

Intégration dans l'équipe Licence Assurance Banque Finance

IUT Bobigny
2009-2010
(version 2010-avril)

Introduction

2

- Le sujet : Intégration dans l'équipe BO (12h)
- Le programme :
 - Intégrer une équipe
 - Comportements individuels et de groupe : les difficultés rencontrées
 - Auto-évaluation
 - Comportements individuels et de groupe : bien s'intégrer dans l'entreprise
 - Le fonctionnement et l'efficacité d'une équipe : la cohésion de ses membres
 - L'affirmation de soi

Introduction

3

- « Le **courage** est la 1^{er} des qualités car elle garantit toutes les autres » Aristote
- La **fiabilité**, la principale attitude demandée au travail, car elle garantit toutes les autres attitudes

Sommaire

4

Le management : histoire, définition et détermination

Action et communication

Prise de fonction, motivation et délégation

Gestion de situations délicates

Conclusion et annexes

Chapitre 1

PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET DE MANAGEMENT

Les théories de management ?

6

- **Henri Fayol** (Istanbul, 1841 - Paris, 1925) un précurseur de la définition du management, définit :
 - Six activités dans une entreprise (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative)
 - Les tâches du manager : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler
 - **Actuellement, Commander et Coordonner = Décider**
- Fayol subdivise la fonction de **Commandement** en 8 devoirs :
 - avoir une connaissance approfondie de son personnel
 - éliminer les incapables
 - bien connaître les conventions qui lient l'entreprise et ses agents
 - donner le bon exemple
 - faire des inspections périodiques du corps social
 - réunir ses principaux collaborateurs et viser la convergence des efforts
 - ne pas se laisser absorber par les détails
 - viser à faire régner dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement

Les théories de management ?

7

- Frederick Winslow **Taylor** (20 mars 1856, Germantown (Pennsylvanie) - 21 mars 1915, Philadelphie) ... l'autre précurseur
 - A l'origine de l'organisation scientifique du travail ou OST
 - L'OST entraîne des gains de productivité
 - ... bénéficie aux ouvriers et aux consommateurs
 - Mais... c'est **Henry Ford** qui a inventé le travail à la chaîne
- Henri **Mintzberg**, (né le 2 septembre 1939 à Montréal)
 - Définit la typologie des organisations
 - Identifie les jeux de pouvoir et de conduite de changement
 - Définit l'activité du manager, fragmentée autour de 10 rôles
 - ➔ Le manager s'informe et agit via des relations interpersonnelles
- John Paul **Kotter** (né en 1947) s'intéresse au changement
 - Le manager a comme priorité le changement
 - Décrit notamment 8 étapes pour changer une entreprise

Réflexion sur le contrôle

- Le problème du manager :
 - **Laisser une réelle autonomie** à ses équipes alors que sa propre évaluation dépend de leurs résultats
 - D'où la tentation de les contrôler
- De la **définition du management par Henri Fayol**
 - ... le terme « **contrôler** » semble de nos jours le plus controversé
- Il faut de nos jours du courage pour avouer à un collaborateur « que **nous l'avons contrôlé** et que nous aimerions aborder certains points sur son travail »
- Ceci est vécu comme une **rupture de confiance** et trop de contrôles tue la créativité
- Les méthodes remplaçant le « contrôle » sont l'autonomie et la gestion par projet, avec :
 - La définition de chaque étapes du projet ou du travail à réaliser
 - L'obtention d'un engagement du collaborateur sur des objectifs chiffrables et réalisables
 - ... et de laisser le collaborateur s'organiser comme il veut
- Le manager va:
 - Revoir les livrables,
 - Suivre l'avancé de l'atteinte des objectifs
 - Si un problème sur un collaborateur, en discuter, proposer une aide (formation, ...).
- Plus de management sur le « comment faire » mais sur les objectifs

Management c'est quoi ?

9

- Manager : c'est le processus de planifier, organiser, coordonner et évaluer l'utilisation de personnes et moyens (matériels et financiers) pour accomplir une mission ou des actions
- Le verbe *manage* vient certainement de l'italien *maneggiare* (contrôler, manier, avoir en main, du latin *manus* : la main) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège)

Le leadership et management

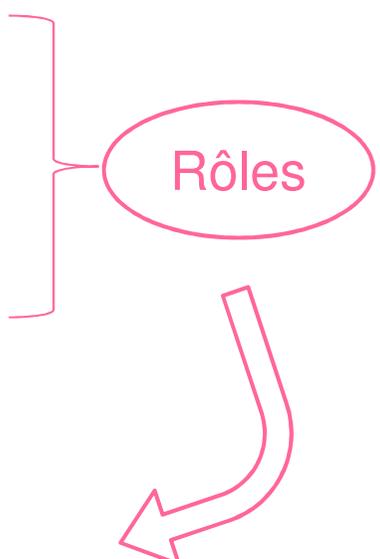
10

- **Leadership** ou la **chefferie** (en français) : art d'influencer et de diriger la majorité des membres d'une organisation dans le but d'obtenir leur sincère confiance, obéissance, respect et coopération vis-à-vis de la personne assumant le rôle de leader



- Le leadership... c'est un sens de la direction
- Le management... c'est un sens de l'organisation, de l'action et du rôle (fonction)

- En pratique, le leader concentre ses efforts sur ...
 - L'action afin d'atteindre les objectifs fixés
 - La relation... pour maintenir son leadership
 - Faire progresser les **individus** composant son équipe
 - Gérer l'**équipe**
- Durant certaine période
 - Il peut donner la priorité entre l'un de ces rôles...
 - ... Mais, sur le long terme, l'équilibre doit être maintenu



Rôles

Une question d'organisation ?

12

« D'une façon générale, commander de nombreuses personnes, c'est la même chose que d'en commander quelques-unes. C'est une question d'organisation.»

« Or la vraie méthode, lorsqu'on a des hommes sous ses ordres, consiste à utiliser l'avare et le sot, le sage et le vaillant et à donner à chacun une responsabilité dans les situations qui lui convient. Ne pas confier aux gens des tâches qu'ils sont incapables d'accomplir. Opérer une sélection et donner à chacun des responsabilités proportionnelles à ses compétences. » Sun Tzu, « L'art de la guerre »

Sun Tzu, « *l'art de la Guerre* » (544–496 av. J.-C.)

Structurer

- Définir les missions, les objectifs, les tâches
 - Répartir les tâches
 - Définir les circuits d'information
- Finalité : fonder l'équipe

Mobiliser

- Mettre en avant son style
 - Entraîner vers un but commun
 - Créer un climat stimulant
- Finalité : souder l'équipe

Associer et responsabiliser

- Décisions partagées
- Favoriser les initiatives
- Elargir le champ de responsabilité
- Déléguer et suivre
- Laisser l'autonomie sur la méthode
- Contrôler la cohérence et les résultats

Qui est ... quoi ?

14

- Chaque manager à sont style...
- ...mélange des 4 styles de management
- ... avec un style dominant
- Un style de management ... est une façon de faire et de communiquer

Le meneur

- Centré **sur soi**
- Forte conviction intime, croit en lui, autoritaire
- Estime que **les autres ont besoin d'être dirigé et contrôlé**
- Goût du pouvoir
- S'étonne que les choses ne se passent comme il l'a prévu
- Tendance à la manipulation, peut nuire à l'efficacité
- Ne craint pas les conflits
- Laisse dire les autres et aime trancher
- Ne se donne pas le droit à l'erreur (d'où du stress)

L'organisateur

- Centré sur **les méthodes**
- Définit clairement toutes les règles de fonctionnement
- Estime que **les autres ont besoin d'une organisation** cohérente pour être efficace
- Son statut lui donne des droits et des devoirs
- Conflits sont rares : s'accommode, tant que le travail se fait
- Cherche à éviter les problèmes
- Pudique, il parle peu, s'isole volontiers

Les styles de management (2/2)

16

Le coopérateur

- Centré sur **les autres**, se soucie du groupe, de l'équipe
- Considère que diriger c'est **s'adapter aux autres** et aux **situations**
- Aime chercher les causes des problèmes
- **Discute longuement** des problèmes
- **Garde le pouvoir** mais se sent solidaire des résultats de tous

Le compétiteur

- Centré sur **les résultats**
- Donne des informations pour gagner
- Raison d'être est de réussir, faire preuve de son utilité
- Influence, joue un **rôle de meneur**, de motivateur
- Sait utiliser les conflits
- C'est un battant, son but : « faire le maximum »
- Trop confiant, va trop vite, trop loin
- Avant-gardiste, définit mal les objectifs
- Affirme trop, surestime les autres

La démarche :

- Déterminer **son style de relation aux autres** (de management)
- Comprendre **les individus** (son entourage) : son responsable, ses collègues...
- Comprendre **la situation** (les contraintes qui pèsent sur mon responsable)
- **Adapter** son attitudes (management) aux circonstances (individus et situation)

- Le comportement (management) doit être **adaptatif**
- Savoir casser ses habitudes pour faire face à des situations différentes
- Votre comportement (style de management) évolue avec vous...

Quelques principes de comportement (1/2)

18

- Ne pas ...
 - ...**chercher à être aimé**, être apprécié suffit
 - Celui qui veut se faire aimer fait des concessions qui lui nuiront
 - ...émettre d'opinion
 - Sujets interdits : religion et politique
- Etre légitime par son professionnalisme :
 - Personnel (savoir-être et exemplarité)
 - Technique (qualité de son travail, fiabilité)

Comprendre le management et le manager

19

- Vous ne managerez pas en arrivant dans l'entreprise, à la sortie de votre formation...
- Mais comprendre le management ; c'est
 - Relativiser ce que vous voyez et entendez
 - ... C'est comprendre son manager : ses problèmes
- ... C'est aussi frustrant... avoir l'impression qu'il pourrait faire mieux
- ...mais, sans pouvoir lui dire

Test n°1 : mon idée du management

20

- Vous n'aurez pas à manager dès le début de votre carrière...(bis repetita)
- Mais vous pouvez identifier votre caractère, et par delà, des attitudes qui vous caractériseront dans le travail
 - Quelle est votre idée du management ?
 - Quels sont mes atouts, mes points de vigilance ?

Une
heure

Chapitre 2

ACTION ET COMMUNICATION

Façon de faire et de dire

22

- Le style de management se traduit par une façon de faire et une façon de dire...
- Chaque façon peut-être directe et / ou indirecte

- Le **mode d'action** et de prise d'initiative
 - Axes de réservé à engagé
 - Ces axes expriment la plus ou moins grande tendance à faire les choses soi-même, à agir sur les autres ou à créer les conditions pour que les gens agissent d'eux-mêmes
- Deux grandes **attitudes** face à l'action :
 - Action directe : ceux qui « font seul » ou « font avec » en prenant l'initiative
 - Action indirecte : ceux qui « laisse faire » ou « incite à faire » en créant les conditions

- **La forme de discours et de communication :**
 - axe de direct à indirect
 - Montre si l'on a tendance à déclarer ses intentions ou à rester sur la réserve
 - ... si l'on exprime explicitement ou sur un mode allusif en faisant comprendre ou en amenant à dire
- **Deux grandes attitudes face à la communication :**
 - Communication directe : ceux qui « disent » ou « demandent »
 - Communication indirecte : ceux qui « font comprendre » ou « font dire »

Les axes

25

Communication directe

Compétiteur **C+ M+**
(résultat)
[responsabiliser]
style déléгатif

Organisateur **C- M-**
(méthode)
[structurer]
style directif

Action (réservée)

(engagée) Action

Indirecte

directe

Coopérateur **C+ M-**
(les autres)
[associer]
style participatif

Meneur **C- M+**
(soi)
[mobiliser]
style persuasif

Communication indirecte

Test n°2

26

Quel est votre style opérationnel dominant ?

Une heure
1/2

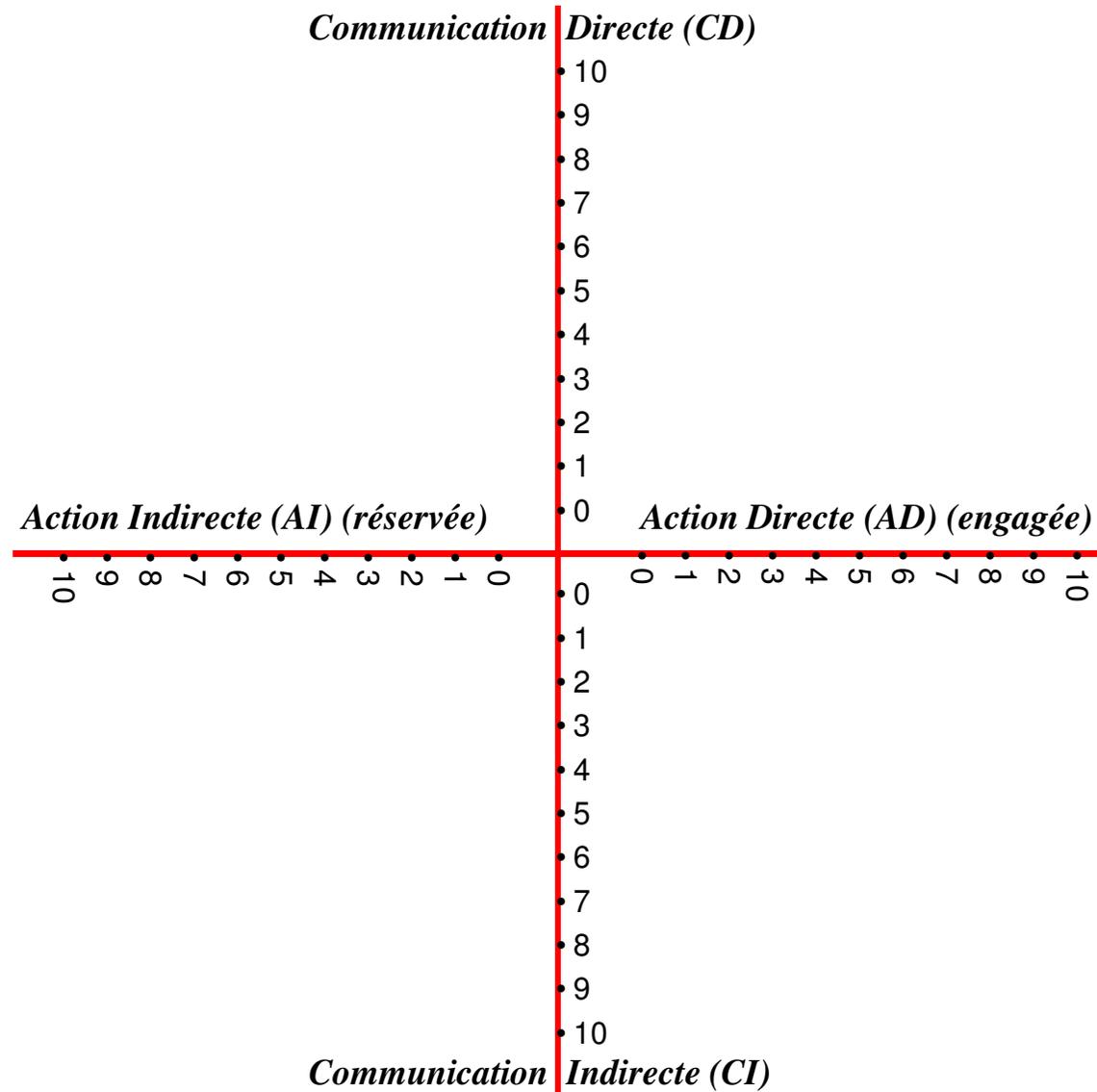
Questionnaire – votre profil de management

27

Réponses

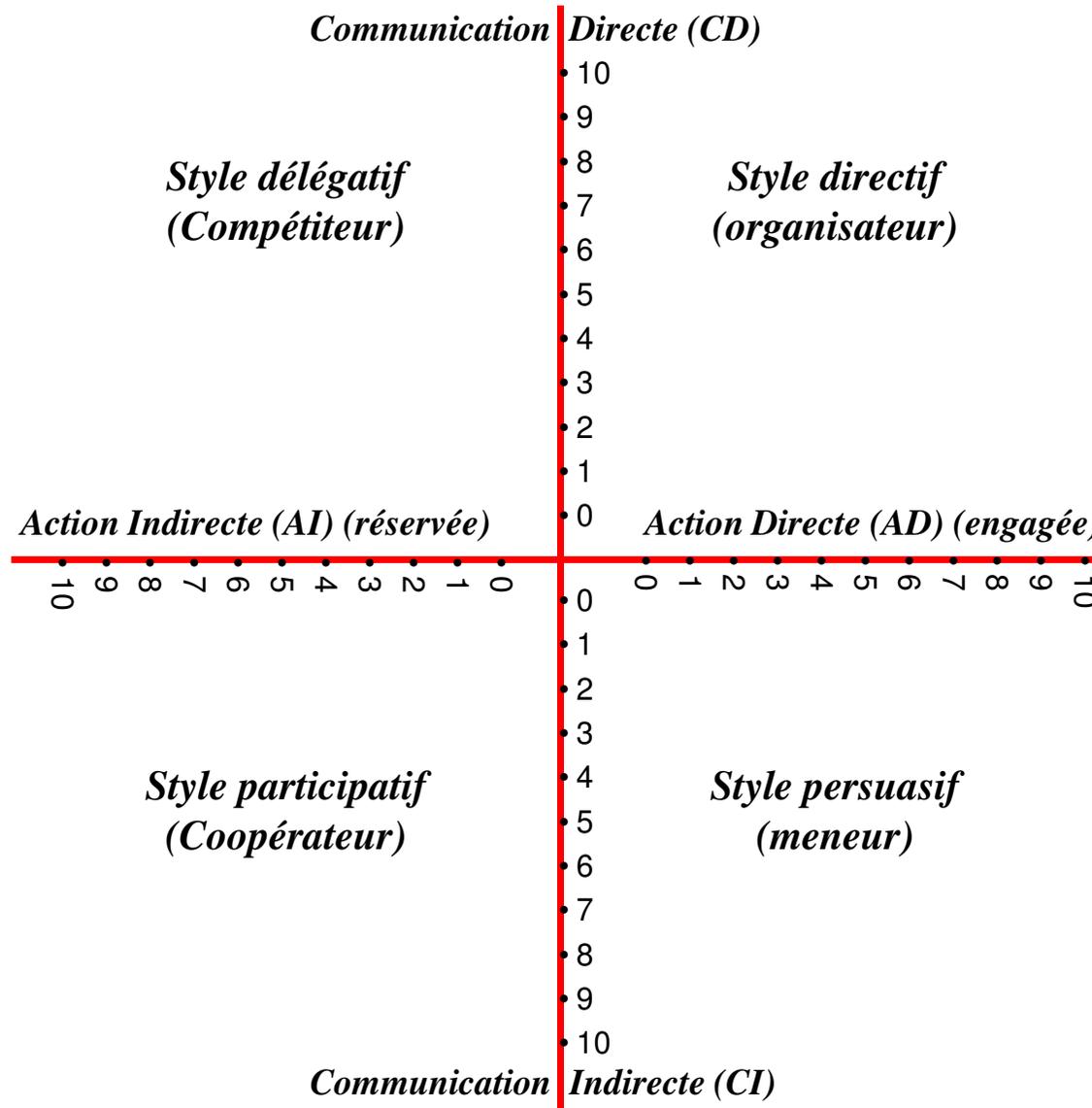
___ Total n°1 (nombre de réponses)

- - - Total n°2 (nombre de points)



Questionnaire – Votre style de management

28



Questionnaire – vos pratiques personnelles

29

- Avez-vous plutôt tendance à être sur un **mode à dominante directe ou indirecte** ?
 - AD + CD =
 - AI + CI =
- Avez-vous plutôt tendance à être sur un mode **d'action** ou sur un mode **de communication** ?
 - AD+AI=
 - CD + CI=

Questionnaire – vos pratiques personnelles

30

1. Par groupe de 2, retournez aux 12 cas que vous avez parcourus précédemment :
 - Prenez 1 cas pour lequel l'un de vous deux a donné une réponse considérée très efficace (pondérée +2) et l'autre a donné une réponse considérée à plus haut risque (pondérée -1)
 - Justifiez mutuellement vos réponses

2. Et réciproquement

3. Quels sont les cas sur lesquels vous restez perplexes et que vous aimeriez approfondir ?

Test n°3 : les positions de vie

31

- La position de vie est la valeur donnée
 - à moi-même
 - ...et aux autres
- Cette valeur est...
 - Positive (symbolisée par un +)
 - ... ou négative (symbolisée par un -)

20 mns

Travail à rendre pour le prochain cours

32

- Reprendre les tests 1, 2 et 3 et répondre aux questions suivantes :
 - Comment je décide ?
 - Comment je travaille en équipe ?
 - Quels sont mes atouts ?
 - Quelles sont mes points d'amélioration ?
- C'est un synthèse :
 - 15 lignes
 - Pas obligé de répondre aux questions dans l'ordre ci-dessous
 - Vous pouvez ajouter un graphique, dessin ou tableau à ces 15 lignes
 - ... mais, en tout état de cause, une page maximum

Chapitre 3

PRISE DE FONCTION, MOTIVATION ET DÉLÉGATION

Vous arrivez dans l'entreprise

34

- Observer les us et coutumes :
 - La cérémonie des salutations, c'est comment ?
 - Les horaires et la marge de liberté
 - « Moi, j'arrive, la marge de liberté, c'est 0 »
 - La tenue vestimentaire
 - Ne suffit pas d'être habillé proprement
 - il faut aussi l'être en accord avec les codes de votre travail
 - La pose café et déjeuner
 - Tu ou vous ?
 - Leur conversation c'est...
 - Moi, je, ...
 - Écoute et... interrogatoire
 - Sujets : travail, personnel, ...
 - Ton : négatif, positif....
- Le rapport hiérarchique (accessible, pas accessible, tu ou vous...)

Vous arrivez dans l'entreprise

35

- Cultiver l'art des petits gestes
- Réfléchir avant d'agir... de parler... mais ne pas se bloquer
 - Oser... doser
 - Ni Castafiore, ni carpe...
- Outils :
 - Confiance dans l'intuition
 - Entre stimulus et réaction → je me laisse le choix
 - Etre 'adaptable' dans mes actions

La motivation, c'est quoi ?

36

- La motivation est la composante ou le processus qui **règle** son **engagement** pour une activité précise
 - Effort, action, persistance, intention...
- Abraham **Maslow** (1er avril 1908 - 8 juin 1970) hiérarchise les besoins...
 - Plus on « monte » de niveau, et plus la motivation est importante
 - Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs que si les besoins primaires sont satisfaits
 - Théorie très critiquée aujourd'hui : car plus on assouvit un besoin, plus on cherche à le satisfaire (à aller plus loin)

La pyramide de Maslow

37

Théorie des besoins de l'Homme selon Maslow
Echelle de la hiérarchie des besoins ou « pyramide de Maslow »

Besoin de réalisation de soi
Développer ses connaissances, ses valeurs
Créer, résoudre des problèmes complexes

Besoin d'estime de soi
Sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur
Conserver son autonomie, son identité

Besoin d'amour, appartenance
Être aimé, écouté compris. Estime des autres
Faire partie d'un groupe, avoir un statut

Besoin de protection et de sécurité
Propriété et maîtrise des choses, avoir un emploi
Se sentir en sécurité, faire confiance

Besoin de maintien de la vie
Faim, soif, survie, sexualité, repas, douleur

Herzberg et les facteurs d'hygiène et de motivation

38

- Frederick Irving **Herzberg** (1923 - 2000) introduit la notion de facteurs externes...
- Il décèle 2 types de facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail :
 - Les facteurs d'ambiance - **hygiène** :
 - Relatifs **aux conditions de travail**
 - Bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines,...
 - Si les conditions sont en dessous d'un niveau de base, le travail s'en ressent,
 - ... mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base
 - Facteurs principalement **d'insatisfaction**
 - Les facteurs valorisants - **motivation** :
 - Intrinsèques au travail et **relèvent de l'épanouissement** de l'individu
 - Evolution de carrière, responsabilités, autonomie, ...
 - Ces facteurs correspondent aux besoins supérieurs de Maslow
 - Ces facteurs peuvent être remplis une fois les facteurs d'hygiène assurés
 - Facteurs principalement de **satisfaction**

Facteurs externes, facteurs intrinsèques

39

- Ainsi...
 - L'insatisfaction serait due à des **facteurs externes** tels que...
 - Les conditions de travail
 - Le salaire
 - ... bref, les facteurs d'hygiène
 - La satisfaction serait due à des **facteurs intrinsèques au travail** tels que ...
 - La réalisation de quelque chose
 - La reconnaissance
 - La responsabilité
 - ... bref, les facteurs de motivation
- D'où la nécessité de « satisfaire » les facteurs d'hygiène... cela ne motivera pas...
- ... mais évitera la démotivation

La théorie V.I.E de Vroom (1964)

40

- « La théorie du résultat escompté » (expectancy), repose sur trois concepts :
 1. La « valence » (V) ou la préférence :
 - Valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance
 - Répondre à la **question** : ce que j'obtiens en retour pour ma performance accomplie, c'est important ou pas pour moi ?
 - Dans le cadre du travail, selon chacun, ce peut être : le salaire ou d'avoir du temps libre
 - Mesurables sur une échelle de -10 à +10
 2. L'« instrumentalité » (I) :
 - Est-ce que la performance est corrélée avec le résultat ?
 - C'est la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que j'escompte en retour
 - Répondre à la **question** : si je fais ceci, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ?
 - Mesurable sur une échelle de 0 à 1
 3. L'« attente » (E) :
 - Est-ce que l'effort aboutit à une performance ?
 - Répondre à la **question** : si je me mobilise pour faire cela, est-ce que j'arriverai à cette performance ?
 - Mesurable sur une échelle de 0 à 1

$$F = E \times (\sum V \times I)$$

La théorie V.I.E de Vroom (1964)

41

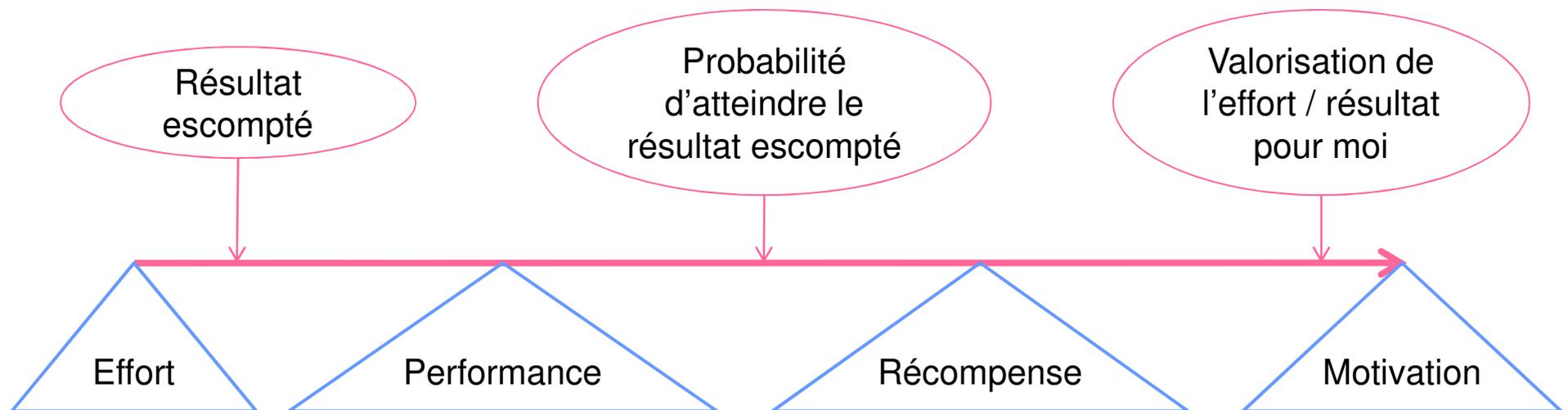
Exemple :

- Attente : Si je fais 2h d'anglais par semaine, vais-je atteindre le niveau 730 (bleu) au TOEIC ?
- Instrumentalité : suis-je capable d'aller jusqu'au bout de cette effort et même si... 2h seront-elles suffisantes ?
- Valence : est-il vraiment important pour moi d'avoir un bon niveau en anglais ?

La théorie du résultat escompté (expectancy)

42

- Une personne sera très motivée lorsque ..
 - Un effort aboutit à un résultat remarquable (3 : attente importante)
 - Quand les performances aboutissent à une forte récompense de vos efforts (2 : instrumentalité)
 - Ces efforts seront valorisés, ils seront importants pour vous (valence importante) (1 : valence)



Autres théories de la motivation

43

- Observer et jauger le niveau d'autonomie
- ... et son évolution

Le niveau d'autonomie et de motivation

44

Compétence	<ul style="list-style-type: none">• Quel savoir ?• Quel savoir-faire ?• Quel savoir être ?
Motivation	<ul style="list-style-type: none">• Vouloir faire• Pouvoir faire (motivation)
Coopération	<ul style="list-style-type: none">• Élément transversal basé sur la capacité de travailler en équipe

- Quels sont mes niveaux de :
 - Compétence
 - Motivation
 - Coopération
- Le savoir s'acquiert en travaillant, entre la fin des ses études et 30/35 ans
- Au fur et à mesure de sa carrière, s'acquièrent
 - Le savoir faire
 - Le capital social (ses relations)
 - Savoir faire et capital social sont optimisés à 40 ans

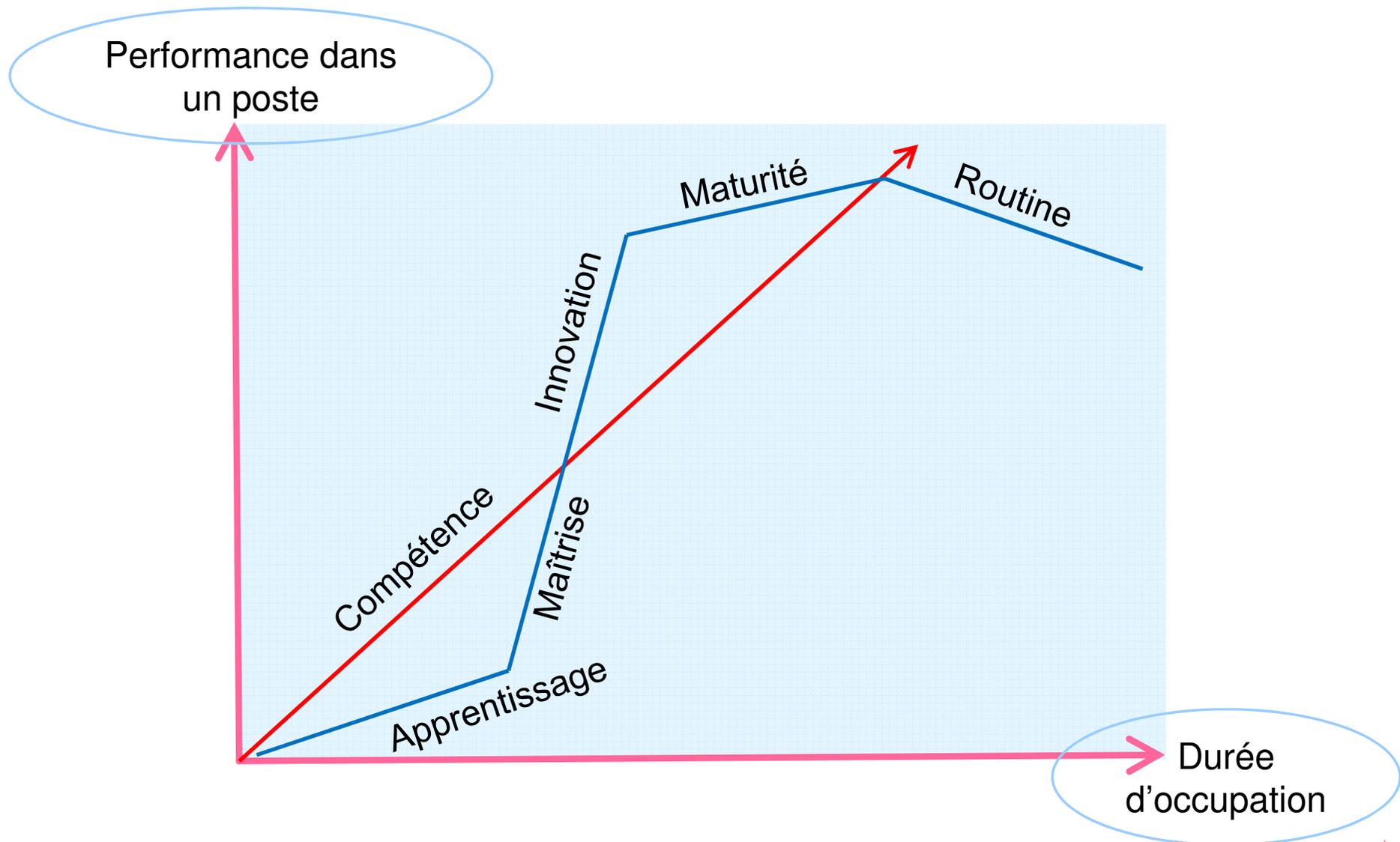
La posture

45

- Pour être à l'aise dans le travail, s'appuyer
 - Sur ce que l'on est, sans plus, sans moins
 - Sur ses valeurs

Evolution du niveau d'autonomie et de motivation

46



Evolution du niveau d'autonomie et de motivation

47

- Un collaborateur peut se définir en fonction
 - D'un **niveaux d'autonomie** ou de **maturité**...
- Ce niveau se détermine selon deux critères :
 - **le savoir** (les compétences)
 - **le vouloir** (les motivations)
- Mr Hersey et Kenneth Blanchard proposent une alternative au management directif (avec son illustre application qui est le système militaire) et management participatif (dont toutes nos entreprises prônent l'utilisation) : le **management adaptatif**
- Un bon manager va...
 - Adapter son management
 - À chaque collaborateur
 - En fonction du niveau de maturité de ce dernier

Evolution du niveau d'autonomie et de motivation

48

	A1	A2	A3	A4
Compétence	Sait pas faire	Sait un peu faire	Sait bien faire	Sait très bien faire
Motivation	Ne veut pas spontanément faire (à peur ou pas envie)	Veut pas forcément faire (fait des reproches)	Veut faire autrement (fait des suggestions)	Veut bien faire (accepter des suggestions)
Coopération	Docile ou dépendant	Critique, négatif ou égocentré	Critique positif mais individualiste	Constructif et acquis à l'intérêt général
Style à utiliser	<i>Directif</i>	<i>Persuasif</i>	<i>Participatif</i>	<i>Déléгатif</i>

Style directif :

- Cas de figure :
 - Sujet traité présente un caractère obligatoire et urgent
 - Maturité du collaborateur par rapport à ce sujet / cette tâche : **A1**
- Attitude du manager :
 - Veiller à ce qu'il ait les moyens nécessaires
 - Contrôle d'avancée des travaux

Style persuasif

- Cas de figure :
 - Collaborateur **A2**
- Attitude du manager :
 - Je fais comprendre ce que j'attends de mes collaborateurs
 - ... en étant un exemple pour eux,
 - ... en leur expliquant comment, pourquoi je le fais

Style participatif

- Cas de figure :
 - Collaborateurs **A3** ou **A4**
- Attitude du manager :
 - Pas de partie prie
 - Encourager les suggestions
 - Discuter et faire émerger la tendance générale
 - Intégrer la minorité restante en faisant des concessions ou en demandant l'engagement sur un essai

Style délégitif

- Cas de figure :
 - Collaborateurs **A3** : les assister dans le choix des moyens à utiliser
 - Collaborateurs **A4** : carte blanche sur les moyens à utiliser
- Attitude du manager :
 - S'assurer que j'ai la maîtrise du sujet
 - Demander un résultat en terme de d'objectif avec des outils de mesure (préciser les contrôles effectués)
 - J'ajuste le planning nécessaire

- Vous ne pouvez motiver une personne...
 - Vous pouvez créer les conditions pour que cette personne soit motivée
- Quand une équipe n'est pas motivée... il est possible d'étudier les causes de cette non-motivation
 - Pour mener cette analyse complexe de la non-motivation...
 - Les théories de la motivation peuvent être utilisées

Ce que votre boss déteste chez vous...

52

Dans la série des grandes erreurs à ne pas faire (liste non exhaustive) :

- **Un retard avec une excuse**
« bidon »
 - Que faire :
 - ① Etre sincère avec vous-même (si j'arrive toujours en retard, c'est qu'il y a une raison...)
 - ② Ne pas mentir
- **Demander à son responsable la permission de faire quelque chose**
 - Que vous pouvez décider seul
 - C'est lui passer un singe... (et donc lui faire perdre du temps)
- **Ne pas prendre d'initiative ou se montrer désintéressé**
 - En cas de désintérêt, il y aura incompréhension de votre responsable
- **Trop d'initiative :**
 - Faire l'inverse de ce que l'on vous demande
 - ...ou faire autre chose
 - Empiéter sur le domaine de décision de votre responsable
- **Être trop intentionné ou montrer un « j'm'enfoutisme » à l'égard de votre responsable**
 - Votre responsable n'est ni votre ami
 - ...ni un total inconnu sans intérêt
- **Manquer de loyauté :**
 - contredire son responsable ou un collègue devant des personnes externes
 - même si vous avez raison, cela se retournera contre vous
- **Ne pas le fuir → Vivons heureux, vivons caché, Non !**

Sources: « 10 things your boss hates about you » China Daily – April 2007 et le stage « New comers », CSC Peat Marwick, 1998.

Posture vis-à-vis du chef...

53

- Il ne sera jamais idéal...
 - ...Celui que vous voulez
- Plutôt que de vouloir le changer...
 - Chercher à s'adapter à lui
- Etapes :
 1. Observer et devancer ses réaction :
 - Ses méthodes de travail
 - ... sur plusieurs semaines
 - Pas ce qu'il dit, ce que vous voyez...
 2. Gagner sa confiance
 3. Apporter des solutions

1. Observer :
 - Délègue-t-il ou fait-il lui-même ?
 - Communique-t-il toutes les informations nécessaires ?
 - Ce qu'il juge c'est uniquement le résultat ou aussi les méthodes ?
 - Vient-il vers les équipes, ou Porte ouverte ou porte close ?
 - Il consulte avant de décider ou décide seul ?
 - Affectif, rationnel ?

2. Gagner sa confiance

- Se montrer disponible, sans plus
- Fiable
- Loyal
- Sans vous vanter ; sans que cela se voit, l'aider sur ce qu'il ne sait pas bien faire...
 - Traduction anglaise
 - Utiliser Excel, PowerPoint...
 - × Ne pas chercher à devenir son chouchou

3. Venir avec des solutions, pas des problèmes...

- Besoin de son arbitrage → un mémo présentant plusieurs solutions (avec les + et -)
- Besoin de nouvelles idées :
 - Ne pas être contradictoire des idées des autres
 - Donner plutôt un maximum de piste
- × Ne jamais faire d'opposition systématique

Cas à analyser

55

- Le cas Eugénie...

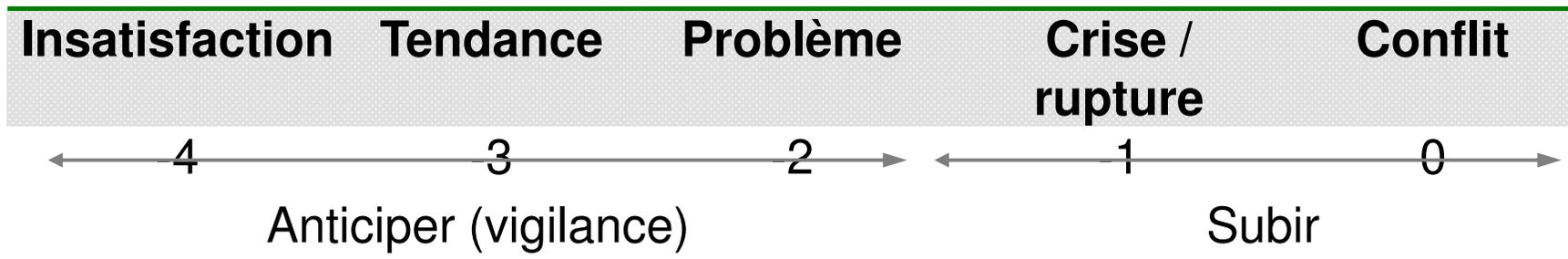
Chapitre 4

GESTION DES SITUATIONS DÉLICATES

Conflit

57

- Un jour, quelque chose arrive, vous vous sentez insatisfait, puis ceci se reproduit, puis ceci devient répétitif, la pression monte en vous ; vous réagissez vivement, l'autre répond vivement ; des paroles désagréables sont échangées...
 - Ceci se nomme un conflit
 - Pour revenir à une relation stable avec cette personne coûtera 10 fois plus d'énergie que si vous aviez évité le conflit
- Un conflit passe par un ensemble de phases progressives en 'violence'



Eviter les conflits peut être un réflexe...

58

Il faut combiner des compétences :

- L'écoute
- La capacité à se mettre à la place de l'autre
- La délégation et la confiance
- Accepter de se remettre en cause

En cas de conflit :

- Ne pas aller sur le terrain de l'agressivité, même si l'autre est agressif
- Affirmer vos compétences et la raison pour laquelle vous êtes là (votre mission)
- Prendre ses responsabilités et faire son travail afin d'obtenir des résultats visibles
- En cas d'abus, le faire savoir

A- L'approche participative

- Poser le problème de façon claire et précise
- ...en le dépouillant de son contexte passionnel
- Adopter une démarche logique de résolution (cause ? Point de vue divergeant ?)
- Si besoin, intervention d'autres personnes
- Insister sur la phase de recherche de solutions
- Choix de la solution à partir des critères communs aux deux « adversaires »

B- Méthode **par étapes** (DESC)

- Décrire les faits
- Exprimer ses préoccupations (besoins) et ses sentiments (émotions)
- Suggérer des solutions
- Conclure avec les conséquences positives

Conflit, ne pas oublier...

60

- A la base d'un conflit
 -une incompréhension due à la forme
 - ... plus qu'au fond
- « Avoid to act when the air is charged with emotion »
- Face à plusieurs problèmes, ne pas oublier la règle des quadrants...

- Lorsque vous commettez une erreur
 - Rapidement agir
 - Ne pas réagir risque de dégrader la relation avec les éventuelles victimes de votre erreur...
 - *Exemple : vous avez mal évalué le temps pour faire un travail et vous avez besoin d'un délai supplémentaire. Plus tôt vous le direz, plus facilement les conséquences de ce retard seront gérables*
- Description factuelle de l'erreur
 - Eviter les conclusions émotionnelles, de type :
 - Catastrophisme (« ils vont me virer »)
 - L'autodénigrement
 - Minimiser
- « Une fois, c'est une erreur, plus d'une fois, c'est une faute. »

En cas d'erreur, plan d'actions

62

- En cas d'erreur, il faut :
 1. S'excuser (si votre erreur a porté des conséquences sur quelqu'un)
 2. Se convaincre et affirmer à l'autre (souvent votre supérieur hiérarchique) que l'on accepte la responsabilité de l'erreur
 3. Promettre que cela n'arrivera plus
 4. Prendre soin de renforcer la relation
 5. Travailler sur ce qui peut garantir que vous ne ferez plus cette erreur

Mener une réunion

63

Le succès d'une réunion repose
...sur 30% de préparation
...40% de contenu
...et 30% de suivi

Mener une réunion - préparation

64

- Se demander si la réunion est vraiment utile
- Faire un **ordre du jour**
 - Objectif précis
 - 3 ou 4 points clefs
- Un support de réunion ?
- S'assurer de la présence des personnes indispensables
- Convocation : que dire ? y mettre le document préparatoire ?
- Où, quelle salle ?
- Durée : 1h avec dans certains cas un maximum à 1h30

Mener une réunion - Pendant

65

- Commencer à l'heure
- Dès le début :
 - Salutations et présentations
 - Fixer un reporteur
 - Savoir où je veux aller et rappeler l'ordre du jour et / ou l'objectif
 - Revoir le Compte-rendu des précédentes réunion
- Suivre le canevas
- En cas de points supplémentaires, les noter (traiter lors de cette réunion ou pas ?)
- Ménager des poses
- Canaliser les bavards
- Conclure à l'heure en rappelant les décisions prises
- Faux t-il fixer une nouvelle réunion ?

Mener une réunion - Après

66

- Prévoir un **Compte-rendu**
 - Eviter les romans
- Qui valide ?
- A qui il sera diffusé (les personnes à la réunion + X, ...)
- Lister les actions à mener (todo list ?)

Cas des horaires

67

- A vous de jouer...

CONCLUSION ET ANNEXES

Conclusion, spécificité dans un back-office

69

- C'est un jeu
 - Le premier qui s'énerve, perd...
 - Même si, sur le fond, il a raison
- En production, dans un back-office, il faut
 - Respecter les cut off
 - Etre synthétique
 - Gérer des problèmes (bug, reporting non reçu, fichier non intégré, confirmation inexacte, ...)
- En projet...
 - Les dead lines
 - Les dépassements de budget
 - Les livrables non-conformes
 - Les tests...

Conclusion... en résumé

70

Deux actions majeures...

- Décider
- Déléguer ou travailler en équipe

Sources d'information

71

- « Guide pratique des 5S » par Christian Hohmann (Broché - 27 octobre 2005) – 29€
- « Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent » par Stephen-R Covey et Magali Guenette (Broché - 1 septembre 2005) – 25€
- « La 8e Habitude » par Stephen R. Covey (Broché - 5 janvier 2006) – 24€
- « Les six chapeaux de la réflexion : La méthode de référence mondiale » de Edward de Bono (Auteur), Michèle Sauvalle (Traduction) (Broché) – 20€
- « Plus efficace et moins stressé » : Le bien-être, clé de la performance par Marie-José Couchaère et Lionel Bellenger (Broché - 6 mai 2004) – 24€
- « L'art de négocier » de Maurice A. Bercoff chez Eyrolles, éditions d'Organisation (2007) – ISBN : 978-2-212-53935-6 – 15€
- « Mieux rédiger ses écrits professionnels », Mireille Brahic, Editions d'organisation – Eyrolles – oct. 2007 - 20€
- « L'art de la guerre » – Sun Tsu
- « L'art d'être heureux » - Arthur Schopenhauer
- « Stratégie pour la création d'entreprise » - Robert Papin

Conclusion