ensemble évolutif de situations professionnelles auquel est associé un corpus de valeurs et de ressources nécessaires pour pouvoir les gérer.



Exemple de grille permettant des parcours professionnels

Filière métier Emploi type	Activité 1 Conduite de L'installation	Activité 2 maintenance	Activité 3 qualité	Activité 4 sécurité
Débutant 	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser
	1	1	1	1
	2 3	2 3	2 3	2 3
Professionnel	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser	Situation à maîtriser
	1	1	1	1
	2 3	2 3	2 3	2 3
Expert				
		Jean Brein		79

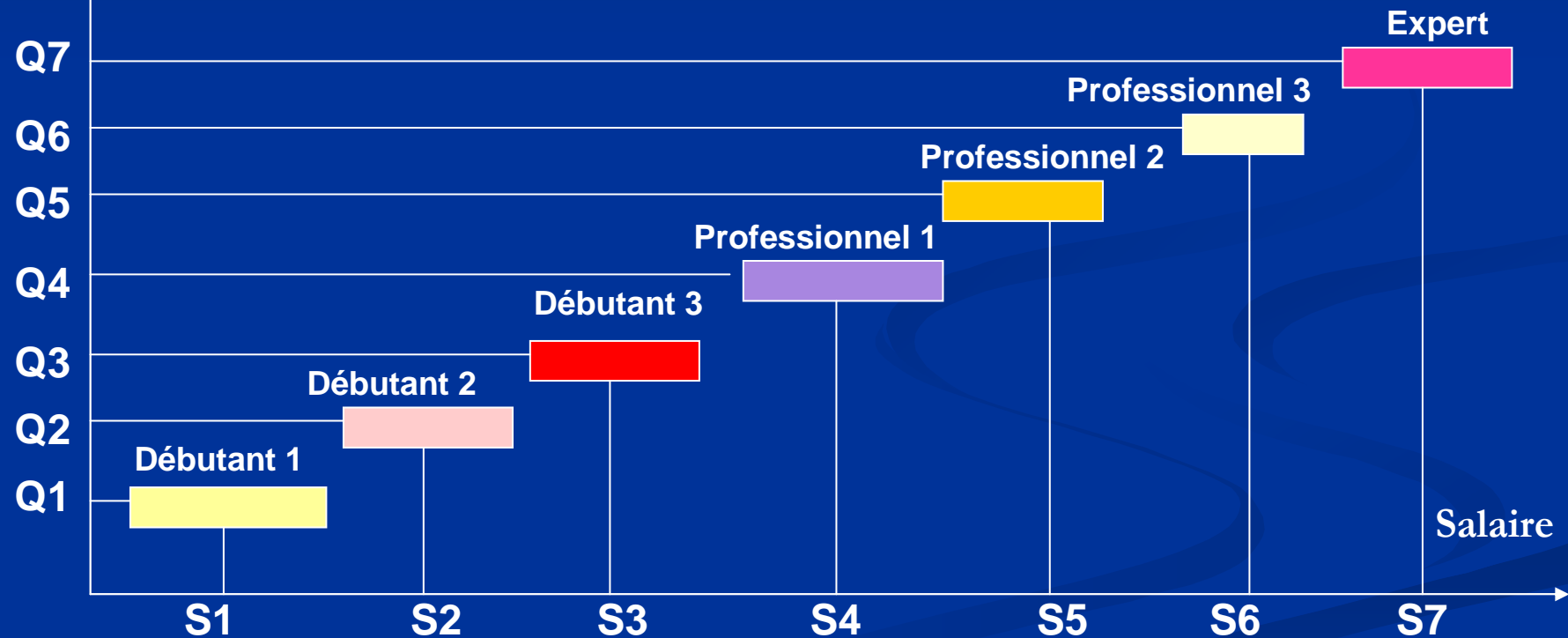
les cibles de professionnalisation comme objectifs annuels



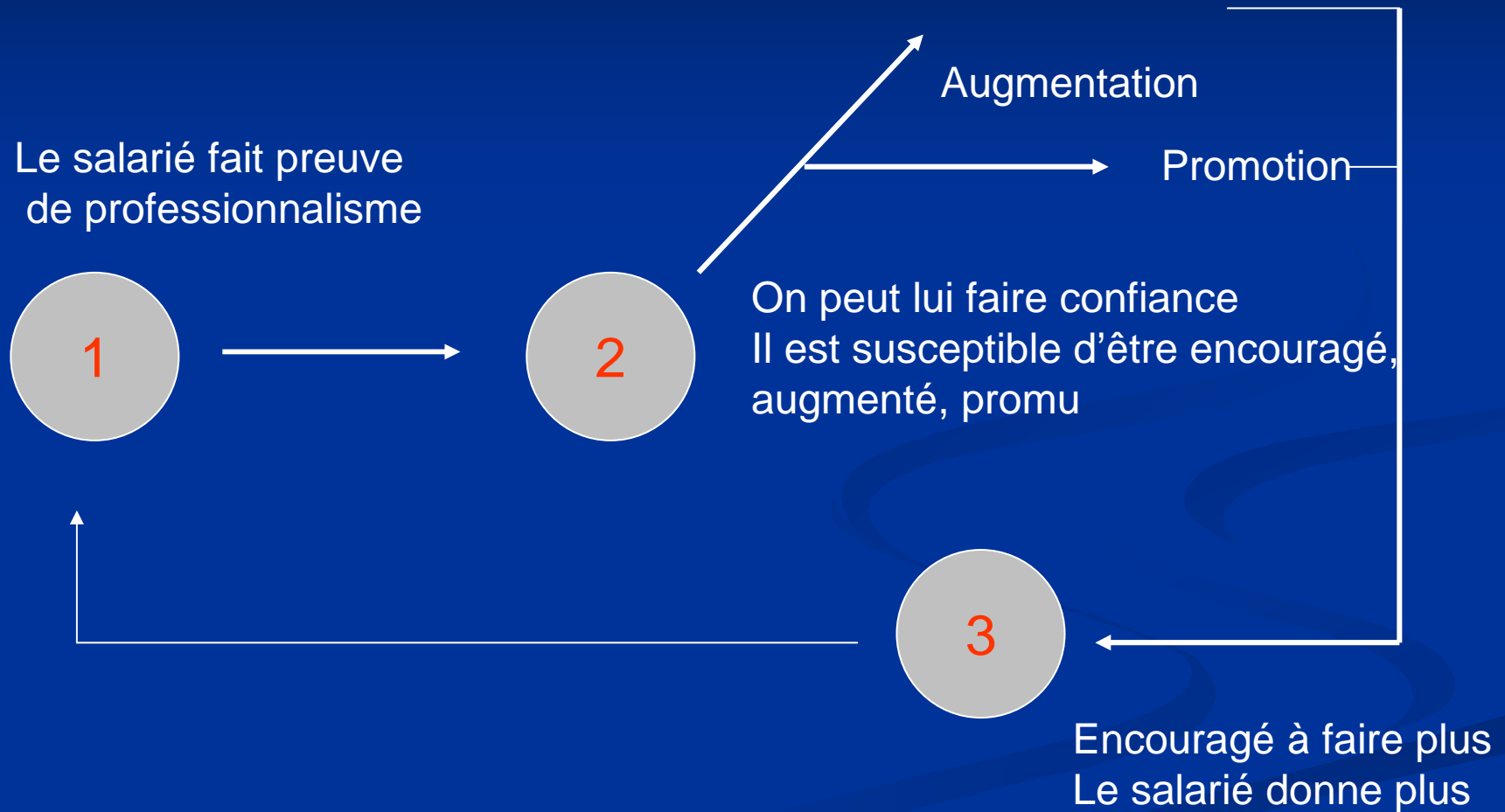
6 - Rémunérer le professionnalisme

Qualification

■ = bloc de compétence correspondant à la maîtrise d'un certain nombre de situations professionnelles

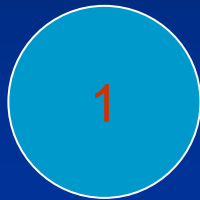


Le cercle vertueux du professionnalisme et de la reconnaissance



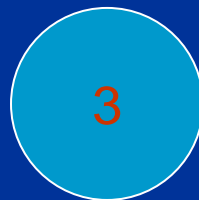
Eviter de se trouver dans cette spirale négative

Un salarié aux performances moyennes



Importance de la sélection
et de la formation de la ressource
Importance d'une organisation facilitante
et d'un management motivateur

Qui attend une augmentation / promotion
Qu'on aura de la peine à lui donner
Qui sollicite un contrôle important



...et qui, déçu, ne sera pas motivé à faire plus

Conclusion sur le professionnalisme

**Faire bien,
du premier coup
tout de suite
tout le temps
avec les autres**

...avec le sourire !

Le management d'équipe

- Managers et leaders,
(selon John P Kotter et Abraham Zaleznik)
- L'art de composer les équipes
- Comment gérer efficacement une équipe de travail
- Les éléments fondant la crédibilité du responsable

Le groupe est le creuset où se modifient les comportements

1 - Managers et leaders ne se positionnent pas de la même manière

- Le manager préfère travailler avec les autres
- Il se préoccupe plus de la manière de prendre la décision que de son contenu
- Il communique à l'aide de signaux plus que de messages ; le signal reste flou
- Il cherche à gagner du temps , en différant les décisions importantes parce qu'il sait que le temps désamorce les conflits

Managers et leaders

- Le leader privilégie les talents individuels
- Il entre en relation d'une manière intuitive
- Il porte son attention sur la signification qu'un événement plus que sur la manière de faire les choses
- Le leader s'attache plus à la pertinence de la décision qu'à la manière dont il va la prendre .
- Il suscite généralement de forts sentiments d'amour et de haine .
- Les relations humaines avec lui paraissent souvent intenses , turbulentes , voire chaotiques .

2 - Jouer la complémentarité



Wheel dogs
encaisseurs

Swing dogs
rythme

Leaders
Chiens de tête

Team dogs
énergie

Les meilleures équipes sont souvent les plus improbables

- Attention au tamis trop « normé » des cabinets
- Osez mélanger :
 - les cultures
 - les âges,
 - les expériences,
 - les tempéraments,
 - les nationalités

La force du groupe c'est sa capacité à surmonter ses différences dans l'idée qu'il se fait du service à rendre

3 - Comment gérer efficacement une équipe de travail ?

- E.H Schein (1969) a identifié un certain nombre de conditions d'efficacité de fonctionnement d'un groupe

- 1 – Faire accepter ses objectifs
- 2 – Mettre en place des procédures flexibles et adéquates
- 3 – Développer un climat positif et constructif centré sur des communications claires et l'utilisation maximale des ressources des membres de l'équipe
- 4 – Garder une indépendance avec les différentes autorités
- 5 – Accepter les positions minoritaires

Comment gérer efficacement une équipe de travail ?

- Bernard Diridollu « manager son équipe au quotidien » distingue :

I – Les responsabilités centrées sur l'organisation et l'action

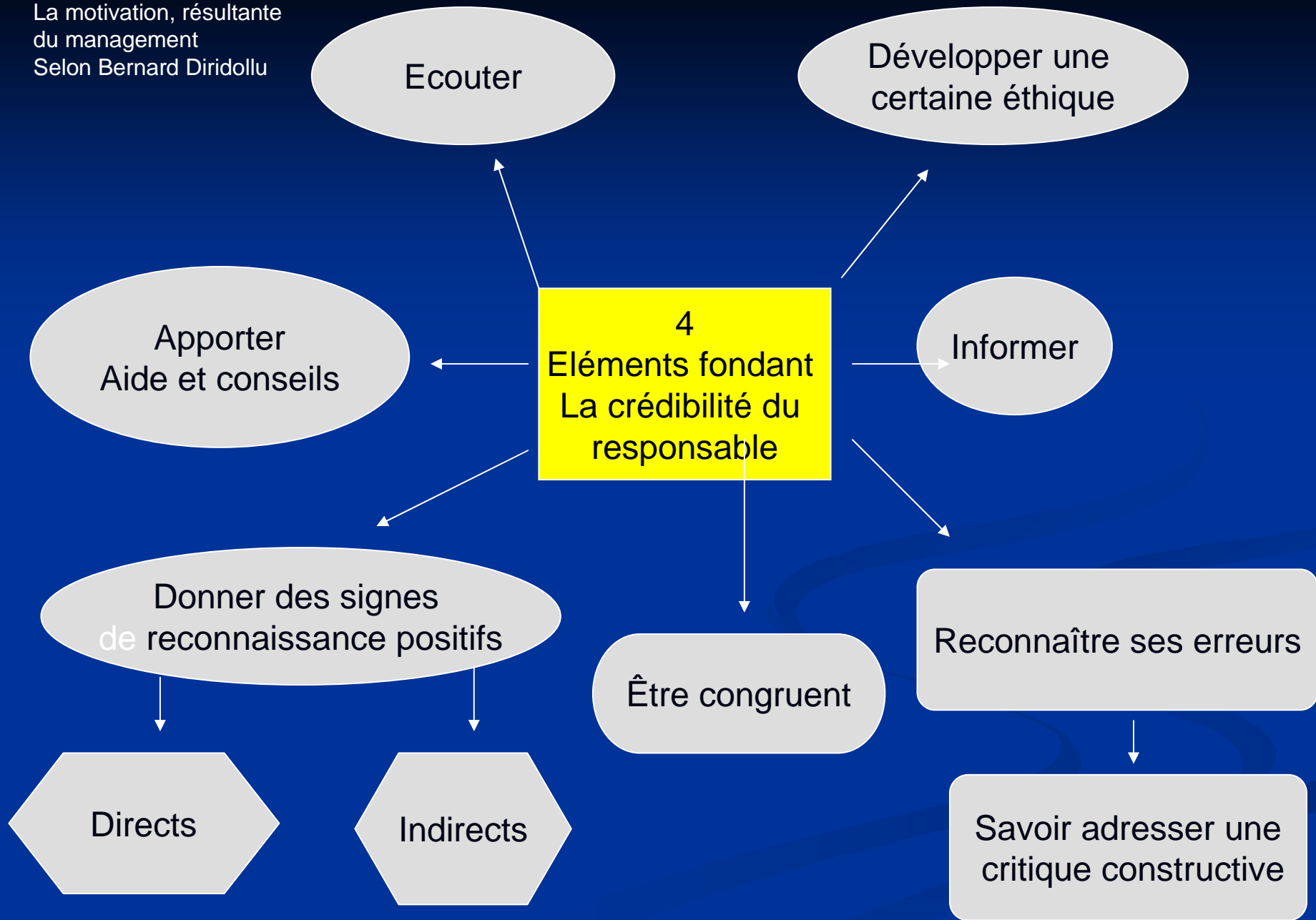
- Clarifier les règles du jeu et les fonctions de chacun
- Fixer les objectifs, négocier les moyens
- Suivre et contrôler
- Evaluer les résultats, sanctionner les performances
- Adresser une critique, gérer un conflit

Comment gérer efficacement une équipe de travail ?

II – Les responsabilités centrées sur la communication

- Informer pour donner du sens à l'action
- Déléguer des missions
- Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et communiquer
- Développer les motivations de ses collaborateurs
- Jouer son rôle pédagogique et développer les compétences

La motivation, résultante
du management
Selon Bernard Diridollu



Les salariés traitent les clients

..... comme l'entreprise les traite

5

Des processus RH motivants

LES DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

1 - Des managers bien managés

2 - Une organisation
facilitante

6 - Une culture
d'entreprise
adéquate

3 - Un manager qui assume
ses responsabilités

5 - Des
processus
RH
motivants

4 - Des salariés professionnels
et motivés

1 salarié enthousiaste
C'est 1 salarié x 2

Sommaire

- La motivation est une denrée périssable
- Comment conserver l'enthousiasme des nouveaux ?
- Comment entretenir la motivation des « anciens » ?
- L'évaluation ponctuelle, annuelle
- Mettre en place une rémunération stimulante
- Permettre au salarié de développer ses compétences, voire ses talents
- Informer / communiquer
- Mais aussi, mais encore ...

I - La motivation est une denrée hautement périssable

J'ai toujours été surpris de constater que les nouveaux salariés que j'avais recrutés, impressionné souvent par leur enthousiasme et leur engagement, avaient presque toujours perdu cette flamme, après avoir passé 1 an dans l'entreprise.

Eviter de rafraîchir les enthousiasmes

- **Déception** devant les difficultés de fonctionnement diverses et variées (conditions de travail)
- **Déception** devant le manque de prise en charge et le débrouille toi tout seul
- **Déception** de constater que les dessous de l'entreprise ne correspondent pas toujours aux discours des recruteurs
- **Déception** de voir que les augmentations annoncées semblent récompenser plus l'ancienneté ou la cote auprès du chef que le mérite et la prise d'initiative
- **Déception** de voir que les tâches confiées n'ont rien à voir avec les missions figurant dans l'annonce
- **Déception** de voir parfois l'affectivité l'emporter sur la raison et le jugement
- **Déception** d'avoir à travailler dans une ambiance morose

II - Conserver l'enthousiasme des nouveaux (1)

- 1 - Prévoir un pot d'accueil pour les nouveaux
- 2 - Nommer un tuteur et un parrain
- 3 - Fixer un plan d'intégration prévoyant des points réguliers
- 4 - Veiller aux conditions de travail
- 5 - Veiller attentivement à ce que le nouveau ne soit pas cantonné à des tâches subalternes
- 6 - A la fin de la première année, prévoir une convention, un simple pot, réunissant tous les nouveaux recrutés

III - Entretien la motivation des « anciens »

- *Conserver des salariés motivés est difficile .*
- Peu de sociétés y parviennent. L'enthousiasme des sociétés nouvelles ne dure souvent que ce que durent les roses
- Les entreprises peuvent elles échapper à l'usure du temps ?
- Elles le peuvent, mais il faut faire preuve d'imagination

I V - Faire savoir au salarié comment on l'apprécie

L'évaluation ponctuelle

LE « ONE MINUTEMANAGEMENT »

REPROCHE

FELICITATIONS

L'évaluation annuelle

Eviter les imprimés complexes , longs
et compliqués à remplir
Ce qui compte d'abord,
c'est de se parler et de « recalcr » les énergies

Entretien annuel : la simplicité, gage d'efficacité

8 - Suggestions d'amélioration
du fonctionnement
du service

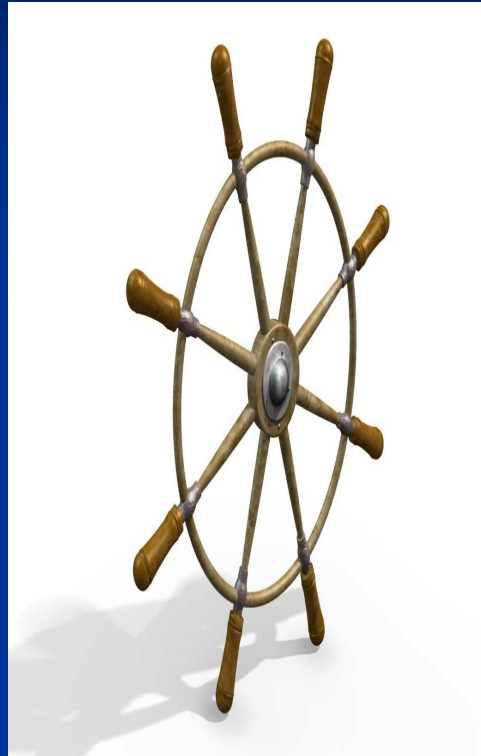
1 - Maîtrise du poste

7 - Appréciation du style
de management
du manager par le collab.



Stop Continue Start

6 - Moyens à mettre
en œuvre
dont actions de formation



2 - Discussion sur les
écarts
modification définition de poste

3 - Niveau d'atteinte des objectifs

4 - Perspectives
professionnelles
du collaborateur

5 - Pistes de progrès et nouveaux objectifs

V - Mettre en place une rémunération stimulante

- Evolution du tout collectif au tout individuel,
- Evolution du tout égalitaire au tout mérite
- En toute chose, il faut raison garder.
- La même erreur a été commise en appliquant de manière désordonnée et souvent outrancière la gestion par objectifs.

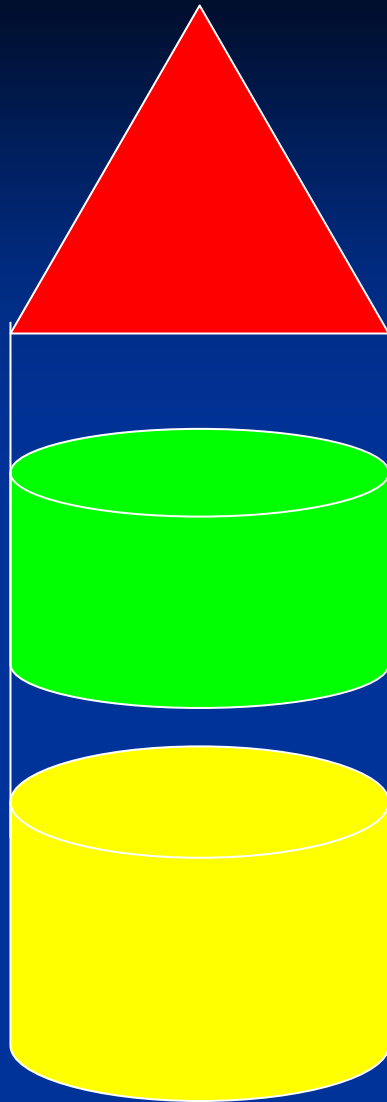
« Profit de l'un, est dommage pour l'autre »

Montaigne.

Exemple de politique salariale

Trois principes peuvent être pris en compte

- Un principe de respect du contrat
- Un principe de reconnaissance du travail collectif identifiable
- Un principe de reconnaissance de la contribution individuelle



Troisième étage
Bonus individuel
performance individuelle

Voir matrice

Deuxième étage
performance du groupe
Voir résultat de l'unité

Premier étage
Maintien de la valeur monétaire du contrat initial
Sauf si le salarié, par insuffisance ,
rompt lui-même l'équilibre du contrat
Sauf accident économique grave

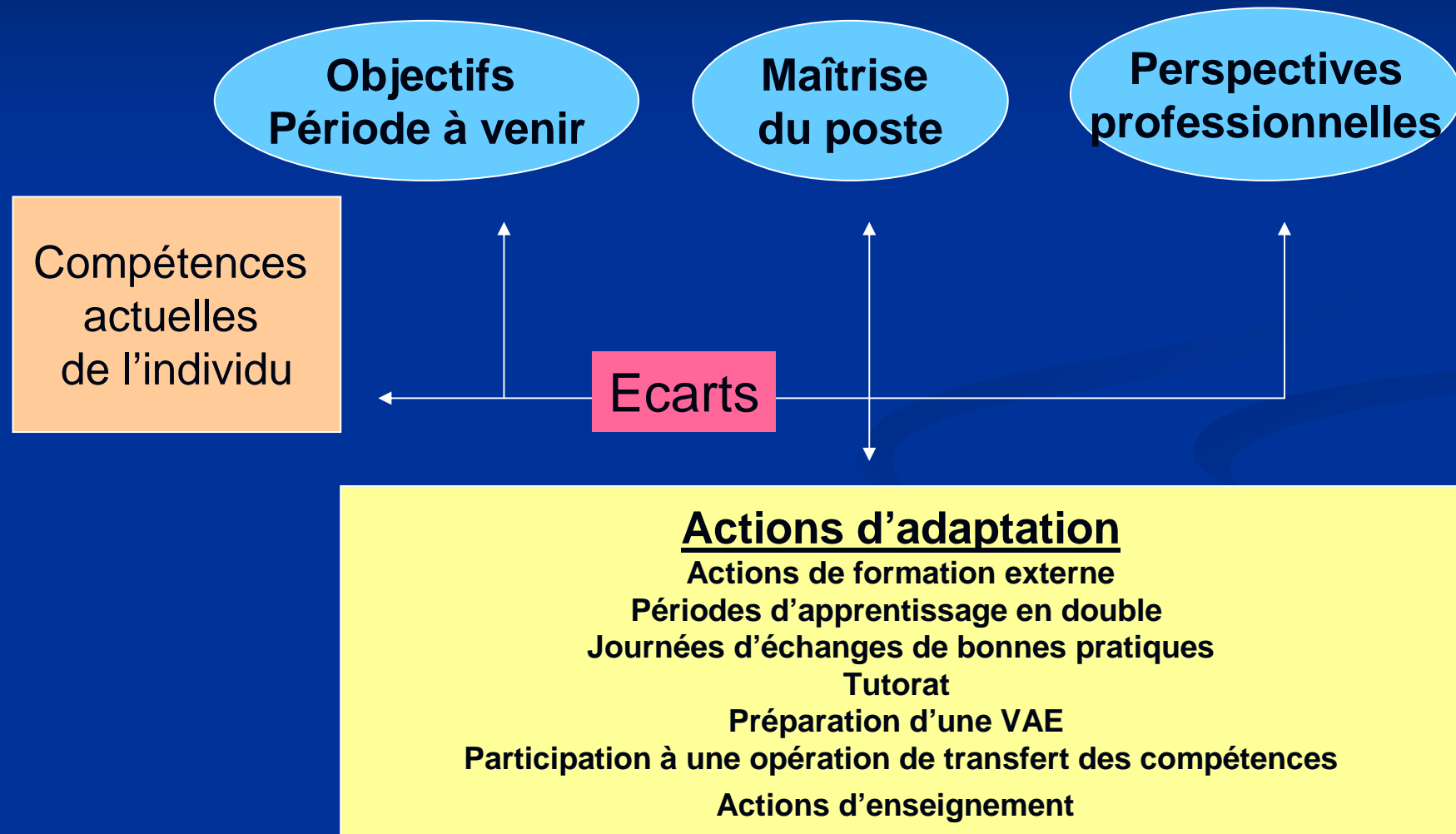
Exemple de matrice de rémunération

Salary range position (classe de salaire)

		1	2	3	4
		minimum			Maximum
Performance rating	5 Supérieur	12,5	11	9,5	8
	4 Exceeds requirements	10,5	9	7,5	6
	3 Meets normal requirements	8,5	7	5,5	4
	2 Needs improvement	4,5	3	1,5	0
	1 Marginal	*	*	*	*

VI - Permettre au salarié de développer ses compétences (talents)

- Mode d'élucidation des besoins de formation



Un perfectionnement original : L'apprentissage auprès des pairs

- Chaque salarié attribue lui-même un code couleur à chacune de ses principales compétences
- La compétence est d'or, d'argent ou de bronze
- Un salarié dont la compétence est de bronze ou d'argent peut passer 1 jour par mois avec un salarié dont la compétence est d'or, pour se perfectionner



OR = compétence d'expert



Argent = compétence maîtrisée



Bronze = compétence à perfectionner

VII - Informer, communiquer, travailler avec ..

■ Avec le groupe :

- Le plus efficace : une réunion hebdo ou de quinzaine avec le responsable hiérarchique direct
- Des réunions d'information, réunions de service
- Des groupes de travail : cercles de qualité, Eract, réunions thématiques (qualité, sécurité, budget ..)
- Des groupes d'expression (article L 461-1)

■ Avec le salarié :

Des réunions dites « affaires courantes »

VIII - Mais aussi, viser la satisfaction

1 - Faire échapper les salariés à la dictature du temps



STRESS

2 - Promouvoir des cadres ayant, aussi, le sens de l'humour et l'intelligence de ne pas se prendre au sérieux

3 - Faire vivre la communauté entreprise

4 - Faire des réunions un moment convivial

5 - Rencontrer les salariés sur le terrain

Viser la satisfaction (2)

- 6 - Une ou deux fois par an, **faire la fête**
- 7 - **Tenir compte** de la sociabilité et de l'esprit de coopération dans les appréciations annuelles
- 8 - Créer un poste de **responsable de la motivation**
- 9 - Orienter la politique RH du savoir faire vers le **plaisir de faire**
- 10 - Elaborer **une charte du bien être** en entreprise

6

Une culture d'entreprise adéquate

LES 6 DETERMINANTS DE L'EFFICACITE MANAGERIALE

1 - Des managers bien managé

2 - Une organisation
facilitante

6 - Une culture
d'entreprise
adéquate

5 - Des
processus
RH
motivants

3 - Un manager qui assume
ses responsabilités

4 - Des salariés
professionnels
Et motivés

Ne laissez jamais l'affectivité prendre le pas sur
votre jugement

La culture de l'entreprise

On entend par culture l'ensemble des manières de penser, de sentir, d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation, qui s'est formé avec le temps et qui a permis à l'entreprise de se fédérer en interne et de s'adapter à l'externe

La culture de l'entreprise, même si elle évolue, crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui conditionne les perceptions et attitudes des acteurs

Formation, information/communication, style managérial, action sur les processus, constituent les leviers de changement qui permettent de faire évoluer la culture d'entreprise.

Grille d'analyse d'une culture d'entreprise

- L'histoire
- Les métiers
- Les valeurs dominantes
- Voies de développement
- Positionnement face à l'environnement (implantation, valeurs sociétales , relations avec l'état et l'administration
- Éléments d'identification et d'appartenance (signes, noms, logo..
- Le type de structure (statut juridique, organigramme, élément clé)
- Le processus de décision (rapidité, délégation, système d'info..
- Le style de management et les sources de pouvoir (paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire – pouvoir de coercition, de La politique ressources humaines
- Les comportements et attitudes (climat social, implication, absentéisme, grèves, syndicalisation, tenues, cérémonies, tabous..
- gratification, d'expertise, statutaire, charismatique

La culture PME

- La taille influe sur le climat et le relationnel : souvent sympathiques
- Travail important, polyvalence, disponibilité, sont des valeurs qui priment sur les autres pour être reconnu et promu
- Le syndicat est « subi »
- Les buts du patron propriétaire sont clairement sa réussite mesurée à son standing et à l'extension de son entreprise
- Fortes possibilités d'autonomie et de polyvalence
- Salaires et avantages souvent inférieurs à ceux des grosses structures
- Travail souvent passionnant, mais parasité par une affectivité propre aux petites unités
- Forte influence de la personnalité du dirigeant sur le climat et la vie de l'entreprise
- Hiérarchie très proche du dirigeant
- Bonnes opportunités de carrière

La culture institutionnelle

- Les moyens priment la fin
- Le groupe est priorisé par rapport à l'individu
- Les relations avec l'Etat, l'administration, les institutions sont privilégiées
- La recherche de consensus est un préalable à toute prise de décision
- Les statuts régulent les relations et les modes de gestion et d'administration
- Les sanctions négative / positive sont faibles
- Les syndicats sont puissants
- Les élus (conseil d'administration) jouent un rôle prépondérant
- Des orientations récentes poussent le secteur institutionnel à s'inspirer de certains éléments propres à la culture d'entreprise

La culture anglo -saxonne

- La fin prime les moyens
- Action first . Capacité forte à aller à l'essentiel et à l'efficacité
- La performance individuelle (gestion par objectifs) est encouragée
- Les syndicats sont supportés comme une contrainte, mais respectés
- La décision est rapide, peut faire l'objet d'une consultation préalable plus ou moins étendue
- Les réunions sont courtes et doivent se révéler utiles
- La dimension financière est première : les ratios *earning per share* ou *return on asset* rythment les décisions
- Le pouvoir hiérarchique est fort
- Les sanctions positives ou négatives sont fortes
- La compétence, l'implication, la performance sont des critères importants d'évaluation et de promotion . Autonomie et délégation fortes mais reporting parfois pesant.
- Ni l'emploi , ni le poste ne sont sécurisés
- La mobilité est forte, nationale ou internationale
- Le relationnel peut être chaleureux et décontracté

La culture latino-saxonne

- L'organisation latino – saxonne emprunte à la fois à la culture institutionnelle et à la culture capitaliste
- Le dialogue social est entretenu
- La prise de décision est parfois lente et dépendante du consensus
- L'affectivité est présente dans le système relationnel
- La bureaucratie peut être importante et la délégation mesurée
- Le souci du détail et de la complexité est toujours présent

Mais :

- La recherche du résultat a fini par s'imposer
- La prise de décision peut être rapide
- Les sanctions positive/ négative peuvent être vigoureuses
- Des efforts de raccourcissement de la ligne hiérarchique sont à noter ainsi que des efforts de rationalisation de l'activité
- Le financier et le résultat sont devenus la référence managériale avant les considérations sociales.

Quelle culture sert le mieux l'efficacité managériale ?

- **L'organisation qui sert le mieux l'efficacité managériale**
 - Sélectionne de manière drastique ses managers
 - Leur donne une large délégation de pouvoir
 - Utilise un mode de contrôle léger
 - Instaure des relations basées sur la confiance
 - Sait convaincre de la pertinence de son projet, de la crédibilité de ses attitudes
 - Encourage les intrapreneurs, les innovateurs, les créatifs
 - A su trouver l'équilibre du cœur et de la raison
 - Sait entretenir l'enthousiasme et le plaisir de travailler
 - Est informelle et décontractée
 - Se remet sans cesse en question

Annexes

Bibliographie

- Manager son équipe au quotidien de Bernard Diridollou
- Harvard business review : le leadership (ed organisation)
- Harvard business review : styles de leaders
- 10 outils clés du management (les presses du management)
- Méthodes de management , le guide (ed organisation)
- 1001 citations pour le manager entrepreneur (ed organisation)
- Le manager au quotidien (H Mintzberg) ed organisation
- Le management, voyage au centre des organisations (H Mintzberg
- Les illusions du management (Jean Pierre Le Goff) – la découverte
- L'approche processus (H Brandenburg et JP Wojtyna) Ed Orga
- Manageor (Michel Barabel, Olivier Meier) Dunod
- Dictionnaire de la formation et du développement personnel (ESF éditeur)

Peut -on former au management ?

- Pour Jean pierre Le Goff « les illusions managériales »
Le management des hommes implique un savoir faire, une habileté qui n'est pas une application de techniques et de méthodes acquises ,
mais suppose une ouverture d'esprit, une souplesse dans les relations humaines et un grand sens pratique
Il encourage à expérimenter par soi même et en tirer les leçons.

Définition du management

- En France, le management recouvre une fonction davantage liée à l'animation et à la responsabilité d'une équipe .
- Le manager est une **personne** qui, selon sa position dans l'organisation, dispose de **l'autorité** nécessaire et use de moyens appropriés, pour **organiser** le travail et **coordonner** les actions individuelles, dans le but de satisfaire les objectifs **de** l'organisation.
- Le manager de projet a les mêmes obligations, sans disposer des attributs hiérarchiques du manager classique (recruter, évaluer, sanctionner)

Les différents niveaux de manager

