

Management

Version 0.2

Rapport d'expérience personnelle et de formation autodidacte

En cours de rédaction

1°) Introduction

Le présent document a été réalisé dans le but de servir d'aide mémoire personnel dans le cadre du management d'une équipe. Ce document a été réalisé à partir des connaissances personnelles de l'auteur, acquises en autodidacte. Il ne s'agit en aucun cas de notes de cours, de séminaire ou en provenance d'une formation particulière. Les informations qui y sont présentées n'engagent que l'auteur, et n'ont aucune valeur reconnue.

Le type de management abordé par l'auteur n'est pas spécifique à un domaine (informatique, armée, service publique, hôpitaux...), il est pensé dans le cadre d'une hiérarchie établie et respectée où le manager occupe une place reconnue par des subalternes qu'il doit encadrer et diriger.

2°) Sommaire

1 Introduction	2
2 Sommaire	3
3 Introduction au management	4
4 Gestion des ressources humaines	5
4.1 Motivation et cadrage du personnel	5
A Cadrage	5
B Motivation	5
4.2 Le management au cas par cas	6
4.3 Prise de décision	7
A La prise de décision	7
B Les styles de direction	7
4.4 Communication	8
4.5 Gestion du conflit	8

3°) Introduction au management

Le management, c'est la gestion et l'encadrement d'une équipe, dans le but d'accomplir une mission. Toute équipe travaille dans l'optique du succès à une mission ou de la réalisation d'un projet ; cependant, et à l'ère de la spécialisation, les membres d'une équipe ont rarement les compétences de s'organiser entre eux, que cela soit d'un point de vue chronologique, ressources ou relationnel ; le facteur humain entre alors rapidement en jeu et les différents caractères, divergences d'opinions et désordres organisationnels génèrent rapidement des conflits et des pertes de motivation qui auront alors raison de l'équipe et du projet.

C'est pour éviter ce type de finalité qu'intervient le manager, il devra :

- Motiver l'équipe, encourager les membres, mettre en place la culture de l'équipe.
- Assurer la communication entre les membres.
- Evaluer les membres et en recruter de nouveaux.
- Organiser le projet et le travail (création et distribution des tâches).
- Planifier le projet (optimisation du temps).
- Gérer les ressources techniques
- Gérer les ressources financières
- Gérer les relations avec les personnes externes (clients, partenaires, concurrents, adversaires...)

Par le biais de son action sur l'équipe, sur son organisation et sur ses ressources, le manager doit décupler le potentiel de chacun des membres ; que cela soit en terme de rapidité d'exécution ou de qualité du travail effectué.

Il existe deux grandes catégories de management :

- Le management stratégique, qui d'une part, consiste à assurer un fonctionnement durable à l'équipe ou à la société à laquelle elle appartient, d'autre part, à démarquer l'équipe face à d'éventuels concurrents, et enfin, à déterminer sur quel périmètre le travail est effectué. Le management stratégique ne se limite pas au succès d'un projet particulier et planifié, mais doit faire correspondre sur le long terme, l'organisation de l'équipe, à son environnement. Ce type de management ne sera que peu abordé dans ce document.
- Le management opérationnel, est effectué dans le cadre des décisions prises dans le management stratégique. Il doit mettre en œuvre une multitude d'outils et de moyens pour parvenir au succès de l'objectif fixé par la stratégie de l'équipe, de l'entreprise ou de l'association. Pour cela, il devra passer par la gestion organisationnelle, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières ainsi que la gestion des ressources techniques. La gestion des relations avec les clients ou les partenaires, intervient lors d'un objectif de type commercial, cependant, peu d'équipe travaille en autarcie complète et dans la plupart du temps, le manager devra assurer le dialogue avec les personnes externes. C'est ce type de management qui sera principalement abordé dans ce document.

4°) Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines d'une équipe ou d'une société se gèrent sur deux plans, il existe tout d'abord l'administration des ressources humaines, qui gère l'aspect « officiel » des membres ou des employés (salaires, contrats, licenciements, règlement, retards...), qui est une activité dite « hiérarchique » où l'administration se contente, d'un point de vue externe, de gérer ce qu'on appelle communément la « paperasse ». Vient ensuite la gestion des ressources humaines, point qui sera abordé dans le présent chapitre, et qui se focalise sur l'aspect plus « humain » de la gestion du personnel : formation, gestion des personnes, relationnel, carrière, conflits, motivation et implication... C'est une activité beaucoup plus proche du personnel, elle est en grande partie responsable de la qualité du travail effectué par les membres de l'équipe.

4.1 – Motivation et cadrage du personnel

A) Cadrage

La méthode **DEFI** : considérons un subalterne mal cadré qui ne travail pas comme il serait nécessaire, comme il devrait le faire :

- Décrire les faits et rappeler les règles définies et imposées.
- Exprimer le ressenti et les conséquences négatives des faits reprochés.
- Faire formuler et trouver des solutions par le personnel. Les solutions ne doivent pas être fournies par le supérieur mais directement par le membre concerné.
- Insister sur les conséquences positives de telles solutions.

Le personnel appréciera de travailler sur une solution qu'il pense avoir lui-même définie et formulée. Par ailleurs, il saura qu'au prochain dialogue au sujet de son travail, il avait lui-même proposé la solution.

Le **JEST+** : lorsque le subalterne se démarque par de premiers bon résultats, il ne faut pas hésiter à le féliciter :

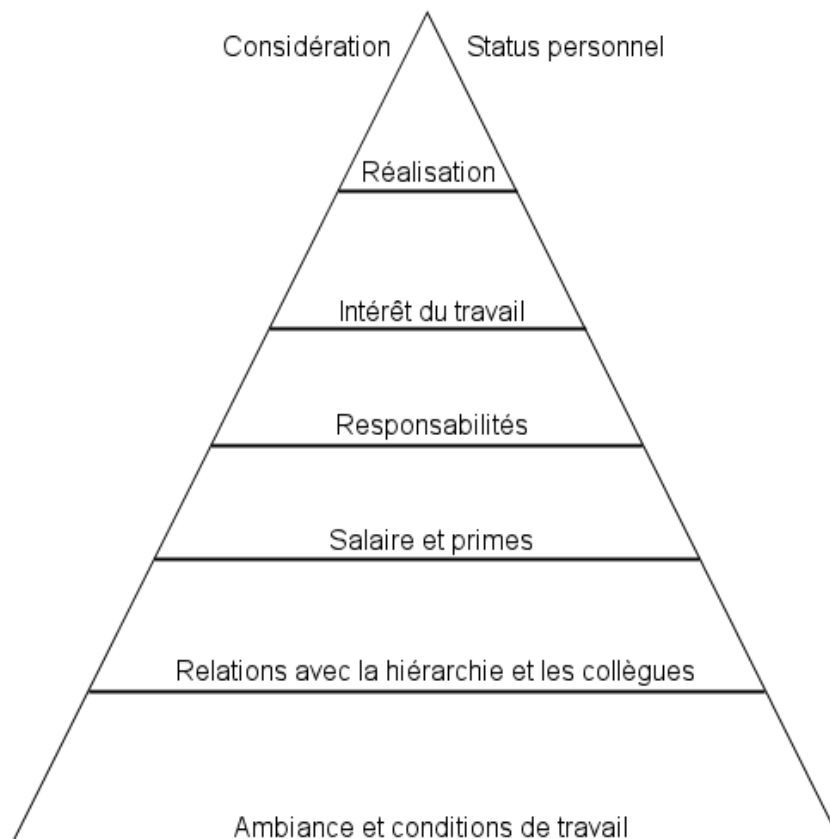
- Juste : Le bon compliment lorsqu'il est nécessaire.
- Effort : Montrer que l'on a remarqué l'effort, cela motive pour le résultat.
- Sincère : Le compliment doit être sincère et vraiment pensé.
- Touchant : Le compliment doit marquer le subalterne.
- + : La preuve de la considération permet de d'accroître la motivation du personnel.

Que les signes de reconnaissances soient positifs ou négatifs, il est important de les argumenter : « ton travail ne vaut rien » n'est pas un signe négatif, c'est une critique blessante qui ne fera que démotiver le subalterne. « Attention à ne pas dériver, souviens que l'on avait demandé à ce que les conditions suivantes soient respectées, ce n'est pas le cas actuellement », permet de faire remarquer au subalterne que son travail ne convient pas, sans pour autant le blesser ou le démotiver.

B) Motivation

Pour motiver une personne, il faut mettre en place un environnement motivant. On ne motive pas directement un subalterne par le biais de compliments ou d'encouragements, on crée des conditions pour qu'il se motive.

La pyramide suivante explique les différents paliers qui permettent d'obtenir le stade ultime de la motivation : la considération personnelle. Tout individu atteint son stade maximal de motivation lorsqu'il se sent considéré, qu'il perçoit son poids et son importance au sein du projet.



La relation avec la hiérarchie et les collègues ne pourra jamais être bonne si l'ambiance et les conditions de travail ne le sont pas, de la même façon, un collaborateur n'aura jamais l'impression d'avoir un poste à responsabilité si son salaire est médiocre. Les responsabilités donnent de l'intérêt au travail, et avec de l'intérêt le travail peut être réalisé. Un travail réalisé correctement donne de la considération au personnel.

4.2 – Le management au cas par cas

Le manager doit adapter son comportement et son mode de management à chaque personne, ceci, selon la situation et le profil de la personne. Le but principal étant d'avoir des collaborateurs autonomes. Un collaborateur autonome c'est un collaborateur efficace qui permet la réussite de l'objectif.

Autonomie = Compétence + Motivation

Une personne autonome c'est une personne qui a le savoir-faire et l'envie de faire. Selon les cas, le manager rencontrera des subalternes ayant, l'un, l'autre, les deux, ou aucun des deux, il devra alors adapter son style de management à la situation :

- A1 : Pas de savoir-faire + Pas envie = Aucune autonomie => Management directif
- A2 : Pas de savoir-faire + Veut bien = Faible autonomie => Management pédagogique
- A3 : Sait faire + Pas Envie = Moyenne autonomie => Management participatif
- A4 : Sait faire + Veut bien = Fort autonomie => Management délégatif

Le manager doit en permanence développer la compétence et la motivation de son personnel pour obtenir la réussite du projet. Il doit en permanence évaluer l'autonomie des subalternes et adapter son style de management.

4.3 – Prise de décision

A) La prise de décision

La prise de décision est l'un des rôles principaux du manager, il doit savoir évaluer, décider et prendre des risques. Cependant, cela ne se fait pas sans passer par l'étude des facteurs suivants :

- La complexité de la décision

Pour évaluer ce facteur, le manager doit s'appuyer sur des données objectives.

- L'implication de l'équipe

Le manager doit s'assurer du niveau de volonté et d'adhésion de l'équipe.

- Le coût

Les coûts doivent s'équilibrer avec le profit quelque soit la forme de ce dernier.

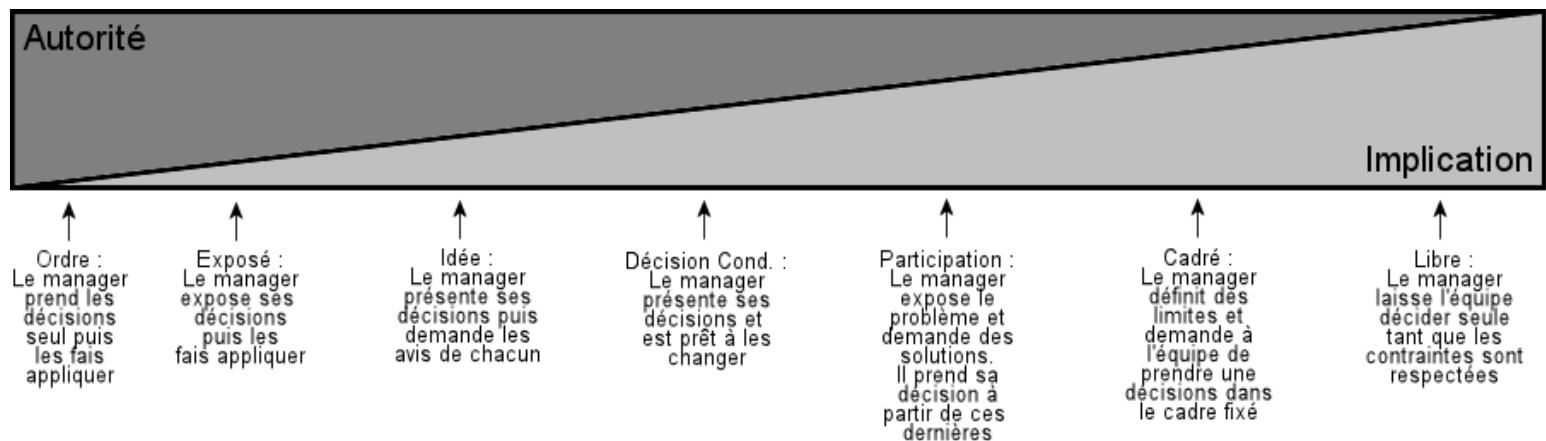
- Le temps

La décision doit être adaptée aux délais, si il s'agit d'une décision à prendre en urgence, la décision deviendra impérativement un ordre.

	Complexité faible	Complexité forte
Implication faible	<i>Commodité</i> : La décision est prise selon les circonstances.	<i>Ordre</i> : La décision est prise seule puis communiquée.
Implication forte	<i>Consensus</i> : Il faut passer par un processus participatif.	<i>Négociation</i> : Processus itératif de dialogue entre l'équipe et la hiérarchie

B) Les styles de direction

Selon l'autorité du manager et l'implication des collaborateurs, différents styles de direction apparaissent, il est intéressant pour le manager de jauger son autorité selon la participation des membres de son équipe :



4.4 – Communication

La communication sert à faire passer les informations du manager aux membres de l'équipe. Dans cette optique, ce qui est important, ce n'est pas ce que dit le manager, mais ce qui est compris et retenu par les membres de l'équipe.

Le mode de communication du manager doit changer et s'adapter à sa cible :

- Le neutre, qui doit être impliqué, il faut lui expliquer pourquoi il est concerné. Il est important de relativiser les aspects négatifs et de mettre en avant ce qui est positif pour lui.
- Le réceptif, qui doit servir de support pour répandre l'information, il faut lui montrer le rôle qu'il a à jouer et lui expliquer ce que l'on attend de lui.
- L'hésitant, qui doit être persuadé avec des explications et des arguments ; pour cela, il faut mettre en avant les chances d'y arriver, détailler la démarche employée et la démarquer clairement des erreurs passées.
- L'opposant, il faut faire preuve d'autorité et lui montrer que l'on sait ce que l'on fait. Que l'on est omniscient sur le problème. En général, un opposant devient un hésitant qu'il est alors plus facile de convaincre.

Un message, pour qu'il soit correctement considéré, doit être structuré et doit contenir plusieurs idées, chacune démontrée par plusieurs arguments.

4.5 – Gestion du conflit

Les situations de conflits peuvent être périlleuses pour l'équipe et pour l'objectif ; il est important de les traiter rapidement le but principal étant de calmer le conflit dans les délais les plus brefs et d'obtenir le retour des choses à la normale. Les situations de conflits sont inévitables, il est donc important de savoir les gérer et les maîtriser.

Plusieurs techniques permettent de parvenir à ce résultat, tout d'abord, il faut adopter un comportement serein et sincère :

- Ne pas laisser de doutes sur son opinion ou sur ses intentions.
- Ne pas donner l'impression de ne pas être intéressé par le problème.
- Ne pas se montrer impatient, agacé, agressif.
- Ne pas se montrer ironique, moqueur, narquois.
- Montrer que l'on accepte une position différente que la sienne et se mettre en situation d'écoute.

Selon la phase du conflit (montrée, cœur, réduction) il peut être nécessaire de proposer une pause le temps de diminuer les tensions et de permettre le retour du débat.

Il est important d'adopter un dialogue constructif pour sortir du conflit et de rappeler que les buts et les objectifs sont communs, que le conflit n'amènera que l'échec de l'ensemble de l'équipe.

A la fin du conflit, il faut s'assurer de ne pas le relancer par mégarde avec des erreurs de communication basiques, telle que la minimisation du problème (« ça n'en valait pas la peine »), la vengeance (« à mon tour de te dire deux mots... », ou la mise en avant malheureuse, du conflit, « sans rancunes... » qui précise et qui ancre dans les têtes le conflit qui vient de se dérouler.