

MANAGEMENT

FICHES PRATIQUES - II

YVES CHATENAY, CONSEIL, COACHING ET FORMATION - 2008

SOMMAIRE

Pages

| | |
|---|----|
| 1. Les styles de management et la délégation | 3 |
| 2. La conduite du changement | 7 |
| 3. L'analyse stratégique | 14 |
| 4. La prise de décision | 17 |
| 5. La définition d'objectifs et la performance | 20 |
| 6. Les tableaux de bord | 22 |
| 7. Le plan d'action managérial (exemple) | 26 |
| 8. La motivation | 28 |
| 9. L'entretien | 31 |
| 10. La conduite de réunion | 34 |
| 11. La gestion du temps | 40 |
| 12. Les conflits, le harcèlement moral et la négociation | 44 |
| Bibliographie | 52 |

1 - Les styles de management

- Le manager le plus efficace est celui qui sait recourir à des styles adaptés aux différentes situations de ses collaborateurs ou de son équipe.
- La présentation qui suit vous permettra de mieux comprendre les comportements auxquels est associé chaque « style de management ».
- A partir des travaux de Hersey et Blanchard, quatre grands styles sont identifiables.

S1 - LE STYLE « DIRECTIF »

■ Éléments de définition

Le hiérarchique organise très précisément le travail en fournissant à ses collaborateurs :

- **des instructions**
 - précises,
 - nombreuses,
 - sans commentaires,
 - très opérationnelles,
 - contrôlables ;
 - **des contrôles**
 - prévus (échéances),
 - nombreux,
 - à court terme,
 - permettant de déterminer de nouvelles directions.
- Pas de consultation. Le chef prend toutes les responsabilités.

■ A quels profils convient ce style ?

Pour un débutant..
Pour un poste ou pour une mission insuffisamment précis.
Pour cadrer une personne en fonction de la situation.

■ Les intérêts et les risques qui sont associés à ce style

| | Intérêts | Limites |
|------------------------------------|--|--|
| Le responsable hiérarchique | Le contrôle des activités diminue les risques d'erreurs | La centralisation peut être « lourde » à assumer |
| Les collaborateurs | S'ils sont peu compétents, ce style va accroître leur productivité et les rassurer | S'ils sont très autonomes, ils risquent de se sentir déresponsabilisés |

S2 - LE STYLE « COACHING »

■ Éléments de définition

- Le hiérarchique explique le contenu et l'intérêt de la tâche de chacun.
- Il persuade du bien fondé de ses demandes.
- Il communique sous la forme d'un monologue sur :
 - les causes et les conséquences,
 - l'importance et les avantages de la situation.
- Il encourage en exprimant sa confiance.
- Il dialogue en répondant aux questions.
- Il entraîne :
 - par l'exhortation,
 - par l'exemple,
 - par l'équipe.

■ A quels profils correspond ce style

Ce style correspond soit aux équipes ou aux collaborateurs qui manquent encore de professionnalisme et qui ne sont pas très impliqués dans l'activité. Ils ont donc besoin d'être encadrés et dynamisés.

Il correspond aussi à des gens motivés mais n'ayant pas toutes les compétences ni l'expérience leur permettant d'agir de façon autonome.

■ Intérêts et limites

| | Intérêts | Limites |
|------------------------------------|---|---|
| Le responsable hiérarchique | L'exemplarité du « chef » source d'énergie et d'apprentissage collectif | L'énergie nécessaire et le risque d'épuisement |
| Les collaborateurs | (si le style est adapté) Le développement du relationnel entre le chef et son équipe | (si le style n'est pas adapté) L'empêchement de l'affirmation des capacités des collaborateurs |

S3 - LE STYLE « PARTICIPATIF »

■ Éléments de définition

- Le hiérarchique partage
 - la réflexion,
 - la prise de décision avec ses collaborateurs.
- Il dialogue en considérant ses collaborateurs comme des partenaires égaux. Il les épaulé.
- Il résout les problèmes avec son équipe :
 - on rassemble des informations (en commun),
 - on pose le(s) problème(s),
 - on recherche des solutions,
 - on sait utiliser aussi bien le OUI que le NON,
 - on programme des actions,
 - on planifie le suivi et l'évaluation,
 - on épaulé ceux qui sont en difficulté.
- Il développe l'esprit d'équipe et soutient le moral des uns et des autres.

■ A quel profil convient ce style ?

Il convient à des équipes ou des collaborateurs professionnellement expérimentés mais momentanément peu sûrs de leurs capacités et dont la motivation tend à diminuer.

Il correspond aussi à la nécessité de motiver et de faire s'impliquer les gens, de leur faire s'approprier une démarche en la concevant par eux-mêmes (nécessité de donner les règles du jeu, le cadre et les marges de manoeuvre au préalable).

Par exemple :

- un collaborateur qui espérait une évolution professionnelle et ne l'a pas obtenue
- une équipe qui craint une réorganisation de son activité.

■ Intérêts et limites

| | Intérêts | Limites |
|------------------------------------|--|---|
| Le responsable hiérarchique | Il montre son « soutien », sa défense des intérêts de l'équipe | La prise de décision est lente. Le manque d'autorité peut provoquer des conflits au sein de l'équipe |
| Les collaborateurs | L'intérêt manifesté du responsable pour les individus | L'insécurité née du partage des problèmes |

S4 - LE STYLE « DÉLÉGATIF »

■ Éléments de définition

- Le hiérarchique organise uniquement la remontée de l'information et les échanges nécessaires.
- Il exprime sa confiance et évalue la prise de risque.
- Il prévoit les échéances de renouvellement du pacte de délégation.

■ A quel profil ce style correspond ?

Ce style correspond aux équipes et aux individus particulièrement autonomes et performants. Dans ce cas, ils n'ont pas besoin d'un « encadrement fort » de votre part, mais vous sollicitent seulement lorsque les problèmes posés les dépassent.

■ Intérêts et limites

| | Intérêts | Limites |
|------------------------------------|---|--|
| Le responsable hiérarchique | Gain de temps et possibilité de s'investir sur des missions particulières | Crainte d'inutilité et de perte de contrôle du responsable |
| Les collaborateurs | Responsabilisation maximale des agents | (si le style ne correspond pas) Inefficacité du travail et désordre |

POINTS DE VIGILANCE

Vous interrogez sur votre style ne suffit pas. Il faut aussi veiller aux attentes et aux besoins de vos collaborateurs en fonction des différentes situations de travail. Il est donc constamment indispensable d'analyser les différents tenants et aboutissant des situations managériales afin de bien choisir le comportement le plus adapté.

Approfondir la délégation

CERTAINES SITUATIONS REQUIÈRENT UNE BONNE MAÎTRISE DE LA DÉLÉGATION

- Certains de vos collaborateurs ne rendent pas compte spontanément de l'état d'avancement des activités que vous leur avez déléguées.
- Certains croient être responsables d'activités dont vous estimez être seul responsable.
- Certains refusent toutes vos propositions de délégation.
- Vous ne savez pas comment présenter une mission temporaire à effectuer au sein de l'équipe.

RÉUSSIR UNE DÉLÉGATION

Déléguer : Confier une mission ou une activité appartenant à sa propre fonction à un collaborateur tout en continuant à en assumer la responsabilité.

La réussite d'une délégation dépend de la qualité de la préparation et des modalités de suivi et de contrôle.

■ Les différentes étapes :

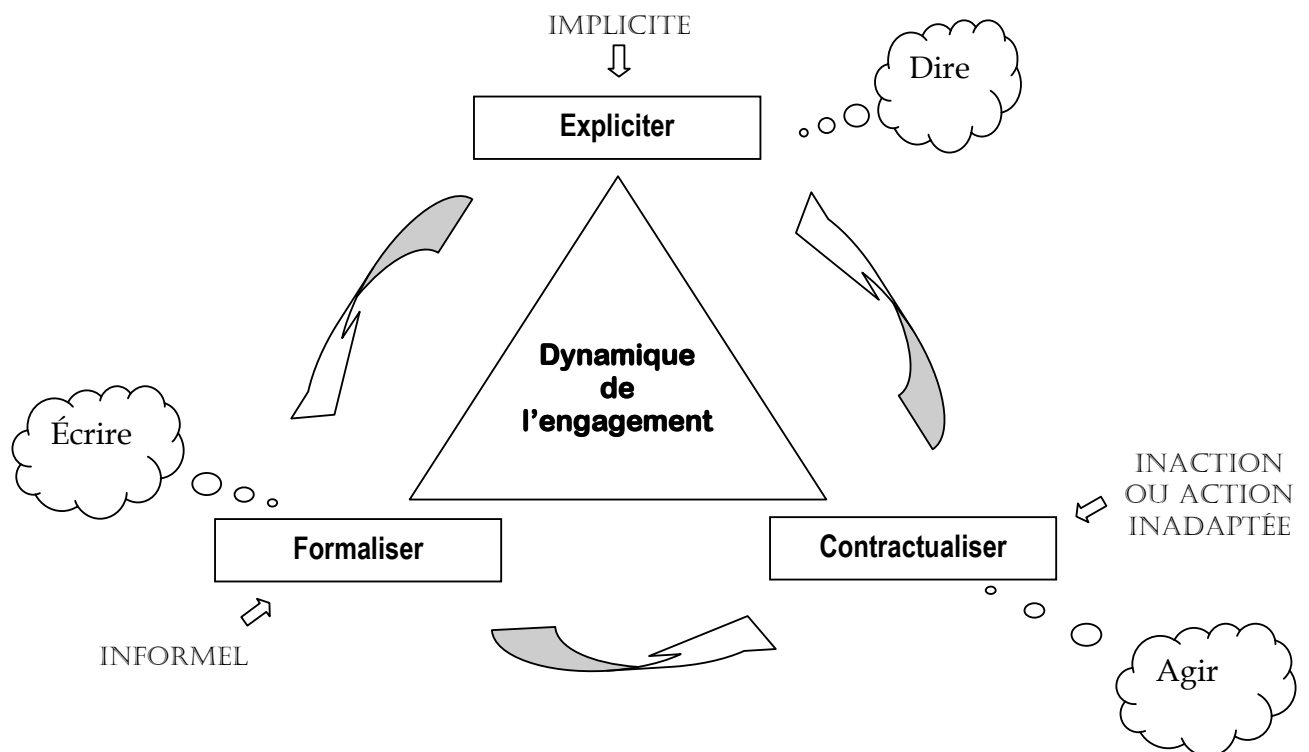
1. préparer une délégation consiste à : définir le contenu de la mission à déléguer (ni totale, ni trop parcellaire)
2. proposer à un collaborateur cette délégation au cours d'un entretien (en terme d'objectifs, de délais, de contraintes)
3. laisser au collaborateur le temps de la réflexion : la délégation doit être acceptée volontairement
4. négocier pour obtenir l'accord du collaborateur : nécessité d'avoir un dialogue, un échange
5. formaliser par écrit le contenu de la délégation : résultats à atteindre, critères d'évaluation des résultats, modalités de contrôle
6. communiquer les informations utiles à la réalisation de la délégation
7. donner les moyens, les conditions, l'organisation
8. suivre la progression du collaborateur, le motiver
9. contrôler a posteriori les réalisations, reconnaître autant le positif que le négatif

NE PAS OUBLIER

- Le supérieur reste toujours personnellement responsable des actes de ses subordonnés.
- Le supérieur doit veiller à respecter l'autonomie qu'il a lui-même accordée à son collaborateur. Le collaborateur délégataire doit définir lui-même ses méthodes de travail, son rythme et ses ressources. S'il progresse, grâce à son initiative, il développera ses compétences et sa motivation.
- En cas d'échec d'une délégation, le responsable qui délègue doit en rechercher les causes (celles qui le concernent / celles qui concernent son collaborateur).

LE CYCLE DE L'ENGAGEMENT

Trop souvent le fonctionnement des organisations repose sur du non-dit, de l'implicite, de l'informel. Comment s'étonner que les résultats ne soient pas à la hauteur de ce qu'ils pourraient être ? Expliciter (dire), formaliser (écrire) et contractualiser (s'engager) permettent de progresser vers des actions de plus en plus cohérentes avec les objectifs à atteindre.



2 - La conduite du changement

UNE ORGANISATION QUI N'ÉVOLUE PAS EST VOUÉE AU DÉCLIN

De la prise en compte des aspirations nouvelles des acteurs concernés (clients, opérateurs...) au choix de nouvelles technologies, les possibilités d'évolution (perçues comme des contraintes ou des opportunités) de l'entreprise, sont nombreuses.

Le « sommet stratégique » décide des orientations et des moyens affectés à la réalisation des actions.

La ligne managériale est responsable de la mise en oeuvre de ces choix.

Il s'agit pour les cadres de conduire les changements associés aux évolutions décidées.

La conduite du changement représente généralement la seconde grande mission des cadres (la première étant d'assurer la continuité du service dans le cadre du fonctionnement déjà « installé », en recherchant l'efficience).

Quatre facteurs génèrent le changement dans les organisations.

1. Les technologies
2. Le marché
3. La finance
4. Le personnel

Si un seul de ces facteurs peut être à l'origine du changement, rapidement, d'autres facteurs peuvent se combiner, de façon plus ou moins prévisible (plus ou moins complexe), pour « élargir » le problème auquel vont être confrontés les cadres (par exemple, le choix d'une nouvelle technologie va entraîner des questions de compétences du personnel).

LES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

Le changement suscite de l'opposition lorsque ses conséquences sont perçues négativement ou lorsqu'il entraîne trop d'incertitudes sur le devenir : la résistance au changement est due principalement à la crainte de l'inconnu. C'est une réaction légitime : un système social tente de maintenir son état antérieur.

■ Les raisons économiques des résistances au changement

Les changements technologiques sont perçus comme des facteurs de mutation, de déplacement, voire de mise au chômage.

L'incertitude associée aux effets économiques est souvent source d'anxiété.

DU POINT DE VUE SOCIOLOGIQUE

Les acteurs sont prêts à changer rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les nouveaux « jeux » qu'on leur propose.

Mais ils tentent de faire obstacle à tout ce qui menace leur autonomie, à ce qui pourrait réduire ou éliminer la zone d'incertitude qu'ils contrôlent.

Toute démarche entreprise pour combattre ce phénomène de résistance et pour parvenir à instaurer un processus de changement doit par conséquent intégrer l'analyse et la compréhension des jeux de pouvoir existants et du bénéfice qu'en retirent les différents acteurs.

LES RAISONS PSYCHOLOGIQUES DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

La peur de l'inconnu.

La crainte de perdre ce que l'on possède (statut, autorité, argent...).

■ La remise en cause de ses compétences :

- soit qu'il va falloir en développer de nouvelles,
- soit l'acteur va se sentir atteint dans son identité professionnelle si il y a réduction de sa contribution à l'activité de l'entreprise.

■ La préférence pour la stabilité :

- le changement implique souvent une nouvelle distribution du pouvoir
- tout changement redéfinit les rôles de chacun et surtout le système d'interactions.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

(d'après les travaux de R. Sainsaulieu)

Dans un processus de changement, on identifie 5 phases :

■ L'émergence

Un fait déclencheur qui, plus ou moins explicitement, conduit à un dispositif de diagnostic, débouchant sur la construction d'objectifs (supposant l'acquisition de données nécessaires à la mise en place de l'action).

■ La reconnaissance

La connaissance de plus en plus étendue par les acteurs de l'organisation du changement à venir, va susciter surprise, intérêt, écoute. La prise en compte de ces réactions par les décideurs contribuera au choix du système d'action à développer et aux formes de mise en oeuvre.

■ **La confrontation**

Le moment de la mise en place effective du changement, est l'occasion d'une confrontation entre situation passée et nouvelle situation. Le changement n'est plus un « concept », il se traduit concrètement par une série de modifications dans la vie de l'organisation, qu'un certain nombre d'acteurs vivent plus moins bien. L'expression de cette déstabilisation est un moment incontournable. Vouloir l'étouffer serait risquer de la faire resurgir dans une phase suivante, où le « traitement » aurait un coût (matériel et humain) bien supérieur.

Le rôle du manager est de gérer cette confrontation, en particulier par la négociation.

■ **L'apprentissage**

Cette phase présente la meilleure opportunité pour familiariser les acteurs avec la nouveauté mise en place. En effet, les moments de confrontation étant passés, les esprits sont plus disposés à recevoir l'information, à entrer en communication, à suivre des formations.

C'est le moment du développement d'une dynamique d'ajustement et de régulation entre les acteurs, mais aussi de « calage » des rythmes de développement et d'acquisition de la nouveauté.

■ **L'institutionnalisation.**

Le changement devient « la norme ». Ce n'est déjà plus un changement.

C'est le moment de conduire une évaluation globale permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs : les changements prévus sont-ils vraiment en place. Mais il est aussi utile de mesurer les changements induits par cette mise en place.

■ **Les conditions de « réussite » du changement**

Il vaut mieux que le changement ne soit pas perçu comme venant de l'extérieur.

Faciliter l'appropriation, l'intériorisation

- Il doit être nouveau et intéressant, apporter quelque chose en plus aux acteurs concernés

La négociation avec les acteurs

- Il doit être reconnu « à l'avance », c'est à dire identifié, « décrypté » avant de s'imposer, afin de ne pas bouleverser la sécurité personnelle des personnes concernées.

La préparation à la mise en oeuvre du changement, en particulier à travers la formation, peut représenter une bonne réponse

- Des informations en retour, en particulier sur l'évolution du changement, de sa mise en place, doivent parvenir aux responsables régulièrement.

Prévoir un système d'information cohérent et fiable.

- Des marges de modifications ou d'amélioration doivent être prévues afin de pouvoir éventuellement réajuster la mise en place du changement.

Souplesse, adaptation doivent être des principes pris en compte par le management

- La gestion des marges de manoeuvre peut être améliorée par une approche « risques » dans la conduite du changement.

■ En résumé

Le changement est un triple processus.

La maîtrise de la **communication** représente un atout important dans la conduite du changement. Mais une « opération communication » ne suffit pas à assurer la mise en place efficace d'un changement, c'est à dire partagé par tout. Il ne faut pas que la communication masque les stratégies des acteurs. Ces dernières doivent apparaître clairement : c'est à partir de ces informations que les managers pourront gérer correctement la conduite du changement.

1 - UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Pour bien aborder le changement, il faut considérer l'entreprise comme un **système ouvert**, en interaction.

- Le changement va affecter tous les aspects du système, provoquer de nouveaux arrangements.
- Il entraîne des modifications dans les règles du jeu.
- Il nécessite de nouveaux équilibres dans les relations, les pouvoirs, les comportements.

2 - UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

Il ne s'agit pas de passer d'une situation ancienne à une situation nouvelle de but en blanc :

- Du nouveau mode d'organisation va émerger de nouvelles pratiques.
- Les acteurs vont devoir apprendre un nouveau mode de relation, de raisonnement. C'est la pratique qui permet l'appropriation du changement.
- L'apprentissage, c'est l'élaboration de ce nouvel équilibre.

3 - UN PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Chacun peut avoir des idées. Il faut construire.

Plus la marge de manœuvre est grande, plus le changement est réussi.

C'est la négociation qui diminue la résistance au changement car les acteurs gardent une prise sur le processus.

LES PROJETS : OUTILS DE CHANGEMENT

- Ils apparaissent comme des occasions programmées d'expression, de créativité, d'innovation, de réalisation.
- Ils enclenchent une démarche participative fondée sur une finalité annoncée.
- Ils sont tournés vers l'action, avec des objectifs préalablement définis, concrets, mesurables et donc évaluables.
- Ils garantissent une meilleure assignation des ressources, un meilleur contrôle des coûts, une meilleure capacité de réactions, et une plus grande possibilité de communication.
- Ils peuvent être perçus (et fonctionner) comme des laboratoires sociaux, lieux où l'on expérimente d'autres formes de vie sociale, ou s'ébauchent des changements sociaux, organisationnels, informationnels, techniques.

LEADERSHIP ET CHANGEMENT

Certains ont un talent naturel de leader. Ils « font autorité ». Cette autorité s'appuie sur :

- La compétence, encore qu'actuellement le manager puisse rarement atteindre le niveau de compétence dont ses collaborateurs, spécialistes, font preuve. Mais il faut, toutefois, qu'il atteigne un niveau de compétence tel qu'il puisse discuter efficacement avec ses collaborateurs.
- La « fiabilité ». Est-ce que l'on peut compter sur lui quand il a annoncé quelque chose? Passera-t-il à l'acte dans le délai imparti? Ira-t-il jusqu'au bout?
- Une manière d'être qui l'amène à traiter ses collaborateurs comme des partenaires et non comme des subordonnés, pour ne pas dire des esclaves.
- Une transparence dans ce qu'il fait. Il ne cache pas les problèmes. Il ne traite comme confidentiel que ce qui mérite vraiment de l'être.

Son pouvoir est reconnu au leader sans qu'il ait besoin de le rappeler.

3 - L'analyse stratégique (Michel Crozier)

Attention, le terme "stratégique" est ici employé dans un sens différent de "management stratégique" vu plus haut. Il s'agit pour Michel Crozier d'analyser les stratégies des acteurs.

LES JEUX DE POUVOIR, PRINCIPES

Dans un système, tout individu, groupe ou organisation se comporte comme un **acteur** parce qu'il agit, joue un rôle, a une certaine liberté, use de son pouvoir. Chacun dispose ainsi d'une "zone d'incertitude", qui peut par exemple faire que le plus faible ait un certain pouvoir. Mais cela permet aussi aux acteurs de faire leur travail, d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés, de prévenir des problèmes. Il est indispensable de trouver une juste mesure dans la volonté de rationalisation et de maîtrise des processus organisationnels (l'homme n'est pas une machine).

Les acteurs agissent sous l'influence de nombreux motifs, internes et externes, parmi lesquels leur conscience professionnelle, leur intérêt immédiat, leur conception de l'équité, leur amour-propre, leurs habitudes, leur rationalité, qui se traduisent pour eux en **objectifs**. Chacun est constamment en **dialogue intérieur** pour "**calculer**" ce qu'il va faire, ce qu'il a intérêt à dire ou à ne pas dire.

Mais au sein de l'acteur, du groupe ou de l'organisation, différents objectifs peuvent cohabiter et se trouver en **contradiction**. Chacun réduit la dissonance par la dissimulation, le refoulement, la compensation (par des justifications imaginaires valorisantes par exemple) ou par une personnalité ambivalente (qui dit une chose d'un côté et son contraire de l'autre, ou qui dit mais fait l'inverse ou ne fait rien).

La **rationalité** de chacun est **limitée** en fonction de ses objectifs (Max Weber), ce qui est très utile et efficace pour l'action mais pose beaucoup de difficultés dans un système d'interactions complexes. Tout acteur, individuel ou collectif, obéit plus à ses propres règles de fonctionnement qu'en fonction de ses ressources et de ses contraintes : on préférera par exemple se rendre malade plutôt que de remettre en cause un comportement. Beaucoup d'entreprises ferment parce qu'elles ne savent pas anticiper les changements, s'adapter au marché.

DÉFINITIONS DE BASE DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Acteur : qui ? individuel ou collectif, pertinent pour le problème posé (on ne tient pas compte des acteurs non concernés)

Objectif : quoi ? ce que vise l'acteur (à court, moyen et long terme), cela n'implique pas la conscience de cet objectif par l'acteur, l'acteur n'a pas toujours intérêt à le dévoiler, enfin l'objectif structure la rationalité de l'acteur (identifiez d'abord les objectifs propres des acteurs, sans tenir compte de votre projet)

Enjeux : ce que l'acteur a à gagner ou à perdre

Ressources et contraintes : ce dont l'acteur peut se servir pour atteindre ses objectifs (variables et réversibles : budget, règles, outils, informations, alliances...), ce que l'acteur affronte

Pouvoir : capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur (pouvoir, influence, autorité, expertise, relationnel, maîtrise des communications, connaissance des règles...)

Stratégie : comment ? calcul rationnel que fait l'acteur pour parvenir à un objectif en fonction de l'évaluation de son pouvoir, de ses ressources et de ses contraintes

UN OUTIL TRÈS OPÉRATIONNEL : LA GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

| Acteurs Qui ? | Objectifs Quoi ? | Enjeux | Ressources et contraintes | Stratégies Comment ? |
|------------------|---------------------|--------|------------------------------|-------------------------|
| | | | | |

Dans une première colonne, listez au paperboard tous les acteurs concernés par la problématique sur laquelle vous travaillez (projet, réorganisation, résolution de conflit...). Pour chacun des acteurs, explicitez dans une deuxième colonne ses objectifs personnels (identifiés à partir de ses comportements, pas de ses seules paroles), ainsi que ses enjeux et ses ressources et contraintes. Enfin identifiez dans une troisième colonne les stratégies que l'acteur peut mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Vous positionner en dernier vous permettra d'élaborer votre propre stratégie de façon approfondie et appropriée en fonction des autres acteurs.

Assurez-vous de n'oublier aucun acteur. Ce travail n'est vraiment efficace que si on le fait en petit groupe.

L'ANALYSE DES INTERACTIONS

Réfléchissez aux interactions des différents acteurs entre eux, non pas seulement par rapport à vous, ou en étoile autour de la problématique. Vous pouvez vous y aider en faisant un tableau matriciel croisant les acteurs les uns par rapport aux autres.

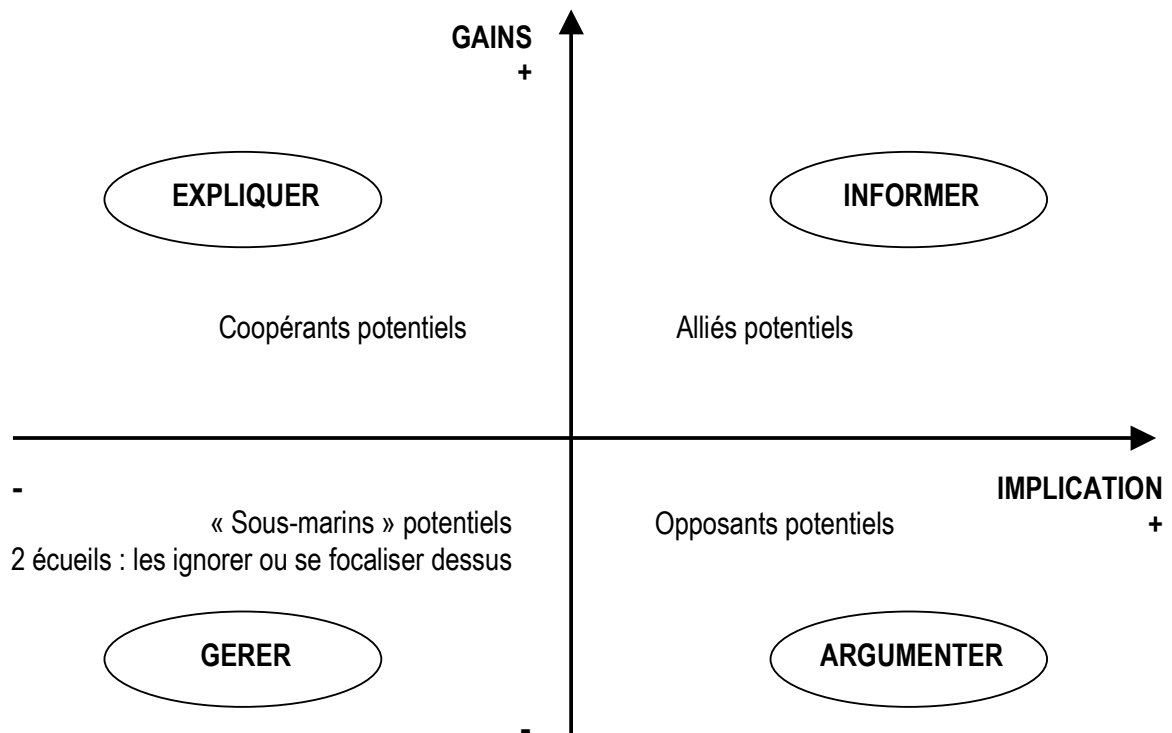
| | A | Z | E | R | T | Y | U |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | | | | | | | |
| Z | | | | | | | |
| E | | | | | | | |
| R | | | | | | | |
| T | | | | | | | |
| Y | | | | | | | |
| U | | | | | | | |

PRÉPARER SON PLAN DE COMMUNICATION

| Les acteurs | Leurs objectifs | Leur communiquer : | | |
|-------------|-----------------|--------------------|-----------|---------|
| | | quoi ? | comment ? | quand ? |
| | | | | |

Il faut être réaliste, chacun n'est véritablement intéressé que par ses objectifs personnels et est insensible ou ne tient pas compte des objectifs des autres. L'analyse stratégique va maintenant vous permettre de considérer la meilleure façon de communiquer aux différents acteurs, pour atteindre vos objectifs, en leur exprimant un message prenant en compte leurs objectifs. Ensuite vous pourrez définir le "comment" (email, rendez-vous, téléphone, réunion, journal interne...), puis déterminer le "quand", les moments les plus opportuns et l'ordre dans lequel vous devez communiquer. Le plan de communication proprement dit repartira de cette colonne datant la planification.

ALLIÉS, OPPOSANTS, COOPÉRANTS ET « SOUS-MARINS »



4 - La prise de décision

LES BASES

La pire décision est la « bonne décision » prise sur un problème mal posé.

Une « décision » est un choix irréversible et risqué entre plusieurs solutions possibles.

La Décision du passé est du passé. Ne devrait jouer dans la décision d'aujourd'hui que les conséquences actuelles de ce qui a été décidé dans le passé et non pas la décision du passé elle-même (manque d'objectivation - contamination affective – mouvements de balancier).

« Aujourd'hui est le premier jour du reste de ma vie ».

- Le résultat, qu'elle a donné, peut être un critère très injuste pour apprécier la valeur d'une décision, de par la présence, dans toute décision méritant ce nom, d'un risque accepté qui peut avoir joué de façon défavorable.

Une « bonne décision » :

- Intègre dans sa logique toutes les informations disponibles, favorables comme défavorables.
- Fait courir au décideur un risque qu'il est à même de courir et d'accord pour courir.

- En prenant des décisions qui respectent ces deux critères on augmente ses chances d'obtenir un bon résultat, c'est à dire un résultat conforme au souhait du décideur.

D'autre part le respect de ces critères a l'avantage de pouvoir être apprécié très vite après la prise de décision, tandis qu'il faut souvent longtemps avant de connaître le résultat définitif.

On peut juger la qualité d'un décideur sur un ensemble de résultats, mais il est dangereux de la juger sur un résultat isolé.

- Il est parfaitement correct d'intégrer dans le choix décisionnel des éléments non logiques, qu'ils soient affectifs ou normatifs, mais à condition de les présenter comme tels et non pas en cherchant à les faire passer pour logiques et rationnelles.

- Il est un « **moment opportun** » pour une décision : ni trop tôt, ni trop tard Le moment opportun est celui qui allie, le mieux ou le moins mal possible, maturité du problème et acceptabilité de la solution retenue de la part du public concerné.

- Trop souvent, pour une prise de décision importante il y a ambiguïté quant au décideur réel. Ce n'est pas forcément le décideur titulaire qui est le vrai **décideur**. Il faut, d'autre part, parfois, obliger quelqu'un à se reconnaître comme étant le décideur, ce rôle lui faisant peur.

Enfin, sans être le décideur quelqu'un peut être **l'influenceur**. Repérer les influenceurs, en vue d'agir sur eux, est important pour celui qui veut emporter une décision.

LE RISQUE

Bien distinguer l' « Évaluation du Risque » de l' « Attitude du décideur vis à vis du Risque ».

Après avoir évalué le risque, le décideur le confronte avec son Attitude vis à vis du Risque pour déterminer s'il prend ou s'il ne prend pas ce risque.

Les Risques, comme les Avantages s'évaluent en termes de : nature, grandeur et probabilité
Quand le risque a été déterminé, il faut s'efforcer de le réduire sinon de le supprimer.
De même il faut chercher les moyens d'accroître les avantages.

L'Attitude vis à vis du Risque du décideur dépend :

- des moyens matériels, financiers ou humains dont il dispose
- de sa personnalité qui peut être : craintive, prudente, équilibrée, audacieuse, culottée, voire joueuse.

Un individu est rarement homogène dans son attitude vis à vis du risque, quand on considère des décisions successives qu'il a prises.

Parmi les membres d'une équipe, pour un même type de décision, il peut aussi y avoir une hétérogénéité d'attitude vis à vis du risque.

D'où l'importance de discuter, en groupe, du type de risques que l'on peut prendre et du type de ceux que l'on ne peut pas prendre, pour définir l'attitude vis à vis du risque de l'Entreprise.

Tout décideur voit plus facilement certains risques que d'autres. Les risques que l'on ne perçoit souvent pas sont les suivants :

- les risques commerciaux si l'on est un technicien et inversement
- les risques à long terme
- les risques d'obsolescence
- les risques de regret ou de remord
- les risques de réputation
- les risques relationnels avec une autre personne
- le risque de s'ennuyer
- les risques que l'on fait courir aux autres sans les consulter

LA DÉCISION DE PRINCIPE

Il est très important de s'entraîner à donner très rapidement une Décision de Principe à une demande ou à une offre qui nous sont faites.

La réponse de principe, qui n'est pas la réponse définitive, calme les craintes du demandeur ou préserve l'enthousiasme de l'offreur. Il faudrait que dans 80% des cas, au minimum, elle soit suivie d'une réponse définitive allant dans le même sens, sinon la fiabilité du décideur sera mise en question.

Pour pouvoir faire connaître rapidement la décision de principe, il faut que le décideur confronte la demande ou l'offre faites, avec le « Système de priorité » qu'il a dans sa tête. Il pourra alors répondre en citant les arguments qui justifient sa réponse.

Même négative une réponse de principe est recommandée car elle peut faire gagner beaucoup de temps aux deux partenaires et établit une relation claire entre eux.

LE RENVERSEMENT DE L'ENTHOUSIASME

Il arrive souvent qu'une décision très désirée du demandeur et enfin obtenue provoque chez celui-ci un « Renversement de l'enthousiasme ».

Ayant obtenu l'accord il commence à percevoir plus nettement tous les inconvénients que présente la décision prise et se met à regretter cet accord obtenu qui lui fait peur. Il peut même chercher à revenir en arrière sur la décision prise. Mais qu'il s'en garde, c'est un moment à passer. Quand les choses seront en place, son enthousiasme reviendra.

5 - La définition d'objectifs et la performance

- **Les objectifs sont des outils de clarification et de motivation. Ils correspondent à des buts qui ont été opérationnalisés.** Ils doivent être définis contractuellement (contrat d'objectifs) et de façon la plus participative possible selon les personnalités et les situations.
- **Les objectifs ne valent qu'à travers l'existence d'un système d'évaluation ou de mesure.**
- **Ils traduisent les résultats concrets qu'une unité ou une personne se proposent d'atteindre sur une période de temps donnée, en termes de quantité, de qualité, de coûts ou de délais.**
- **Les objectifs doivent être précis, formalisés, atteignables, réalistes, contrôlables, adaptés, cohérents, motivants.**
- **Les objectifs sont en général centrés :**
 - sur la performance à atteindre, les résultats opérationnels (objectifs de progrès ou objectifs de projet)
 - sur le professionnalisme mis en œuvre dans la fonction (objectifs de développement de compétences).
- **La méthodologie de définition d'un objectif consiste à :**
 - décrire une cible : un résultat à atteindre,
 - déterminer une échelle et un niveau de mesure (de manière à mettre en place une évaluation a posteriori),
 - fixer un délai.
- **Puis prévoir les moyens nécessaires à l'atteinte de l'objectif :**
 - des moyens en temps,
 - des moyens en budget,
 - des moyens en matériel (logistique),
 - des moyens en compétences (faut-il former le collaborateur ?),
 - des moyens en renforcement de l'équipe (faut-il recruter un agent ?).
- **Présenter l'objectif à ses collaborateurs implique de conduire une discussion en deux temps :**
 - Recueillir leurs ressentis, leurs avis, par rapport à une proposition d'objectif.
 - Définir avec eux les moyens nécessaires à la réalisation.
- **Les objectifs de l'équipe doivent être cohérents avec ceux du groupe, du service, du centre.**

LA PERFORMANCE

Une définition « managériale » de la performance peut s'écrire simplement comme suit : « atteindre les objectifs avec des critères de **quantité, qualité, de coûts et de délais** dont les niveaux ont été déterminés à l'avance ».

C'est dire que la performance, individuelle ou collective, n'est pas établie une fois pour toute. Elle est largement influencée par la nature des contrats individuels et collectifs que le pilote passe avec son équipe.

Il sera donc nécessaire de trouver l'équilibre entre le niveau de performance requis par le pilote et celui admis par l'équipe.

Il faut cependant distinguer les déterminants de la performance individuelle de ceux de la performance collective.

LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

La performance individuelle est une combinaison de trois facteurs :

- Les aptitudes (ce que l'individu possède de façon innée, les prédispositions, les facilités...)
- Les compétences (ce qu'il a acquis par l'expérience ou par la formation)
- Les motivations (ce qui lui donne envie de faire, son énergie).

On peut décrire les **aptitudes** comme relevant du domaine du pouvoir : sur le plan intellectuel, sur le plan physique, sur le plan de la personnalité.

Les **compétences** étant caractérisées par les savoir : les acquis liés à la formation et à l'expérience

Les **motivations** étant représentatives du vouloir : satisfaire des besoins, des désirs, des intérêts professionnels.

La performance est le résultat d'une opération mathématique que l'on pourrait identifier comme une multiplication, entre ces trois facteurs. En effet, si un des facteurs est égal à zéro, il n'y a pas performance.

Dans les organisations du travail (entreprises, administrations...),

le « fournisseur » des aptitudes est le service du personnel, par le recrutement (tests, entretiens...),

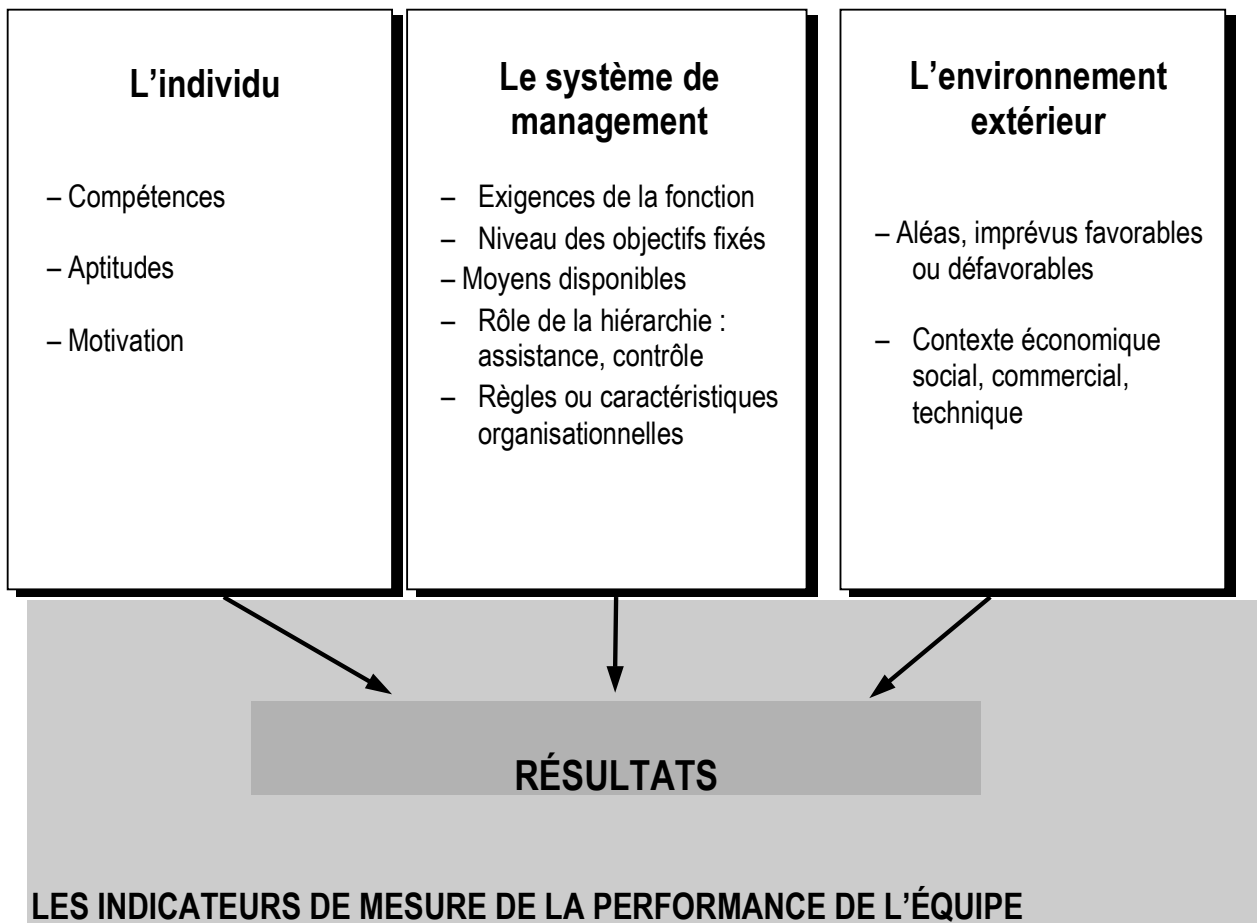
le « fournisseur » de compétences est le service formation

le « fournisseur » de la motivation est... le management, sachant que la motivation ne peut être « donnée », mais dépend entièrement de l'individu. Le rôle du manager est avant tout de créer les conditions favorables à la motivation.

DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La performance collective n'est pas la simple addition des performances individuelles des membres du groupe. Elle est construite par l'organisation du travail au sens large, par l'animation. La description des missions, les conditions de travail, les systèmes de rémunération, le fonctionnement de la communication... autant d'éléments qui relèvent de l'organisation du travail, donc de la responsabilité des managers, que ce soit en termes de décision, ou en termes d'application des règles en vigueur dans l'organisation. Mais elle dépend également de l'influence (et de la prise en compte) de l'environnement extérieur.

Le schéma ci-dessous illustre les facteurs explicatifs de la performance.



Le manager doit être en capacité de mesurer la performance de l'équipe dont il a la responsabilité. Les organisations du travail (entreprises, administrations...), ont généralement des tableaux de bord de contrôle de la performance. Ils sont construits à partir des objectifs visés par les choix stratégiques de la direction.

Dans une entreprise qui a la volonté de répondre aux exigences de son marché, on peut généralement identifier quatre familles d'indicateurs qui permettront aux responsables de mesurer la capacité des équipes à obtenir la performance attendue. Les indicateurs révélant :

- **La productivité** : c'est la production par unité de facteur mis en oeuvre (notamment la productivité du travail) ; elle conditionne le niveau des coûts, les prix et les marges.
- **La qualité** : elle est de plus en plus recherchée ; la mesure doit porter sur le niveau de qualité, mais aussi sur sa régularité (qualité constante) et sur sa progression au cours du temps.
- **L'initiative** : elle correspond à la capacité des équipes à être force de proposition dans l'entreprise.
- **La réactivité** : c'est la capacité de réponse rapide à la demande et, plus généralement, aux variations de l'environnement.

Le tableau de bord du manager devrait pouvoir comporter des indicateurs liés à ces quatre chapitres, afin de mesurer la performance de son groupe.

6 - Les tableaux de bord

■ Pourquoi mettre au point puis utiliser un tableau de bord ?

Un tableau de bord a pour fonction de présenter de manière synthétique et lisible les informations principales relatives à l'avancement d'une activité. C'est donc à la fois un moyen de faire périodiquement le point pour les responsables et un moyen pour communiquer à l'occasion des étapes de validation ou des points d'avancement.

■ Quand faut-il mettre en place le tableau de bord ?

Outil de suivi, le tableau de bord ne peut être mis en place qu'une fois définis les activités, le budget et la planification de l'action.

■ Qui doit être impliqué ?

Pour pouvoir mettre à jour les informations du tableau de bord, le responsable doit être régulièrement informé par les personnes qui sont chargées de la réalisation des activités, ou par les responsables de l'engagement des dépenses.

LA MÉTHODE : QUELQUES RAPPELS

Mesurer des écarts

Un projet, une action, ne peuvent être opérationnels que si :

- les activités et tâches sont identifiées et décrites ;
- les dépenses à effectuer ont été estimées et budgétées ;
- le calendrier de réalisation (la planification) a été faite.

Comme le tableau de bord sert à informer sur l'avancement réel de l'activité, il est logique et très utile de comparer cet avancement réel à celui qui était prévu. Le tableau de bord servira donc à mettre en évidence des écarts.

- **des écarts de réalisation des activités et tâches** : des tâches peuvent être réalisées sans produire le résultat attendu, des tâches supplémentaires deviennent alors nécessaires ; inversement certaines tâches prévues peuvent parfois être supprimées
- **des écarts de dépenses** : les tâches réalisées ont-elles coûté exactement ce qui était prévu ou moins cher ou plus cher ?
- **des écarts de calendriers** : est-on, à la date où le tableau de bord est réalisé, en avance, en retard ou dans les temps, par rapport à la planification ?

Sur la base de ces principes, on peut imaginer une structure de tableau de bord organisant les indicateurs suivants :

- **Les coûts sont décomposés en trois catégories :**

- le temps de travail des personnes de l'organisation qui contribuent à l'activité (c'est un élément important notamment pour bien gérer les relations entre les projets et les services),
- les achats de prestations ou d'équipements ou de produits,
- enfin des consommations internes, catégorie parfois plus difficile à cerner (temps d'utilisation d'un équipement, etc.).

- **Les indicateurs "écart de temps"**

Seront utilisés pour les tâches terminées à la date de réalisation du tableau de bord. L'écart de temps indique l'avance ou le retard par rapport à la planification. Les avances sont traduites en positif (il a fallu moins de temps, c'est un gain de temps), les retards en négatif (il a fallu plus de temps, c'est une perte de temps).

- **Les indicateurs «avancement physique"**

Seront pour les tâches commencées mais qui ne sont pas encore finies à la date de présentation du tableau de bord.

Il s'agit de repérer si ces tâches en sont bien au niveau d'avancement qui était prévu. Une valeur positive signifie que la tâche est en avance par rapport au prévu, le négatif indiquant un retard.

- **Une formalisation des "solutions adoptées ou proposées"**

Sert à indiquer ce qui a déjà été fait pour remédier à un écart pénalisant ou ce qui est proposé.

RÉGULARITÉ, RAPIDITÉ, FAIBLE COÛT

Un tableau de bord doit pouvoir être mis à jour régulièrement, présenter une information récente et ne pas demander trop de temps pour être mis à jour.

Le tableau de bord est périodique. C'est l'un des moyens d'informer toutes les personnes concernées de l'avancement des actions. Il faut donc qu'il ne soit pas trop compliqué à documenter.

Par ailleurs, les personnes concernées souhaitent une information "fraîche", c'est-à-dire aussi récente que possible.

Cela suppose que le responsable ait bien organisé la remontée d'information qui lui permettra de mettre périodiquement à jour son tableau de bord.

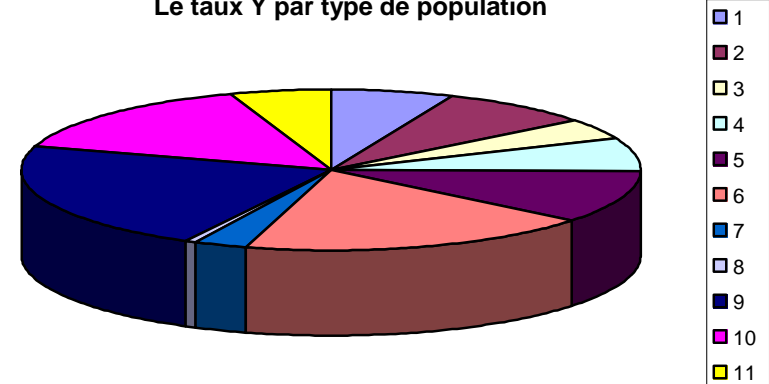
| Objectifs opérationnels | Domaines à mettre sous contrôle | Problématiques | Indicateurs | Systèmes de captage | Modalités de traitement | Formes Présentations |
|--------------------------------|--|-----------------------|--------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| | | | | | | |

LE TABLEAU DE BORD TYPE

*La problématique
(question, enjeux, zone de
vigilance à mettre sous
contrôle)*

Représentation graphique à l'instant T

Le taux Y par type de population



Les données chiffrées

| Indicateur | Taux Y |
|---------------|--------|
| Population 1 | 25 |
| Population 2 | 32 |
| Population 3 | 16 |
| Population 4 | 26 |
| Population 5 | 41 |
| Population 6 | 73 |
| Population 7 | 11 |
| Population 8 | 2 |
| Population 9 | 87 |
| Population 10 | 58 |
| Population 11 | 21 |

Commentaires ...

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|--|---|---|
| Transversalité Décloisonnement | <ul style="list-style-type: none"> Besoin d'harmoniser les pratiques, les méthodes et les outils L'ISO est à davantage intégrer La cartographie des processus n'est pas suffisamment utilisée (Les indicateurs par services semblent parfois nuire à l'action collective et dégrader le relationnel) | <ul style="list-style-type: none"> Développer la relation client/fournisseurs Développer l'approche processus | <ul style="list-style-type: none"> 1/ Identifier ses clients et ses fournisseurs (le formaliser, valider, communiquer) 2/ Faire le diagnostic de ses indicateurs (sens, pertinence, usage...) 3/ Identifier les quelques indicateurs les plus pertinents | Tous | XX | 03/02/07 en réunion direction 24/03/07 en suivi formation Audit en mai | Niveau de réalisation de l'action par responsable | Les chefs de projet ne doivent pas être systématiquement choisis parmi les responsables hiérarchiques |
| Relations sociales | <ul style="list-style-type: none"> La composition du CE ne correspond pas aux différentes catégories de personnels Le CE est parfois informé avant les responsables de décisions dont ils sont responsables | <ul style="list-style-type: none"> Permettre une meilleure représentativité du CE Affirmer le positionnement du responsable hiérarchique | <ul style="list-style-type: none"> Rappeler à l'ensemble du personnel le rôle du CE et ses règles d'élection Faire valoir l'importance de la représentativité Quand cela est possible, faire passer l'information aux responsables afin qu'il la relaie avant le CE | Tous | Document papier reprenant les informations nécessaires et suffisantes | 05/08 | L'évolution dans la composition du CE | Sans consigne claire le message risque de ne pas passer Qu'en est-il du collègue « technicien » ? |
| Bonnes pratiques de fabrication, Hygiène et sécurité | <ul style="list-style-type: none"> Certains portent des piercings | <ul style="list-style-type: none"> Interdire à tous, y compris les visiteurs, le ports apparents des bijoux et/ou des piercings pour tout accès à la fabrication et au conditionnement | <ul style="list-style-type: none"> Modification de la procédure <i>flux, hygiène et sécurité du personnel</i> Signalétique Modification du règlement intérieur | YY Chacun doit être le relais de cette information | | en cours en cours 03/08 | Réalisation effective Communication faite Signalétique en place | |
| Formation GRH GPEC | <ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour les responsables de faire remonter les besoins de formation Absence de DRH | <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place le plan de formation Avoir une stratégie de GRH Mettre en place une équipe complémentaire | <ul style="list-style-type: none"> Communiquer les contraintes et les exigences Mettre en place des procédures Identifier les besoins pour la mise en œuvre d'un SIRH | ZZ | | 2009 | % d'expressions des besoins de formation dans les délais et hors délais | Les responsables s'interrogent sur le DIF et le discours à tenir à son sujet |

8 - La motivation

EXEMPLES DE SITUATIONS AUXQUELLES VOUS POUVEZ ÊTRE CONFRONTÉ

- Votre équipe ou certains de vos collaborateurs manifestent ou expriment un manque de motivation. Cette situation peut se traduire concrètement par :
 - des répétées et des oublis fréquents,
 - un absentéisme croissant,
 - une participation faible aux réunions de l'équipe,
 - des sujets de mécontentement ou de discord plus nombreux,
 - un manque d'initiative et de souplesse face aux situations imprévues.
- Vous allez rechercher des moyens de renforcer leur motivation à partir des conseils qui suivent.

DES CONSEILS POUR AGIR

Pour développer la motivation de vos collaborateurs, vous pouvez vous appuyer sur les 8 moyens suivants :

1. Fixer les objectifs en commun et les contrôler (cf. fiche sur la définition des objectifs).
2. Savoir récompenser et donner des signes de reconnaissance : encouragements, primes, retours positifs, manifestations d'estime... pour augmenter la confiance en soi des collaborateurs.
3. Faire preuve d'équité :
 - équité ne signifie pas **égalité** en tout, il s'agit de prendre en compte les différences entre les situations individuelles,
 - savoir respecter les critères d'appréciation qui ont été annoncés,
 - être constructif et équitable en cas de faute : déterminer le préjudice, rechercher ses causes, accorder le droit à l'erreur et établir un plan d'action (pour éviter sa reproduction).
4. Diffuser les informations qui sont susceptibles d'intéresser l'équipe.
5. Traiter les mécontentements lorsqu'ils surviennent et éviter leur accumulation :
 - aborder le sujet soit en entretien individuel, soit en réunion d'équipe.
6. Suivre et apprécier le travail de ses collaborateurs :
 - connaître, s'intéresser et contrôler leurs réalisations.
7. **Enrichir l'intérêt du travail** :
 - valoriser les tâches,
 - laisser de l'autonomie et confier des responsabilités,
 - tenter des changements d'activité,

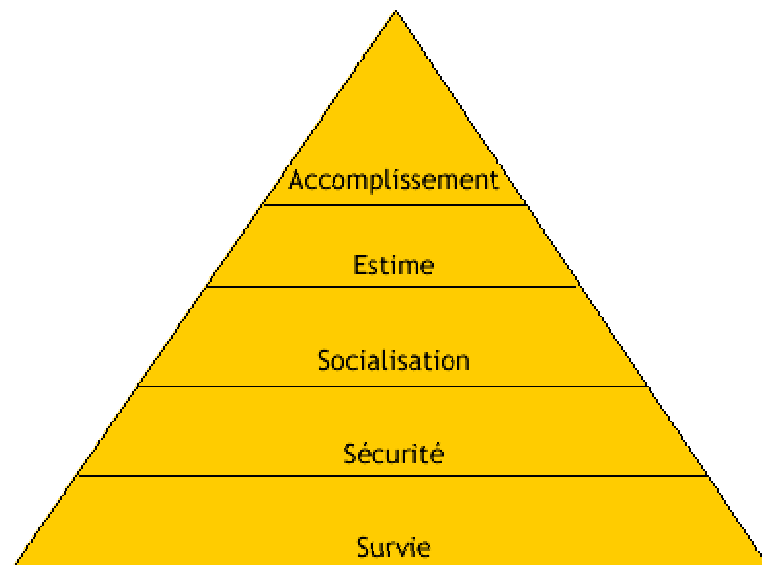
—donner des retours sur les résultats atteints.

8. Avoir un projet pour l'équipe : savoir expliquer son utilité et l'importance de la mobilisation de ses ressources humaines.

DES POINTS DE VIGILANCE

1. Ne pas croire que **seules** les ressources financières peuvent stimuler les motivations.
2. Éviter les comportements qui sont les sources de démotivation : la méfiance, le mépris, le secret, l'exclusion, ...

LA PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW



- Survie : besoins physiologiques : faim, soif, sommeil...
- Sécurité : besoins de sécurité : protection morale et physique, identité personnelle...
- Socialisation : besoins de socialisation : amitié, affection, image de soi...
- Estime : besoins d'estime : respect de soi, considération, ambition, prestige...
- Accomplissement : épanouissement, réalisation personnelle...

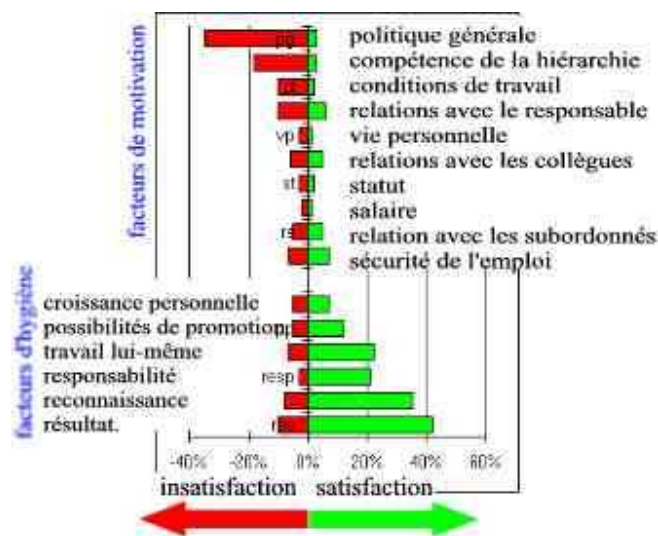
Ces besoins constituent la base des motivations des individus. Ils sont présents, de façon plus ou moins consciente, chez chacun de nous.

Les besoins sont plus ou moins hiérarchisés, chaque besoin supérieur ne devenant un objectif « motivant » que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits. Sinon, l'individu peut être déstabilisé. L'équilibre n'est jamais définitivement figé mais toujours en mouvement et évolue avec les âges de la vie.

LA THÉORIE DE LA MOTIVATION DE HERZBERG

Herzberg distingue les facteurs de motivation (accomplissements, estime de soi, travail proprement dit, responsabilité, avancement, etc.) et les facteurs de démotivation (politique et administration de l'entreprise, rémunération, conditions de travail). Les premiers entraînent plus souvent de la satisfaction que de l'insatisfaction alors que les seconds sont davantage à l'origine d'insatisfactions.

L'idée, pour appliquer cette théorie à la motivation est de considérer que les facteurs générant de la satisfaction correspondent à des attentes fortes. Un individu va accorder beaucoup d'importance à un facteur qui lui procure de la satisfaction.



L'exemple de « l'enrichissement des tâches »

L'enrichissement des tâches est souvent pratiqué mais peut être délicat à gérer (voir par exemple les effets pervers des systèmes de primes qui ne sont pas toujours perçues comme des récompenses et peuvent entraîner de la compétitivité, méfiance, etc.).

Il ne consiste pas simplement à rendre le travail plus varié, plus autonome, etc.. Il ne doit pas être imposé mais proposé avec possibilité pour le personnel de se l'approprier. Il peut y avoir, par exemple, des résistances chez les anciens. Les mesures prises doivent l'être avec la participation des salariés. De cette manière, les personnes sont responsabilisées. La routine fait place à l'initiative.

L'enrichissement des tâches n'est pas apprécié par tous les personnels (en particulier ceux pour lesquels l'autonomie, la variété, la participation, l'initiative etc. n'ont pas une grande importance) ni par tous les syndicats parce qu'il conduit à des emplois plus stressants (du fait de l'augmentation du rythme de travail qui découle d'une plus grande motivation).

Les attentes qui correspondent aux facteurs de motivation peuvent varier selon les individus et avoir des valeurs très différentes.

9 - L'entretien

ÉTAPES À RESPECTER

1. Prendre rendez-vous suffisamment à l'avance
2. Préparer l'entretien
3. Présenter l'entretien (contexte, objectif, déroulement)
4. Utiliser un guide
5. Conclure
6. Garder une trace écrite

TECHNIQUES POUR FAIRE PROGRESSER L'ENTRETIEN

Vous avez trois moyens à votre disposition

1. Le silence attentif et intéressé

Rester dans cette disposition tant que votre interlocuteur parle et que sa parole n'a pas pour but d'occuper l'espace sonore.

2. Les questions

Elles peuvent être :

- **Fermées** : plus elles le sont, plus l'entretien est directif.
- **Ouvertes** : vous avez avantage à les utiliser en particulier dans les trois cas suivant :
 1. Pour aider votre interlocuteur à passer du général au particulier, une question ouverte est beaucoup plus efficace qu'une question fermée.
 2. Lorsque vous avez l'impression que le collaborateur, ayant abordé un sujet, exerce soudain une censure et ne désire pas continuer plus avant.
 3. Lorsqu'il vous semble qu'il y a une contradiction dans ce que dit le collaborateur.

3. La reformulation

Elle peut prendre toutes les formes, depuis la reprise douce d'une phrase que le collaborateur a laissée en suspens pour l'aider à terminer, jusqu'à la reformulation interprétative qui oblige l'interlocuteur à se situer.

Vous avez avantage à utiliser la reformulation dans les quatre cas suivants :

1. Lorsque l'interlocuteur utilise des formules qui vous paraissent trop absolues, trop radicales (jamais - toujours - rien - tout - etc...). La reformulation lui permet de nuancer ses propos et vous permet d'en apprendre davantage.
2. Lorsqu'il ne finit pas telle ou telle phrase.
3. Lorsque vous souhaitez spontanément intervenir par une question commençant par « **pourquoi** », la reformulation pure et simple de ce qui vous fait problème se révèle plus efficace.
4. Lorsque l'interviewé exprime une impossibilité sans préciser l'agent qui est à l'origine de cette impossibilité.
Il s'agit, en ce cas, de formuler une quasi interprétation.

■ Des conseils pour rechercher en permanence la qualité du dialogue et l'écoute mutuelle

- Définir seul ou ensemble les objectifs de l'entretien (lorsque ce dernier est prévu).
- Laisser s'exprimer votre collaborateur et ne pas induire ses réponses par des questions fermées.
- Préférer un questionnement ouvert qui incite l'autre à développer son point de vue.
- S'assurer d'avoir bien compris son interlocuteur avant de répondre ou d'argumenter ; privilégier la reformulation avant d'affirmer.
- Rester détendu, naturel, coopératif et « parler vrai » ; ne pas craindre d'expliquer clairement les difficultés ou problèmes rencontrés.
- Écouter jusqu'au bout, ne pas couper la parole même si on n'est pas d'accord avec ce qui est dit.
- Insister d'abord sur les points positifs ou les points d'accord, avant de préciser les points à améliorer ou les points de divergence.
- Procéder à des synthèses régulières pour s'assurer que l'on a bien ait le tour de la question avant de passer au point suivant.
- Parfois, prendre des notes au cours de l'entretien.

LES ATTITUDES EN ENTRETIEN

■ Quelques remarques à propos des tendances d'attitudes que l'on peut avoir dans un entretien.

D'une façon générale, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises attitudes, il n'y a que des attitudes adaptées ou non à la situation.

◆ Attitude d'écoute et de compréhension

Elle consiste à reformuler ce qu'a dit votre interlocuteur en le synthétisant. Il s'agit de comprendre le problème tel qu'il est vécu par l'autre en vérifiant que l'on a bien compris. Cette attitude relance l'interlocuteur et l'entraîne à s'exprimer davantage.

◆ Attitude de jugement

Tendance à évaluer ce qui vous a été dit, c'est-à-dire, que cela implique un point de vue moral personnel et comporte par conséquent, un jugement critique ou approuvateur à l'égard d'autrui. Vous vous posez en censeur moral.

Exemple : vous avez raison, vous avez tort, c'est bien, attention, etc.

◆ Attitude d'enquête

Vos réponses sont investigatrices. Vous vous empressez d'en savoir davantage et vous orientez l'entretien vers ce qui vous paraît important. Cette attitude peut brusquer l'interlocuteur et le faire se fermer complètement, surtout s'il s'agit d'un enfant.

◆ Attitude d'interprétation

Vous risquez de ne comprendre que ce que vous-même souhaitez comprendre en recherchant ce qui vous paraît à vous l'essentiel et votre esprit cherche une explication. En fait, vous pouvez opérer une distorsion par rapport à ce que l'autre voulait dire et déformer sa pensée.

◆ Attitude d'aide

Cette attitude consiste à rechercher peut-être hâtivement, une solution immédiate au problème. Vous avez tendance à réagir par l'action et en poussant à l'action. Vous voyez tout de suite l'issue que vous vous choisirez et n'attendez pas d'en savoir davantage.

POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Veiller à ne pas être dérangé.
- ◆ Préparer ses questions ou ses argumentations.
- ◆ Ne pas répondre à la place de votre interlocuteur aux questions que vous lui posez.

10 - La conduite de réunion

LES TROIS ÉTAPES CLÉS DE LA QUALITÉ D'UNE RÉUNION

1. Une réunion réussie est une réunion préparée (avec un objectif précis, un ordre du jour...)
2. Une réunion réussie est une réunion qui débute par un tour de table libre mais centré sur l'objectif, faisant appel au ressenti des participants (comment ressentez-vous l'avancement de nos travaux ?...).
3. Une réunion réussie est une réunion qui sera suivi d'un compte-rendu qui formalisera les décisions prises et les principaux points abordés (en une page) et qui sera validé par les participants.

1 - LA PRÉPARATION

1. Définir son (ou ses) objectifs.
2. Sélectionner les participants.
3. Choisir le bon moment, les locaux.
4. Informer les participants (convocation).
5. Se préparer à animer (contenus, supports).

2 - LE DÉROULEMENT

■ 1ère phase : Le démarrage

L'animateur :

- ◆ accueille les participants,
- ◆ rappelle l'objectif de la réunion,
- ◆ fixe le cadre (horaires, règles de fonctionnement),
- ◆ propose le plan de la réunion.

■ 2e phase : l'expression du groupe

L'animateur :

- ◆ distribue la parole,
- ◆ relance la parole,
- ◆ éventuellement, prend des notes.

■ 3e phase : l'exploitation et la synthèse

Le rôle de l'animateur :

- ◆ classer les idées (dégager les points de convergence entre les participants ou classer par thème),
- ◆ inscrire les solutions ou les pistes retenues au tableau,
- ◆ compléter la réflexion,
- ◆ dégager les conclusions de la réunion,
- ◆ informer sur le suivi de la réunion (comptes rendus, engagements, prises de décisions).

3 - LE SUIVI

- ◆ Formalisation rapide du compte rendu.
- ◆ Diffusion aux destinataires concernés.
- ◆ Contrôle de la mise en œuvre des décisions prises en réunion.

SAVOIR FACILITER LES ÉCHANGES

- ◆ Rappeler le cadre de l'échange (les horaires, les objectifs, le plan de réunion).
- ◆ Faire des reformulations régulières (pour intégrer ce qui est dit et pour valoriser certaines contributions).
- ◆ Faire des synthèses partielles.
- ◆ Faire des relances : questionner les participants (individuellement, collectivement, tour de table).
- ◆ Distribuer la parole : veiller à l'expression de tous.
- ◆ Gérer les silences : accepter certains silences, essayer de les interpréter (réflexion ou désintérêt) avant de réagir.

DE LA CONSTITUTION DU GROUPE À L'ACTION

("forming to performing")

La constitution ("*forming*")

- Définition de l'objet de la constitution du groupe, de son cadre d'action ("*pourquoi sommes-nous là ?*")
- Chacun doit trouver sa place dans le groupe pour atteindre l'objectif
- Le sentiment d'appartenance des participants se manifeste par "*NOUS*"

La "tempête" ("*storming*")

- Manifestations des jeux de pouvoir
- Définition des rôles et fonctions attribués à chacun

La "fixation des normes" du groupe ("*norming*")

- Intérêt positif pour les idées des autres
- Définition de normes et de règles de fonctionnement par et pour le groupe (conditions de survie du groupe et d'adhésion des participants)

Le passage à l'action ("*performing*")

- Réalisation des tâches confiées
- Production efficace de chaque participant et coordination des actions conduites

S'ASSURER DE SA PRÉPARATION À J-5

| | OUI | NON |
|--|-----------------------|-----------------------|
| ◆ Êtes-vous clair sur les objectifs de la réunion ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Les problèmes principaux à traiter, les décisions à prendre sont-ils clairement formulés ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Tous les participants nécessaires sont-ils disponibles ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Avez-vous laissé suffisamment de temps aux participants pour préparer la réunion ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Les sujets sont-ils suffisamment avancés pour que la réunion soit efficace ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ L'ordre du jour (nombre de points à traiter / temps disponible) est-il réaliste ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Savez-vous quelles méthodes d'animation vous utiliserez ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Savez-vous comment vous ferez prendre des décisions ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ La prise de note puis la production du compte-rendu sont-elles bien prévues ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ La salle est-elle bien réservée ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ La salle sera-t-elle correctement aménagée ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ◆ Vous sentez-vous vraiment prêt pour cette réunion ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

POUR CONDUIRE UNE RÉUNION

| | |
|--------------------------|---|
| PRÉPARER | <ul style="list-style-type: none">◆ Organisation matérielle – salle, convocations◆ Objectif de la réunion – quel niveau cherche-t-on à atteindre ?◆ Définition des attentes réciproques |
| INTRODUIRE | <ul style="list-style-type: none">◆ Clarifier l'objectif – pourquoi sommes-nous ensemble ?◆ Faire démarrer :<ul style="list-style-type: none">– lancer un tour de table– poser des questions– brainstorming |
| CONDUIRE | <ul style="list-style-type: none">◆ Recentrer – par rapport au plan, à l'objectif◆ Synthétiser – consolider le travail du groupe◆ Relancer – synthèse, reformulation, jeu de questions (miroir, relais, écho...)◆ Organiser – les prises de parole, équilibrer discussion et réflexion◆ Animer à partir de supports, de témoignages, d'exemples, de démonstrations... |
| CONCLURE | <ul style="list-style-type: none">◆ Synthèse finale sur laquelle s'accordent tous les participants◆ Relevé des décisions validé par le groupe |
| LE COMPTE RENDU | <ul style="list-style-type: none">◆ A rédiger et diffuser le plus tôt possible après la réunion – pour l'animateur, les participants et les destinataires |
| SUIVI DE L'ACTION | <ul style="list-style-type: none">◆ Déroulement des actions engagées à réaliser après la réunion◆ Rendre systématiquement des comptes aux prochaines réunions |

UNE CONVOCATION TYPE

| | |
|----------------------------------|--|
| Noms des participants | |
| Nom de l'animateur | |
| Type de réunion | |
| Thème, sujet | |
| Objectif(s) | |
| Différents points abordés | |
| Coordonnées de la réunion | – date : – lieu : – heure : – durée : |
| Le signataire | |

UN COMPTE RENDU TYPE

| | |
|-------------------------------------|-------|
| Lieu et date de la réunion | |
| Présents | |
| Absents excusés | |
| Rédacteur | |
| Nom de l'animateur | |
| Objet de la réunion | |
| Rappel de l'ordre du jour | |
| Les décisions prises | |
| Les points clés abordés | |
| Les opinions en cas de débat | |

11 - La gestion du temps

OBSERVATION GÉNÉRALE

Ce document doit vous permettre d'analyser certains phénomènes que vous avez sans doute déjà observés. Les six thèmes développés n'ont pas la même résonance pour tout le monde. Prenez les éléments qui vous semblent les plus intéressants pour vous et utilisez-les comme pistes de réflexion.

1. L'ESSENTIEL PREND PEU DE TEMPS, L'ACCESSOIRE BEAUCOUP DE TEMPS

C'est l'application, dans le domaine de la gestion du temps, de la loi bien connue de Pareto qui constatait que :

- 20 % des produits font 80 % du chiffre d'affaires
- 80 % des produits font 20 % du chiffre d'affaires

Ainsi, on observe que :

- 80 % du temps est consacré à l'accessoire (qui donne 20 des résultats)
- 20 % du temps est consacré à l'essentiel (qui donne 80 % des résultats).

En classant vos activités par ordre d'importance décroissante, demandez-vous si vous consacrez suffisamment de temps aux activités fondamentales.

Principes d'action :

- Savoir ne pas rechercher les tâches concrètes qui « donnent la preuve » du travail effectué.
- Différencier les activités stratégiques, fondamentales, des autres activités,
- Apprendre à gagner du temps sur l'accessoire.

2. CHAQUE INDIVIDU À SES RYTHMES PERSONNELS D'EFFICACITÉ

Certaines personnes sont plus « du matin », d'autres plus « du soir ».

Chacune est guidée par des rythmes biologiques qui lui sont propres et qui peuvent avoir une influence, plus ou moins grande, sur son efficacité.

Avez-vous déjà constaté que vous êtes plus efficace à certains moments qu'à d'autres ?

Réservez-vous certains moments à certaines activités ?

Principes d'action :

- Découvrir les moments de plus grande efficacité (physique et intellectuelle) et ceux de moindre efficacité.
- Utiliser ces découvertes dans la programmation de vos activités (dans la mesure où les contraintes le permettent).

3. TOUT TRAVAIL INTERROMPU EST MOINS EFFICACE ET PREND PLUS DE TEMPS QUE S'IL ÉTAIT EFFECTUÉ DE MANIÈRE CONTINUE

Il existe des séquences optimales de travail qui dépendent du type de travail et de chaque individu (rythme personnel et méthode de travail). D'une manière générale un travail effectué d'une seule traite est plus efficace.

Or, on constate, en France, que la majorité des cadres ne peuvent avoir de séquences de travail continu de plus de 10 minutes, ils sont forcés d'interrompre constamment leurs activités. Ces dérangements perturbent leur travail et dispersent leur attention.

En reprenant votre relevé horaire calculez la longueur moyenne de vos séquences de travail.

Principes d'action :

- Favoriser les longues séquences.
- Faire le maximum pour se protéger des interruptions (isolement, heures fixes pour les entretiens, etc.).

4. LE TEMPS SEMBLE SE DILATER

Comme les gaz qui occupent le volume qui leur est accessible, un travail qui peut être fait en une heure si on ne dispose que de cette heure, prend deux heures lorsque l'on a deux heures disponibles pour le faire. En regardant le programme d'une journée calme, remarquez-vous cette tendance ?

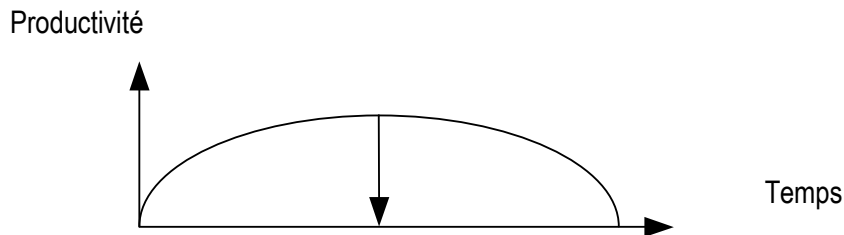
Principes d'action :

- Raisonner en fonction du temps nécessaire à une tâche et non en fonction du temps dont on dispose : chercher la rentabilité du temps investi.
- Se donner des échéances, heures ou dates à ne pas dépasser.

5. TROP DE TEMPS INVESTI PEUT DEVENIR IMPRODUCTIF

On note, qu'au-delà d'un certain temps de travail, la productivité devient nulle ou négative (inefficacité, risques d'accidents de travail, ...).

Ce seuil dépend des individus.



Savez-vous quel est le maximum de temps que vous devez passer à une activité pour éviter cet écueil ?

Principes d'action :

- Connaître ses limites et les respecter
- Savoir changer d'activité ou ne plus rien faire lorsque le seuil est atteint.

6. LE TEMPS A UNE DIMENSION SUBJECTIVE QUI DÉPEND DE L'INTÉRÊT PORTÉ À L'ACTIVITÉ PRATIQUÉE

Les activités qui nous plaisent font passer le temps très vite, celles qui nous déplaisent se tirent en longueur. C'est pourquoi, nous avons tendance à dépasser le délai octroyé à une activité plaisante et à choisir de préférence ce type d'activité plutôt que celles qui sont déplaisantes.

Avez-vous constaté, lors de votre relevé horaire, un décalage, pour certaines tâches, entre le temps que vous imaginiez avoir passé et le temps réellement écoulé ?

Principes d'action :

- Ne pas choisir de faire en premier lieu les activités les plus plaisantes, si elles ne sont pas les plus importantes.
- Alternner les moments ennuyeux et les moments agréables.
- Relativiser la perception du temps par un chronométrage précis.

POUR MIEUX GÉRER SON TEMPS

QUALIFIER LES PRIORITÉS

Il existe une tension constante entre l'urgent et l'important ; l'un des problèmes étant que la tâche importante doit rarement être accomplie dans une journée ou dans la semaine. La tâche urgente, elle, exige une action immédiate qui dévore notre énergie.

Pourtant, avec le recul du temps, leur importance trompeuse s'évanouit souvent, et c'est avec une sensation de manque que nous revoyons les tâches essentielles que nous avons laissées de côté. Nous sommes devenus des esclaves de « la tyrannie de l'urgent » !

Quelques définitions

L'« **urgence** », c'est bien sûr la nécessité d'agir ou de réagir rapidement, soit pour mettre fin à une menace qui peut devenir ... grave, soit pour saisir une opportunité.

L'« **importance** » est liée aux répercussions lourdes de conséquences en valeur, nombre, durée, fréquence, que peut avoir le non-traitement ou la non-atteinte d'un objectif.

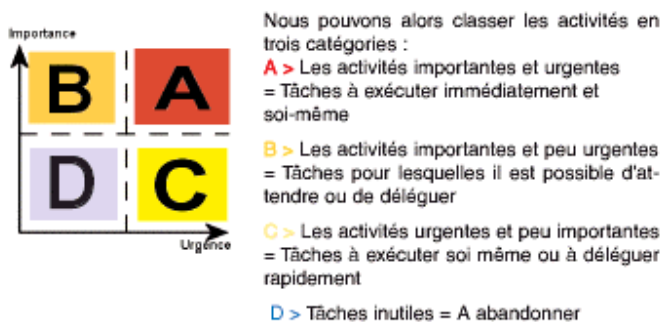
Un outil pour aider au choix

Listez les activités auxquelles vous devez vous consacrer dans les jours à venir (inscrivez-les dans l'ordre que vous voulez).

- Notez de 1 à 10 le caractère urgent de chacune de ces activités (10 = très très « urgentissime » ; 1 = très peu urgent).
- Faites une autre colonne, avec le même système de notations, pour évaluer le caractère important de chacune de ces activités.

Le produit des deux chiffres vous permettra de hiérarchiser les activités en identifiant vos priorités (les chiffres les plus importants).

Exemple d'application :



12 - Les conflits, le harcèlement moral et la négociation

Les conflits, les divergences sont d'abord à considérer comme des éléments moteurs de changement pour une organisation. Éléments positifs et constructifs si ces divergences sont correctement traitées, éléments préjudiciables et destructeurs dans la situation contraire. La **régulation** et la **négociation** sont deux modes de traitement des divergences. Ce ne sont ni les seuls, ni systématiquement les plus performants, quoiqu'en dise la mode. Ils ont leurs avantages, leurs limites et leurs contraintes.

Les conflits peuvent dégénérer lorsque l'agressivité et la violence ne sont pas contrôlés. On fera bien la distinction entre **conflit positif** et **conflit négatif**.

LES SOURCES DE CONFLIT

Les conflits sont souvent liés à des rivalités, des concurrences (ex : sur le pouvoir, les habitudes, l'amour propre). Il est d'abord nécessaire de distinguer quatre catégories fondamentales de désaccords :

■ **Ceux concernant les FAITS**

Conflits possibles car les individus ne reçoivent pas la même information ou n'ont pas accès aux mêmes sources.

■ **Ceux concernant les BUTS**

Quand les objectifs sont différents ou opposés, chaque individu va essayer de faire prévaloir son point de vue. Si les objectifs ont été déterminés par la hiérarchie et imposés à la base sans consultation préalable, des désaccords ou des conflits pourront émerger.

■ **Ceux concernant les MÉTHODES**

Ce sont les manières de faire et de penser, les stratégies, les procédures, les tactiques pour atteindre les buts.

■ **Ceux concernant les VALEURS**

Les désaccords peuvent porter sur des dimensions morales, la manière d'exercer le pouvoir, les valeurs individuelles et collectives, les convictions personnelles.

Cela écrit, il est important d'identifier, le plus finement possible, la source des conflits pour déterminer ensuite le mode de traitement le plus approprié. Pratiquement, dans les organisations, les conflits sont générés par cinq types de situation :

- le recouvrement des responsabilités (une activité est sous la responsabilité de deux services),
- le partage des ressources (deux services partagent les mêmes ressources),
- les attributions imprécises de responsabilité (certaines zones de l'activité de l'entreprise échappent à tout rattachement net),
- les rivalités entre fonctionnels et hiérarchiques (leurs objectifs sont divergents, les hiérarchiques présents sur le terrain se considèrent comme les mieux informés, les fonctionnels constatent la difficulté des hiérarchiques à sortir de leurs habitudes),
- les incompatibilités d'humeur.

DES CONSEILS POUR AGIR

LA RÉGULATION

Réguler, c'est plus que faciliter les échanges, **c'est faciliter les échanges pour limiter le poids des conflits latents, pour régler les divergences, les incompréhensions portant sur des données qui ne sont pas toujours objectives et factuelles** (ressentis différents, blessures, ...).

Pour maintenir et développer le niveau d'efficacité de son service ou de son organisation, un manager est amené à réguler des situations dans lesquelles il n'est qu'indirectement impliqué (divergences entre deux confrères ou plus, ou entre deux ou plusieurs collaborateurs).

En d'autres cas, il doit participer à la régulation de divergences qui le concernent très directement. Situation plus délicate, car dans ce cas, il est plus difficile de garder la distance « émotionnelle » nécessaire à la bonne compréhension des écarts de perception des faits, d'opinion, de ressenti.

■ Pour utiliser la régulation

a) Se mettre en condition de réguler

- Faire la différence entre l'autre et l'expression de son stress ou de la tension qu'il subit
- Faire de même pour soi.
- Accepter que l'autre ait une perception différente, une réaction que l'on ne comprend pas.

b) Quitter le mode actuel de communication

- Proposer une « pause ».
- Changer de registre (faits, opinions, ressentis).

c) Parler de l'enjeu commun, échanger les ressentis

d) Métacommuniquer (échanger sur la difficulté de communication)

- soit en commençant par la forme :
à quel moment la tension ou le ressentiment sont-ils apparus, quels mots ont été entendus et quels effets ont-ils eus ?
- soit en commençant par le fond :
échanger des faits, opinions, valeurs, en des termes acceptables par l'autre, après avoir annoncé les règles :
 - pas d'interférence,
 - écoute « naïve »,
 - acceptation du fait que des valeurs s'actualisent, que des opinions évoluent, qu'un ressenti est une chose personnelle qu'il n'est pas nécessaire et utile de vouloir le faire partager à tout prix, mais qu'il existe pour l'un ou pour l'autre à un moment donné.

e) Tirer des règles clarifiantes communes, pour l'avenir de la relation :

- « Ce que j'aimerais, c'est qu'en cas où ..., tu (ou vous) ... ».
- « De mon côté, j'essaierai de ... ».

■ Les dérives des conflits

Les conflits deviennent négatifs lorsque la forme de la relation dérive vers un engagement trop affectif et émotionnel et empêche son contrôle objectif et rationnel. Les paroles dépassent les pensées, les attitudes, les intentions. Toute forme de violence perçue appelle et banalise la violence. Il ne faudrait jamais faire perdre la face à autrui, mais toujours chercher à dialoguer pour s'expliquer, se comprendre, « s'entendre ».

Toute parole perçue comme agressive, toute intonation, tout geste, peuvent entraîner une personnalisation du problème et être pris pour une accusation qui va mettre en mouvement des réactions de colère, d'amertume, de vexation, qui vont tourner en contre accusation. Un sentiment d'injustice va s'instaurer ou chacun pense être la victime. La forme a totalement pris le pas sur le fond.

Quel que soit le sujet, le ton va alors monter et on perd de vue l'objectivité et la rationalité. L'enjeu va passer au niveau de l'amour propre et plus tard on en sortira et plus il sera difficile de désamorcer cette escalade. Les effets en sont très négatifs. On rentre dans des systèmes affectifs d'ambivalence accusation-culpabilité et vanité-sentimentalisme, de désir de supprimer l'autre, de le punir, de le détruire.

POUR RÉSOUDRE LES CONFLITS

1 - Savoir se dédoubler

Mettre à distance le conflit, l'objectiver et le comprendre, le détacher de soi et de ses réactions affectives, peut se faire par une sorte de renversement de perspective. On peut en effet voir le conflit, non plus de son point de vue, mais du point de vue de l'autre, comme si on était placé derrière son épaule.

Quand chacun des interlocuteurs se rend compte que l'autre voit la situation de son point de vue, les attitudes deviennent moins défensives et les déclarations plus nuancées et plus modérées. Cela leur donne alors l'opportunité de se rapprocher d'une position commune et de la possibilité d'un compromis contractuel et plus réaliste.

2 – Savoir différer

Lorsque vous sentez que les échanges prennent une tournure qui « s'échauffe » et risque de dégénérer, n'hésitez pas à sortir le *joker* de rompre avec la dynamique et le rythme : ne pas en rester non plus à des ruminations, mais ouvrir une fenêtre, faire un tour dehors, aller prendre un café sont des premières solutions souvent très efficaces. On peut se revoir dans une heure, ou le lendemain dans de toute autre condition. Ce n'est jamais perdre la face, car le perdant dans le conflit est celui qui le subit sa propre agressivité et ne se maîtrise pas.

3 - Éviter d'user de la persuasion

Devant les résistances plus ou moins manifestes du collaborateur, le manager est souvent tenté d'utiliser la persuasion. Cette méthode n'est pas toujours efficace, car elle procure des compensations qui doivent, en principe, permettre de surmonter les résistances du collaborateur, sans pour autant en diminuer la force ou l'intensité. Le manager essaie alors de mettre en jeu des forces plus grandes que la résistance elle-même, créant de cette manière un équilibre plus que précaire, et qui peut être très vite rompu.

Il semble préférable de ne pas chercher à persuader le collaborateur, mais de l'influencer avec intégrité en comprenant les causes de sa résistance. C'est en supprimant ces causes que le responsable arrivera à faire passer l'interlocuteur d'une opposition stérile à un dialogue positif.

4 - Savoir ce que l'on veut et l'exprimer clairement

S'il est vrai que l'attitude d'écoute compréhensive facilite la résolution du conflit, il faut aussi que le collaborateur sache ce que le manager désire voir arriver. Si ce dernier reste dans le doute, il augmente la confusion et l'anxiété qui existent déjà. Il est bon de savoir ce que l'on veut et de prendre position de façon ferme et tranquille.

5 - Éviter de chercher des solutions complètes et définitives

Un conflit a toujours plusieurs composantes de différentes natures : certaines sont professionnelles, d'autres émotionnelles, d'autres liées à l'organisation et à sa structure, etc. Plutôt que de vouloir traiter la globalité d'un conflit et de manière définitive, l'attitude plus réaliste et plus efficace consiste à bien cerner les différents facteurs du conflit, car décomposer le conflit équivaut à le réduire à des dimensions plus maniables, moins angoissantes, et à trouver des solutions adaptées.

L'idéal est d'aboutir à une solution partagée où chacun est gagnant. Ce qui est toujours possible si l'on en prend le temps et si on sait se donner les conditions d'être créatif et innovant.

6 - Traiter le conflit en termes de données professionnelles

Les relations de travail sont gouvernées et jugées par leur contribution à des objectifs. Il existe donc toujours des éléments concrets sur lesquels l'attention des deux interlocuteurs peut se concentrer, en particulier ceux qui doivent être résolus pour rapprocher l'organisation des buts à atteindre.

« Jusqu'à preuve du contraire, les gens dans l'organisation sont intelligents et de bonne foi. » Cela veut dire que leurs comportements sont des comportements qui ont leurs propres logiques et qui ne peuvent se comprendre que par rapport à un contexte dont il faut connaître les éléments. Au lieu de se centrer sur la personne, on doit se préoccuper d'analyser et de comprendre la situation, par exemple l'organisation et les contraintes qu'elle implique et qui sont souvent à l'origine du conflit.

7 - Garder le contact avec les données objectives du conflit

Lorsque cette analyse est faite conjointement avec le collaborateur, le responsable peut néanmoins avoir la tentation d'abandonner le terrain, si la tension avec le collaborateur est trop difficile à supporter. C'est une erreur, car, à partir de cet abandon, l'imagination du collaborateur peut prendre le dessus en lui donnant des idées plus ou moins fausses de la situation, ou en lui faisant adopter des comportements mal adaptés à la situation.

Il est donc impératif de ne pas perdre le contact avec les données objectives du conflit, de les rappeler clairement, d'insister sur les contraintes existantes, qui ne peuvent être changées, et de distinguer les contraintes sur lesquelles il est possible d'agir. C'est en effet à partir de cette analyse dédramatisée affectivement et émotionnellement qu'il sera possible de dépasser le conflit en recherchant des solutions adaptées.

LE HARCÈLEMENT MORAL : COMMENT SE PRÉMUNIR ?

D'après Edith DIARD, Consultante RH

Dans l'univers moderne du management, les conflits, les échecs peuvent être interprétés en termes de « harcèlement moral », ce qui est un délit reconnu par la loi. Médiatisé à outrance par le livre à énorme succès de Marie- France Hirigoyen et par des émissions télévisées, le harcèlement moral est, en effet, devenu un leitmotiv invoqué systématiquement dans les conflits du travail et donne lieu à des plaintes de plus en plus nombreuses, de la part des salariés, auprès des prud'hommes.

Or, certaines failles et incohérence de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 conduisent à des abus. Ainsi, de nombreux salariés demandent, devant les tribunaux, des dommages et intérêts substantiels en invoquant un préjudice subi pour harcèlement moral et une grande majorité de salariés licenciés contestent leur licenciement en affirmant qu'ils ont été harcelés.

Aussi, pour les responsables d'entreprise et managers, le risque est important de voir qualifier de « harcèlement moral » un comportement maladroit ou un comportement autoritaire relevant de leur pouvoir disciplinaire. Pour éviter toutes accusations de harcèlement dues à des actes de management, ils doivent connaître impérativement les limites à ne pas dépasser dans leurs relations avec leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, il apparaît donc indispensable de bien clarifier la notion de « harcèlement moral » et d'avoir des pistes d'actions de prévention et des réponses en cas de harcèlement avéré. Cette nécessité est d'autant plus réelle que la loi impose désormais à tout employeur une obligation générale d'assurer la santé du salarié : l'employeur doit préserver le salarié d'une dégradation de son état physique mais également nerveux et psychique, dont le motif a sa source dans l'entreprise. Plus spécifiquement, il lui appartient de prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral.

COMMENT NE PAS FAIRE DU HARCÈLEMENT SANS LE SAVOIR ?

La définition officielle est floue et peu précise : « ...agissements répétés, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié au travail ou à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou de compromettre son avenir. »

Ces agissements sont répréhensibles, qu'ils soient exercés par l'employeur, un supérieur hiérarchique ou un collègue et sont passibles d'une peine d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 Euros. Parmi les attitudes condamnables les plus « courantes » figurent :

- empêcher le salarié de s'exprimer en le menaçant et en le critiquant ;
- isoler le salarié en niant sa présence, en ne lui parlant plus, en le privant des moyens de communication (téléphone, courrier, ordinateur) ;
- discréditer le salarié en lui donnant des tâches dévalorisantes, en lui refusant systématiquement et sans justification une augmentation ou une formation ;
- déconsidérer le salarié en le ridiculisant et en mettant en cause ses convictions.

Même si l'employeur et les managers ont un pouvoir légitime de direction, aucune décision ne doit être prise avec l'intention de nuire aux salariés : en conséquence, il faut au minimum expliciter les décisions prises, commenter les ordres donnés en les situant dans le contexte de l'entreprise et de sa stratégie, en rappelant l'objectif recherché.

COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL ?

Dans le cadre de son obligation globale de protection de la santé des salariés, l'employeur doit veiller à développer au sein de son entreprise une politique de prévention du harcèlement moral. Voici quelques propositions d'actions concrètes qui peuvent être menées :

- insérer dans le règlement intérieur ou dans les règles du travail des dispositions relatives à la lutte contre le harcèlement moral (déclaration de respect de chaque salarié, rappel de l'interdiction légale du harcèlement etc.).
- inscrire la volonté de l'entreprise de lutter contre le harcèlement dans une charte.
- mettre en place des actions de sensibilisation et d'information des managers en matière de harcèlement et de discrimination, afin que l'encadrement soit capable de déceler très tôt les prémices de harcèlement.
- mener une politique de communication auprès de tous les salariés sur la notion de harcèlement moral en précisant bien qu'une fausse accusation de harcèlement peut, à son tour, donner lieu à une plainte, de la part du présumé harceleur, pour harcèlement ou pour diffamation.
- prévoir une structure d'accueil et d'écoute pour les situations à risque et les salariés qui s'estiment victimes de harcèlement. Cette mission peut être assurée par le responsable des Ressources Humaines.
- mener une réflexion sur les conditions de travail (stress, pression des objectifs, rythme de travail ..)
- si le harceleur s'avère être un collègue, clarifier la situation en responsabilisant l'auteur du harcèlement et faire jouer, si nécessaire, son pouvoir disciplinaire qui peut se traduire, au final, par un licenciement.

COMMENT AGIR EN PRÉSENCE D'UN CAS DE HARCÈLEMENT MORAL ?

Tout d'abord, il convient de préciser que le salarié doit établir des faits permettant de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, la personne poursuivie doit prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un harcèlement ou que ses actes sont justifiés par des motifs étrangers à tout harcèlement.

Lorsque des preuves flagrantes de harcèlement moral sont apportées par un salarié (écrits, témoignages..) , il convient d'apporter à ce salarié soutien, compréhension et écoute, afin de casser le processus de harcèlement, d'enrayer les conséquences psychologiques désastreuses liées au harcèlement moral et d'empêcher un lourd contentieux devant les prud'hommes.

Cette démarche est facilitée par la loi qui prévoit le recours à une procédure de médiation. Il importe donc à l'employeur ou aux managers de convaincre les parties en cause d'avoir recours à un médiateur qui a pour objectif de tenter de concilier les protagonistes en leur soumettant des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement. Le médiateur choisi par les parties en cause peut être une personne de l'entreprise (ex : responsable des ressources humaines, délégué du personnel etc.) ou une personne externe (ex : médecin du travail ou le conseiller en prévention et protection du travail). En cas d'échec de la conciliation, il informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales en faveur de la victime.

En conclusion, on peut affirmer que la simple évocation de harcèlement moral peut avoir des répercussions désastreuses sur le climat social de l'entreprise et dans les relations collectives du travail. Par conséquent, il est vivement conseillé à tout responsable d'entreprise de se préoccuper de ce problème et de mener une véritable politique de prévention, afin d'éviter toute accusation de harcèlement moral.

DÉFINITION DE LA NEGOCIATION

« La négociation est un jeu à somme non nulle, c'est-à-dire où les gains des uns ne sont pas des pertes pour les autres, mais où les uns et les autres gagnent ensemble quelque chose »

Shelling (in : Strategy of conflict, Harvard University Press, 1960)

La négociation est un processus mettant face à face deux ou plusieurs acteurs qui :

- reconnaissent leurs divergences et leur interdépendance,
- choisissent la recherche d'un arrangement pour aboutir, même de manière temporaire, à un équilibre nouveau.

LA PRÉPARATION D'UNE NÉGOCIATION

■ S'informer

- Faire le diagnostic de la situation : l'objet du problème, le contexte, les antécédents,...
- Faire une synthèse des informations concernant les interlocuteurs : leur statut, leur rôle, leur personnalité, leurs objectifs, leur pouvoir, les comportements anticipés, ...

■ S'assurer

- La négociation doit être une situation qui apporte une plus-value au problème ; si d'autres solutions que la négociation sont possibles et moins coûteuses en temps, en énergie, ou moins risquées en terme de perte de pouvoir, il est prudent d'y renoncer.

Exemple : Il est dangereux de négocier une solution à un problème à un moment où l'on sait que des décisions concernant ce problème vont être imposées par la voie hiérarchique.

- Il est nécessaire que les interlocuteurs aient tous des marges de manœuvre pour vivre une négociation constructive.

■ Définir les objectifs

- Il faut identifier les objectifs que l'on vise, les formaliser le plus possible, les hiérarchiser. Il faut également prévoir une hypothèse haute (objectif atteint à 100 % ou dépassé) mais aussi une hypothèse basse (résultat en-deçà duquel on ne veut pas aller).

■ Mettre au point une stratégie

- Il existe quatre scénarios à risque :
 1. la polémique, car on cherche à aboutir en s'opposant systématiquement à l'autre,
 2. le passage en force, car on cherche à aboutir en dominant l'autre,
 3. le stratagème, car on cherche à aboutir en manipulant l'autre,
 4. la disqualification, car on cherche à affaiblir l'autre.
- Il faut trouver une démarche constructive : c'est une question de forme et d'état d'esprit.

■ Mettre au point ses arguments

- Préparer des arguments qui soient plutôt issus de faits, d'éléments objectifs.
- Classer les arguments du plus léger au plus fort : cela donnera du poids à votre point de vue.

■ Se préparer à une situation d'échanges

- Rien ne doit être fermé, à part le cadre de la négociation qui doit être rappelé par celui qui a l'initiative de la rencontre.

POUR PARVENIR À CONVAINCRE IL EST SOUHAITABLE :

- d'être compétent sur le sujet
- de croire à ce qu'on dit

Avant d'aller trouver quelqu'un pour lui proposer un projet qui n'est pas évident, il est souhaitable d'avoir bien repéré :

- Quels sont les domaines qui intéressent l'interlocuteur
- Par quoi il convient de commencer
- De quoi il faut éviter de parler
- Quels exemples il faut citer
- Comment il faut tenter de conclure
- Quels supports il faut préparer
- Par quel spécialiste il faut être accompagné
- S'il y a une solution de remplacement possible.

Dans la présentation elle-même, il est recommandé de faire alterner la théorie, les anecdotes, l'humour. Il faut souvent proposer un essai et, s'il donne un bon résultat, une mise en œuvre rapide.

Il est important d'interpréter les éventuelles critiques comme des remarques constructives.

Une fois l'accord obtenu, ne pas « en rajouter », comme si l'on avait à se faire pardonner d'avoir obtenu cet accord.

14 - Bibliographie

■ Management et sociologie

- ◆ « Management, aspects humains et organisationnels » Aubert, Gruere, Jabes, Laroche, Michel (Ed PUF)
- ◆ « La dynamique des groupes restreints » Anzieu et Martin (PUF).
- ◆ « La sociologie des organisations » Ph Bernoux (Ed Points Seuil)
- ◆ « L'économiste et le manager » Ph Lorino (Ed. La Découverte)
- ◆ « Le pouvoir dans les organisations » H. Mintzberg (Ed. d'Organisation)
- ◆ « Le Manager au quotidien » H. Mintzberg (Ed d'Organisation)
- ◆ « Le travail et l'événement » (Ph Zarifian l'Harmattan)
- ◆ « L'identité au travail » R Sainsaulieu (Fondation Nationale des Sciences Politiques)
Du même auteur, chez le même éditeur : « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise »
- ◆ « Direction scientifique des entreprises » F.W. Taylor (Dunod) (un classique !).
- ◆ « La troisième dimension du management » Blake et Mouton (Editions d'Organisation).
- ◆ « L'acteur et le système » Crozier et Friedberg (Seuil)
- ◆ « La crise de l'intelligence » Crozier (Interéditions).
- ◆ « La logique de l'honneur » Ph. d'Iribarne (Seuil).

■ Analyse de systèmes

- ◆ « L'analyse de systèmes : l'application aux sciences sociales » J.W. Lapierre (Ed Syros).
- ◆ « Approches systémiques des organisations » J Melèse (Ed Hommes et Techniques)
- ◆ « L'analyse modulaire de systèmes » J Melèse (Ed d'Organisation)

■ Stratégie et organisation

- ◆ Découverte de la gestion :
 1. L'entreprise dans son environnement
 2. L'entreprise et ses performances(Les cahiers Français (N° 223, 234) La Documentation Française)
- ◆ « Stratégie d'entreprise » I Ansoff (Ed d'Organisation)
- ◆ « Management stratégique » : Organisation et Politique, AC Martinet (Mc Graw Hill)
- ◆ « Structure et dynamique des organisations » H. Mintzberg (Ed d'Organisation)

■ Motivation et Management des compétences

- ◆ « Théorie de la motivation humaine » J. Nuttin (PUF).
- ◆ « De la compétence à la navigation professionnelle » Guy le Boterf (Ed d'Organisation)