

## Sommaire

### 1 - Les différents styles de management

### 2 - Animation d'une équipe

- Clarifier le rôle du manager
- Communiquer avec une équipe et avec la hiérarchie

### 3- Comment faire un tableau de bord ?

- Pourquoi un tableau de bord ?
- Construire un tableau de bord

### 4-Comment conduire et animer des réunions de travail ?

- Les différents types de réunions
- Les rôles de l'animateur : producteur, facilitateur, régulateur
- Techniques de conduire de réunion simples et efficace

### 5- Comment motiver son équipe

- Les leviers de motivation et leur mise en œuvre

### 6- La délégation

- L'esprit de la délégation
- Les 4 temps forts pour une délégation réussie
- Les modalités de suivi et de contrôle de la délégation
- La fixation des objectifs (simple, mesurable, atteignable, répétitifs, dans des délais) [SMART].

### 7- Comment réaliser des entretiens

- La dynamique de l'entretien
- La technique de questionnement
- Mise en situation sur deux types d'entretien

### 8 - Formation des équipes

- Faire progresser les compétences des collaborateurs
- Adapter son management à ses collaborateurs
- S'appuyer sur les motivations individuelles pour développer l'autonomie
- Reconnaitre positivement ses collaborateurs

# **Chapitre I      Les styles de management**

## **Définition**

Le terme “management” est dérivé d’un vieux mot français « ménagement » qui jusqu’au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n’est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme *conduite, direction d’une entreprise*.

Le verbe **manager** est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

### **I.1 Les différents styles de management**

Le style de management représente l’ensemble des attitudes et des comportements qui décrit **la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe**. Il s’agit bien de la façon de Commander, d’exercer l’autorité. Plusieurs recherches mettent en place des théories s’appuyant sur l’importance de l’individu au sein de l’entreprise.

### **I.2 Les débats théoriques**

Plusieurs théories se sont développées pour définir les styles de management : ce qui les différencie est le critère que les auteurs ont utilisé pour décrire les différents styles de management, le rapport de cause à effet entre le style de management et le comportement des individus ou l’approche (empirique vs. scientifique) utilisée.

#### **1. La théorie de leadership : Direction : de (Kurt Lewin)**

**Kurt Lewin** en 1939, à partir d’une étude scientifique menée sur des enfants en âge scolaire, identifie 3 styles majeurs de leadership :

- \* **autoritaire**
- \* **démocratique**
- \* « laissez-faire » **délégitif**

\*\*\* **Le style autoritaire** donne des explications très précises sur ce qu'il faut faire, sur le temps et la façon de le faire; s'applique mieux aux cas où le temps de décision s'avère très limité ou **quand le leader est plus qualifié que les membres du groupe.**

\*\*\* **Le style démocratique** il s'agit de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. L'idée est que le groupe se partage les tâches et où le leader s'appuie sur ce dernier pour prendre les décisions; les membres du groupes se sentent engagés et impliqués, ce qui contribue à la qualité de leur travail

\*\*\* **Le style déléгатif** : selon les recherches, les enfants du groupe caractérisé par un leadership déléгатrice sont les moins productifs en absolu. En particulier, c'est ceux qui posent le plus de questions au leader et les moins capables de travailler de façon indépendante. Ce style de management est peut être efficace quand le groupe est composé de membres très qualifiés.

## **1.1 Les 4 types des managers selon Likert**

1) **le manager exploiteur** (style autoritaire-coercitif), où la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base.

2) **le manager paternaliste** (style autoritaire-bénévole), qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante (du sommet à la base).

3) **le manager consultatif**, où le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens.

4) **le manager de style participatif**, où les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

## **2. Le Management Par Objectif de Peter Drucker**

Drucker présente le Management Par Objectifs comme un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, **qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts**, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

\*\* Selon certains auteurs actuels, **Drucker** a « inventé » le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de **la convergence des objectifs de**

**l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère.** De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient, il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert.

### **3. Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor**

**La théorie X:** les être humains détestent le travail et essayeront toujours de l'éviter, le management devra être dur et très dirigiste pour les contrôler. Les êtres humains moyens veulent être dirigés et les personnes, en général, n'aiment pas les responsabilités.

\*\* Ce type de management s'applique bien aux fabrications de masse et aux ouvriers pour réaliser des économies d'échelle, il débouchera **sur une gestion autoritaire et dure.**

**La théorie Y:** les personnes considèrent le travail comme quelque chose de naturel; la motivation fera en sorte que les personnes se dirigeront de façon autonome vers les objectifs de l'entreprise et la satisfaction des employés est un facteur clé pour assurer leur engagement; les être humains, y compris les personnes moyennes, acceptent et recherchent des Responsabilités, ils sont imaginaires et créatifs

\*\* Ce type de management s'applique bien aux travailleurs intellectuels, aux dirigeants et aux professionnels, il débouchera sur une **gestion participative et douce**

\*\* Bien que l'approche utilisée soit différente et sans considérer le lien de causalité, on observe que **McGregor**, tout comme **Lewin et Likert**, associe un travail manuel et répétitif à un style de management **dur et autocratique** et un travail créatif et de qualité à un style plus **participatif**.

### **4. La théorie Z de William Ouchi**

Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises

\*\* Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être

\*\* De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de la réussite de l'entreprise.

## **CHAPITRE 2 Comment faire un tableau de bord**

Pourquoi un tableau de bord ?

## **2.1 Définition d'un tableau de bord de gestion (TBG)**

Le TBG regroupe un ensemble d'indicateurs utilisés pour prendre des décisions. On les retrouve dans toutes les fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Pour l'établissement d'un tableau de bord il faut réunir les 5 points importants :

1. Avoir un message clair
2. Avoir un objectif clair
3. Avoir une représentation significative
4. Garder le tout le plus simple possible
5. Tester et raffiner le modèle

### **Avoir un message clair**

- \*Bien identifier les préoccupations qui animent les gestionnaires
- \*Savoir ce que l'on veut mesurer, ce que l'on veut suivre
- \*Assurer que l'indicateur est en lien avec ce qui nous intéresse

### **Avoir un objectif clair**

- \*Mesurer la performance en lien avec un objectif clair
- \*Mise en contexte de la mesure
- \*Être capable d'interpréter la mesure

### **Avoir une représentation significative**

- \*Assurer la représentation de l'indicateur montre bien le message à communiquer
- \*Assurer que la représentation (diagramme ou autre) est comprise par les utilisateurs

### **Garder le tout le plus simple possible**

- \*Considérer qu'il faut maintenir le système

## Tester et raffiner le modèle

\*Le tableau de bord n'est pas statique

\*Il faut accepter le fait que le tableau de bord est un outil qui évolue

\*Demande l'apport de tous les intervenants impliqués

## 2.2 Les Types de tableau de bord de gestion (TBG)

**Le TBG corporatif** : regroupe les indicateurs clés de performance (KPI).

**Le TBG stratégique** : regroupe les principaux indicateurs stratégiques.

**Le TBG financier** : regroupe les principaux indicateurs financiers.

**Les TBG opérationnels** : regroupent les principaux indicateurs utilisés dans les unités administratives pour la gestion quotidienne.

Le **TBG prospectif (prévisible)**, aussi connu sous le nom de **TBG équilibré**, décrit le modèle d'un TBG suggéré par les auteurs R. S. Kaplan et D. P. Norton.

## 2.3 Lien entre performance et tableau de bord

La performance de toute action ou activité passe par un bon choix des indicateurs :

--Il y a des indicateurs liés à des résultats associés à des cibles de performance :  
(Ils peuvent être financiers et non financiers).

--Il y a des indicateurs liés à des inducteurs de performance (*leading indicators*)

--Il s'agit d'indicateurs à l'origine de cibles de performance.

Le tableau de bord **représente une réalité complexe** par un schéma simplifié  
(Analogie du tableau de bord d'un véhicule)

\*\*\*Le tableau de bord signale les situations indésirables

\*\*\*Informe pendant le trajet

\*\*\*Fournit des statistiques

## 2.3 Déploiement de TBG

Il faut mesurer objectifs poursuivis à l'aide d'indicateurs.

Il faut regrouper les indicateurs dans des TBG.

Il faut valider les liens entre les TBG.

Le défi est de déployer une série de TBG intégrés et cohérents.

## **2.4 Critères d'évaluation d'un TBG**

L'intégration concerne l'établissement de liens utiles entre les TBG. La cohérence concerne les relations de cause à effet :

--- entre les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques, et; entre tous les indicateurs et les indicateurs clés de performance.

---Les TBG regroupent au sein de chacune des unités administratives tous les indicateurs effectivement utilisés pour la prise de décision.

---Les indicateurs utilisés sont fidèles et fiables et obtenus de manière rigoureuse.

# **Chapitre 3 LE TRAVAIL EN EQUIPE**

## **1. L'APPROCHE NOTIONNELLE**

**Le travail:** c'est une activité bénévole ou rémunérée, organisée en vue de produire des biens ou des services. Il apparaît à la fois comme un devoir social et une nécessité vitale qui assurent à l'homme dignité, épanouissement indépendance relative.

**Une équipe :** c'est un groupe restreint de personnes volontaires, élues ou désignées par une autorité pour exécuter ensemble une tâche ou un projet. En la matière, l'objectif visé est partagé et demeure la raison d'être de l'équipe. Ex ; commission de travail, le bureau de gestion de la mosquée, le conseil municipal etc.

**Le travail en équipe** est donc une stratégie fédératrice d'énergies diverses en vue de la création de biens ou de services.

**les équipes de travail peuvent être de deux sortes :**

1 – les équipes statutaires ou permanentes

2 – les équipes spéciales (pour résoudre un problème ponctuel)

## **2. LA MISE EN PLACE D'UNE EQUIPE**

### **A – CONSTITUTION**

La mise en place d'une équipe de travail implique des préalables :

**1. L'idée de l'équipe de travail** : Elle peut émaner d'une autorité physique ou morale ou d'une initiative individuelle et doit répondre à des besoins endogènes, exogènes ou spécifiques notamment :

- Les besoins de la structure (entreprise, mairie, club de foot)

Les besoins des membres (personnel, membre d'une association...)

- Les besoins de la communauté (clientèle)

**2. Les attributions** : Toute équipe doit avoir des missions précises consignées dans un cahier de charges élaboré par le mandant de l'équipe.

**3. La Structure** : Pour être efficace, une équipe a besoin d'être organisée par son responsable. Exemple de structure d'une commission, d'une équipe, d'un bureau d'association... :

\* – **Un chef d'équipe** : Chef d'orchestre, le coordonnateur ;

\*- **Un chef d'équipe Adjoint** : Il assiste et, en cas d'indisponibilité, supplée le chef ;

\* – **Un Secrétaire** : il convoque les membres à la demande du chef, prépare les Réunions, rédige les différents rapports, procès verbaux et conserve les archives.

\* – **Un Trésorier** : il recherche et gère les ressources.

\*- **Des membres** : ce sont les ouvriers, les personnes ressources de l'équipe

## **4. Le Choix du Chef d'équipe**

## **5. Le Choix des membres**

### **B - Caractéristiques d'une bonne équipe:**

Une bonne équipe de travail repose sur:

- un esprit (philosophie, ligne de conduite)

- une structure interne (organisation définissant le rôle et la place de chacun)

- un leader (le. guide, meneur, dirigeant)



- un ou plusieurs experts (spécialiste pour un travail donné, une tâche précise)
- un ou plusieurs ouvriers (membres, personnes ressources)

### **C- FONCTIONNEMENT**

Le fonctionnement des équipes de travail engage et interpelle tous les membres ; ceux-ci, selon leurs responsabilités, sous les directives et la coordination du chef d'équipe, travaillent aux projets assignés, centralisent et synthétisent les résultats de leurs travaux et les proposent à la tutelle.

La méthode de travail mise en œuvre dans la gestion des projets englobe chronologiquement six étapes :

- l'enquête : elle détermine les besoins de l'équipe;
- l'analyse : elle permet à l'équipe de prendre des décisions judicieuses;
- la planification : elle permet de planifier les actions, d'organiser la gestion des ressources humaines, financières, temporelles, environnementales... ;
- l'exécution : elle consacre le passage à l'action ;
- l'évaluation : elle permet de mesurer les acquis et de tirer les leçons nécessaires ;
- le suivi : il permet de protéger les acquis pour la prospérité.

### **III- OBSTACLES AU TRAVAIL EN EQUIPE**

#### **Au niveau des membres de l'équipe**

- Méconnaissance des buts et objectifs de l'équipe
- Indisponibilité, manque de moyens financiers et matériels
- Manque d'ambition personnelle
- Perte d'intérêt.

#### **Au niveau de l'environnement**

- Désir de se servir de l'équipe
- Problèmes de personnes
- Manque de solidarité

- Discrimination, exclusion des autres
- Manquements des uns vis-à-vis des autres
- Manque de loisirs

#### **Au niveau de la direction**

- Manque d'information
- Non maîtrise de la direction
- Mauvaise répartition des tâches

## **Chapitre 4 LA COMMUNICATION**

### **(COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION)**

#### **INTRODUCTION**

La vie est un ensemble de communications et la communication est au coeur de nos activités quotidiennes. « **la communication rend tout le reste possible... sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation** »,

bref, aucun réel travail de concertation puisque la communication en est la base. Elle est un aspect fondamental de l'animation et de la mobilisation des membres d'un consortium afin de maximiser la qualité des échanges.

On sait que lorsque la communication n'est pas perçue comme prioritaire ou qu'elle est mal maîtrisée, les conflits seront difficilement résolus, la prise de décision sera lourde et les relations, tendues.

Toutefois, la communication efficace exige temps et efforts. Elle est un processus bilatéral qui suppose :

- une compréhension des personnes et des groupes avec lesquels nous souhaitons communiquer;
- des réflexions et des formulations claires;

- la création d'occasions de rétroaction et une volonté de les entendre et d'y donner suite;
- la sélection d'outils de communication appropriés aux interlocuteurs.

D'autre part, un consortium de partenaires est composé de partenaires d'origine, de compétences, de points de vue et de milieux diversifiés. Aussi, l'efficacité du groupe reposera sur sa recherche et son acceptation des différences entre les valeurs et les idées des personnes qui la composent.

Aussi, les capacités à écouter et à donner du feedback deviendront les deux habiletés de base fort importantes à maîtriser afin d'assurer une bonne dynamique de groupe.

Dans ce type de regroupement, les communications sont particulièrement importantes à deux niveaux :

- pour communiquer efficacement avec les membres de son consortium afin de bénéficier de relations interpersonnelles agréables et harmonieuses.
- pour animer efficacement les rencontres du consortium.

## **1 COMMUNIQUER ET ANIMER EFFICACEMENT UNE RÉUNION**

### **L'ÉCOUTE**

De façon générale, personne ne détient un point de vue complet et juste ; chacun ne possède qu'une perspective, la sienne. Aussi, pour s'intéresser aux propos de l'autre, faut-il avoir la curiosité de découvrir le point de vue et l'opinion de l'autre, ainsi que la capacité de l'écouter.

Contrairement à l'acuité auditive (entendre), écouter est un processus mental, ce n'est pas un réflexe automatique. Pour bien écouter, il faut d'abord prendre la décision d'écouter, puis utiliser ses habiletés d'*écouteur*.

## **2 QUELQUES TRUCS POUR MIEUX ÉCOUTER**

- Vous concentrer attentivement sur ce que dit l'autre et maintenir votre concentration.
- Contrôler votre pensée, faire un silence intérieur et mettre entre parenthèses vos propres idées.
- Rechercher l'idée principale des propos entendus, sans vous arrêter aux petits détails.
- Dans le cadre d'un sujet qui vous touche, portez attention à la manière dont vos propres émotions peuvent transformer et déformer le message.
- Éviter de rejeter certains éléments de la conversation qui vous semblent trop familiers, trop étranges ou encore insignifiants.
- Être attentif à la communication non verbale (plus de 50% du message) et à la dimension affective que l'autre donne au contenu et aux idées.

## **LE FEEDBACK**

Le feedback correspond à une communication en boucle qui, partant de l'émetteur, passe par le récepteur et revient à l'émetteur. Il est toujours présent dans les communications, sous forme verbale ou non verbale. Car même lorsque nous ne disons rien, nous disons quelque chose!

## **3 LES OUTILS D'ANIMATION DE RÉUNION**

Le rôle<sup>3</sup> de l'animateur consiste à aider le groupe à atteindre ses buts et ses objectifs en favorisant la participation optimale des partenaires. Tout en conservant le souci de la qualité et de l'efficacité du travail des membres, l'animateur doit porter une attention particulière aux phénomènes inhérents à la participation ainsi qu'au caractère humain du groupe, c'est-à-dire aux relations interpersonnelles et à l'ambiance, fibres qui permettent de tisser la vie du groupe.

## Chapitre 5

## LA DELEGATION

### Choisir un remplaceant dans une mission quelconque

#### 1- OBJECTIFS

- Faire faire le Travail par les autres
- Leur donner suffisamment de pouvoir pour ne pas être obligé de s'occuper des détails
- En donnant des responsabilités, assurer la Motivation
- Assurer la Formation par l'action

#### 2- COMMENT ASSURER LA RÉGULATION ?

- En ne permettant pas “ la boucle ouverte “
- En refermant la boucle par un système de contrôle qui permet:
  - de s'assurer que les travaux progressent
  - d' aider le Responsable par des conseils, des ajustements d'objectifs Ou des moyens supplémentaires
  - de donner des signes de reconnaissance à celui à qui la tâche est déléguée

#### 3-LES QUESTIONS DE BASE DU MANAGER1.

\*quelles sont les taches à déléguer ?

\*comment déléguer ?

\*comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué (controle) ?

\*comment «soutenir» ?

#### 4- QUE PEUT-ON DÉLÉGUER

On peut déléguer :

Une TACHE a un caractère plus ponctuel qu'une mission .Les MISSIONS sont souvent matérialisées dans les organigrammes .De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre de missions.

### **a) UNE MISSION**

- Responsabilité d'un Projet
- Veille technologique: ex: l'évolution des microprocesseurs
- La recherche de nouveaux clients ...
- La gestion d'un secrétariat

### **b) UNE TACHE**

- Proposition Technique
- Réalisation d'un document de synthèse sur un sujet particulier
- Etude d'une carte électronique

## **5 -COMMENT DÉLÉGUER**

- Définir les objectifs du travail (mission, tâche )
- Préciser le contexte :
  - Budget
  - Temps
  - Moyens (personnel et matériel)
- Préciser la délégation de responsabilité :
  - en matière financière
  - en matière d'action
- Définir les procédures de contrôle:
  - Comptes-rendus
  - Entretiens ou réunions périodiques, ...

## **6- COMMENT CONTROLER**

### **a)Contrôle formel** se fait par des :

- Rapports écrits: documents, compte-rendu

-Rapports oraux: réunions, entretiens

-Présentation du travail effectué

**b) Contrôle informel**

-Prise d'information : notes internes, correspondance avec clients et fournisseurs, ...

-Conversation entre deux portes

-En prenant le café

-En passant dans un lieu où le travail se réalise («Management baladeur»)