

Les principes de base du management

Module conçu et rédigé®
par Pascale Bégat

Merci à Florence ADAM www.farandrole.fr
Pour ses dessins des pages 6:10/16 et 75



Positionnement du manager

La stratégie : c'est quoi ?

- C'est la manière d'atteindre
- dans un environnement donné,
- à partir d'une situation initiale,
- ses buts fondamentaux :
 - ▶ Où suis-je ?
 - ▶ Dans quel contexte vais-je devoir opérer (contraintes, forces, faiblesses)
 - ▶ Où est-ce que je veux aller ?



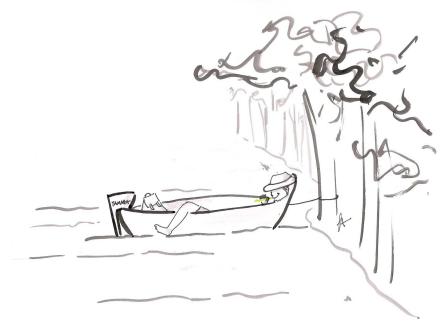
Définition trouvée par des experts-comptables stagiaires

Perdu dans une mer déchaînée,
définir la destination et amener tout
l'équipage à bon port et heureux !

Stratégie liée au chef d'entreprise

- Fils Étoilés Michelin du Nord de l'Alsace
 - ▶ Super hôtel, spa, complexe resort
 - ▶ Simplification du concept
- À communiquer aux équipes

Et si on commençait par le fun:



Attention au besoin d'être aimé !

- Plus on a besoin d'être aimé comme manager, plus il est difficile
 - d'annoncer des décisions impopulaires
 - De dénouer des conflits
 - De délivrer des messages désagréables

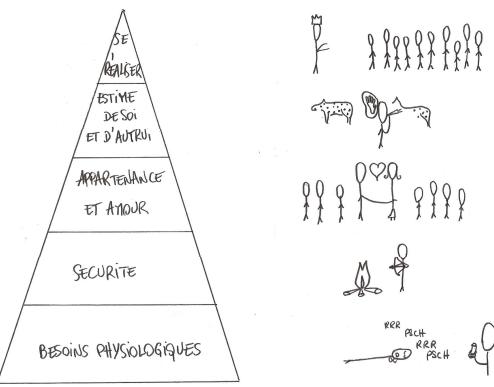
Le respect donne plus de confort :

- Pour générer l'estime des collaborateurs et des clients. Mettre en œuvre des valeurs de :
 - Courage,
 - Intégrité
 - Justice
 - Esthétique, travail bien fait
 - Empathie

Motiver ses équipes

Motivation = moteur de l'action, énergie qui mobilise

Maslow :



Sourires :

- Mail explee
- Innocent
- Hamaksoutra
- Glandeurs

Bonjour d'Explee ! Boîte de réception 10:5

Cloé from Explee.com <support@explee.com> A moi

Bonjour pbegat@gmail.com !

J'espère que vous allez bien.

Je m'appelle Cloé et suis responsable de votre bonheur sur Explee. J'ai remarqué que vous avez pu expérimenter avec notre plateforme, et je voulais prendre contact avec vous.

Nous avons construit Explee grâce aux retours continus que nous obtenons de la communauté.

Je voulais savoir si vous aviez des remarques, des impressions, des idées ou même des questions sur Explee, sur de nouvelles fonctionnalités que vous aimeriez voir sur notre service.

De plus, comment pensez-vous utiliser Explee dans les prochains mois ?

A très vite,
Cloé

Innocent :



Travailler chez innocent

dur dur le boulot

Nous recherchons des gens sympas (nous aimons bien aussi les gens compétents) pour nous donner un petit coup de main dans la révolution du « fruit à boire ». Jetez un coup d'œil sur notre liste de postes vacants ci-dessous.

Pour en savoir plus sur comment présenter votre candidature, ce que nous aimons bien lire dans une lettre de motivation, et notre parfum de bonbon préféré (qui a paré de pot-de-vin?), [cliquez ici](#).



Comment ça marche chez innocent

dur dur le boulot

Si vous avez envie de venir travailler avec nous, lisez bien les instructions que nous avons écrites plus bas. Essayez de bien les respecter, car il sera difficile pour nous de considérer votre candidature si vous ne le faites pas. Bon d'accord, ça a l'air un petit peu sévère comme ça. Mais même si le travail chez innocent est relax et sympa, nous accordons vraiment de l'importance à qui travaille avec nous.

Comment postuler ?

Nous demandons à chacun de nous envoyer une lettre avec son cv complet. C'est un peu un entretien avant l'entretien.



Cette lettre doit faire une page maximum. Il faudrait nous expliquer un peu ce que vous pensez des quatre sujets suivants :

- Les raisons pour lesquelles vous voulez travailler chez innocent et occuper le poste pour lequel vous postulez. Pour faire simple, **pourquoi ce travail et pourquoi pensez-vous qu'innocent est fait pour vous ?**
- Nous aimons les gens qui font bouger les choses et qui essayent de laisser les choses dans un meilleur état que celui dans lequel elles les ont trouvées. Parlez-nous un peu d'une situation dans votre vie où vous avez fait preuve d'initiative et où vous avez effectivement fait bouger les choses.
- Parlez-nous d'un problème que vous avez résolu récemment. Quel était le problème et quelle était votre solution ? Nous cherchons des gens qui aiment les difficultés et qui prennent les situations en main. Vous pouvez aussi bien prendre un exemple issu de votre vie professionnelle que de votre vie privée.
- Qu'est-ce qui vous passionne ?



Proposition n°1 : prendre la bonne position...

You are here: Home » Proposition n°1 : prendre la bonne position...



.... ou comment exploiter toutes les ressources de son hamac...

Glissez-lui à l'oreille le secret pour passer une bonne nuit en hamac : qu'elle s'installe en biais par rapport à l'axe de celui-ci. Vous verrez, vous pourrez alors faire de beaux rêves dans des positions très variées... Laissez libre cours à votre imagination !...

Attention aux (petits) tracas dus à des acrobaties ambitieuses réalisées sans échauffement.

Cœur de forêt décline toute responsabilité pour toutes les autres idées créatives que vous pourriez avoir dans votre hamac...

Bonne nuit au cœur de la forêt d'Amazonie !



Désamorcer les tensions

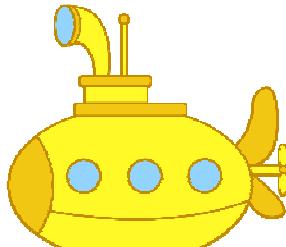


Sources de conflits :

- Clients
- Fournisseurs
- Salariés
- Partenaires : banquier, expert-comptable
- Concurrents
- Pression, stress

management

Prévention :



In Le Journal du NET :
<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050376conflits/sous-marin.shtml>

management

Ce qu'on peut transposer à nos petites entreprises :

- les conflits humains au sein d'un équipage pourraient avoir des conséquences catastrophiques..
- Prévention maximale
- Organisation pour éviter les tensions
- Le partage des responsabilités est clair
- Chacun est à sa place
- Chacun est reconnu pour son importance

management

Ce qu'on peut transposer à nos petites entreprises :

- vie à bord codifiée
- Repas, ➢ favoriser les échanges
- entretien du matériel et du bateau, mais aussi des distractions avec des vidéos ou du sport en salle
- vie très fatigante ➢ beaucoup de sommeil.
- Si conflit durable les marins sont séparés (des équipes de quart différentes, puis éventuellement dans des équipages différents).

management

Ce qu'on peut transposer à nos petites entreprises :

- gestion préventive est orchestrée par un homme
- veille au bien-être personnel et professionnel de chacun, et par rebond au bien-être collectif. "Pour éviter les conflits, je veille à ce que chacun soit heureux individuellement et dans l'équipe,

management

Ce qu'on peut transposer à nos petites entreprises :

- conflits éclatent l'équipe sait qu'elle doit gérer la situation par elle-même car il ya danger et séparer les camarades qui se battent.
 - ▶ Autonomie et responsabilisation
- Le président des officiers mariniers, élu par ses camarades, constitue ici le relais idéal. Il pourra ensuite en parler au commandant en second.

management

Ce qu'on peut transposer à nos petites entreprises :

- les conflits plus fréquents avec la hiérarchie, sous forme cette fois de "grogne"
 - ▶ Il faut dialoguer et faire preuve de charisme", note le commandant en second.
- sujet le plus difficile des notations et des promotions. je ne laisse pas tomber une personne déçue par une note et l'équipe soutient aussi le marin concerné." Un savoir-faire qui joue la carte de la solidarité, la meilleure protection contre les conflits.

Leadership :

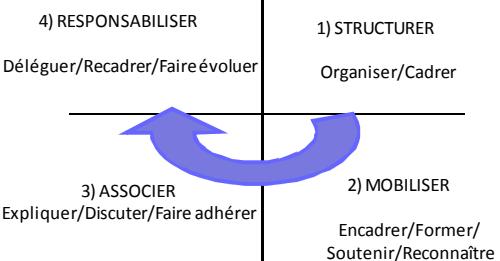
Les fonctions de manager

- 4 dimensions :
 - ▶ Relationnelle
 - ▶ Technique
 - ▶ Animation
 - ▶ Interface

Le contenu de la fonction

- Organiser
- Réagir et arbitrer le cas échéant
- Apprécier le travail en toute objectivité
- S'assurer de la réalisation des objectifs
- Ecouter, Communiquer
- Former
- Motiver

Les missions du manager :



Manager / compétence technique ?

trouvé cela dans un support: A Votre avis ?

La crédibilité de compétence doit être acquise avant de pouvoir légitimer son poste. Il est donc essentiel de faire ses preuves en matière technique pour pouvoir ensuite s'imposer dans son équipe et jouir de l'autorité nécessaire.

La légitimité ne s'improvise pas, elle se construit peu à peu, une fois les compétences techniques reconnues. La légitimité tient d'abord au fait que le positionnement du manager s'inscrit dans une logique hiérarchique. Le poste doit donc être lisible dans le cabinet (moins il le sera, plus il sera contesté). Ensuite, la légitimité tient au comportement, à la manière d'échanger et d'animer, à la capacité de gérer les priorités et à arbitrer. Il s'agit d'une lente maturation. La vie professionnelle du manager s'élaborera par phases au cours desquelles, il va développer des compétences spécifiques à sa fonction.

Les sources du pouvoir :

- Institutions (loi, institutions ou titres)
- Hiérarchique
- Appartenance :
 - ▶ Reconnaissance publique
 - ▶ Information
- Fonction :
 - ▶ Légitimité
 - ▶ Compétence, expérience
- Ascendance ou charisme
- action



management

Adapter le style de management

management

Mes maîtres-mots à moi :

- Cohérence
- Respect
- Horizontalité
- Imperfection revendiquée
- Mise en valeur des personnes
- Ouverture - Ecoute
- Déléguer, déléguer et encore déléguer....

management

Génération Y

- Nés entre 1980 et 1995
- Ils ont grandi avec ordinateur, internet et jeu vidéo au bout des doigts.
- Déphasage entre leurs besoins et attentes et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

management

Generation Gap 2008

management

Gen why

Peut-on dire que ces jeunes font évoluer le management dans l'entreprise ?

Oui, tout à fait. L'arrivée de ces jeunes sur le marché du travail va contraindre de plus en plus les entreprises à se tourner vers un management collaboratif. La génération Y ne doit pas être recrutée ou managée différemment des autres salariés. Elle permet simplement à la société d'évoluer.

L'EXPRESS
L'ENTREPRISE

management

Gen why :

Quel est le risque si l'entreprise ne répond pas à leurs attentes ?

Le risque est, en premier lieu, une démotivation et une démotivation des salariés. Et si leur travail ne leur convient vraiment pas, ces jeunes n'hésitent pas à quitter leur entreprise du jour au lendemain.

L'EXPRESS
L'ENTREPRISE

management

La mutation des valeurs

<p>De Axe structurant de la vie</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Un métier ► Un travail pour la vie ► Carrière, progression ► Équation revenus/travail 	<p>Vers Relativisation de la place du travail dans la vie</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Dilution de la notion de métier ► Reprogrammation de vie ► Trajectoires non linéaires ► Incertitudes
---	--

Les besoins sont toujours présents, mais pondérés différemment...



management

La mutation des valeurs

- Nouvelles attentes à l'égard du travail
 - Dimensions qualitatives du travail
 - Rejet de l'ancien modèle (carrière, fidélité, argent, hiérarchie, statut)
- Des sensibilités montantes qui mettent en évidence un point faible de certaines entreprises :
 - La relation au temps,
 - L'ambiance de travail,
 - Le stress de la vie au travail
 - La reconnaissance et l'épanouissement personnel

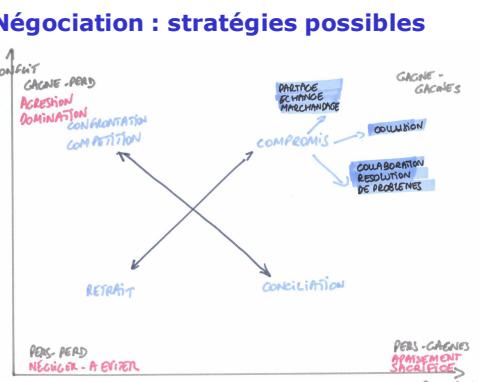
Négociations

Jeu de rôle



management

Négociation : stratégies possibles



Confrontation
GAGNE - PERD
AGRESSION
DOMINATION
COMPÉTITION

Partage
GAGNE - GAGNE
PARTAGE
PARTENARIAT

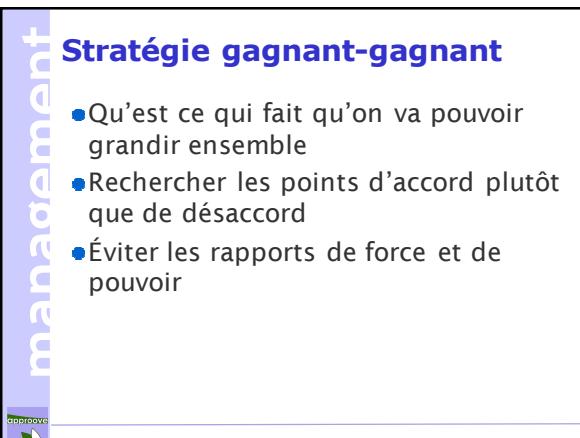
Retrait
PERD - PERD
NÉGOCIER - A EVITER

Accordage
PERD - GAGNE
AFFAIREMENT
ACCORDAGE
COOPÉRATION

management

Stratégie gagnant-gagnant

- Qu'est ce qui fait qu'on va pouvoir grandir ensemble
- Rechercher les points d'accord plutôt que de désaccord
- Éviter les rapports de force et de pouvoir



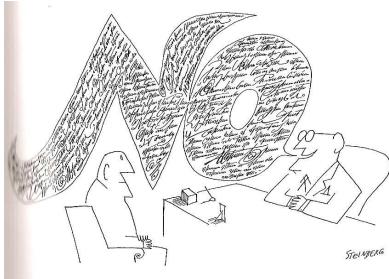
La négociation raisonnée :

- Traiter les questions de personnes et le différent de façon séparée
 - ▶ Montrer courtoisie et considération à l'autre
- Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions
 - ▶ Se demander pourquoi pour trouver les raisons cachées
 - ▶ Dire ses propres intérêts, motivations, besoins permet d'avancer

La négociation raisonnée (suite)

- Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel
 - ▶ Se focaliser sur les 95% sur lesquels on est ok plutôt que sur les 5% de désaccord
 - ▶ Astuce : se prévoir un temps de création, de brainstorming, sans censure
- Recourir à des critères objectifs, indépendants des parties :
 - ▶ Grille de salaires, définitions de postes...

Quelques bases de la communication

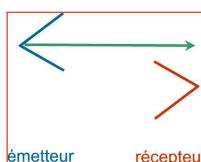


MESSAGE

1/3 COMPRIS

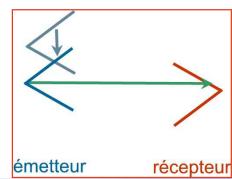
1/6 RETENU

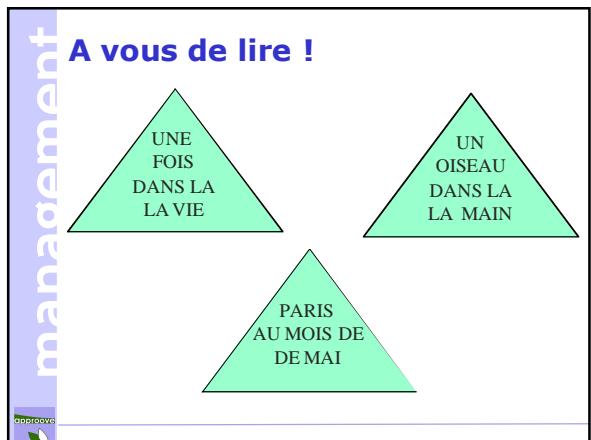
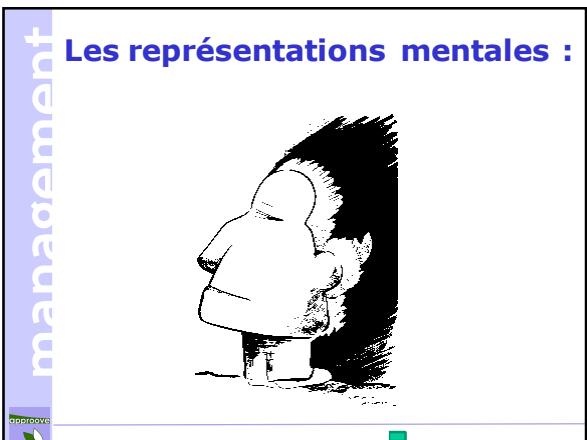
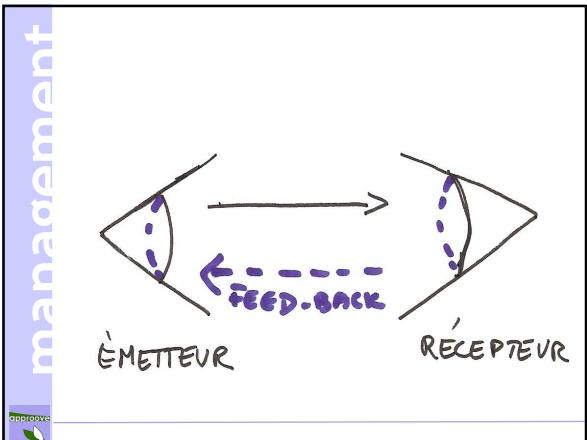
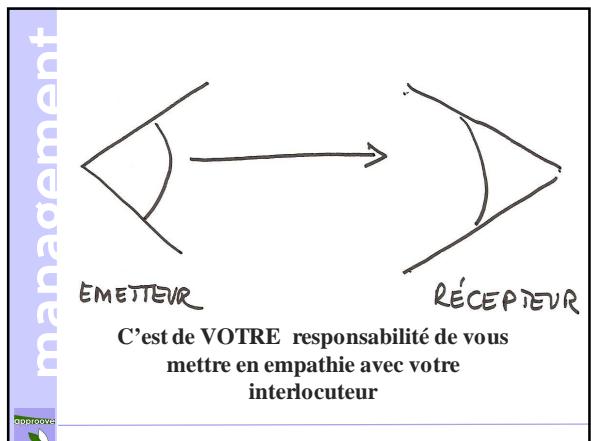
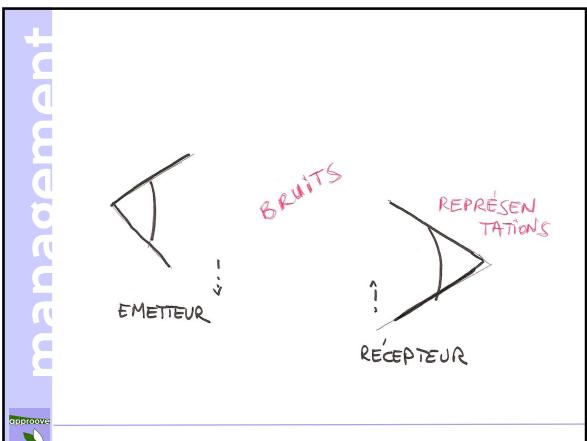
L'empathie



mise en phase :
Le discours efficace !

Pas de mise en phase :
Le discours passe au dessus





Les représentations mentales :



Le repli



Bras croisés dans une posture de repli, s'excluant de la discussion, elle a l'air de dire « parle toujours, tu m'intéresses ».

L'ouverture



Les bras ouverts en avant horizontalement, les paumes tournées légèrement vers le haut.

Communication :

- Écrite
- Orale
- ▶ Verbale
- ▶ Non verbale

	ÉCRIT	ORAL
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Traditionnel - <u>Tracable</u> - Conservé et reproduit 	<ul style="list-style-type: none"> - Direct - Favorise le relationnel
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Traître car n'atteint pas toujours ses objectifs faute d'une bonne rédaction - Souvent trop nombreux 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprécis - Volatile
Bilan	<ul style="list-style-type: none"> - Fondamental - Commode - Modulable - Mais à limiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Indispensable - Doit être accompagné ou suivi d'un message écrit

Structure d'un message



Mots: 10%



Voix: 40%

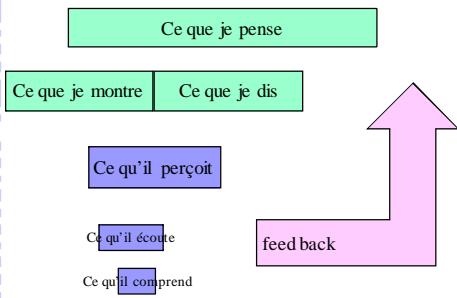


Gestes: 50%

Communication non verbale :

- Etre un bon manager suppose des compétences mais aussi du charisme.
- 93% de la communication repose sur des éléments non verbaux :
 - ▶ 55% pour la gestuelle de l'orateur,
 - ▶ 38% pour la voix (intonations, rythme, silences...)
 - ▶ 7% pour les mots. »
- Éléments entourage :
 - ▶ placement dans l'espace :
 - ❖ Quelle salle, Hauteur de fauteuil,
 - ❖ Je prends ou non la place de président
 - ▶ Niveau de bruit
 - ▶ Niveau de rires

Communiquer :



DONC :

- Clarifier le message pour soi-même
- Apprécier la réceptivité de l'interlocutuer (verbal et non verbal)
- Organiser la transmission du message (support de communication, moment, comportement, lieu)
- Contrôler la réception : notion de « feedback »

Quelques rappels ...

- Les messages ne sont jamais assez simples
- Ce que je trouve évident ne l'est que très rarement pour l'autre
- toujours faire reformuler le récepteur
- Inutile de marteler le même message: toujours le redonner de façons différentes
- La réponse que je reçois à un message me donne une idée de la signification qu'il a pour l'autre

Communication motivante :

- informe et permet à l'équipe de s'exprimer. Le manager doit donc respecter un certain nombre de règles :
 - utiliser le bon canal de communication
 - lorsqu'il veut transmettre un message, le chef d'entreprise doit s'assurer que le message perçu est le message émis, grâce au feed back qu'il prendra soin d'obtenir et de vérifier
 - se ménager des temps de mise au point sur les chantiers, projets, de réunions de travail
 - diffuser l'information reçue directement des clients à l'égard de ses équipes qui se plaignent parfois de ne pas être informés des discussions ayant eu lieu entre le dirigeant et le client.

Communiquer avec les différentes personnalités :

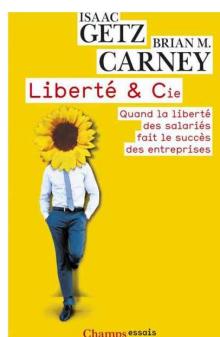
Type de personnalité	Perception	Baser l'échange sur
Empathique	Emotions	Chaleur humaine
Travaillomane	Pensées	Logique
Persévérand	Opinions	Valeur
Rêveur	Imagination	Inviter à l'action
Promoteur	Actions	Action
Rebelle	Réactions	Plaisanteries

La délégation :

- 1. Sélectionnez la personne à qui vous allez déléguer une tâche.
- 2. Communiquez clairement la nature de la tâche.
- 3. Déléguer le bon comme le mauvais
- 4. Déléguer progressivement.
- 5. Déléguer par avance.
- 6. Informez toutes les personnes et les services concernés
- 7. Laissez le subordonné diriger.
- 8. Assurez-vous que vous suivez le déroulement de la situation
- 9. Restez cohérent.
- 10. Faites le point avec votre subordonné en privé.

Crédibilité et légitimité

- L'aptitude technique est à la base de la direction d'une équipe et constitue souvent la principale raison de cette nomination. Elle constitue la crédibilité de compétence sur laquelle la légitimité de la fonction pourra se construire.
- La communication, à la base des échanges et de l'animation de l'équipe, permet d'asseoir sa légitimité. La soigner est donc essentiel pour être ressenti comme légitime!
- Compétences techniques et compétences managériales participent à 50/50 dans la réussite de la fonction de manager d'équipe !



Savoir déléguer :



- Savoir déléguer :
- Je délégue quoi ?
 - A qui ?
 - Préciser la méthode de suivi

Le « déléguant » efficace

1. Choisit la personne adéquate
2. Délègue immédiatement, pour donner le temps nécessaire à la personne choisie.
3. Définit clairement l'objectif
4. Donne toutes les informations nécessaires.
5. S'assure que la personne a compris.
6. Fixe des délais.
7. Suggère de rédiger un plan de travail.
8. Contrôle régulièrement les progrès.
9. Est accessible pour donner des précisions et des avis.
10. Précise ses responsabilités mais reconnaît les mérites de la personne qui s'est chargée du travail.
11. Aide son équipe à progresser en lui confiant de nouvelles responsabilités.

Le « déléguant » inefficace

1. Distribue le travail arbitrairement
2. Délègue à la dernière minute, ce qui est un facteur de crise.
3. Ne précise pas clairement le but visé.
4. Donne des informations minimales et trop rapides.
5. Crée des malentendus en déléguant.
6. Demande que tout soit fait dès que possible.
7. Ne donne pas l'équipe se montrer efficace
8. Ne procède à aucun contrôle régulier.
9. Intervient au cours du travail.
10. Jette le blâme sur les autres lorsque l'équipe se débâche et s'attribue les mérites si le but est atteint.
11. Ne délégue pas et monopolise les tâches. Fait fonction de goulot d'étranglement.

Les facteurs clés de succès de la délégation

- Déléguer aussi ce qui est intéressant et valorisant: expliquer le Pourquoi avant le Comment
- Déléguer et assumer ses responsabilités de contrôle
- Faire le point régulièrement
- Évaluer au préalable la personne que l'on a choisie
- Former/Rassurer/Motiver
- Proposer, négocier une échéance

Mise en pratique :

Et si l'entreprise s'inspirait de l'art



management

Le printemps de l'optimisme 2014



12:05 à 21:53

management

Pour conclure...

- Face aux aspirations des salariés et à la mutation des entreprises :
 - Expliquer sa stratégie, ses projets, son organisation
 - Proposer des objectifs clairs et précis
 - Suivre la contribution de chacun par des points ou entretiens réguliers
 - Adapter son style de management
 - Organiser le partage des savoirs
 - Structurer une organisation souple de travail
 - Pratiquer une politique de rémunération évolutive
 - Offrir des possibilités de formation et une évolution de carrière

management

Et maintenant : à vous !

